

ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ &
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ ΣΕ ΕΠΧ/ΣΕΙΣ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΠΑΡΜΑΞΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΜΠΟΖΝΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΕΞΑΡΧΑΚΟΣ ΚΩΝ/ΝΤΙΝΟΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2007

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να παρουσιάσει την οργανωσιακή συμπεριφορά και τον εργασιακό χώρο των επιχειρήσεων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιαστούν τα διάφορα μοντέλα οργάνωσης, όπως είναι το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber και το μοντέλο του Peter Blau. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα ορίσουμε την έννοια του οργανισμού, της μάθησης, της γνώσης και θα συνδέσουμε τη γνώση με την πληροφορία, τα δεδομένα και τους οργανισμούς. Τέλος θα παρουσιαστούν οι διάφοροι τύποι γνώσης και η διαδικασία με την οποία δημιουργείται η γνώση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διοίκηση, εστιάζοντας στα διάφορα ηγετικά μοντέλα, όπως είναι το μοντέλο του ηγέτη – στρατηγού, του χαρισματικού ηγέτη, αλλά και τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας θα ασχοληθούμε με την παρακίνηση ως διοικητικό μέσο και συγκεκριμένα με τις θεωρίες κινήτρων, ανταμοιβών και της δίκαιης μεταχείρισης. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε την πυραμίδα των αναγκών του Maslow, του Herzberg, του McGregor και του Alderfer σχετικά με τη διοίκηση και τις δίκαιες ανταμοιβές. Στο τέλος του κεφαλαίου θα αναφερθούμε στο πώς η εργασιακή ζωή επιδρά ως ανταμοιβή και μέσω δίκαιης μεταχείρισης αλλά και στο πώς επηρεάζει η ποιότητα της εργασιακής ζωής τη συμπεριφορά του εργαζομένου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τους εργαζομένους σε ομάδες και συγκεκριμένα στις πρακτικές που εφαρμόζουν οι διοικήσεις των ομάδων σε διάφορες χώρες, πραγματοποιώντας μια σύγκριση ανάμεσα στην Ευρώπη και την Αμερική. Στο τέλος του κεφαλαίου θα αναφερθούμε στον ρόλο που παίζει η παγκοσμιοποίηση στις πρακτικές των ομάδων μάλιστα.

Στο έκτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στους δημόσιους οργανισμούς, αναλύοντας την οργάνωση και την εσωτερική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού. Θα αναφερθούμε στο γραφειοκρατικό μοντέλο που

εφαρμόζουν για να πραγματοποιηθεί στο τέλος μια σύγκριση ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο οργανισμό. Μέσα από την παραπάνω σύγκριση θα εντοπιστούν διάφορα προβλήματα που υπάρχουν σε έναν δημόσιο οργανισμό και θα προταθούν κάποιες λύσεις προκειμένου να εξαλειφθούν τα όποια προβλήματα υπάρχουν.

Ακόμα θα αναφερθούμε στην επικοινωνία ενός δημόσιου οργανισμού και θα προταθούν τρόποι για την βελτίωση της επικοινωνιακής του δυνατότητας.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη μεθοδολογία έρευνας ,στον προσδιορισμό του προβλήματος, στη διεθνής εμπειρία σχετικά με προβληματισμό, ο σκοπός και οι στόχοι της και οι πηγές άντλησης στοιχείων.

Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο με τη μελέτη 2 περιπτώσεων , Αγροτικής Τράπεζας και του Δήμου ΤΕΓΕΑΣ το συμπέρασμα είναι ότι ο ιδιωτικός οργανισμός είναι πιο οργανωμένος και αποδοτικός σε σχέση με τον δημόσιο οργανισμό.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	3
1.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	7
1.2 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΤΑ WEBER.....	7
1.3 Η ΑΝΤΙΦΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	12
1.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PETER BLAU	15
1.5 ΕΝΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ	16
1.6 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	17
1.7 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	17
1.8 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	18
1.9 Η ΓΝΩΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ (INFORMATION) ΚΑΙ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ (DATA).....	19
1.10 Η ΓΝΩΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	21
1.11. ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	23
1.12 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	29
1.13 Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	32
1.14 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	35
2.1 ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ.....	35
2.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΤΗ- ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ	38
2.3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	40
2.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	42
2.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	44
2.5.1. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	45
2.5.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΜΕΣΟ	50
3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ-ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ.....	51
3.2 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW	52
3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG.....	53
3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR.....	54
3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΚΑΙΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	56
3.6 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΖΩΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΔΡΑ ΩΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΜΕΣΩ ΔΙΚΑΙΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.	57
3.7 ΣΧΕΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	58
3.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΙΚΑΙΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	59
3.9.ΣΧΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	61
3.10 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ	63
4.1. ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΑΔΩΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΚΡΑΤΗ .64	
4.1.1.ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΞΥ Η.Π.Α. ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗΣ.....	64
4.1.2. Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΤΑ ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΤΗΝ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ Η.Π.Α. ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ	66
4.1.3.ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΔΟ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	68
4.2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΜΑΔΩΝ	73
4.2.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΟΥ Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΔΡΑ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΑΔΩΝ.....	75

4.2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΑΔΩΝ	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	78
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ	78
5.1. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	79
5.2. ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ	85
5.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΑΤΟΜΟΥ	86
5.3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	86
5.3.1.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	87
5.3.1.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ	88
5.3.2. USUI REIKI -ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	93
6.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ – ΓΕΝΙΚΑ	93
6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ – ΓΕΝΙΚΑ	94
6.3. ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	95
6.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	96
6.5. ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	97
6.6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	97
6.7. Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΟ ΚΡΑΤΟΣ.....	100
6.8. ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	100
6.9. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ	102
6.10. ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	103
6.11. ΠΙΘΑΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ	104
6.12. Η ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗΣ «ΓΡΑΦΕΙΟΠΑΘΟΛΟΓΙΑΣ»	104
6.13. ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	105
6.13.1. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ...	106
6.14. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	107
6.14.1. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	110
7.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	110
7.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟ.....	111
7.3 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	111
7.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	111
7.5 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	113
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	118
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	126

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Οργάνωση, οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα είναι τόσο συγγενείς έννοιες που θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζουν ακριβώς το ίδιο πράγμα, ότι αποτελούν ορισμό του ίδιου κοινωνικού σχηματισμού ή της ίδιας κοινωνικής κατασκευής. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος "οργάνωση" είναι πιο συχνός ίσως γιατί θεωρείται ο πιο περιεκτικός σε σχέση με τους άλλους, αυτός που κυμαίνεται σε γενικότερο επίπεδο, αυτός που ενδεχομένως υπερκαλύπτει - αν δεν αποτελεί το ακριβές συνώνυμο - τους άλλους όρους. Όλοι όμως συμφωνούμε ότι η κοινωνία έχει μία οργάνωση, είναι δηλαδή ένα οργανωμένο σύστημα που χαρακτηρίζεται από τη δομή και τις λειτουργίες του. Το σύστημα αυτό μπορεί να καλύπτει τις βασικές ανάγκες των μελών του:

διαβίωση, εργασία, αναπαραγωγή, μόρφωση.

Είναι συνεπώς, αυθύπαρκτο. Ταυτόχρονα όμως έχει και θεσμοθετημένα πλαίσια συμπεριφοράς στα οποία τα άτομα οφείλουν να υπακούσουν προκειμένου να μην αποβληθούν από το οργανωσιακό σύστημα¹.

Αυτή η πολλαπλότητα της σημασίας, η διάσταση στη σημασιολογική χρήση της έννοιας μεταξύ της καθημερινής και της επιστημονικής ορολογίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ή σχολών σκέψης, καθιστά τον όρο "οργάνωση" μία ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατασκευές όπως επιχειρήσεις, υπηρεσίες, σχολεία, πολιτικά κόμματα, εκκλησίες, συνδικάτα, ενώσεις εργοδοτών, συλλόγους κληγών, παρατάξεις νεολαίων, νοσοκομεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωφελή ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, οργανισμούς κ.ά². Ας δούμε λοιπόν αναλυτικότερα τις σημασιολογικές διαφορές του όρου "οργάνωση".

Στην καθημερινή ορολογία, ο όρος 'οργανωτικά μοντέλα' χρησιμοποιείται, για να εκφράσει το γεγονός του «οργανώνεστε» με την έννοια της συμμετοχής σε μια ευρύτερη ένωση, ή τη συνάθροιση ατόμων ή ομάδων που αποσκοπούν στη συλλογική επιδίωξη κοινών στόχων. Παρόλα αυτά κάποιες συναθροίσεις όπως τα συνδικάτα, τα

¹ Γκιζελή Δ.Β., Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας, 1993, σελ. 19-20

² Παναγιωτοπούλου Ρ(1990), Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ 51,Μετέχμιο

πολιτικά κόμματα, οι συντεχνίες χαρακτηρίζονται ως "οργανώσεις", ενώ άλλες όπως οι επιχειρήσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες, τα σχολεία, οι εκκλησίες, τα νοσοκομεία - αν και έχουν την ίδια δομή με τις προαναφερόμενες- χαρακτηρίζονται περισσότερο ως οργανισμοί, ιδρύματα, φορείς, κοινωνικοί θεσμοί παρά ως "οργανώσεις".

Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που πυρήνα του έχει τη λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Για την παρουσίαση περισσότερων απόψεων όσον αφορά στην οργάνωση, παραθέτουμε και τον ακόλουθο ορισμό: «Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών»³. Από τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι την έννοια της οργάνωσης αποτελούν η συνεργασιακή δραστηριότητα και η επικοινωνία.

Στο βιβλίο Οργάνωση και διοίκηση οι συγγραφείς Τζωρτζάκης Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη (σελ. 127) αναφέρουν ότι «ο όρος 'οργανωτικό μοντέλο' είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας»⁴. Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση».

Οπωσδήποτε δεν εννοούν τη, χωρίς περιεχόμενο και στόχους, αναδιοργάνωση ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό, όπως την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. γιατί δεν αρκεί μόνο οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί για να υπάρχει οργάνωση αλλά πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος.

Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος του οργανωτικού μοντέλου. Αναφέρουν επίσης, ότι από τη

³ Παυλόπουλος Π., Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, 1985, σελ 36

⁴ Τζωρτζάκη&Τζωρτζάκη(2000), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Rosili σελ 127

στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός του κέντρου ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει «τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των οργανισμών: πρώτον συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και δεύτερον ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας.

Στο βιβλίο της Καλτσόγια-Τουρναβίτου «Ο άνθρωπος της οργανώσεως», 1994, αναφέρεται ότι τα οργανωτικά μοντέλα επηρεάζονται από το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού, διότι, λόγω του εκάστοτε μεγέθους υπάρχουν ορισμένοι γενικοί κανόνες (νόμοι και κανονισμοί) και υπάρχει μία ιεραρχική και τυπική οργάνωση στις σχέσεις των υπαλλήλων και η διοίκησή τους είναι απρόσωπη⁵.

Στο ίδιο βιβλίο αναφερόμενη στον W. Whyte και στο έργο του «The Organization Man» (1967), ο όρος οργάνωση χρησιμοποιείται υπό την έννοια ενός θεσμού και όχι σχέσεως κοινωνιολογικής. Αναφέρεται δηλαδή σε έναν ευρύ τύπο ανθρώπινου αθροίσματος (collectivity), το οποίο έχει καταλάβει μία ιδιαίτερος σημαντική θέση στη σύγχρονη κοινωνία⁶.

Σε κοινωνιολογικό επίπεδο, ο όρος «οργανωτικό μοντέλο» παραπέμπει σε τυπικές και σε άτυπες οργανώσεις δηλαδή σε κοινωνικές κατασκευές και σχηματισμούς. Εννοιολογικά η λέξη οργανισμός χαρακτηρίζει τα συστήματα της οργανικής ζωής αλλά και τη «συγκροτημένη υπηρεσία για επίτευξη έργου καθώς και το σύνολο των διατάξεων που ρυθμίζουν την λειτουργία έργου ή υπηρεσίας». Σύμφωνα με άλλο ορισμό «Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά με αντικείμενό του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κλπ.⁷».

Ο Pugh περιγράφει λεπτομερώς τα οργανωτικά μοντέλα στους μοντέρνους οργανισμούς. Αναφέρει ότι οι κανόνες στους οργανισμούς

⁵ Τουρναβίτου(1994),Ο άνθρωπος της οργανώσεως, Εστία σελ 11

⁶ Καλτσόγια-Τουρναβίτου Ν., Ο άνθρωπος της οργανώσεως, 1974, σελ. 10, όπως παραπέμπει σε Talcott Parsons(1960) σελ.16

⁷ Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία, 1994, σελ 233

καθορίζονται από το είδος της εξειδίκευσης, της τυποποίησης και αποτυπώνονται πάνω στην ισχύουσα ιεραρχική δομή. Η καλή ή κακή οργάνωση εξαρτάται από παράγοντες όπως: μέγεθος (οργανισμού), ισχύουσα τεχνολογία / τεχνογνωσία, ιδιοκτησία (κρατική ή ιδιωτική) και αλληλεξάρτηση από άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες⁸. Στον οργανισμό εμπλέκονται συνήθως περισσότερες από μία ομάδες οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει επηρεάζονται «σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες που καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές⁹».

Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, αναφέρεται επίσης ότι 'οργανωτικό μοντέλο' είναι ένα σύνολο κανόνων που καθορίζουν την επικοινωνία ενός οργανισμού μέσω τεχνικών κανόνων ή μέσω νορμών.

Θέλοντας να προσδιορίσουμε τον κοινωνικό ρόλο ενός οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε μία συγκεκριμένη θέση μέσα σ' ένα δεδομένο σύστημα καταμερισμού εργασίας. Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό της υπηρεσίας είναι «ιεραρχικά οργανωμένος κλάδος οργανώσεων» ενώ ίδρυμα είναι ένας «οργανισμός με επιστημονικό ή κοινωφελές σκοπό¹⁰».

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο και αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε έναν εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και συνειδητά τη δραστηριότητα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Συνεπώς ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα, επιχείρηση και γι' αυτό όταν αναφερόμαστε στον πρώτο θα θεωρούμε ότι περιλαμβάνει και τις υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους

⁸ Pugh D.S. Organisation Theory, 1990, Prentice Hall σελ.1

⁹ Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία, 1994, σελ 233

¹⁰ Βλέπε 7

ισότιμα παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις επισημάναμε πρωτύτερα.

1.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Στη συγκεκριμένη ενότητα, θα αναφερθούμε σε ορισμένα οργανωσιακά μοντέλα. Αρχικός, θα μιλήσουμε, γενικά, για το γραφειοκρατικό μοντέλο προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα πριν το αντιστοιχήσουμε στον τομέα που μελετάμε. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε ορισμένα μοντέλα υποκίνησης καθώς και το μοντέλο της Οργανωσιακής κουλτούρας, έτσι ώστε να δώσουμε μία πιο ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη εικόνα ενός οργανισμού. Όλα τα παραπάνω μοντέλα είναι ανταπόδεικτα άμεσα συναρτούμενα μεταξύ τους, αλληλοσυμπληρώνονται και το ένα δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το άλλο. Συγκεκριμένα κανένα οργανωτικό μοντέλο δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένης κουλτούρας σ' έναν οργανισμό. Η κουλτούρα και τα μοντέλα της είναι απόρροια των ηγετικών προτύπων που καθορίζει ο υπεύθυνος μιας επιχείρησης. Το ηγετικό μοντέλο καθορίζει την κουλτούρα και τα μοντέλα της κουλτούρας καθορίζουν τα ηγετικά στυλ. Όλες οι παραπάνω σχέσεις θ' αναλυθούν αρχικά θεωρητικά και μετά θα εφαρμοστούν στις εφημερίδες της Πάτρας, αφού πρώτα μελετήσουμε στο πρακτικό μέρος τα μοντέλα που οι τελευταίες χρησιμοποιούν.

1.2 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΤΑ WEBER

Στο βιβλίο της Ι. Τσιβάκου «Δράση και Σύστημα»(1995), ο Γ. Γαβριήλ αναφέρει ότι «οι οργανώσεις είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Εταιρίες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης είναι οργανώσεις που δεσπόζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Τα πρόσωπα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή δεν είναι προσωπικοί μας φίλοι ή γνωστοί, αλλά άτομα που συναντάμε ως μέλη της οργάνωσης στην οποία συμμετέχουμε. Η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως «οργανωσιακή κοινωνία». Πολλά μοντέλα των οργανώσεων, το απρόσωπο και τυπικό,

η εμμονή σε κανονισμούς και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά ολόκληρου του πολιτισμού¹¹»

Ο Max Weber προφήτησε ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες του 20ου αιώνα θα είναι όλο και πιο οργανωμένες αλλά και βαθιά γραφειοκρατικές. Πράγματι, στην εποχή μας υπάρχει η νοοτροπία όταν κάνουμε λόγο για συγκροτημένο οργανισμό, να εννοούμε έναν γραφειοκρατούμενο οργανισμό, με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, που όλα τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να την ακολουθούν, αλλιώς αυτόματα αποβάλλονται από αυτήν.

«Η σύγχρονη, λοιπόν, κοινωνία σε ένα πολιτικό επίπεδο βασίζεται στο λογικό-νομικό μοντέλο. Ο καθαρός τύπος αυτού του μοντέλου εκφράζεται καλύτερα με την οργάνωση της γραφειοκρατίας. Η βασική ιδέα αυτού του εξουσιαστικού μοντέλου είναι ότι οι νόμοι θεσπίζονται και μεταβάλλονται κατά βούληση, με τυπικά όμως, ορθές διαδικασίες. Σε ένα καθαρά οργανωσιακό επίπεδο, και από καθαρά τεχνική άποψη, το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι ικανό να επιτύχει το μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας, ακόμα και πέρα από τους νόμους που ακολουθεί η κοινωνία»¹². Δηλαδή, με βάση τον Weber, τα γραφειοκρατικά μοντέλα των οργανισμών, δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊσταμένους τους, αλλά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Στη σύγχρονη βιομηχανία το προσωπικό παρακολουθείται με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα π.χ. φωτοκτύπαρα ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να ελέγχεται η απόδοσή τους και η υπακοή τους στους κανόνες. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο ο υπάλληλος που δεν ακολουθεί τους κανόνες δέχεται τις κυρώσεις και υφίσταται τις συνέπειες.

Η ουσία του γραφειοκρατικού μοντέλου του Weber συνοψίζεται στην ακόλουθη πρόταση «Η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη. Το κάθε άτομο είναι ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και συνειδητοποιεί ότι η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι»¹³.

¹¹ Τσιβάκου Ι(1995), Δράση και σύστημα, Θεμέλιο

¹² Τερλεζής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, 1996, σελ. 94 όπως παραπέμπει σε Max Weber, *economy and society*, σελ. 223

¹³ Γαβριήλ Γ. Δράση και Σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων, σελ 195 όπως παραπέμπει σε Mayer (1956), σελ 126-127

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι η οργάνωση μέσω του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι ένα απρόσωπο σύστημα που δεν ενδιαφέρεται για το άτομο, αλλά για την επιτυχία των στόχων του συστήματος και μόνον. Ένα σύστημα χωρίς επικοινωνία, τα άτομα από τα οποία αποτελείται, δεν τα βλέπει από την ανθρώπινη πλευρά τους, αλλά τα αντιμετωπίζει σαν γρανάζια που είναι απαραίτητα για να δουλεύει σωστά η 'μηχανή' και όταν αυτά χαλούν ή φθείρονται, τα αποβάλλει και τα αντικαθιστά. Έτσι η γραφειοκρατία συνδέεται με έλλειψη παραγωγικότητας, έλλειψη ελαστικότητας, αργοπορία και σειρά διατυπώσεων.

«Τον 20ο αιώνα οι οργανώσεις επεδίωξαν την επιτυχία εφαρμόζοντας το γραφειοκρατικό μοντέλο. Ακολούθησαν δηλαδή, το σύνθημα 'τα πάντα υπό έλεγχο'. Υπό έλεγχο το κόστος, οι πόροι, το περιβάλλον, οι πληροφορίες και ιδιαίτερα ο άνθρωπος»¹⁴. Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με την ατελείωτη παρατήρηση, την ανάλυση, τη μέτρηση και φυσικά, πρέπει να τονιστεί, αυτό, με τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διατάξεων, διατυπώσεων και διαδικασιών για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα. (όπ.π. & Pugh D.S. Organisation Theory, 1990, σελ. 3).

Ο βασικός στόχος είναι προφανώς η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα. Ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται σα μηχανή. Τα συναισθήματά του, η ψυχική του διάθεση, οι ανάγκες του, δεν παρεμβαίνουν στην παραγωγικότητα της οργάνωσης. Υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του ατόμου. Το μόνο που ενδιαφέρει τις οργανώσεις είναι το κέρδος και η επιτυχία τους. Δεν αντιμετωπίζουν το άτομο ως έμψυχη οντότητα, αλλά σαν έναν άψυχο μηχανισμό, ένα κομμάτι του συνόλου. Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε πως στη διάρκεια του 20ου αιώνα και με βάση το γραφειοκρατικό μοντέλο, τόσο η επιστημονική μελέτη των οργανώσεων όσο και η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών συνδέεται άμεσα με τη γραφειοκρατία, τους κανόνες, τις διατάξεις, τον ορθολογισμό, την αποδοτικότητα και τον έλεγχο, δηλαδή με το μηχανικό πρότυπο.

Ο Weber σύμφωνα με το μοντέλο του χρησιμοποίησε τις έννοιες «ισχύ» ή «δύναμη» και «εξουσία» για να εκφράσει την θεωρία του.

¹⁴ Στο βιβλίο Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, 1995, σελ. 195-196 - Άρθρο Γαβριήλ Γ. οπ. π. σελ 195-196

Εκεί ορίζει την ισχύ ως «την πιθανότητα που ενυπάρχει σε μία κοινωνική σχέση να επιβληθεί η θέληση ορισμένων από τους συντελεστές αυτής της σχέσης πάνω σε άλλους άσχετα ή αντίθετα με τη δική τους βούληση ή επιθυμία».

Ο Weber ορίζει την ισχύ (κοινωνική δύναμη) ως «την πιθανότητα επιβολής της βούλησης ενός προσώπου πάνω στη συμπεριφορά άλλων προσώπων». Δεν τον απασχολεί όμως η έννοια της ισχύος, αντίθετα ασχολείται με την έννοια της εξουσίας, που με αυτήν την έννοια «αναφέρεται σε σχέσεις δύναμης, όπου αυτός που εξουσιάζει το πρόσωπο, δηλαδή που επιβάλλει την βούλησή του πάνω στη βούληση των άλλων, πιστεύει πως δίκαια και νόμιμα ασκεί αυτή τη δραστηριότητα. Παράλληλα, αυτοί που δέχονται και εκτελούν εντολές, θεωρούν πως είναι καθήκον τους να υπακούουν, γιατί αυτές οι εντολές δίνονται κατά την άσκηση διατεταγμένου καθήκοντος ». Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε ότι σύμφωνα με το μοντέλο του Weber η ισχύς είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εντοπίζεται στη σχέση τουλάχιστον δύο ανθρώπων υπό τη μορφή ανισότητας: ο Α έχει τη δύναμη να επιβάλλει τη βούλησή του και να ορίζει μονομερώς τη συμπεριφορά του Β.

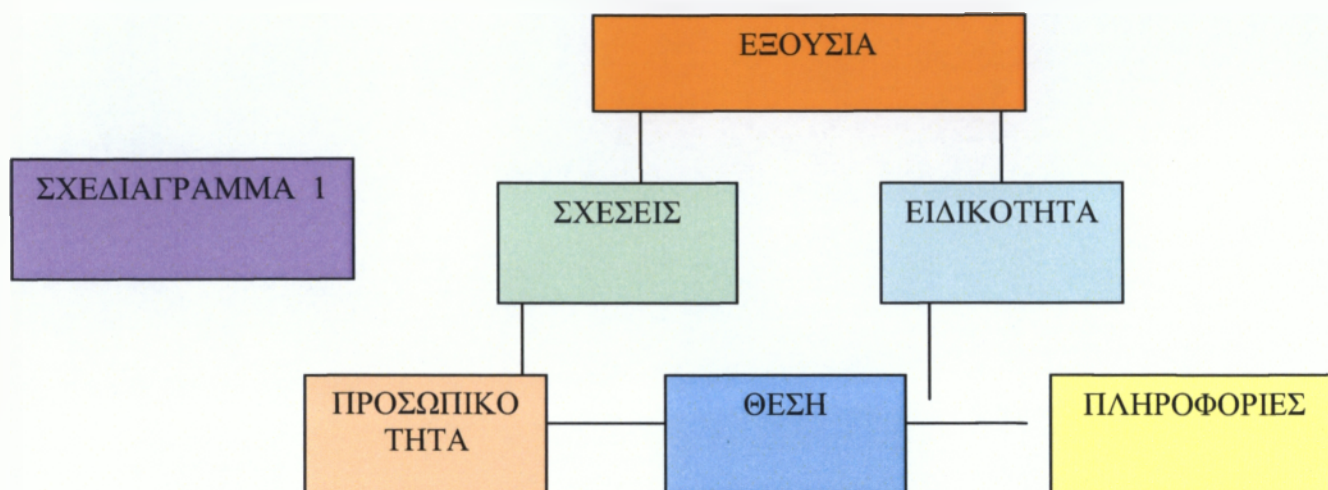
Ως «εξουσία», ορίζεται η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει ή αλλιώς η κοινωνική σχέση εντός της οποίας ο Β αισθάνεται αναγκασμένος ή υποχρεωμένος να συμμορφωθεί προς τις επιταγές συγκεκριμένης προέλευσης και αποτελέσματος¹⁵.

Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς για να μπορέσει να ισορροπήσει τις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζόμενων, όπως προ-είπαμε, είναι μία σχέση ανισότητας και θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες, ώστε να ξέρουν αμφότεροι τα όρια που υπάρχουν. Με βάση τη θεωρία του Weber και το Σχεδιάγραμμα 1 που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του μοντέλου της εξουσίας κατά Weber¹⁶, η γραφειοκρατία αποτελεί ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας με λογικό χαρακτήρα. Όταν έχουμε εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων, απαιτείται ένα διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα εκτελεί

¹⁵ Κατσαλής Α(1998), - Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων σελ 4
¹⁶ Κατσαλής Α(1998), - Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων

εντολές που εκλαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων¹⁷.

Σχεδιάγραμμα 1: Τα χαρακτηριστικά του μοντέλου της εξουσίας κατά Weber



ΠΗΓΗ: Κατσαλής Α(19980,-Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων

Κατά τον Weber, τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου εξουσίας είναι:

Α) Τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έχουν τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδικασίες της οργάνωσης.

Β) Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.

Γ) Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες. Η ιεραρχική μορφή γραφειοκρατίας παρατηρείται στον δημόσιο τομέα και θα τη συναντήσουμε και στο παράδειγμα ενός Δημόσιου Αθλητικού Κέντρου που θα αναλύσουμε.

¹⁷ Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft* σελ. 650-78) από (Internet: <http://www.Runet.edu/~Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.HTML>)

Δ) Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχώσουν ένα γραφειοκρατικό σύστημα επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητές τους που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών ή με εξετάσεις.

Με τον καιρό, ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις για το αντικείμενό του, και την ευρύτερη οργάνωση του οργανισμού ή του κέντρου.

Ε) Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.

Ζ) Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν το αίσθημα του φόβου ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους, να δουλεύουν αντικειμενικά απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις.

Η) Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.

Θ) Τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους για προσωπικό πλουτισμό.

Ι) Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα.

1.3 Η ΑΝΤΙΦΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Κατά τον Weber, οι παράγοντες εξέλιξης του σύγχρονου γραφειοκρατικού μοντέλου είναι¹⁸:

■ Ο εκχρηματισμός της οικονομίας που αντικατέστησε την αμοιβή σε είδος, σε αμοιβή με τη μορφή μισθών ανάλογα με την ικανότητα.

■ Η αποκέντρωση της εξουσίας.

■ Η αύξηση της πολυπλοκότητας των διοικητικών υποχρεώσεων του σύγχρονου κράτους.

■ Η τεχνική εξέλιξη με την έννοια της αποδοτικότητας.

Το σύγχρονο γραφειοκρατικό μοντέλο επεκτάθηκε στο δημόσιο τομέα, αλλά και στον ιδιωτικό, ειδικά σ' αυτές τις οργανωσιακές δομές που

¹⁸ Παναγιωτοπούλου Ρ(1997), Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Μεταίχμιο, σελ 100-103

υιοθέτησαν απρόσωπα και ορθολογικά πρότυπα διοίκησης με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Το πρόβλημα είναι ότι η σημερινή γραφειοκρατική οργάνωση προωθεί έναν «ακρωτηριασμένο» τύπο εργαζομένου, δηλαδή έναν άνθρωπο χωρίς προσωπικότητα και χωρίς πρωτοβουλία. Ευνοεί τον τεχνοκράτη και τον ειδικό / εξειδικευμένο (specialist), ένα πρότυπο εργαζομένου που απομακρύνεται από το εκπαιδευμένο άτομο, όπως αυτό επικρατούσε σε προηγούμενους πολιτισμούς.

Η άποψη του Weber είναι αντιφατική. Από τη μια μεριά υποστηρίζει ότι το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι απαραίτητο στοιχείο διεύθυνσης και ελέγχου στη σύγχρονη κοινωνία, και από την άλλη υπονομεύει την ατομική ελευθερία. Ταυτόχρονα νιώθει τελείως αποξενωμένος από το προϊόν της εργασίας του, αντί να είναι ο ίδιος υπεύθυνος στο χώρο και κατά τη διάρκεια της εργασίας του αισθάνεται ότι ελέγχεται από δυνάμεις πάνω και πέρα από αυτόν. Ο καθαρός τύπος του γραφειοκράτη είναι ο:

- ◆ **Ουδέτερος** (δεν παίρνει το μέρος κανενός)
- ◆ **Εξειδικευμένος** (διαθέτει γνώσεις και υπακούει στους ανωτέρους. Σε περίπτωση που έχει αντίθετη άποψη, την εγκαταλείπει και υποτάσσεται).

Παρουσιάζεται το μοντέλο ενός ανθρώπου-ρομπότ, χωρίς βούληση και προσωπική άποψη που δεν χρησιμοποιεί το μυαλό του και που όταν έχει αντίθετη άποψη, το ίδιο το σύστημα τον αποβάλλει. Το γραφειοκρατικό μοντέλο, ως μηχανισμός ελέγχου, αφενός επιδιώκει την 'υπαγωγή των μετόχων της οργανωσιακή δράσης μέσω της ιεραρχίας, της νομιμότητας, της υπαλληλικής ιδιότητας και της απαγόρευσης της ιδιοκτησίας των μέσων διοίκησης αφετέρου, δεν υπάγεται εύκολα σε εξωτερικούς ελέγχους και περιορισμούς'.

Αντιστρατεύεται την δυνατότητα ελέγχου από εξωτερικά όργανα, διαδικασίες, καθώς και από το οικονομικό και πολιτικό σύστημα . Το γραφειοκρατικό σύστημα μπορεί να ελέγχει την πολιτική εξουσία και να γίνει ένα πολύ επικίνδυνο σύστημα, το οποίο να ξεφεύγει από τον

έλεγχου. Μπορεί επίσης να αποτελέσει 'εργαλείο δύναμης πρώτου μεγέθους, για όποιον ελέγχει τον γραφειοκρατικό μηχανισμό'¹⁹.

Υπάρχουν λοιπόν σχέσεις αλληλοδιαπλοκής και αλληλεξάρτησης ανάμεσα στη γραφειοκρατία (διοικητική εξουσία), στην πολιτική εξουσία και στο επικοινωνιακό τους πεδίο.

Ο Η. Lasswell ότι «κάθε φορέας εξουσίας βρίσκεται σε επιφυλακή απέναντι στους άλλους και στηρίζεται στην επικοινωνία ως μέσο για να διατηρήσει την εξουσία του. Μια λειτουργία της επικοινωνίας είναι λοιπόν να παρέχει πληροφορίες για το τι κάνει η άλλη ελίτ και για τη δύναμή της»²⁰.

Σε απολυταρχικά μοντέλα, ο μονάρχης εξαρτάται συνήθως από τις πληροφορίες των γραφειοκρατών. Αντίθετα, σε δημοκρατικά πολιτεύματα, η διακυβέρνηση και ο έλεγχος είναι ευκολότερος, γιατί οι πολίτες μπορούν μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος να επικοινωνήσουν με την πολιτεία. Βέβαια, υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να συγκαλυφτούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται και να προστατευθεί το σύστημα από τον έλεγχο των κοινών πολιτών κάτω από το χαρακτηρισμό 'απόρρητο'. Ωστόσο «η γραφειοκρατία δεν αποκρύπτει τα μυστικά της και δεν απομονώνεται μόνο σε σχέση με όσους βρίσκονται εδώ από αυτή, δηλαδή από τους πελάτες της» αλλά συχνά και από τα ίδια της τα μέλη, τα οποία ενίοτε δεν έχουν επίγνωση του ρόλου τους σε σχέση με τους σκοπούς της οργάνωσης

Ένα άλλο θέμα είναι η ιεραρχία με βάση το δημοκρατικό μοντέλο. Θεωρητικά όλοι θα έπρεπε να έχουν ίσες ευκαιρίες στο να καταλάβουν ανώτερες θέσεις σε μία δεδομένη γραφειοκρατική οργάνωση. Αυτό όμως δεν ισχύει. Τα μέλη μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα από τη βούληση των πολιτικών, πράγμα που ισχύει σε έναν δημόσιο οργανισμό, όπως θα εξετάσουμε και αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο. Το πραγματικό πρόβλημα είναι σε ποιο βαθμό η αυτονομία του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και από ποιο σημείο και πέρα γίνεται επικίνδυνη.

¹⁹

Τερλεξής Π. όπ.π. όπως παραπέμπει σε Mouzelis N.P. Organisation and Bureaucracy, 1997

²⁰

Laswell H.D(1989)., Το μήνυμα του μέσου, 4^η έκδοση Αλεξάνδρεια Αθήνα 1989 σελ 74

1.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PETER BLAU

Ο Blau όσο αναφορά την οργάνωση έκανε δυο συγκεκριμένες διαπιστώσεις

◆ Την αύξηση του μεγέθους των τμημάτων στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

◆ Το ότι η διαφοροποίηση των τμημάτων έβλαψε τη σωστή συνεργασία αυτών.

Η τυπική μορφή του οργανισμού χωρίζεται σε διάφορα μοντέλα - ιεραρχικό, λειτουργικό, τμηματικό. Ο Blau διαχώρισε την οργάνωση βάση δύο μοντέλων το συστηματικό και το τυπικό.

Συστηματικό μοντέλο

Συγκέντρωση όλων των προτάσεων και σχεδίων ενός οργανισμού κάτω από μια και μόνο λογική πρόταση, η οποία θα μπορούσε να στηριχτεί σε μια κεντρική ιδέα. Εδώ παρουσιάζεται η εικόνα ενός οργανισμού που ο καθένας δε μπορεί να έχει τη δική του γνώμη.

Τυπικό μοντέλο

Εδώ το κάθε άτομο έχει τη δική του γνώμη και ανήκει σε διαφορετικά τμήματα. Το κάθε άτομο ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο. Η διαφοροποίηση παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Αυτή η γενίκευση του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε τρία πράγματα:

- Μεγάλο οργανισμό με δομικές διαφοροποιήσεις.
- Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί τη διαφοροποίηση στα διάφορα επίπεδα.
- Η διαφοροποίηση αυξάνεται με την επέκταση του οργανισμού.

Θα ήταν πολύ λογικό να αναφερθούμε στις διαπιστώσεις που έκανε όσον αφορά στους οργανισμούς:

- ✓ Όσο αυξάνεται το μέγεθος τόσο αυξάνεται η διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.

- ✓ Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο περίπλοκη είναι η δομή του.
- ✓ Όταν είναι μεγάλο το μέγεθος ενός οργανισμού υπάρχουν τμήματα τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο. Τα άτομα όπως που συμμετέχουν, δεν γνωρίζονται μεταξύ τους.
- ✓ Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο δυσκολότερος είναι ο έλεγχός του.

Η μεγέθυνση του οργανισμού οδηγεί σε οικονομικές δυσκολίες αφού ο οικονομικός έλεγχος είναι πιο δύσκολος λόγω μεγέθους. Ο Blau θεώρησε ότι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι απρόσωποι και δύσκολα διοικούνται, και ότι στους μεγάλους οργανισμούς το άτομο δεν φαίνεται, μόνο τα τμήματα φαίνονται και τα άτομα είναι απλά μέλη τους²¹.

1.5 ΕΝΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ

Οι επιχειρήσεις σήμερα εκτίθενται σ' ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς. Μέσα σ' αυτές τις τεχνολογικές, πολιτικές, επιστημονικές αλλαγές, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόζονται εύκολα και λειτουργούν άμεσα σε σχέση με τις εξωτερικές πιέσεις. Η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει αλλαγές και στη συμπεριφορά των πελατών οι οποίοι έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, μια και έχουν τη δυνατότητα να βρίσκουν τα προϊόντα τα οποία αναζητούν σε χαμηλότερες τιμές αλλά και σε καλύτερη ποιότητα πολλές φορές από αυτή που προσφέρει η ελληνική αγορά. Σ' ένα τέτοιο περιβάλλον η ελληνική επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς ν' αλλάζει να εξελίσσεται να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό, να βρίσκει λύσεις επίτευξης των στόχων της αλλά και να επιδιώκει να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα σε καλές τιμές.

Στην εποχή μας κύριο συστατικό της επιτυχίας έχει γίνει η γνώση. Όταν λέμε γνώση εννοούμε τα στοιχεία τα οποία αποκομίζει μια επιχείρηση από το περιβάλλον της και τα διαχέει στο εσωτερικό της. Η γνώση προέρχεται από τη συνεχή παρακολούθηση των γεγονότων από

²¹ <http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html>

τη συνεχή διαχείριση των γνώσεων και γενικά από τη μετατροπή και τη καθιέρωση ενός οργανισμού, σε μια οργανική σύνθεση ιδιοτήτων και γνώσεων οι οποίες δε μένουν στάσιμες αλλά βελτιώνονται συνεχώς και από την ίδια τη κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Η γνώση προσδίδει σε μια επιχείρηση τη ικανότητα της συνεχής αλλαγής, ώστε να προσαρμόζεται και να είναι ανταγωνιστική. Η συγκεκριμένη ενότητα αποτελεί τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος εστιάζοντας στη γενικότερη φιλοσοφία της οργανικής μάθησης όπως αυτή εκφράζεται από τους διάφορους θεωρητικούς του θέματος.

1.6 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ο οργανισμός είναι ένα ουσιώδες τμήμα του τρόπου με τον οποίο η κοινωνία λειτουργεί. Οργανισμοί υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και εμπλέκονται στο μεγαλύτερο μέρος των συναλλαγών μας όταν συναναστρέφονται με άλλους ανθρώπους. Οι οργανισμοί πολύ περισσότερο δεν εστιάζουν μόνο στη προσφορά αγαθών και υπηρεσιών αλλά επηρεάζουν κατά μεγάλο ποσοστό και συμπεριφορές αλλά και τις αντιλήψεις των ανθρώπων γενικότερα. Κάθε οργανισμός έχει τη δική του λειτουργία και τη δική του φιλοσοφία. Η μοναδικότητα αυτή απορρέει από την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία αναπτύσσεται και αλλάζει κατά τη διάρκεια της ανάλογα με τα δομένα τα οποία αντιμετωπίζει από το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι οργανισμοί σήμερα αντιμετωπίζουν πολλαπλές αλλαγές οι οποίες προέρχονται από το προαναφερόμενο περιβάλλον και οι οποίες πολλές φορές τη καθιστούν ανήμποροι να θέσει τους στόχους της αλλά και τη στρατηγική της. Ο οργανισμός εμπλέκει ανθρώπους σ' αυτούς στηρίζεται βάση αυτών πορεύεται και βάση αυτών αναπτύσσεται. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι πρέπει να επενδύει και σ' αυτούς προκειμένου να παραμένει ζωντανός και συνεχώς ανταγωνιστικός.

1.7 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Μάθηση είναι μια σκόπιμη δραστηριότητα που οδηγεί στην απόκτηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσης και στην εφαρμογή τους²². Η μάθηση αναπτύσσεται και σ' ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο οργανισμών. Σύμφωνα με τον Mark Addleson η μάθηση είναι κοινωνική δραστηριότητα. Οι άνθρωποι αποκτούμε γνώση, κατανοούμε τον κόσμο και ανακαλύπτουμε πράγματα μέσα από την εμπλοκή με άλλους ανθρώπους κυρίως αλλά και μέσα από την χρήση εκπαιδευτικών μέσων όπως είναι τα βιβλία. Στους οργανισμούς οι άνθρωποι μαθαίνουν μέσα από τη λειτουργία του οργανισμού αλλά και μέσα από τη συναναστροφή τους με τα παλαιότερα και εμπειρότερα στελέχη της εταιρίας. Η μάθηση είναι η αιτία αύξησης των παραγωγικών διαδικασιών, αιτία αύξησης των τζίρων αλλά και της γενικότερης επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης²³.

1.8 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι λειτουργίες μίας επιχείρησης βασίζονται σε μία ποικιλία από πάγια γνωρίσματα (assets). Μέχρι πριν λίγα χρόνια τα κυριότερα πάγια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ήταν ο εξοπλισμός και άλλα απτά κεφάλαια της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια η γνώση έχει αναδυθεί ως το πιο σημαντικό 'απόκτημα' των επιχειρήσεων. Ο Blanker (1993²⁴) γράφει ότι "έμφαση δίνεται στο πόσο σημαντική είναι η εσωτερική γνώση για την επιτυχία μία επιχείρησης."

Η γνώση, προέρχεται μέσα από πληροφορίες και οι πληροφορίες μέσα από στοιχεία τα οποία τα άτομο ή ο οργανισμός, μπορεί να βρει στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται. Οι πληροφορίες πρέπει για να είναι αξιοποιήσιμες να μετατραπούν σε γνώσεις. Αυτή η μετατροπή είναι απόρροια λεγόμενων 5C²⁵:

²² Mabey C, *Managing Learning*, p. 24

²³ <http://psol.gmu.rdu-> What is learning Organization.

²⁴ Blanker, F. "Knowledge and the theory of organizations: organizations as active systems and the reframing of management", *Journal of management studies* 30: 6 November 1993

²⁵ Th. Davenport, L. Prusak (2000), *Working Knowledge: How organization manage what they know*, p. 6

- ✓ **Σύγκριση** (Comparison): Πώς συγκλίνουν οι πληροφορίες από αυτήν την κατάσταση με άλλη κατάσταση που ήδη μας είναι γνωστή.
- ✓ **Συνέπειες** (Consequences): Ποιες επιπτώσεις θα έχουν οι πληροφορίες για τις αποφάσεις και τις ενέργειες.
- ✓ **Συνδέσεις** (Connections): Πως αυτό το κομμάτι της γνώσης σχετίζεται με άλλη.
- ✓ **Συνομιλία** (Conversation): Τι σκέφτονται οι άνθρωποι για αυτές τις πληροφορίες.

1.9 Η ΓΝΩΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ (INFORMATION) ΚΑΙ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ (DATA)

Πολλές φορές η γνώση συνδέεται με την πληροφορία (information) ή τα δεδομένα (data). Επίσης πολλές φορές οι επιχειρήσεις δεν κάνουν διάκριση ανάμεσα σε αυτά τα δύο στοιχεία. Παρόλα αυτά, σε θεωρητικό επίπεδο, υπάρχει κάποια διαφορά.

Ο Bell (1999²⁶) είχε καταλήξει ότι τα δεδομένα αποτελούν ταξινομημένη αλληλουχία δεδομένων, στοιχείων ή γεγονότων.

Η πληροφορία είναι μία διάταξη στοιχείων που βασίζεται στο πλαίσιο αναφοράς αυτών και μέσω της οποίας δείχνονται οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων. Η γνώση αποτελεί την κρίση για την σημασία γεγονότων και στοιχείων η οποία προέρχεται από ένα δεδομένο πλαίσιο ή θεωρία. Έτσι ο Bell διατυπώνει την άποψη ότι η γνώση είναι μία άσκηση κρίσης.

Αυτό το θεώρημα είναι πολύ σημαντικό γιατί οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαχωρίσουν το τι είναι γνώση και τι είναι απλώς πληροφορία.

Οι Davenport και Prusak (1998) διατυπώνουν τις διαφορές λέγοντας ότι τα δεδομένα είναι η αντικειμενική πραγματικότητα σε σχέση με κάποια γεγονότα. Η σύνθεση (synthesis) των στοιχείων που πηγάζουν από τα δεδομένα δημιουργούν μία πληροφορία.

²⁶

Bell, D. (1999) "The coming of post-industrial society" NY: Basic Books

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες μπορεί εύκολα να αποθηκευτούν και να κωδικοποιηθούν αλλά δύσκολα πραγματοποιείται αυτό με την γνώση.

Η γνώση είναι μάλλον αυτό που πιστεύουμε παρά αυτό που έχουμε στο μυαλό μας. Η παγκόσμια τράπεζα (1998) σε μία έρευνα της για την διαχείριση της γνώσης αναφέρει²⁷ ότι υπάρχει κάποια διαφορά μεταξύ αυτού που λαμβάνεται ως πληροφορία και της γνώσης.

Η γνώση είναι αυτό που είναι πιστευτό, αληθινό και υπαρκτό.

Η ίδια έρευνα επισημαίνει ότι οι θεωρήσεις αυτές, δηλαδή η γνώση και η πληροφορία είναι έννοιες που δεν έχουν αποσαφηνιστεί στην σχετική βιβλιογραφία.

Σε μία άλλη έρευνα οι Davenport et al. (1998²⁸) επισημαίνουν ότι η γνώση είναι η πληροφορία που έχει εμπλουτιστεί με άλλα τέσσερα στοιχεία τα οποία είναι η εμπειρία, το περιεχόμενο, η μετάφραση και ο συλλογισμός. Στο ίδιο άρθρο επισημαίνεται ότι και οι δύο αυτές αξίες εμπεριέχουν περισσότερη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα από ότι τα δεδομένα .

Τέλος οι Davenport et al. (2001²⁹) επισημαίνουν ότι 'σε μία επιχείρηση που θέλει να εφαρμόζει τους κανόνες της ψηφιακής εποχής, θα πρέπει να υπάρχει άπλετη πρόσβαση στα δεδομένα, αλλά θα πρέπει επίσης και να γνωρίζει ότι σπάνια αυτά τα δεδομένα θα μεταμορφωθούν στην γνώση που χρειάζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων'.

²⁷ The World Bank "What is Knowledge Management" October 1998

²⁸ Davenport, T. H. De Long, Beers, M. "Title: Successful knowledge management projects" Sloan Management Review; Winter98, Vol. 39 Issue 2, p43

²⁹ Davenport, T.H., Harris, J.G., De Long, D. and Jacobson, A.L. (2001) 'Data to knowledge to results: building an analytic capability', California Management Review, Vol. 43, No. 2, pp.117-138.

1.10 Η ΓΝΩΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η γνώση ως στοιχείο των επιχειρήσεων έχει δοθεί μετά το 1990. Ο πρώτος που επιδίωξε να ορίσει την οργανωσιακή γνώση (organizational knowledge) ήταν ο Ιάπωνας καθηγητής και συγγραφέας Nonaka. Ο Nonaka (1991³⁰) επισήμανε ότι τίποτα δεν είναι σίγουρο στις σημερινές οικονομίες με τις αγορές να αλλάζουν γρήγορα, τις τεχνολογίες να αναπτύσσονται και τα προϊόντα να θεωρούνται ξεπερασμένα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Τα παραπάνω, πάντα σύμφωνα με τον Nonaka θέτουν την γνώση ως την μόνη σταθερή αξία που μπορεί να φέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση. Ο ίδιος συνεχίζει λέγοντας ότι η επιτυχία μετριέται με την ικανότητα να δημιουργήσει η επιχείρηση τις προϋποθέσεις για την δημιουργία γνώσης που θα πρέπει να μοιραστεί (shared) μέσα στον οργανισμό και να φτάσει ως τα νέα προϊόντα και τεχνολογίες του οργανισμού αυτού. Έτσι καταλήγει ότι οι οργανισμοί που βασίζονται στην δημιουργία γνώσης (knowledge creating companies) δημιουργούν συγχρόνως μία συνεχόμενη καινοτομία (innovation).

Στο σημείο αυτό θα δώσουμε κάποιους ορισμούς για το τι είναι οργανωσιακή γνώση.

Ο Nonaka δίνει έμφαση στο γεγονός ότι υπάρχει μικρή κατανόηση του τι είναι ο οργανισμός που βασίζεται στην δημιουργία της γνώσης και μπορεί να δημιουργηθεί λάθος εντύπωση από την στιγμή που λανθασμένα πολλοί πιστεύουν ότι η μόνη γνώση που είναι χρήσιμη είναι αυτή που μετριέται και κωδικοποιείται.

Αντιθέτως η γνώση έχει ένα πολύ πιο χρήσιμο ρόλο από ότι νομίζουν και εφαρμόζουν στην πρακτική οι περισσότερες εταιρίες και συστήνει το παράδειγμα της Honda, της Canon και της Sharp για την εύρεση της αληθινής οργανωσιακής γνώσης που βγαίνει από το σπινάλ της γνώσης το οποίο θα εξεταστεί αργότερα.

Οι Davenport και Prusak (1998) ορίζουν την γνώση ως ένα μίγμα εμπειριών, αξιών και πληροφοριών το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και αφομοίωση νέων εμπειριών. Αυτό το μίγμα

³⁰ Nonaka, I (1991), "The knowledge-creating company", Harvard Business Review, 69, November-December, 96-104.

ενσωματώνεται όχι μόνο σε έγγραφα αλλά και στις πρακτικές του οργανισμού. Ο Kay³¹ (1993) δηλώνει ότι η οργανωσιακή γνώση δεν υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις αλλά επίσης ότι σε όποιες υπάρχει, τελικά τις χαρακτηρίζει. Η γνώση δεν βρίσκεται μέσα στο άτομο αλλά εκεί που αποθέτουν όλοι οι εργαζόμενοι τις εμπειρίες τους.

Σε ένα άλλο άρθρο του ο Nonaka (1995)³² δηλώνει ότι ‘η νέα γνώση ξεκινάει πάντα από το άτομο ... η γνώση που έχει το άτομο μεταμορφώνεται σε οργανωσιακή γνώση που έχει αξία για όλη την επιχείρηση.’ Είναι κατανοητό ότι η γνώση βασίζεται πάνω στις αντιλήψεις που έχει το άτομο. Αυτό βέβαια κάνει την οργανωσιακή γνώση πολύπλοκη και δύσκολη στο να κατανοηθεί και να πραγματοποιηθεί η κατοχή της. Επίσης η γνώση είναι δύσκολο να αποθηκευτεί και να μεταδοθεί στους άλλους.

Ο τελευταίος ορισμός, που προέρχεται από ένα συγγραφέα που θεωρείται πρωτοπόρος στον τομέα αυτό, φαίνεται να είναι και ο πιο ακριβής δίχως όμως να είναι λάθος οι υπόλοιποι ορισμοί. Ο κάθε άνθρωπος έχει την προσωπική γνώση και ο στόχος της διοίκησης του κάθε οργανισμού είναι να μεταλλάξει την άδηλη (tacit) και εις βάθος (explicit) γνώση σε ένα χρήσιμο απόκτημα – πάγιο γνώρισμα (asset) της επιχείρησης.

Πάνω σε αυτή την θεώρηση έχουν δημιουργηθεί και οι σχετικές σχολές σκέψης, κάτι που είναι φυσικό αφού η διαχείριση της γνώσης είναι μία σχετικά νέα επιστήμη.

Η πρώτη σχολή βασίζεται στην θεώρηση του Grant³³ ότι η γνώση που έχει ένας οργανισμός δημιουργείται από το ίδιο το άτομο και βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων. Ο ρόλος της επιχείρησης είναι η σύνθεση των ειδικών γνώσεων που έχει το προσωπικό της. Η διαδικασία της μάθησης γίνεται μέσα στον εγκέφαλο των ατόμων τα οποία είναι και η μοναδική πηγή γνώσης για την επιχείρηση³⁴.

³¹ Kay, J. (1993) “Foundations of corporate success” NY: Oxford University Press

³² Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka, (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford, New York,

³³ Grant, R.M. (1996) “Prospering in Dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration” *California Management Review*, 33(3): 114-135

³⁴ Simon, H.A. (1991) “Bounded rationality and organizational learning”, *Organizational science*, 65(2) p. 132

Σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση θα πρέπει να ασχολείται με την μεταφορά και την αποθήκευση της γνώσης για να πραγματοποιηθεί η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση της. Αυτή η σχολή λέγεται *individualist* αφού έχει ως κέντρο το άτομο.

Η δεύτερη σχολή επισημαίνει ότι η γνώση βρίσκεται στους θεσμούς και τις διαδικασίες του οργανισμού. Οι οργανισμοί μαθαίνουν από το προσωπικό τους αλλά αποθηκεύουν την γνώση στις διαδικασίες και στους κανονισμούς τους³⁵. Αυτή η σχολή είναι γνωστή και ως *procedurals* αφού αναφέρεται στο ότι η γνώση αποθηκεύεται στις διαδικασίες της επιχείρησης³⁶. Τέλος υπάρχει η σχολή που υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή γνώση βρίσκεται στις ομάδες ή στα στρατηγικά τμήματα της επιχείρησης (*strategic business units*). Αυτή η σχολή συμφωνεί ότι η γνώση και η μάθηση αποκτιούνται σε ατομικό επίπεδο³⁷ αλλά μιλάνε για κοινότητες που εξασκούν τις πρακτικές (*community of practice*³⁸) και για κοινότητες των εραστών της γνώσης (*community of knowledge workers*³⁹).

1.11. ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η γνώση μπορεί να εμπεριέχει όλα τα στοιχεία της σοφίας, της γνώσης, της δημιουργίας και άλλα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν. Η γνώση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι οι πληροφορίες που μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή για ένα ορισμένο σκοπό (Nonaka & Takeuchi, 1995). Τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στην αρχή της παραγράφου δίνουν μορφή και νόημα στην γνώση. Παρόλα αυτά, δεν έχουν όλα τα στοιχεία της γνώσης το ίδιο νόημα, αφού υπάρχουν διαφορές μεταξύ της άδηλης (*tacit*) και της εις βάθος (*explicit*) γνώσης με την πρώτη να

³⁵ Hansen, M., Nohria, N. & Tierney T. (1999) "What is your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business review*, vol 77 (2), 106-116

³⁶ March, J.G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning" *Organization Science*, 2, pp. 71-87

³⁷ Brown, J.S. and Gray E.S. (1995) "The people are the company", *Fast company*, no 1, December: 78-82

³⁸ Brown, J.S. and Duguid, P. (1991) "Organizational learning and communities – of – practice: towards a unified view of working, learning and innovation", *Organization science* 2 (1) pp. 40-57.

³⁹ Wegner, E (1991) "Communities in practice: where learning happens", *Benchmark*, Fall edition, pp. 82-84

εμπεριέχει πληροφορίες που υπάρχουν στο μυαλό του ανθρώπου και που είναι δύσκολο να εξωτερικευτούν.

Ο Nonaka χρησιμοποιεί την θεώρηση του Polanyi⁴⁰ που διαχωρίζει την γνώση σε άδηλη και εις βάθος. Η άδηλη γνώση υπονοείται, είναι συμφραζόμενη και προσωπική και εμπεριέχει άυλους παράγοντες όπως η προσωπική άποψη και οι αξίες. Η άδηλη γνώση είναι ριζωμένη στην προσωπική εμπειρία, δεν είναι πουθενά γραμμένη και δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί σε ειδικούς κανόνες και στοιχεία. Η άδηλη γνώση είναι δύσκολο να ειπωθεί λεκτικά, να μεταφερθεί ή να κωδικοποιηθεί επειδή εκφράζεται κυρίως από κινητικές ικανότητες και δεν μπορεί να εκφραστεί με σύμβολα, όπως είναι οι μαθηματικές σχέσεις ή οι καταγεγραμμένοι κανόνες⁴¹. Έτσι καταλήγουμε ότι η άδηλη γνώση είναι μοναδική για κάθε άτομο ή οργανισμό και άρα είναι δύσκολο να παρουσιαστεί. Η άδηλη γνώση μεταδίδεται μέσα από τα παραδείγματα και την πρακτική εξάσκηση.

Από την άλλη μεριά, η εις βάθος γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί (για παράδειγμα η γνώση που έχει αποθηκευτεί σε έγγραφα) και να περιέχει σε κάποια μέρη της και άδηλη γνώση. Η εις βάθος γνώση είναι επίσημη και αντικειμενική, πιστοποιημένη από την διοίκηση της εταιρίας και είναι καταγεγραμμένη και αποθηκευμένη. Μπορεί να μεταφερθεί με την προσωπική επαφή ή με το μοίρασμα της μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να μεταμορφωθεί η εις βάθος γνώση σε άδηλη μέσα από την κατανόηση και να εντυπωθεί στους εργαζόμενους του οργανισμού.

Ο Rosen⁴² λέει ότι το κύριο πρόβλημα που έχουν και οι δύο τύποι γνώσης είναι η έλλειψη δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, δηλαδή δεν μπορούμε να γνωρίζουμε σε ποιον ανήκει η γνώση. Σε μία άλλη έρευνα⁴³ παρουσιάζονται οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η μη σωστή μεταμόρφωση της άδηλης γνώσης σε εις βάθος γνώση, δίνοντας ως

⁴⁰ Polanyi, M. (1966) "The tacit dimension" London, UK:Routledge and Kegan Paul

⁴¹ Choo, C.W. (1998) "The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions" NY: Oxford University Press

⁴² Rosen, S. (1991) "Transactions cost and internal labor markets" The nature of firms, Oxford University Press, New York, pp.75-89

⁴³ Maki, E , Jarvenpaa, E and Hamalainen, L (2002) "Analyzing Intraorganizational knowledge management" Helsinki University of Technology, Interim research

αίτια την έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων και την διαφορετική μέθοδο που ακολουθεί το κάθε τμήμα.

Η παραπάνω θεώρηση είναι η κύρια που χρησιμοποιείται. Βέβαια υπάρχουν και άλλες διακρίσεις ως προς τον τύπο της γνώσης. Κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω.

Ο Franck Blacker (1995⁴⁴) βρήκε τέσσερις τύπους οργανισμών. Τους χώρισε σε οργανισμούς που έχουν την γνώση μέσα στο μυαλό του προσωπικού (embrained), στους οργανισμούς που έχουν την γνώση γύρω τους (embedded), που έχουν την γνώση μέσα στη κουλτούρα (encultured), και σε αυτούς που έχουν την γνώση μέσα στο κυρίως σώμα της επιχείρησης (embodied knowledge).

Ο Smid⁴⁵ σχολιάζει το μοντέλο του Blacker's για την γνώση λέγοντας ότι οι οργανισμοί περιέχουν ένα από τους τέσσερις τύπους με το να επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά του προβλήματος (γνωστά προβλήματα έναντι πρωτότυπων προβλημάτων- familiar problems vs novel problems) και μέσα από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται (συλλογική προσπάθεια ή ατομική προσφορά - collective endeavour or individual contributions). Ο παραπάνω πίνακας δίνει και μία εικόνα των τύπων της οργανωσιακής γνώσης.

⁴⁴ Blackler, F., (1995) *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*, Organization Studies, EGOS

⁴⁵ Smid., G. (2001) "How to support interactive learning in activity systems?" Proposal for PHD research

Πίνακας 3.1: Ανάλυση της θεώρησης του Blacker

	Γνωστά προβλήματα (Familiar problems)	Καινούργια προβλήματα (Novel problems)
Ατομική Συμβολή	Εξαρτάται από την εξειδίκευση (embodied)	Συμβολική – Εξαρτάται από την ατομική ανάλυση των διαδικασιών (embodied)
Ομαδική ενασχόληση	Εξαρτάται από τις γνωστικές καθημερινές ρουτίνες (embedded)	Επικοινωνία – εξαρτάται από το κλίμα της οργάνωσης (encultured)

Πηγή: Smid, (2001:4)

Ο Spender (1996⁴⁶) αναλύει την γνώση από μία πιο φιλοσοφημένη άποψη σε σύγκριση πάντα με τους άλλους θεωρητικούς. Δηλώνει ότι «η πλουραλιστική επιστημολογία εμπεριέχει τις διαλεκτικές σχέσεις μεταξύ των άδηλων και των ειδικών γνώσεων, μεταξύ των ατομικών και οργανωτικών κατηγοριών και αντανakλά τον δυναμισμό του οργανισμού μεταξύ των δύο αυτών διαλεκτικών». Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την θεώρηση σε μία πιο κατανοητή μορφή

Πίνακας 3.2 : Οι διαφορετικοί τύποι διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης

	Ατομικό	Κοινωνικό
Αναμφίβολη γνώση	Συναισθανόμενο	Αντικειμενικοποιημένο
Συνεπαγόμενη γνώση	Αυτόματο	Συλλογικό

Πηγή: Spender (1996)

⁴⁶ Spender, J.C. "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory" Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 1, 1996

Κάθε ένα από τα τερτατημόρια έχει και ένα μοντέλο για το πώς η γνώση μαθαίνεται και συγχρόνως για το πώς επιδρά και η μνήμη.

Οι διαφορές βρίσκονται στην μνήμη. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός ακολουθεί το μοντέλο της αντικειμενικότητας (objectified) τότε βασίζεται σε δυνατή μνήμη, ενώ η μάθηση δεν είναι τόσο δυνατή όπως στα άλλα τερτατημόρια. Η γνώση έρχεται μέσα από τις βάσεις δεδομένων, τις βιβλιοθήκες και τις τυποποιημένες εργασίες του οργανισμού.

Στον συνειδητό τύπο (conscious) τα δεδομένα 'κωδικοποιούνται ως μία ομάδα σημειώσεων ή τετραδίου και είναι διαθέσιμα σε όλους. Σε περίπτωση που δεν είναι κωδικοποιημένα υπάρχει πιθανότητα να χαθούν από την επεξεργασία τους όταν αυτή θα κριθεί αναγκαία.”(Spender, 1996). Επίσης τονίζει για τα χαρακτηριστικά του ομαδικού τύπου οργανισμού (collective type) ότι “η μάθηση είναι το αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ της αυτόματης και της συνειδητής γνώσης και μεταξύ των ατομικού και ομαδικού τύπου όταν εφαρμόζονται μέσα από κοινωνικές διαδικασίες όπως για παράδειγμα η ομαδική εργασία (team working)”. Τέλος στον αυτόματο τύπο οργανισμού, η γνώση είναι κρυμμένη μέσα στην μνήμη των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Ο Boisot⁴⁷ κατηγοριοποιεί τους οργανισμούς βασιζόμενος στο αν η γνώση είναι κωδικοποιημένη (codified) ή όχι και στο αν μπορεί να διαδοθεί μέσα στον οργανισμό. Την γνώση την κατηγοριοποιεί σε τέσσερις τύπους.

Ο πρώτος τύπος είναι η ιδιωτική γνώση (proprietary) που κωδικοποιείται μέσα στο άτομο ή από τις συναλλαγές του μέσα στην ομάδα, με στόχο να ανταποκριθούν σε κάποιες ειδικές καταστάσεις όπως για παράδειγμα κάποια κριτική σε ένα θέμα. Το μειονέκτημα σε αυτή την γνώση είναι η δυσκολία της να διαδοθεί, αφού όπως λέει ο συγγραφέας είναι μοναδική (unique) άρα είναι δύσκολη η διάδοση της.

Η επόμενη κατηγορία γνώσης είναι η δημόσια γνώση (public knowledge) που είναι και η πιο εύκολη στο να διαδοθεί. Όπως το λέει και το όνομα της βρίσκεται σε χώρους που μπορεί ο καθένας μας να

⁴⁷ Boisot, M.H. (1995) “Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture”. London : Routledge

την βρει. Έτσι είναι η γνώση που βρίσκεται στις βιβλιοθήκες, στο Internet και σε άλλους παρεμφερείς χώρους.

Είναι πιο εύκολη και η κωδικοποίηση της αν και επηρεάζεται εύκολα από συμβάντα και τρέχοντα γεγονότα. Θα μπορούσαμε εδώ να σημειώσουμε ότι η δημόσια γνώση είναι παρόμοια με την εις βάθος γνώση.

Η τρίτη κατηγορία είναι η προσωπική γνώση (personal knowledge). Σε αντίθεση με την προηγούμενη δεν κωδικοποιείται αλλά ούτε και διαδίδεται μέσα στον οργανισμό. Είναι μία μορφή άδηλης γνώσης που αναπτύσσεται στο καθένα και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και αντιλήψεις που μεταφέρει μέσα στον εγκέφαλό του ο καθένας μας. Έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με την άδηλη γνώση του Nonaka (1991) αλλά ο Boisot υπονοεί ότι η προσωπική γνώση δεν κωδικοποιείται, αντίληψη που έρχεται σε αντίθεση με την άποψη του ίδιου που έλεγε ότι η άδηλη γνώση που έχει το κάθε άτομο μέσα του μπορεί να μεταμορφωθεί σε εις βάθος γνώση και άρα να μεταφερθεί μέσα στον οργανισμό κωδικοποιημένη με κάποιο τρόπο.

Τέλος η γνώση που είναι κοινή σε όλους (commonsense) είναι εύκολη στο να διαδοθεί αφού είναι κοινή στα μέλη του οργανισμού αλλά είναι δύσκολη η κωδικοποίηση της.

Αφού εξετάσαμε το πώς κατηγοριοποιούμε την γνώση βάση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας θα κάνουμε μία κριτική λέγοντας ότι η θεώρηση του Nonaka είναι η πιο αποδεκτή στο χώρο της διαχείριση της γνώσης. Οι Davenport και Grover (2001⁴⁸) δηλώνουν ότι “αυτή η ιδέα (άδηλη έναντι της εις βάθος γνώσης) έχει εμπειρικά στοιχεία (empirical evidence) αφού βασίζεται σε έρευνες που έγιναν κατά κύριο λόγο στις επιχειρήσεις της Ιαπωνίας και οι οποίες έγιναν κυρίως από τον Nonaka”.

Το κύριο πλεονέκτημα για την θεώρηση του Nonaka είναι ότι βασίζεται σε αληθινές υποθέσεις και περιπτώσεις, και ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Honda και η Canon. Η Ιαπωνική φιλοσοφία της διοίκησης και οργάνωσης επιχειρήσεων φαίνεται να επιβάλλεται στον σημερινό κόσμο του μανάτζμεντ, ειδικά σε πολυεθνικές επιχειρήσεις.

⁴⁸ Davenport, T and Grover, V. “General perspectives of knowledge management: Fostering a research agenda” *Journal of management Information Systems*, Summer 2001, Vol 18, No1, pp.5-21

Ο Blacker (1995) και πιο πολύ ο Spender (1996) αναλύουν την γνώση από την φιλοσοφική της πλευρά αλλά δεν παρουσιάζουν στα άρθρα τους παραδείγματα για το πώς μπορεί να γίνει εφαρμογή τους σε πραγματικές συνθήκες. Ο Nonaka δίνει έμφαση και στην πρακτική εφαρμογή της θεώρησης της, ενώ πολλοί θεωρητικοί έχοντας ως δεδομένη την θεώρηση του Nonaka κατηγοριοποιούν την γνώση.

1.12 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Είναι πολύ σημαντικό σε ένα οργανισμό να δημιουργήσει την κατάλληλη γνώση για αυτόν. Όπως σε πολλές άλλες θεωρήσεις για την γνώση και την διαχείριση της, έτσι και εδώ μεγάλο ρόλο παίζει η θεώρηση του Nonaka⁴⁹ που διατύπωσε το 1994 το πώς γεννιέται η γνώση μέσα στον οργανισμό.

Η σκέψη του Nonaka στο παρακάτω άρθρο είναι ότι δεν χρειάζεται μόνο να υπάρχει το σύστημα και η κουλτούρα που θα βοηθά την διάδοση της γνώσης αλλά και να υποκινείται και η δημιουργία της.

Ο Nonaka έκανε την αρχή το 1991 χωρίζοντας την γνώση σε άδηλη και σε εις βάθος γνώση. Η άδηλη γνώση περιέχει εμπειρίες, δεξιότητες και άλλα χαρακτηριστικά που στους περισσότερους ανθρώπους είναι μοναδικά και δύσκολο να γίνουν εις βάθος γνώση. Από την μεριά της η εις βάθος γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί και είναι πιο εύκολη στην διάδοσή της. Στο σημεία αυτό ο Nonaka το 1994 προσθέτει ότι η γνώση είναι το αποτέλεσμα της μετατροπής της άδηλης γνώσης σε εις βάθος γνώση αλλά μπορεί να συμβεί και το αντίθετο. Το αποτέλεσμα είναι κάποιοι συνδυασμοί γνώσης που έχουν σχέση με το πώς μετασχηματίζεται η γνώση.

Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει το τι εννοεί ο Nonaka.

⁴⁹ Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation" Organization Science, Vol 5 no1 February

Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει το τι εννοεί ο Nonaka.

Σχήμα 1: Η δημιουργία της γνώσης



Πηγή : Nonaka (1994)

Οι μορφές μετατροπής της γνώσης είναι ως εξής:

Κοινωνικοποίηση: Στην περίπτωση αυτή η άδηλη γνώση παραμένει σε άδηλη μορφή. Μέσα από την συμμετοχή του ανθρώπου σε κοινωνικές δραστηριότητες μεταφέρει την άδηλη του γνώση σε κάποιους δέκτες που την λαμβάνουν επίσης σε άδηλη μορφή. Επίσης μπορεί να γίνει και με την επίδραση που έχει το άτομο σε κάποια άλλα. Δεν χρειάζεται να γίνει προφορικά αυτή η μεταφορά. Μπορεί να γίνει και με την σημειολογία, την παρατήρηση και άλλους μεθόδους. Μεγάλο ρόλο παίζει η εμπειρία και η ικανότητα του ατόμου να μεταφέρει την γνώση του στους άλλους.

Εσωτερίκευση: Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε την μετατροπή της εις βάθος γνώσης σε άδηλη. Η συστηματική γνώση που βρίσκεται εύκολα καταναλώνεται από το άτομο που την μετατρέπει σε εμπειρική γνώση. Αυτή την εμπειρική γνώση την αποκτά μέσα από καταστάσεις που βιώνει στην καθημερινή του πραγματικότητα.

Εξωτερίκευση: Εδώ η άδηλη γνώση μεταμορφώνεται σε εις βάθος γνώση. Το άτομο εξωτερικεύει τις άδηλες γνώσεις του και την μετατροπή τους σε εις βάθος γνώση. Για παράδειγμα μία επιχείρηση μπορεί με μία έρευνα να καταγράψει την εμπειρική γνώση των πελατών της και να την μετατρέψει σε εις βάθος γνώση που μπορεί να είναι με την μορφή στατιστικών δεδομένων. Αυτό επιτυγχάνεται πολύ συχνά με τον διάλογο, που έχει ως αποτέλεσμα το να μοιραστούν τα εμπλεκόμενα μέρη κάποια στοιχεία γνώσης. Σε μία έρευνα αγοράς, ο διάλογος του αγοραστή με τον ερευνητή στο πλαίσιο μίας εις βάθος συνέντευξης θα μπορούσε να εξωτερικεύει τις άδηλες γνώσεις του.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι με τον όρο «έρευνα αγοράς» νοείται ο βασικός τρόπος επικοινωνίας του marketing με κοινό στόχο να προσφέρει την απαραίτητη πληροφόρηση, η οποία βοηθά στη λήψη αποφάσεων με το χαμηλότερο δυνατό ρίσκο.

Η Έρευνα Αγοράς αποτελεί βασικό εργαλείο στην εφαρμογή των αρχών του σύγχρονου μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός προϊόντων, υπηρεσιών και στρατηγικών επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών.

Συνδυασμός: Σε αυτή την τελευταία κατηγορία γίνεται η μεταφορά της εις βάθος γνώσης σε εις βάθος γνώση. Μέσα από την κοινωνικοποίηση στα πλαίσια της επιχείρησης γίνεται συνδυασμός των γνώσεων που αφορούν ένα πρόβλημα και γίνεται ανάλυση τους, έτσι ώστε να πάρουν μία νέα μορφή που θα είναι η καινούρια γνώση, που θα έχει δημιουργηθεί από την συνένωση δύο ή περισσότερων γνώσεων. Αυτή η διαδικασία γίνεται καλύτερα με την συνεργασία της πληροφορικής.

Τον επόμενο χρόνο ο Nonaka και ο Takeuchi (1994:72) έβαλαν τις παραπάνω διαδικασίες σε ένα σπινάλ που έγινε ευρύτερα γνωστό και ως «το σπινάλ της δημιουργίας γνώσης στους οργανισμούς»⁵⁰.

Αναφέρουν ότι η δημιουργία της γνώσης είναι μία διαδικασία σε μορφή σπινάλ που αρχίζει από το άτομο και μεταφέρεται μέσα από μία σπειροειδή διαδρομή στην επιχείρηση όπου και εξαπλώνεται στα άλλα άτομα / ομάδες.

⁵⁰ Μέντζας, Γ. και Αποστόλου, Δ. (2002) «Διαχείριση γνώσης: Η επιχειρηματική πρόκληση του 21^{ου} αιώνα» Πληροφοριακό δελτίο της εταιρίας Planet A.E.

Έτσι σε αυτή την διαδρομή η γνώση εισχωρεί ολοένα και πιο βαθιά στην επιχείρηση και φτάνει στο κορμό της. Με την έννοια του σπινάλ οι συγγραφείς εννοούν το πόσο βαθιά μπαίνει σιγά-σιγά στον κορμό της επιχείρησης η γνώση. Αρχίζει από το εξωτερικό περιβάλλον ή από το άτομο και μετά προχωράει μέσα στην επιχείρηση.

1.13 Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η επιστήμη της γνώσης έχει εισέλθει σε μία εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες της οικονομικής δύναμης δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία σε μία επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητα της να αξιοποιεί τον πλέον πόρο της ο οποίος είναι η επιχειρηματική γνώση.

Το σύγχρονο περιβάλλον μεταλλάσσεται διαρκώς και επηρεάζεται από τις αλλαγές στο άμεσο και το έμμεσο περιβάλλον. Οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο επιτακτικοί στις απαιτήσεις τους ενώ η ταχύτατες εξελίξεις στην τεχνολογία μπορούν να φέρουν τα πάνω κάτω σε μία αγορά από την μία μέρα στην άλλη. Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να μαθαίνει να προσαρμόζεται άμεσα στις ανάγκες που δημιουργούν αυτές οι αλλαγές. Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει τις παραδοσιακές της δομές και διαδικασίες και να δημιουργήσει ένα κλίμα το οποίο θα βασίζεται πάνω στην αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης.

Από την στιγμή που μία επιχείρηση θα έχει αναπτύξει «συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτή τις δυνατότητες και να περιορίσει τις έλλειψεις του γνωστικού της ενεργητικού⁵¹» θα αποκτήσει ένα συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Ειδικά σε αγορές όπως η Ελλάδα που η σωστή διαχείριση της γνώσης δεν έχει αναπτυχθεί ευρεία η σωστή αξιοποίηση της γνώσης ως πόρος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να δώσει στην επιχείρηση την διαφοροποίηση που ζητά. Οι

⁵¹ Μέντζας, Γ. και Αποστόλου, Δ. (2002) «Διαχείριση γνώσης: Η επιχειρηματική πρόκληση του 21^{ου} αιώνα» Πληροφοριακό δελτίο της εταιρίας Planet A.E.

Nonaka και Takeuchi (1995) εξηγούν ότι ένας από τους λόγους που οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει το ανάλογο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι έχουν αναπτύξει πρώτες από όλες τις επιχειρήσεις στο κόσμο συστήματα αξιοποίησης της γνώσης.

1.14 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τη θεωρία, ο οργανισμός Μάθησης βρίσκεται στο διάστημα μεταξύ του Λογικού Σχεδιασμού και του Ινκρεμενταλισμού. Ο Λογικός σχεδιασμός επιχειρεί να μετακινήσει τον οργανισμό από τη παρούσα θέση του σε μια καινούργια, με σκοπό τη διατήρηση του σ' αυτή όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται μέσω λογικών διαδικασιών, αρκεί το περιβάλλον να είναι προβλέψιμο, η συμπεριφορά του οργανισμού να είναι ελεγχόμενη και να μπορεί να υπάρξει λογική ανάλυση. Από την άλλη ο Ινκρεμενταλισμός υποστηρίζει ότι ο Λογικός Σχεδιασμός δεν είναι πιθανός γιατί το μέλλον είναι συνήθως απρόβλεπτο. Οι οργανισμοί είναι αντιδραστικοί και οι στρατηγικές που υιοθετούνται είναι αποτέλεσμα των αντιδράσεων αυτών στα γεγονότα, που είναι έξω από τον έλεγχο του. Στη μέση αυτών των δύο διαστάσεων υπάρχει ο οργανισμός μάθησης³²:



³² Dr Γεώργιος- Μιχαήλ Κλήνης, Σημειώσεις Στρατηγικό Μάνατζμεντ II, Οργανωσιακή Μάθηση

Παρότι που οι όροι εταιρία μάθησης ή οργανισμός μάθησης είναι σχετικά πρόσφατοι, η ιδέα προϋπήρχε και η σχετική βιβλιογραφία είναι αρκετή. Ο αγώνας εναρμόνισης της προσωπικής ανάπτυξης και των οργανωμένων σχέσεων ξεκινά από το Μωυσή⁵³.

Παρακάτω θα δώσουμε ενδεικτικά δύο ορισμούς για τον οργανισμό μάθησης. Συγκεκριμένα:

Σύμφωνα με τον Peter Senge(1990)⁵⁴ ο οργανισμός μάθησης παρουσιάζεται σαν τον οργανισμό μέσα στον οποίο δε μπορεί να μη μάθεις, μια και η μάθηση είναι τόσο χωμένη στην πλοκή της ζωής. Στον οργανισμό μάθησης το σύνολο των ανθρώπων συνεχώς αυξάνει την ικανότητα του να δημιουργεί, αυτό που τον ενδιαφέρει και που θέλει να δημιουργήσει.

Ο I. Nonaka(1991)⁵⁵, παρουσιάζει τον Οργανισμό Μάθησης ως ένα μέρος όπου η επινόηση καινούργιας γνώσης δεν είναι μια εξειδικευμένη ενέργεια, αλλά ένας τρόπος συμπεριφοράς, ένας τρόπος ζωής, στον οποίο καθένας λειτουργεί ως εργατής γνώσης.

⁵³ M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, The learning company: A strategy for sustainable development, σελ 5

⁵⁴ Senge P, The Fifth Discipline: The Art&Practice of Learning Organization.

⁵⁵ Nonaka I(1991), The Knowledge-creating Company, HBR, November –December, pp. 96-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ- Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το μοντέλο ελέγχου σε μία οργάνωση επιβάλλει την ανάπτυξη κανόνων, ιεραρχιών, διαδικασιών που συντελούν στη γένεση και εδραίωση εξουσιαστικών σχέσεων. Η παραπάνω πρόταση δεν αμφισβητείται σχεδόν από κανένα θεωρητικό των οργανώσεων. Όταν όμως πρόκειται να διερευνήσουμε τις εξουσιαστικές σχέσεις, τότε επικρατούν δύο λογικές. Είτε εξετάζονται τα αίτια που καθιστούν τον έλεγχο αναγκαίο, οπότε αναγκαζόμαστε να επεκτείνουμε την ανάλυση βαθύτερα, είτε ενδιαφερόμαστε μόνο για την άσκηση εξουσίας χωρίς να μας ενδιαφέρουν οι γενεσιουργοί λόγοι και οι πηγές του. Η εξουσία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που δεν μπορεί να καταργηθεί από τις οργανώσεις μπορεί όμως να βελτιωθεί μέσα από τα πληροφοριακά πεδία και τον περιορισμό των διακρίσεων μέσα από την επικοινωνία.

2.1 ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Η σύγχρονη αντίληψη σε σχέση με το ηγετικό μοντέλο αναφέρει ότι είναι μια θετική έννοια και ότι διαχωρίζεται από την επιβολή εξουσίας και από την οριοθέτηση νόμων και κανονισμών. Ουσιαστικά η ηγεσία είναι η προσπάθεια ένωσης των υφιστάμενων σε ένα κοινό όραμα αλλά και στην επίτευξη αλλαγών.⁵⁶ Το 1985 οι θεωρητικοί Bennis και Nanus, ανέφεραν ότι οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι οι οποίοι προσπαθούν να κάνουν πάντα το σωστό, οριοθετώντας ένα μελλοντικό όραμα, επικοινωνώντας αποτελεσματικά, εμπνέοντας στους υφισταμένους τους το αίσθημα της εμπιστοσύνης ενώ συγχρόνως διδάσκουν συνεχώς νέες φιλοσοφίες. Ο ίδιος συγγραφέας το 1989 ανέπτυξε τις δικές του προηγούμενες θέσεις αναφέροντας ότι οι ηγέτες είναι προοδευτικοί, οριοθετούν μακροπρόθεσμα σχέδια, χρησιμοποιούν δημιουργικά τις σκέψεις τους και τις ιδέες τους. Ο όρος που χρησιμοποιήθηκε από το συγγραφέα για να αποδώσει τις προαναφερόμενες έννοιες είναι η ηγεσία που μεταμορφώνεται συνεχώς. Ο όρος αυτός ουσιαστικά δηλώνει και το θετικό πρόσωπο του ηγέτη.

⁵⁶

Washbush B.J(1999), Two faces of leadership, Career Development International, 146-148

Το θετικό πρόσωπο του ηγέτη δηλώνεται μέσα από το κοινωνικό του πρόσωπο, δηλαδή από την προσπάθειά του να εμπνέει τους άλλους, να παρακινεί τους υφισταμένους του να τον ακολουθούν, να δημιουργεί αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ τέλος να μη χρησιμοποιεί το χάρισμά του προς δικό του όφελος. Ο McClelland μελέτησε ηγέτες οι οποίοι αποτέλεσαν αρνητικά παραδείγματα μέσα στην ιστορία διότι δε διοίκησαν βασιζόμενοι σε κοινωνικά πρότυπα, δεν έβλεπαν δηλαδή του υφισταμένους τους σαν ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που έπρεπε οι ίδιοι να διοικήσουν. Αντίθετα λειτούργησαν αυταρχικά για να ικανοποιήσουν δικά τους συμφέροντα (παραδείγματα τέτοιων ηγετών έχουμε το Λένιν, το Χίτλερ, το Ναπολέοντα, το Σαντάμ). Ο καθένας από αυτούς τους ηγέτες διοίκησαν τους υφισταμένους τους με βάση αυτό που οι ίδιοι είχαν στο μυαλό τους, αδιαφορώντας για τις ανάγκες των τελευταίων.

Αυτό που είναι βασικό να μελετήσουμε είναι ότι πέρα από το θετικό πρόσωπο του ηγέτη, ο οποίος πράγματι μπορεί να οδηγήσει αποτελεσματικά τις ομάδες που διοικεί ενώ συγχρόνως μπορεί να στηρίξει και να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο, υπάρχει και το αρνητικό το οποίο απορρέει σε ένα βαθμό, από τον τρόπο με τον οποίο ο τελευταίος εκπαιδεύτηκε. Πολλά αρνητικά πηγάζουν από το λανθασμένο τρόπο εκπαίδευσης του ηγέτη, όπως για παράδειγμα η λανθασμένη αντίληψη της διαδικασίας του να παίρνει αποφάσεις ή η αδυναμία του να μετατρέψει τον οργανισμό που διοικεί σε λειτουργικό ή ακόμα και η αδυναμία διαχείρισης του ρίσκου.

Σύμφωνα με τον Palmer P.⁵⁷ το 1994 το πρόβλημα με την εκπαίδευση των ηγετών και γενικά με τις αντιλήψεις τις οποίες υιοθετούν και προσπαθούν να προάγουν, είναι ότι ενδιαφέρονται μόνο για το πώς θα βελτιώσουν τη λειτουργία των γύρων τους αδιαφορώντας στην ουσία για το τι συμβαίνει μέσα τους, για τη σωστή διαχείριση της δικής τους φιλοσοφίας και των δικών τους ικανοτήτων. Οι Kets και Vries⁵⁸ έχουν αναγνωρίσει πολλές από αυτές τις «σκιές» τις οποίες οι ηγέτες βάσει

⁵⁷ Palmer P.J(1994), *Leading from within: out of the shadows, into the light*, in Conger, J.A, *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

⁵⁸ Kets de Vries, M.F.R(1993), *Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA

των ηγετικών μοντέλων που χρησιμοποιούν αδυνατούν να αναγνωρίσουν και οι οποίες επηρεάζουν το έργο τους:

Ο ηγέτης είναι ο «καθρέφτης» (μοντέλο ηγέτη παράδειγμα προς μίμηση). Όλοι βλέπουν τον εαυτό τους μέσα από τις κινήσεις που κάνει. Η αντίληψη αυτή παρουσιάζει την τάση του ηγέτη να ικανοποιεί τις φαντασιώσεις των υφισταμένων του. Είναι ουσιαστικά η προσπάθεια που καταβάλλει να γίνει αυτό που οι τρίτοι θέλουν, και σ' αυτή την περίπτωση ο ηγέτης δε προβάλλει το πραγματικό του εαυτό. Ο αντίκτυπος της συγκεκριμένης αντίληψης είναι αρνητικός σε περιπτώσεις κρίσεως για τον οργανισμό, όπου ουσιαστικά ο ηγέτης δεν αντιδρά όπως ο ίδιος θα ήθελε αλλά με βάση αυτό που πιστεύει ότι οι τρίτοι θα ήθελαν να κάνει.

Ναρκισσισμός (μοντέλο ναρκισσισμού):

εδώ έχουμε έναν ηγέτη ο οποίος αδυνατεί ν' αντιληφθεί τα λάθη του και που ουσιαστικά θεωρεί ότι είναι τέλειος. Οι Νάρκισσοι χρειάζονται δύναμη και φήμη και τους ευχαριστεί να κατευθύνουν τους άλλους. Αυτό το είδος ηγέτη τοποθετεί τον εαυτό του στη κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και το αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές είναι καταστροφικό. Ενώ λοιπόν σε ένα βαθμό είναι ιδανικό και απαραίτητο για τη θέση του, ένας ηγέτης να πιστεύει στον εαυτό του, η υπερβολική ένταση αυτού του στοιχείου (ναρκισσισμός) είναι καταστροφικό για την επιχείρηση την οποία διοικεί.

Οι ηγέτες πολλές φορές υποφέρουν από την αδυναμία να νοιώσουν θετικά αισθήματα για τους γύρω τους (μοντέλο αυταρχικού ηγέτη). Αδυνατούν ν' αντιδράσουν θετικά ή αρνητικά σ' αυτά τα οποία συμβαίνουν γύρω τους και συγκεκριμένα στο περιβάλλον, στο οποίο ζουν και εργάζονται. Πολλές φορές μπορεί να εύχονται ακόμα και την καταστροφή των ανταγωνιστών προκειμένου να πετύχουν οι ίδιοι τους στόχους τους. Η έλλειψη συναισθημάτων οδηγεί στο λεγόμενο στερεοτυπικό, γραφειοκρατικό και οργανωτικό άτομο το οποίο ενδιαφέρεται αποκλειστικά για την οργάνωση της εταιρείας και καθόλου για τους ανθρώπους της.

Τέλος υπάρχει ο ηγέτης, ο οποίος φοβάται μη χάσει τη δύναμη και την ισχύ που του δίνει η θέση του (μοντέλου αδύναμου ηγέτη). Συγκεκριμένα ο φόβος αυτός οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις οι

οποίες επηρεάζουν τις ζωές των τρίτων ενώ λειτουργεί και ως αντικίνητρο σε σχέση με την απόδοση των υφισταμένων του μέσα σ' ένα οργανισμό. Πολλές φορές οι συγκεκριμένοι ηγέτες είναι αυτοί που εμποδίζουν την πρόοδο των νεώτερων ανθρώπων από τους οποίους φοβούνται μη χάσουν στο μέλλον τη θέση τους στην εταιρία αλλά και τη θέση τους ως ηγέτες.

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα πρέπει ν' αναφέρουμε ότι ένας ηγέτης πολλές φορές αποτυγχάνει και εξαιτίας της συμπεριφοράς των υφισταμένων του. Συγκεκριμένα όταν οι υφιστάμενοι έχουν ισχυρή προσωπικότητα αλλά και ισχύ μέσα σ' έναν οργανισμό μπορούν να επηρεάσουν τις διοικητικές κατευθύνσεις που δίνονται από τον ηγέτη. Μπορούν μάλιστα πολλές φορές να επηρεάσουν και τη λειτουργία της ηγεσίας μέσα σ' έναν οργανισμό. Με βάση τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι στο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα θετικά εξίσου με τα αρνητικά στοιχεία του. Φυσικά είναι πιο δύσκολο να επισημαίνει κανείς σε κάποιον τα αρνητικά του από ότι να εξυμνεί τα θετικά του στοιχεία. Αυτά που προτείνονται από τους θεωρητικούς σήμερα είναι τα ακόλουθα σε σχέση με τα δύο πρόσωπα του ηγετικού μοντέλου⁵⁹:

- Αναγνώριση της ηγεσίας με βάση και τα θετικά αλλά και τα αρνητικά της στοιχεία.
 - Προσπάθεια παρακίνησης των ηγετών να δουν κυρίως την αρνητική τους πλευρά για να μπορέσουν να τη βελτιώσουν.
 - Υποστήριξη της ηγεσίας σε σχέση με τη λειτουργία της μέσα στον οργανισμό και βελτίωση των λανθασμένων κινήσεών της.
 - Ανάπτυξη της ανθρώπινης πλευράς των ηγετών.
- Ανάπτυξη της επικοινωνίας και των κινήτρων.

2.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΤΗ- ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ

Το μοντέλο ηγέτη-στρατηγού ορίζεται στο βιβλίο του Sun Tzu «Η τέχνη του πολέμου». Ουσιαστικά ο ηγέτης, για τον Ασιάτη συγγραφέα, είναι το άτομο το οποίο μπορεί να επιβάλλεται ακόμα και αν χρειαστεί

⁵⁹ Palmer P.J(1994), *Leading from within: out of the shadows, into the light*, in Conger, J.A, *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

να πάρει άμεσες και καταλυτικές αποφάσεις, τις οποίες οποιοσδήποτε άλλος άνθρωπος θα δυσκολευόταν να πάρει είτε για να μη προκαλέσει είτε για να μη δυσαρεστήσει κάποιους οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη ισχύ από αυτόν.

Συγκεκριμένα μέσα από τα κεφάλαια του βιβλίου του, ο συγγραφέας αναφέρθηκε γενικά στη τέχνη του πολέμου. Όμως αν διαβάσουμε προσεκτικά τις αναφορές του, θα δούμε ότι παντού μέσα στο βιβλίο του, σύμφωνα με τις απόψεις του, ο ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει τις πολεμικές πράξεις αλλά και τη τεχνική που θ' ακολουθήσει ο στρατός. Μέσα από ένα παράδειγμα το οποίο ο ίδιος αναφέρει στο βιβλίο του θα κατανοήσουμε καλύτερα το ρόλο του ηγέτη στρατηγού, δηλαδή του ηγέτη ο οποίος δε διαχειρίζεται απλά μια ομάδα αλλά ουσιαστικά από αυτόν ορίζεται η τύχη της.

Το γεγονός το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε ως παράδειγμα χρονολογείται το 320 π.Χ και αναφέρεται στη συνάντηση του συγγραφέα με τον αυτοκράτορα. Όταν ο τελευταίος του ζήτησε να του δείξει τις ηγετικές του ικανότητες μαθαίνοντας στις γυναίκες του παλατιού ν' ανταποκρίνονται σε στρατιωτικά παραγγέλματα, αυτός επέλεξε τις δύο πιο αγαπημένες παλλακίδες του βασιλιά και αφού χώρισε τις υπόλοιπες σε δυο λόχους τις ρώτησε αν γνωρίζουν τη διαφορά του «Μπροστά», «Πίσω», «Αριστερά», «Δεξιά». Αυτές απάντησαν θετικά και τότε τους έδωσε, μέσω των δύο παλλακίδων που είχε ορίσει ως υπεύθυνες, κάποιο παράγγελμα. Όταν δόθηκε η πρώτη διαταγή οι κοπέλες αντί να εκτελέσουν ξέσπασαν σε χαμόγελα. Τότε ο Sun Tzu ανέφερε ότι αν τα παραγγέλματα δεν είναι σαφή τότε το λάθος είναι του στρατηγού, γι' αυτό τα εξήγησε άλλες πέντε φορές και ξανάδωσε το παράγγελμα. Οι παλλακίδες ξανά ξέσπασαν στα γέλια. Τότε ο Sun Tzu ανέφερε ότι αν τα παραγγέλματα είναι κατανοητά αλλά δεν υπάρχει πειθαρχία στο στράτευμα τότε το λάθος είναι των αξιωματικών. Λέγοντας αυτά ζήτησε ν' αποκεφαλίστούν οι δύο επικεφαλείς των λόχων.

Ο αυτοκράτορας παρατηρώντας ότι θ' αποκεφαλίστούν οι δυο παλλακίδες του, ανέφερε στο Sun Tzu, ότι αν γινόταν κάτι τέτοιο θα δυσαρεστούνταν. Ο συγγραφέας απάντησε στον αυτοκράτορα ότι αφού τον είχε ορίσει διοικητή, δεν ήταν υποχρεωμένος να υπακούσει τον

αυτοκράτορα εφόσον θεωρούσε ότι αυτή του η κίνηση θα βοηθούσε τις παλλακίδες να λειτουργήσουν σαν εκπαιδευμένο στράτευμα. Οι δύο παλλακίδες αποκεφαλίστηκαν και οι υπόλοιπες εκτέλεσαν κανονικά τα παραγγέλματα του Sun Tzu. Το συγκεκριμένο μοντέλο μας δείχνει ότι για να μπορέσει ένας ηγέτης να λειτουργήσει σα στρατηγός για το προσωπικό του, θα πρέπει ν' έχει τις ακόλουθες αρχές⁶⁰:

- ✓ Να διανέμει καθήκοντα για να είναι πιο λειτουργικός.
- ✓ Να γνωρίζει τις ικανότητες και τις γνώσεις των υφισταμένων του για να μπορεί να τους βάλει να κάνουν πράγματα που έχουν τη δυνατότητα ν' επιτύχουν.
- ✓ Να παίρνει καίριες αποφάσεις ακόμα και αν χρειάζεται να γίνει σκληρός ή ν' αντικρουστεί με τη διοίκηση.
- ✓ Να γνωρίζει το ρόλο του και τη θέση του και να προσπαθεί να έχει το σεβασμό των υφισταμένων του.

2.3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Για να μπορέσει το μοντέλο ηγεσίας να λειτουργήσει ως μέσο ανάπτυξης αλλά και ολοκλήρωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης, θα πρέπει να ισχύουν κάποιες νόρμες, οι οποίες να βοηθούν και να στηρίζουν τη φιλοσοφία της. Συγκεκριμένα και με βάση τους Hamal και Prahalad , οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο ηγέτης για να προωθήσει τις στρατηγικές μιας εταιρίας είναι οι ακόλουθες⁶¹:

Προσωπικές φιλοδοξίες και ποιότητα:

Ο ηγέτης πρέπει να έχει φιλοδοξίες, οι οποίες να ταυτίζονται με τις φιλοδοξίες της εταιρίας. Θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση και κυρίως ειδικές ικανότητες, οι οποίες να τον βοηθούν ν' αντιλαμβάνεται τη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του (η θεωρία του ελικόπτερου)⁶². Η ποιότητα, η οποία χαρακτηρίζει τον ηγέτη σε σχέση με τις γνώσεις που έχει, τον τρόπο με τον οποίο εκφράζει τα πιστεύω

⁶⁰ Sun Tzu(2003), Η τέχνη του Πολέμου, Περίπλους σελ 8-12

⁶¹ Prahalad, C.K and Hamel, G(1990), The core competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June

⁶² Peters T and Waterman(1982), R.H., In Search of Excellence, Harper Row, New York, N.Y

του αλλά και γενικότερα τον τρόπο με τον οποίο περνά το όραμα του στους υφιστάμενους του, αποτελούν βάσεις για τη προώθηση της στρατηγικής.

Η διορατικότητα: Όταν ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από διορατικότητα έχει και την ικανότητα να προβλέπει τις μελλοντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και έτσι μ' αυτό τον τρόπο να στηρίζει μ' επιτυχία τη στρατηγική της επιχείρησης της οποίας ηγείται.

Προσαρμοστικότητα: Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό, το οποίο βοηθά μια επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της, είναι η προσαρμοστικότητα, η οποία χαρακτηρίζει έναν ηγέτη και του δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τις ανάγκες και τις επιδιώξεις του οργανισμού που διοικεί στις ανάγκες του περιβάλλοντος.

Αναγνώριση ικανοτήτων και δυνατοτήτων: Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, το οποίο μπορεί να τον βοηθήσει να στηρίξει τη στρατηγική μιας επιχείρησης και να την οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αναγνώριση και η ανάπτυξη των δυνατοτήτων της τελευταίας. Συγκεκριμένα όταν ο ηγέτης μπορεί να αναγνωρίσει και να αναπτύξει τις ικανότητες του προσωπικού, να αναγνωρίσει και να αναπτύξει τις δυνατότητες της επιχείρησης και γενικά να προσαρμόζει την επιχείρηση σ' αυτά που θέλει η αγορά, τότε μπορεί να πετύχει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού που ο ίδιος ηγείται.

Να δίνει κίνητρα και να εμπνέει τους υφισταμένους του:

Η ικανότητα του ηγέτη να προκαλεί ενθουσιασμό, να δίνει τα σωστά κίνητρα, να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά αποτελούν τη βάση ανάπτυξης της στρατηγικής μιας εταιρίας και της επίτευξης των στόχων της.

Να δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες: Σύμφωνα και με τον Sun Tzu όταν ο ηγέτης βλέπει περισσότερα από τους υπόλοιπους σε σχέση με τη πορεία της ομάδας του ή γενικότερα σε σχέση με την πορεία ενός γεγονότος τότε και μόνο τότε, μπορεί να βοηθήσει την ομάδα του (το στρατό του) να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν μέσα προώθησης και επίτευξης των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης.

2.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι σπάνιο φαινόμενο, σύμφωνα με τη σχετική θεωρία του μεγάλου κοινωνιολόγου Μαξ Βέμπερ, που είχε ως αφετηρία και αρχέτυπο τους ιδρυτές θρησκειών και τους προφήτες. Δεν είναι «χαρισματικός» απλώς ο δημοφιλής, ο κοσμαγάπητος, ο γοητευτικός, όπως έχει καταστήσει να χρησιμοποιείται ο όρος από τα ΜΜΕ (αρχίζοντας από τις ΗΠΑ). Ούτε είναι κατ' ανάγκη «χαρισματικός» ο κάθε δημαγωγός που μπορεί να συναρπάξει τα πλήθη.

Σύμφωνα με το μοντέλο του χαρισματικού ηγέτη «χαρισματικός ηγέτης» είναι εκείνος ο ηγέτης που εμπνέει στους οπαδούς του την πίστη ότι έχει υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον εξαιρετικές ικανότητες ή ιδιότητες, απρόσιτες στον κοινό άνθρωπο. «Άνθρωπος όπως όλοι, κοινός οργανισμός, μικρός ή μέγας,... δεν υπήρξεν ο Ελευθέριος Βενιζέλος». Έτσι τον νεκρολόγησε στην Καθημερινή ο Γ.Α. Βλάχος, που τον μίσησε όσο κανείς, δείχνοντας ότι και οι αντίπαλοι του χαρισματικού ηγέτη συμερίζονται συχνά την ίδια πίστη, αντεστραμμένη. Του αποδίδουν δηλαδή σατανικές, διαβολικές ιδιότητες, συμφωνώντας τελικά με τους οπαδούς του ότι δεν πρόκειται για κοινό άνθρωπο. «Αρχηγός, σωτήρας, σύμβολο της μισής Ελλάδας, Σατανάς για την άλλη μισή», έγραψε επιγραμματικά για τον Βενιζέλο ο Γ. Θεοτοκάς στο μυθιστόρημα Αργώ⁶³.

Δεν είναι λοιπόν οι όποιες πραγματικές ικανότητες που θεμελιώνουν το χάρισμα, αλλά η πίστη. Δεν πρόκειται τελικά μόνο για ιδιότητα, αλλά και για σχέση. Δεν νοείται χαρισματικός ηγέτης χωρίς οπαδούς, χωρίς πιστούς. Άλλο «χάρισμα» (στον ενικό), μ' αυτή την ειδική σημασία, και άλλο τα «προσωπικά χαρίσματα» (στον πληθυντικό) ενός ατόμου, με τη συνήθη σημασία του όρου. Βέβαια και η πίστη χρειάζεται κάποια «απόδειξη», κάποιο «θαύμα» για να εμπεδωθεί και, προπαντός, για να ανανεώνεται περιοδικά. Στον τομέα του, ο χαρισματικός ηγέτης θεωρείται «μάγος» και «θαυματοποιός». Αν όμως η επιτυχία, του διαφεύγει για μεγάλο διάστημα, αν φανεί ότι οι «μαγικές» του

⁶³ Γ.Θ. Μαυρογορδάτος(2000), Χαρισματικός Ηγέτης, ΤΑ ΝΕΑ, 17-03-2001, Σελ.: R16
Κωδικός άρθρου: A16995R161

ικανότητες τον έχουν εγκαταλείψει, τότε αργά ή γρήγορα η πίστη θα κλονιστεί και πολλοί οπαδοί θα τον εγκαταλείψουν.

Ενώ αξιώνει τυφλή πίστη και υπακοή, ο ίδιος ο χαρισματικός ηγέτης δεν δεσμεύεται από γραπτούς και άγραφους κανόνες, προγράμματα και δηλώσεις ούτε καν τις δικές του. Όσο κι αν η ασυνέπειά του τροφοδοτεί τις επιθέσεις των αντιπάλων, δεν κλονίζει την αφοσίωση της μάζας των πιστών. Έτσι, ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει ελευθερία και ικανότητα επιβολής που παραμένουν απρόσιτες στον κοινό ηγέτη και αδιανόητες σε κάθε άλλη περίπτωση. Βέβαια, και ο χαρισματικός ηγέτης είναι δέσμιος της «ιερής αποστολής» με την οποία έχει εξαρχής ταυτιστεί. Τέλος, η μοναδικότητα του χαρισματικού ηγέτη γίνεται πρόδηλη στο κρίσιμο ζήτημα της διαδοχής του. Αφού δεν θεωρείται κοινός άνθρωπος, λογικά είναι στην κυριολεξία αναντικατάστατος και το πρόβλημα της διαδοχής του δεν επιδέχεται καμία λύση. Αν επιχειρηθεί η εξ αίματος διαδοχή, όπως στην κληρονομική βασιλεία, οι αντιδημοκρατικές επιπτώσεις γίνονται προφανείς.

Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo(1990), τρία είναι τα στάδια μέσα από τα οποία οι ηγέτες μπορούν ν' οδηγήσουν ένα οργανισμό από το παρόν στο μέλλον. Τα τρία αυτά στάδια είναι⁶⁴:

Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων των πηγών της επιχείρησης και των αναγκών των υφισταμένων.

Εφαρμογή των στόχων.

Ανάπτυξη των μεθόδων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Κατά τη διάρκεια του πρώτου σταδίου ο χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει ν' αξιολογεί και ν' αντιλαμβάνεται την παρούσα κατάσταση και με βάση αυτή να καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Συγκεκριμένα τί έχει ανάγκη η αγορά τί μπορεί να της δώσει η επιχείρηση.

Στο δεύτερο στάδιο ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να οριοθετήσει στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να ξεφεύγουν από τα τετριμμένα και να γίνονται αντιληπτοί ως κάτι που να ξεφεύγει

⁶⁴ Conger, Jay A., Kanungo, Rabinda N., et al(1990), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publisher

από τα πρότυπα και των υπολοίπων στον οργανισμό αλλά και από ολόκληρη την αγορά. Στο τρίτο στάδιο, ο χαρισματικός ηγέτης χτίζει την εμπιστοσύνη μέσα από προσωπικά παραδείγματα και παίρνει πρώτα αυτός τα ρίσκα αναπτύσσοντας μεθόδους και εκπνέοντας το προσωπικό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για παράδειγμα έχουμε τον πρόεδρο της Chrysler, ο οποίος μείωσε το μισθό του προκειμένου να δείξει στους εργαζόμενους ότι η εταιρία είναι σε δύσκολη θέση και θα πρέπει να γίνουν περικοπές προκειμένου να ν' αποφύγει η εταιρία τη χρεοκοπία.

Προχωρώντας τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση και για να ολοκληρώσουμε την αναφορά μας στο πλαίσιο της οργάνωσης θ' αναφερθούμε σ' έναν τελευταίο σχετικό όρο που είναι το μοντέλο της οργανωσιακή κουλτούρας.

2.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Αρχικά η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα του οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελείται από τις υποθέσεις, τις αξίες, τους κανόνες και τα απτά σημάδια των μελών του οργανισμού και των συμπεριφορών τους. Τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται την ιδιαίτερη κουλτούρα του οργανισμού. Ο όρος κουλτούρα είναι από εκείνους τους όρους που δύσκολα ερμηνεύονται, αλλά ο καθένας την αντιλαμβάνεται μόλις την αισθανθεί. Η εταιρική κουλτούρα μελετάται σα σύστημα. Οι εισροές περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση από την κοινωνία, επαγγέλματα, νόμους ιστορίες, ήρωες κ.α. Η διαδικασία βασίζεται σε δικές μας υποθέσεις και κανόνες, ενώ οι εκροές ή τα αποτελέσματα της κουλτούρας μας είναι για παράδειγμα οι οργανωτικές συμπεριφορές, τεχνολογίες, στρατηγικές, εικόνα, προϊόντα, υπηρεσίες κ.α. Ο David Gurteen, υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως η σχετικά άκαμπτη σιωπηρή υποδομή των ιδεών μας που διαμορφώνουν όχι μόνο τη σκέψη μας αλλά και την συμπεριφορά μας και τη σκέψη μας. Δημιουργεί ένα

αποτελεσματικό σύνολο οδηγιών, βάση του οποίου τα μέλη των οργανισμών εργάζονται και οι οργανισμοί δομούνται. Η έννοια της κουλτούρας είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν επιχειρείται αλλαγή σ' έναν οργανισμό⁶⁵.

2.5.1. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Υπάρχουν τόσοι τύποι κουλτούρας, όσοι και οι προσωπικότητες μας. Ο Jeffrey Sonnenfeld προσδιορίζει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας⁶⁶:

Ακαδημαϊκή κουλτούρα: Οι εργαζόμενοι είναι πολύ καλά καταρτισμένοι και τείνουν να μείνουν στον οργανισμό, ενώ δουλεύουν για τη περαιτέρω άνοδο τους στις ιεραρχίες του οργανισμού. Ο οργανισμός παρέχει ένα σταθερό περιβάλλον μέσα στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν και να εξασκήσουν τις δεξιότητές τους.

Κουλτούρα ομάδας μπέιζμπολ: Οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι πράκτορες έχοντας ιδιαίτερες δεξιότητες, κάτι τέτοιο που τους καθιστά περιζήτητους. Τέτοιοι εργαζόμενοι βρίσκουν εργασία εύκολα κάπου αλλού. Τέτοιου είδους κουλτούρα υπάρχει στις τράπεζες και στις εταιρίες με υψηλό ρίσκο.

Κουλτούρα λέσχης: Η σημαντικότερη απαίτηση για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού μ' αυτή τη κουλτούρα είναι να ταιριάζουν σε ομάδα. Συνήθως οι εργαζόμενοι ξεκινούν από το κατώτερο επίπεδο και μένουν στον οργανισμό.

Κουλτούρα Φρουρίων: Οι εργαζόμενοι δε ξέρουν πότε θα απολυθούν από τον οργανισμό, μια και οι οργανισμοί αυτοί υποβάλλονται συχνά σ' ολικό ανασχεδιασμό. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους, με τις κατά περίπτωση, εξειδικευμένες δεξιότητες.

⁶⁵
⁶⁶

David Gurteen(1999), Knowledge management magazine, Vol2, Issue 5
[www.mapnp.org/library\(Organization Culture by Carter McNamara\)](http://www.mapnp.org/library/Organization%20Culture%20by%20Carter%20McNamara)

2.5.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Είναι πολύ σημαντική η δημιουργία μία κουλτούρας που θα βοηθήσει στην δημιουργία του λεγόμενου και μαθησιακού οργανισμού μέσα από την κυκλοφορία της γνώσης. Η κουλτούρα θα προωθεί την μάθηση και έτσι θα δημιουργηθεί ο μαθησιακός οργανισμός που θα δώσει κίνητρα στο προσωπικό να μάθει πιο γρήγορα την γνώση. Οι Michailova και Husted (2002)⁶⁷ δήλωσαν ότι “ότι η δημιουργία γνώσης, το μοίρασμα της και η χρήση της γίνονται μέσα σε ένα καθορισμένο πλαίσιο κουλτούρας.»

Η ανάλυση του υπόβαθρου της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι το κλειδί στην κυκλοφορία της γνώσης. Η κουλτούρα μπορεί να έρθει ως συμπληρωματική στις τεχνολογίες της πληροφορικής η οποία δεν φτάνει από μόνη της. Βέβαια η αλλαγή στην κουλτούρα της γνώσης δεν είναι κάτι που γίνεται από το ένα βράδυ στο άλλο και θα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε να προσφέρει φιλικό περιβάλλον και στην κυκλοφορία της γνώσης αλλά και στο προσωπικό⁶⁸.

Η δημιουργία μία τέτοιας κουλτούρας δεν είναι κάτι εύκολο, αφού μεγάλο ρόλο θα παίζει και η επικοινωνία (De Long 1997⁶⁹), ενώ σε περιπτώσεις που ένας οργανισμός δεν έχει προσέξει στο παρελθόν την κουλτούρα του είναι πιθανό να χρειαστεί πολλή προσπάθεια έτσι ώστε να αποκτήσει το προσωπικό μία ενιαία κουλτούρα που θα προωθεί το μοίρασμα της γνώσης (Kreie and Cronan 2000⁷⁰).

Οι Davenport and Prusak 1998 έχουν πει ότι η διαχείριση της γνώσης πρέπει να κινείται μαζί με ένα πρόγραμμα αλλαγής στον χώρο της συμπεριφοράς και της κουλτούρας.

⁶⁷ Michailova, S and Kenneth H (2002): Managing the dynamic interfaces between culture and knowledge: A research agenda. MPP Working Paper 11-02

⁶⁸ Michailova, S and Kenneth H (2002): Managing the dynamic interfaces between culture and knowledge: A research agenda. MPP Working Paper 11-02

⁶⁹ De Long, D (2001) “Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors”. Working Paper, Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation

⁷⁰ Kreie, J and Cronan, T. P. “Making Ethical Decisions - How companies might influence the choices one makes”. Communications of the Association for Computing (ACM), Vol. 43, Issue 12, pp. 66-71, 2000.



Η κουλτούρα της γνώσης μπορεί να προωθηθεί με πρακτικές που θα προωθούν την επιθυμητή συμπεριφορά, όπως το να δίνονται κίνητρα στο μοίρασμα της γνώσης και με την χρήση των άτυπων καναλιών επικοινωνίας.

Χαρακτηριστικά η 3M, η οποία δίνει έως και το 15% του χρόνου εργασίας του προσωπικού της για να επεξεργαστούν την άδηλη γνώση που έχουν και να γίνουν δέκτες της οργανωσιακής εις βάθος γνώσης. (Nonaka and Takeuchi 1995). Είναι μία καινοτόμος ιδέα που δείχνει το ενδιαφέρον που έχουν οι επιχειρήσεις στην δημιουργία της γνώσης και του ανάλογου περιβάλλοντος μέσω μία κουλτούρας που δίνει κίνητρα για την διάδοση της γνώσης.

Βέβαια η κουλτούρα της γνώσης έχει πολλές διαφορές σε σχέση με την κλασική κουλτούρα. Αυτό φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 3 : Οι διαφορές μεταξύ της οργάνωσης και της κουλτούρας της γνώσης και της κλασικής οργάνωσης και κουλτούρας

Organisation and Culture

	Industrial Culture	Knowledge Culture
Organisation	 Hierarchies	 Networks
Focus	Profit	Customer
Culture	Control Responsibility	Responsibility Contribution
Key Measure	Efficiency	Effectiveness

Πηγή: http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf

Πίνακας 1: Οι διαφορές μεταξύ κλασικής κουλτούρας και της κουλτούρας της γνώσης.

Παραδοσιακή κουλτούρα	Η κουλτούρα της γνώσης
Περιορισμένη διανομή πληροφορίας	Εκτεταμένη διανομή πληροφορίας
Πολλά επίπεδα διοίκησης	Λίγα επίπεδα διοίκησης
Υψηλά ρίσκα	Χαμηλά ρίσκα
Περιστασιακή εκπαίδευση	Συνεχόμενη εκπαίδευση
Εστίαση στα χρηματοοικονομικά	Εστίαση στο μάρκετινγκ
Κλειστή	Ανοικτή

Πηγή: http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχουν πολλές διαφορές. Η πιο σημαντική είναι ότι οι οργανισμοί με κουλτούρα γνώσης είναι πιο ευέλικτοι και δραστήριοι ειδικά σε περιόδους κρίσεων και αλλαγών στο περιβάλλον. Οι μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργήσουν τον μαθησιακό οργανισμό που βασίζεται στην κουλτούρα της γνώσης.

Ο McDermott και O'dell (2001⁷¹) εξέτασαν το ρόλο της κουλτούρας στο μοίρασμα της γνώσης και δήλωσαν ότι τα εμπόδια που μπορεί να έχει η κουλτούρα μία επιχείρησης δεν χρειάζεται να υπερπηδηθούν με την αλλαγή της κουλτούρας, όπως είχαμε πει ως τώρα αλλά με τον σωστό σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός σχεδίου μοιράσματος της γνώσης. Παρόλα αυτά στα συμπεράσματα τους σημειώνουν ότι για να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που θα ευνοεί την κυκλοφορία της γνώσης θα πρέπει να γίνει σύνδεση της γνώσης που είναι να μοιραστεί (sharing knowledge) και των πρακτικών στόχων, προβλημάτων και αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων. Επίσης αποδεικνύουν το ότι δεν υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες πρακτικές αλλά ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζει την κουλτούρα του στην διαχείριση της γνώσης δίχως όμως να χρειάζεται να ακολουθεί τις καλύτερες πρακτικές παίρνοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι ο κάθε οργανισμός έχει κάποια μοναδικά στοιχεία στην κουλτούρα που δεν έχουν οι άλλοι.

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ακόμα δεν υπάρχει κάποια 'καλύτερη πρακτική' στο θέμα της διαχείρισης της γνώσης. Σε μία έρευνα του, ο Chase⁷² είπε ότι η διαχείριση της γνώσης έχει προς το παρών επιτυχία σε 'μαλακά θέματα' (soft issues) όπως η κουλτούρα και οι άνθρωποι. Άρα το γεγονός ότι μία επιχείρηση έχει δημιουργήσει την κατάλληλη κουλτούρα δεν σημαίνει ότι έχει φτάσει στο να δημιουργήσει τον οργανισμό που θα χρησιμοποιεί την γνώση ως μέσο δημιουργίας καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

⁷¹ McDermott and O'Dell "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge" *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Number 1 pp. 76-85

⁷² Chase, R. "The knowledge - Based organization: An international survey" *The journal of knowledge management*, Vol 1(1) September 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΜΕΣΟ

Η ανταμοιβή και γενικά η κάθε είδους υποκίνηση που χρησιμοποιείται από την εταιρία αποτελεί το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο. Η ανταμοιβή επομένως είναι η εσωτερική δύναμη, ή άλλως, αυτό που ονομάζεται διάθεση ή παρόρμηση, η οποία οδηγεί το άτομο στο να ενεργοποιηθεί προς ορισμένη κατεύθυνση⁷³. Στοιχείο της ανταμοιβής αποτελεί, όχι μόνο η επιλογή συγκεκριμένης δραστηριότητας, αλλά και –κυρίως- η ένταση με την οποία το άτομο επιθυμεί να επιδοθεί στη δραστηριότητα αυτή. Επί πλέον, ο όρος ανταμοιβή χρησιμοποιείται για να δηλώσει το σύνολο των μέτρων που παίρνει ένας οργανισμός για τη δημιουργία της υποκίνησης. Αυτό που κάθε εταιρία πρέπει να γνωρίζει είναι ότι ο εργαζόμενος αποδίδει πάντα με βάση αυτό που νοιώθει ότι παίρνει. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι αν ο τελευταίος δε νοιώθει ικανοποιημένος και δίκαια αμειβόμενος σε σχέση με τους συναδέλφους του, αλλά και σε σχέση με άλλους εργαζόμενους άλλων εταιριών τότε αυτό θα επιδράσει ανασταλτικά στο επίπεδο της απόδοσης του. Τι σημαίνει όμως δίκαια αμειβόμενος, τι σημαίνει ισότητα στο χώρο εργασίας και με τι αυτή έχει να κάνει- ουσιαστικά καθορίζεται μόνο από χρηματικές δωρεές ή ένας εργαζόμενος μπορεί να παίρνει λίγα αλλά η ποιότητα δουλειάς, το εσωτερικό κλίμα μπορεί να τον καλύπτει. Ουσιαστικά αυτή η εργασία θέλει να μελετήσει αυτά τα ερωτήματα και να κατανοήσει πρώτον αν όντως ο εργαζόμενος ενεργεί, μόνο όταν νοιώθει ότι αντιμετωπίζεται δίκαια από την εταιρία του και δεύτερον αν η δίκαιη μεταχείριση έχει να κάνει και με άλλους παράγοντες πέρα από τη χρηματική αμοιβή.

Η ανάλυση του θέματος θα γίνει μέσα από τις ακόλουθες ενότητες:

- ✘ Θεωρίες κινήτρων-ανταμοιβές και δίκαιη μεταχείριση.**
- ✘ Εργασιακή ζωή και πως επιδρά ως ανταμοιβή και μέσω δικαίας μεταχείρισης.**

⁷³ Φλώρος Χ(2000), Διοικητική των επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εμδοτική

✘ *Στρατηγικές παροχής δίκαιων αμοιβών.*

✘ *Κριτήρια ανταμοιβής.*

Σκοπός μας μέσα από τις παραπάνω ενότητες και με βοήθεια παραδειγμάτων να καλύψουμε θεωρητικά και πρακτικά το θέμα αποδεικνύοντας ότι πρώτον ο εργαζόμενος παράγει όταν έχει δίκαιες ανταμοιβές και δεύτερον ότι ανταμοιβή μπορεί να είναι πολλά πράγματα.

3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ-ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ.

Μια βασική παράμετρος η οποία και επηρεάζει την ισότητα στον εργασιακό χώρο σε μια εταιρεία είναι τα κίνητρα και γενικότερα οι ανταμοιβές. Συγκεκριμένα σε μία οργάνωση οι εργαζόμενοι για να λειτουργούν σωστά πρέπει να έχουν κίνητρα. Έτσι λοιπόν προκειμένου να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα δίκαιης μεταχείρισης και ισότητας πρέπει οι εργαζόμενοι, να έχουν τα αντίστοιχα κίνητρα

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση, σαν μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης αλλά και της διαμόρφωσης των αρχών της ίσης μεταχείρισης και των δίκαιων ανταμοιβών , γιατί κατευθύνει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης. Θα δούμε τη θεωρία της υποκίνησης μέσα από τις θεωρίες του Herzberg, Maslow, McGregor, Alderfer, McClelland.

3.2 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW



Η θεωρία του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμη, περισσότερο στη ψυχολογία, αλλά και στις επιχειρήσεις γιατί έδειξε ότι το άτομο, όταν έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα γεννιούνται άλλες. Οι απόψεις του παρακίνησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τα τυπικά (π.χ. λεφτά, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του⁷⁴. Η θεωρία του Maslow έδειξε ότι ο εργαζόμενος μπορεί να νοιώθει αδικημένος ακόμα και όταν ανταμείβεται με υψηλά χρηματικά ποσά. Στήριξε την άποψη του στο ότι οι εργαζόμενοι πέρα από τα χρήματα χρειάζονται και άλλα κίνητρα, τα οποία δεν είναι υλικά και αναφέρονται στην ασφάλεια την οικογενειακή ηρεμία και την κοινωνική καταξίωση κ.λ.π

Η θεωρία του Maslow παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ίσης μεταχείρισης σε μια εταιρείας, και αυτό γιατί μπορούμε να δούμε στα διάφορα στάδια της πυραμίδας του, κατά πόσο επηρεάζει το κλίμα της εταιρείας. Έτσι λοιπόν στις δύο κατώτερες κλίμακες θεωρητικά δεν υπάρχει στην εποχή μας κανείς εργαζόμενος ο οποίος εργάζεται σε κάποια επιχείρηση και έχει ανάγκη τροφής ή ασφάλειας.

⁷⁴

Τζωρτζακης Κ(2000), Οργάνωση και Μάνατζμεντ, Rosili

Οι κοινωνικές ανάγκες θα μπορούσαν να παίζουν κάποιο ρόλο υπό την έννοια ότι ένα άτομο το οποίο εργάζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, και έχει αναπτύξει συγκεκριμένες κοινωνικές σχέσεις δύσκολα μετακινείται ή αλλάζει τις συγκεκριμένες συνθήκες τις οποίες δουλεύει. Νοιώθει δε αδικημένο όταν χρειάζεται να μετατεθεί ή να αποχωρήσει από το τμήμα στο οποίο εργάζεται.

Η δεύτερη κλίμακα από την κορυφή θα μπορούσε να παίζει ανασταλτικό παράγοντα, αφού όταν ένα άτομο δεν έχει την αποδοχή των συνεργατών του τότε δεν νοιώθει άνετα μέσα στο χώρο τον οποίο εργάζεται, ο αποκλεισμός είναι συγχρόνως μια μορφή τιμωρίας και μια μορφή άδικης μεταχείρισης ενός εργαζόμενου. Τέλος η ανώτατη βαθμίδα η οποία και περιλαμβάνει υψηλόβαθμα στελέχη σίγουρα θα μπορούσε να μπλοκάρει τις διαδικασίες της εταιρείας, αφού τα άτομα τα οποία ενδιαφέρονται για την προσωπική τους άνοδο και επιτυχία μέσα σε μια εταιρεία δεν ενδιαφέρονται συνήθως για το γενικότερο καλό κλίμα, είναι αντιδραστικά και συμπεριφέρονται πάντα με βάση τις δικές τους ανάγκες⁷⁵.

3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

Ο Herzberg ανέφερε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων:

- ✓ Οι παράγοντες που δίνουν κίνητρο στους εργαζόμενους και τους ευχαριστούν, τους επηρεάζουν στο να αναπτύξουν καλές συμπεριφορές. Βασικό είναι αυτοί οι παράγοντες να είναι κοινοί για όλους, ανάλογα με την απόδοση του καθενός.
- ✓ Οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους μη δίνοντας κίνητρα, διαμορφώνουν κακό εργασιακό κλίμα και μειώνουν την αποτελεσματικότητα στην εταιρεία. Συγκεκριμένα οι παράγοντες ανισότητας και μη ίσης μεταχείρισης μπορούν να λειτουργήσουν καταστρεπτικά για την εταιρία.

⁷⁵ Kotler J(1998), The Leadership factor Free Press

- ✓ Οι παράγοντες δυσαρέσκειας μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα όμως ως ένα βαθμό, αντίθετα οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα απεριόριστης αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων.

Η πρότασή του ήταν να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές πλευρές των παραγόντων υγιεινής και να επικεντρωθούν στους παράγοντες υποκίνησης. Να μην παραμείνουν οι εταιρείες στις φυσιολογικές ανάγκες των ατόμων, αλλά να επικεντρωθούν και στις προσωπικές ανάγκες τους. Αναφέρει ότι ο εργαζόμενος δε νοιώθει ότι αμείβεται για αυτό που κάνει μόνο όταν η εταιρία τον καλύπτει σε υλικό οικονομικό επίπεδο, αντίθετα ο εργαζόμενος μπορεί να νοιώθει και καλύτερα, όταν έχει σκοπούς και στόχους στην εταιρία που βρίσκεται ανεξάρτητα από το επίπεδο των ανταμοιβών.

Αν συγκρίνουμε τη θεωρία του Maslow με του Herzberg θα διακρίνουμε αρκετές ομοιότητες.

Τρία μειονεκτήματα μπορούμε να εντοπίσουμε στη θεωρία αυτή:

1. Δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων (οι εργάτες δεν υποκινούνται όπως τα στελέχη)
2. Για μερικούς εργάτες δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της θέσης που βρίσκονται.
3. Τέλος, δεν λαμβάνει υπόψη ότι τα άτομα μπορούν να επιτύχουν και σε άλλους χώρους εκτός από το χώρο εργασίας τους⁷⁶.

3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR

Ο McGregor, με βάση την πυραμίδα του Maslow, ερεύνησε το θέμα των δίκαιων ανταμοιβών μέσα από τους διευθύνοντες συγκεκριμένα ποια ήταν η δική τους θεωρία για να δώσουν κίνητρα στους υφισταμένους τους, βελτιώνοντας έτσι την ίση μεταχείριση στην εταιρεία, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων.

⁷⁶ Pugh D.S(1990), Organization Theory,σελ 393

ΘΕΩΡΙΑ Χ

Ο άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και πάει να την αποφύγει γι' αυτό και ο καλύτερος τρόπος υποκίνησης είναι η τιμωρία και οι κυρώσεις. Άλλωστε, οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να διοικούνται και να μη λαμβάνουν ευθύνες. Σε αυτή την περίπτωση αν ένας οργανισμός εφαρμόζει τη Θεωρία Χ μπορεί μεν με τη «βία» να διατηρεί ένα ισορροπημένο εργασιακό κλίμα , αλλά είναι βέβαιο ότι κανείς εργαζόμενος δεν θα το έχει κάνει με τη θέληση του πράγμα που σίγουρα στο μέλλον θα δημιουργήσει προβλήματα στην εταιρεία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η εταιρία διοικεί άδικα αδιαφορώντας, για τα θέλω του εργαζόμενου, σε τέτοιες περιπτώσεις πετυχαίνει το αντίθετο οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν και σε πολλές περιπτώσεις παραιτούνται.

ΘΕΩΡΙΑ Ψ

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία σαν κάτι αυτονόητο που τους ευχαριστεί και γι' αυτό δεν χρειάζονται κάποιον να τους καθοδηγεί ή να τους τιμωρεί. Άρα από μόνοι τους εργάζονται με το σωστότερο τρόπο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι όταν θεωρούν την εργασία σαν κάτι το αυτονόητο κάτι που τους ευχαριστεί, επικρατεί ένα πολύ καλό εργασιακό κλίμα στην εταιρεία. Η συγκεκριμένη περίπτωση προϋποθέτει ίσες ευκαιρίες και ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας, η εταιρία παίρνει το μέγιστο της απόδοσης των εργαζόμενων.

3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΚΑΙΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Ο Alderfer αναπτύσσοντας τη θεωρία του Maslow και του Herzberg, και ειδικά του πρώτου, ταξινομήσε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- ✓ *Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή σιγουριάς του Maslow)*
- ✓ *Ανάγκες σχέσεων(διαπροσωπικές σχέσεις)*
- ✓ *Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη)*

Πιστεύει ότι το άτομο:

A) Μπορεί να προχωρήσει και να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του, ακόμα και αν δεν έχει ικανοποιήσει κάποιες άλλες.

B) Κάποιες ανάγκες, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους.

Γ) Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι μία ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειές του εντείνονται⁷⁷.

Αν εστιάσουμε στο τρίτο θα δούμε ότι ο εργαζόμενος δουλεύει με μεγαλύτερη όρεξη όταν ξέρει ότι θα ανταμειφθεί από την εταιρία του, απλά θα πρέπει να προσπαθήσει πολύ για να το καταφέρει αυτό. Οι τέσσερις αυτές βασικές θεωρίες της υποκίνησης στις οποίες στηρίχθηκαν αργότερα όλες οι άλλες θεωρίες. Μπορούμε να πούμε ότι έδωσαν μία άλλη μορφή στις οργανώσεις. Διεύρυναν τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά τον εφαρμοζόμενο τρόπο διοίκησης.

Για πρώτη φορά σκέφτηκαν και τις ανθρώπινες ανάγκες πέραν από τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν σκέψεις για⁷⁸:

- ✓ *Κατάργηση ιεραρχίας*
- ✓ *Χαλάρωση ελέγχων*
- ✓ *Εναλλαγή θέσεων εργασίας*
- ✓ *Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων*

⁷⁷ Berdwell I. and Holden L(1990)., Human Resource Management, Harvard Business School Press

⁷⁸ Παναγιωτόπουλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, εκδ., 1997, σελ.48

Φυσικά, πρέπει να τονίσουμε ότι πίσω από όλα αυτά, πάντα κρυβόταν η επιθυμία για ανάπτυξη της επιχείρησης. Το θέμα είναι ότι αυτές οι θεωρίες δεν το εξασφαλίζουν απόλυτα, ούτε για την οργάνωση, αλλά ούτε εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι τα κίνητρα και οι ανταμοιβές αποτελούν βάση για αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου. Όλες οι θεωρίες της υποκίνησης έδωσαν εργαλεία στις εταιρίες για να μπορέσουν να είναι πιο αποτελεσματικές σε σχέση με την ικανοποίηση τους. Αυτό που πρέπει να προσέξουν είναι το πώς τις χρησιμοποιούν και το κατά πόσο οι συνεργάτες τους νοιώθουν δίκαια αμειβόμενοι από αυτές.

3.6 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΖΩΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΔΡΑ ΩΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΜΕΣΩ ΔΙΚΑΙΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.

Όλο και περισσότερο στις μέρες μας γίνεται λόγος για Ποιότητα στην εργασιακή ζωή που είναι μια έννοια η οποία αποτελεί προϋπόθεση για Ποιότητα και στην προσωπική ζωή και η οποία δεν βασίζεται σε μια συγκεκριμένη θεωρία ούτε και απαιτεί μία συγκεκριμένη τεχνική για εφαρμογή. «Απεναντίας η ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον σχετίζεται με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου συνολικά.

Μια ανάλυση το περιέγραψε σαν:

- ✓ *την ανησυχία αναφορικά με τον αντίκτυπο που έχει η εργασία στους ανθρώπους καθώς επίσης και στην αποτελεσματικότητά τους.*
- ✓ *την ιδέα συμμετοχής των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων.*

Πρωταρχικός σκοπός της ποιότητας στην εργασία είναι η αλλαγή κλίματος ώστε με τη συμβολή του ανθρώπου, της τεχνολογίας και του οργανισμού να υπάρξει μια καλύτερη εργασιακή ζωή». ⁷⁹

⁷⁹ Luthans, F., "Organizational Behaviour", (1995), 7th edition, International edition, McGraw Hill

3.7 ΣΧΕΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η ποιότητα στην εργασιακή ζωή σχετίζεται με δύο ζητήματα :

- ✓ Την αναγνώριση της ευρύτερης εκπαιδευτικής υποδομής, των διαρκώς μεταβαλλόμενων κοινωνικών αξιών και των προσδοκιών για ποιότητα στην εργασιακή ζωή.
- ✓ Την αντιμετώπιση του υψηλού ανταγωνισμού και του υψηλού ποσοστού απουσίας των εργαζομένων, την δυσαρέσκειάς τους και γενικά την ανάγκη για υψηλότερη απόδοση του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Claudette E.S. Coombs⁸⁰, ο οποίος ασχολήθηκε με την ποιότητα στην εργασιακή ζωή, ο σημαντικότερος παράγοντας για την ύπαρξη ικανοποίησης στην εργασιακή ζωή είναι η στάση της εταιρίας απέναντι στον εργαζόμενο. Όταν η εταιρία λαμβάνει υπόψη της θέματα που σχετίζονται με την υγεία, τις σχέσεις, τη καριέρα, τις ευθύνες, τότε δείχνει ότι ενδιαφέρεται και ότι αντιμετωπίζει δίκαια τον εργαζόμενο. Από την άλλη ο εργαζόμενος μπορεί να νοιώσει αδικημένος αν π.χ δε του δόθηκε αναρρωτική άδεια, ή ο προϊστάμενος δε σεβάστηκε κάποιες κοινωνικές του υποχρεώσεις κ.λ.π. Η ποιότητα στην εργασία έχει να κάνει με πολλούς αστάθμητους παράγοντες, αν η εταιρία εστιάζει μόνο στις ανταμοιβές, τότε είναι σίγουρο ότι δε θα κατανοήσει ανάγκες οι οποίες πιθανόν να επηρεάσουν και τη συμπεριφορά αλλά και την απόδοση του. Συγκεκριμένα οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οι ακόλουθοι :

Ασφάλεια : Η εταιρία πρέπει να ασφαλίζει τους εργαζόμενους ειδικά στα επικίνδυνα επαγγέλματα. Αυτό σημαίνει ότι σε μια επίπονη και επικίνδυνη δουλειά όπως αυτή που κάνουν οι τεχνίτες στα εργοτάξια , το θέμα της ασφάλειας παίζει σημαντικότα ρόλο, αν ο εργαζόμενος δε νοιώθει ασφαλής δεν αποδίδει.

Αναψυχή : Όταν ο εργαζόμενος δεν έχει στιγμές χαράς στο χώρο εργασίας του, νοιώθει αδικημένος και καταπιεσμένος, πράγμα που τον οδηγεί στην απόφαση ακόμα και να παραιτηθεί.

⁸⁰ Coombs, C.,(2003) "Quality of Personal Life",[http://www.nlta.nf.ca/HTML Files](http://www.nlta.nf.ca/HTML%20Files), pp. 1-2

Ανάληψη ευθυνών : Η εταιρία πρέπει να μεταβιβάζει ευθύνες, προκειμένου να ισχυροποιήσει το εγώ των εργαζόμενων.

Προορισμός : Όταν η εταιρία δε δίνει προορισμό στους εργαζόμενους τότε, το σίγουρο είναι ότι αυτοί συγκρίνουν και πολλές φορές προτιμούν να πάνε να εργαστούν κάπου αλλού.

Αμοιβή : για κάθε προσπάθεια που κάνει ο εργαζόμενος για να ωφελήσει την εταιρία, θα πρέπει άμεσα να αποζημιωθεί.

3.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΙΚΑΙΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Μια από τις πιο δημοφιλείς αλλαγές που σημειώνονται όλο και περισσότερο στις επιχειρήσεις είναι η εφαρμογή στρατηγικών παροχής δίκαιων αμοιβών , οι οποίες προσφέρουν ευελιξία αναφορικά με τον εργασιακό χρόνο, το χώρο εργασίας, το περιεχόμενο της δουλειάς και την αμοιβή. Η ημι-απασχόληση, το μοίρασμα της δουλειάς σε περισσότερα από ένα άτομα, το ευέλικτο ωράριο, τα fixed-term contracts, το subcontracting, τα career/employment break schemes αποτελούν ορισμένες από τις ρυθμίσεις.

Οι λόγοι που επέβαλλαν την υιοθέτηση αυτών των ρυθμίσεων είναι οι διαρκώς μεταβαλλόμενοι οικονομικοί παράγοντες που δημιουργούν αβεβαιότητα και κάνουν εντονότερη την ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, όπως επίσης και η νέα σύνθεση του εργατικού δυναμικού, η οποία καθιστά δύσκολη την πρόσληψη αλλά και τη διατήρηση του προσωπικού.

Ειδικά στην Ελλάδα όπου το ποσοστό των γεννήσεων έχει μειωθεί σημαντικά και συνεπώς το ποσοστό των ηλικιωμένων αυξάνει, το ποσοστό ανεργίας αγγίζει το 10% και πλήττει κυρίως νέους ανθρώπους, τέτοιες συμφωνίες δίνουν λύση σε πολλά προβλήματα. Γι' αυτό και αρχίζουν να αντιμετωπίζονται θετικά από τις εταιρίες Εταιρείες όπως ο «TITAN» και η «ΕΛΑΙΣ» που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους, η πρώτη στην τσιμεντοβιομηχανία και η δεύτερη στον κλάδο των τροφίμων, δίνουν έμφαση στην ποιότητα της προσωπικής και εργασιακής ζωής των εργαζομένων τους και εφαρμόζουν κάποιες από τις παραπάνω ρυθμίσεις.

Η τάση υιοθέτησης από τους οργανισμούς εργασιακών στρατηγικών αμοιβών προσφέρει όχι μόνο οικονομικά αλλά και κοινωνικά οφέλη, αφού αυξάνεται η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα από την μια και από την άλλη συμφιλιώνονται δύο έννοιες πολλές φορές συγκρουόμενες : η εργασία και η προσωπική ζωή.⁸¹

Οι οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και οικογενειακές αλλαγές ενθαρρύνουν την εφαρμογή στρατηγικών ανταμοιβών, ώστε να αντιμετωπιστεί όσο γίνεται αποτελεσματικότερα η σύγκρουση που υφίσταται μεταξύ εργασίας και οικογένειας και που πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει στην κυριαρχία της επαγγελματικής ζωής εις βάρος της προσωπικής. Η ανάγκη των ανθρώπων για καλύτερο έλεγχο του εργασιακού τους χρόνου διαφέρει ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, τα προσόντα, το μισθό, τις επαγγελματικές φιλοδοξίες και την οικογενειακή κατάσταση⁸². Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι στρατηγικές παροχής αμοιβών που εστιάζονται και σε άλλα θέματα, πέρα από τις οικονομικές ανταμοιβές μπορούν να ικανοποιήσουν τον εργαζόμενο σε τέτοιο βαθμό, ώστε να έχει θετική συμπεριφορά απέναντι στην εταιρία που δουλεύει.

⁸¹ DeRoure, F., (1995), "Reconciliation of family and work", Workshop Proceedings on the Reconciliation of Family and Work held in the Pantion University, Athens

⁸² Savolainen, T., (2000), "Towards a new workplace culture:development strategies for employer-employee relations", Journal of Workplace Learning, Vol. 12, No 8, pp. 318-326

3.9. ΣΧΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Ο Hans Pruijt⁸³ στην προσπάθεια εφαρμογής κάποιου μοντέλου σε ένα δείγμα Ολλανδών εργαζομένων διαπίστωσε τα εξής χαρακτηριστικά :

Αίσθηση κατωτερότητας : σχεδόν τις περισσότερες φορές η σχέση εργοδότη και εργαζόμενου χαρακτηρίζεται από αίσθηση κατωτερότητας του εργαζόμενου απέναντι στον εργοδότη.

Ασυμμετρία : όσο κι αν υποστηρίζεται πως εργοδότης και εργαζόμενοι κατέχουν ισοδύναμη θέση στην αγορά, οι στόχοι τους διαφέρουν και ο έλεγχος που ασκεί καθένας από αυτούς στα μέσα παραγωγής είναι διαφορετικός

Εργαζόμενοι ως εκτελεστικά όργανα : πολλοί εργαζόμενοι δυστυχώς αισθάνονται εκτελεστικά όργανα που στοχεύουν στη συσσώρευση κεφαλαίου μέσω πειστικής δουλειάς και συνεχούς προσπάθειας μείωσης του κόστους εργασίας.

Τα τρία παραπάνω δεδομένα που προήλθαν από τη προηγούμενη έρευνα λειτουργούν ανασταλτικά, διότι ανεξάρτητα με τα χρήματα τα οποία μπορεί να παίρνει ο εργαζόμενος , αν νοιώθει όπως περιγράφεται παραπάνω τότε θεωρεί ότι η εταιρία του φέρεται άδικα.

3.10 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ

Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τη μελέτη των Levering, R και Moskowitz⁸⁴, Μ οι οποίοι μελέτησαν τις 100 καλύτερες εταιρίες της Αμερικής τα κριτήρια με τα οποία προσπαθούν οι εταιρίες να ανταμείψουν έναν εργαζόμενο είναι τα ακόλουθα :

- ✗ μισθός
- ✗ ευκαιρίες
- ✗ ασφάλεια
- ✗ υπερηφάνεια

⁸³ Pruijt, H., (2000), "Performance and quality of working life", Journal of Organizational Change, Vol. 13, No 4, pp. 389-400

⁸⁴ Levering, R., Moskowitz, M., (1999), "The 100 best companies to work for in America, Fortune, pp.118-144

- ✘** *δικαιοσύνη & ανοικτή επικοινωνία*
- ✘** *φιλικότητα*

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται είναι τα ακόλουθα :

- ✘** *μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων*
- ✘** *περισσότερη ευαισθησία σε ζητήματα τόσο εργασίας όσο και προσωπικά*
- ✘** *αποτελεσματικότερη επικοινωνία*
- ✘** *καλύτερη διανομή των κερδών*
- ✘** *περισσότερη διασκέδαση*

Η έρευνα αυτή απέδειξε τη στενή σχέση μεταξύ δίκαιων ανταμοιβών-κινήτρων με την αποδοτικότητα των εργαζόμενων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Ο όρος Team Management- Διοίκηση Ομάδων αναπτύχθηκε ευρέως τα τελευταία δέκα με δεκαπέντε χρόνια. Ως την δεκαετία του '80 τα θέματα που αφορούσαν το ανθρώπινο δυναμικό και ειδικά τις ομάδες σε ένα οργανισμό ήταν καθαρά διαδικαστικής φύσης (πρόσληψη προσωπικού, αξιολόγηση του προσωπικού, εκπαίδευση και θέματα μισθοδοσίας). Οι αλλαγές που σημειώθηκαν από την δεκαετία του '80 και συνεχίζονται ως σήμερα με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση, το άνοιγμα νέων αγορών και την αλλαγή σε πολλά εργασιακά θέματα προκάλεσαν πιέσεις στις επιχειρήσεις για να αλλάξουν την φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι μεγάλες επιχειρήσεις πλέον είχαν φύγει από τα στενά εθνικά όρια και εξελίχθηκαν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNC) που λειτουργούν σε πολλές χώρες ή σε παγκόσμιες επιχειρήσεις (GC) που λειτουργούν όπου το κόστος είναι χαμηλότερο⁸⁵. Αυτό σημαίνει ότι οι παραπάνω επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν να αντιμετωπίσουν μια ποικιλία από διαφορετικές εργασιακές νομοθεσίες ή κουλτούρες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Lawler (1999:3⁸⁶) στο διεθνές ΔΟ δημιουργήθηκαν νέες κατηγορίες εργαζομένων (π.χ. PCN και TCN) και αναλόγων πρακτικών που είναι αποτέλεσμα των ευρύτερων αλλαγών που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια.

Οι αλλαγές αυτές θα συζητηθούν σε αυτή την εργασία. Η εργασία είναι χωρισμένη σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος θα εξεταστεί το εάν υπάρχει ομοιογένεια ή διαφορετικότητα στην πρακτική της ΔΟ μεταξύ διαφορετικών κρατών, δηλαδή μια εξέταση των τρόπων που με τους οποίους οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων υποστηρίζονται και εξαρτώνται από τους νόμους, τους θεσμούς και της τοπικές κουλτούρες. Στο δεύτερο μέρος θα αξιολογηθεί η έννοια του όρου παγκοσμιοποίηση με τις επιπτώσεις της στις τοπικές οικονομίες και το πώς επιδρά στα εθνικά συστήματα της διοίκησης ομάδων.

⁸⁵ Δρ. Παναγιωτοπούλου, Λ "Σημειώσεις στο μάθημα :Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ομάδες, ICBS

⁸⁶ Lwaler, J (1999) "Human resource Management in International Settings" Gender and Agribusiness seminar, February 6, 1999

4.1. ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΑΔΩΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΚΡΑΤΗ

4.1.1.ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΞΥ Η.Π.Α. ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗΣ

Το κάθε κράτος έχει και το δικό του σύστημα διαχείρισης των ομάδων. Ο τρόπος που γίνεται η εργατική νομοθεσία επηρεάζει και τον τρόπο που διαχειρίζονται τις ομάδες οι διάφοροι οργανισμοί. Τα τελευταία όμως χρόνια η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει πολλές αλλαγές. Οι επιχειρήσεις κινούνται σε παγκόσμια επίπεδα και ανάλογα με τις συνθήκες προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους. Ολοένα και περισσότερες και πολυεθνικές (MNCs) ή παγκόσμιες επιχειρήσεις (GCs) έχουν ξεφύγει από τα τοπικά πλαίσια και μεταφέρουν τις λειτουργίες τους όπου αυτές νομίζουν ότι θα μπορέσουν να έχουν καλύτερο αποτέλεσμα. Από την άλλη μεριά οι κυβερνήσεις πολλών κρατών ρυθμίζουν την νομοθεσία τους ώστε να είναι ευνοϊκοί για τις παραπάνω επιχειρήσεις. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση προχώρα με γοργά βήματα, κάποιες πρακτικές στην ΔΟ σε διαφορετικές χώρες «αποτελούν την βάση» με την οποία διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες πρακτικές. Σύμφωνα με τους Clark Mallory (1996:11⁸⁷) η νοοτροπία που βλέπουν την ΔΟ στην Αμερική σχετίζεται με την κουλτούρα της χώρας και μπορεί να έχει μικρό ή και καθόλου αντίκτυπο σε χώρες που δεν έχουν ίδια ή έστω κοντινή κουλτούρα. Ο Chris Brewster (2002⁸⁸) κάνει μια ανάλυση στις πρακτικές της ΔΟ σε διάφορες χώρες. Πιο συγκεκριμένα επισημαίνει ότι η ανάπτυξη των θεωριών της ΔΟ στις Η.Π.Α. βασίζεται κυρίως σε παραδείγματα από μικρό αριθμό μεγάλων ιδιωτικών εταιριών. Η φιλελεύθερη κουλτούρα που βασίζεται στην ευημερία του ατόμου μέσα από την προσωπική ελευθερία και την συμμετοχή του στην εργασία⁸⁹.

⁸⁷ Clark,T. & Mallory (1996). "The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model?" European Human Resource Management, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

⁸⁸ Brewster,C (2002) "Human Resource Management across the countries: the cultural dimension" Conference on Athens University of Economics and Business, 17 October, 2002

⁸⁹ Igmjatovic,M & Svetlik, I. (2002), " European HRM clusters", paper presented at the 2nd International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges", Athens

Βασίζονται στην θεώρηση της ελευθερίας όπως δόθηκε από τον John Locke όπου η επιχείρηση είναι αυτή που ξέρει καλύτερα να προστατεύει τα δικαιώματα της⁹⁰. Η Dr Razeen Sally⁹¹ γράφει για τον φιλελευθερισμό που επικρατεί στην Αμερικάνικη οικονομία ότι βασίζεται στην ελευθερία της επιχείρησης να διαλέξει από μόνη της την οικονομική πολιτική (άρα και την πολιτική της στις ομάδες) δίχως να υπάρχει κάποιου είδους κρατικού παρεμβατισμού. Ο Brewster (2002) συνεχίζει λέγοντας ότι η λόγω της παγκοσμιοποίησης η Αμερικάνικη αντίληψη των επιχειρήσεων (η οποία έχει επηρεαστεί πολύ από τις Ιαπωνικές πρακτικές) έχει επικρατήσει σε πολλές χώρες. Σύμφωνα με τον Maund⁹² τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν και να απολύουν ελεύθερα, αρκεί αυτό να προβλέπεται στο συμβόλαιο του εργαζόμενου, και η επιρροή των εργατικών σωματείων που αν και έχουν μεγαλύτερο εύρος επιρροής σε κάποιους κλάδους οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την συμμετοχή τους σε σωματεία.

Χαρακτηριστικό του τρόπου που χειρίζονται οι Αμερικάνικες παγκόσμιες το εργατικό τους δυναμικό επιχειρήσεις είναι η περίπτωση του Jack Welch, CEO της General Electric, που έκοψε 160,000 θέσεις εργασίας ενώ απέλυε κάθε χρόνο το 10% των μάντζερ του⁹³.

Από την άλλη μεριά στην Ευρώπη η πολιτική των επιχειρήσεων στο θέμα των ομάδων είναι λιγότερο αυτόνομη (σε σχέση πάντα με την Αμερική), οι εταιρίες έχουν λιγότερη αυτονομία και ελευθερία αποφάσεων, τα συνδικάτα είναι ισχυρά, οι κοινωνικοί εταίροι έχουν μεγαλύτερη επιρροή, οι νομοθεσίες είναι περίπλοκες και διαφέρουν από χώρα σε χώρα και υπάρχει παράδοση συμμετοχής των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε πολλές χώρες, όπως η Ελλάδα, σε κάποιους κλάδους ο νόμος προϋποθέτει την ύπαρξη συνδικάτων για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

⁹⁰ Barbara Goodwin, 1997 "Using Political Ideas, 4th Edition, Chichester: Willey

⁹¹ Dr Razeen Sally, 2001 "What is Liberalism?" London School of Economics

⁹² Maund, L (2001) " An introduction to HRM – Theory and Practice", Palgrave, Great Britain

⁹³ Stoner, J, Freeman, R and Gilbert, D (1995) "Management" 6th Edition, Prentice-Hall

4.1.2. Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΤΑ ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΤΗΝ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ Η.Π.Α. ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ

Από τις παραπάνω παραγράφους βλέπουμε ότι ο τρόπος που αντιμετωπίζει το κράτος τις επιχειρήσεις και τη ΔΟ 'αποτελεί τη βάση' για να εξεταστεί η διαφορετικότητα στις πρακτικές ΔΟ.

Στην Ε.Ε. η εργατική νομοθεσία και η δύναμη των εργατικών συνδικάτων είναι διαφορετική από μέλος σε μέλος αλλά τείνει να υπάρχει μια μορφή εναρμόνισης τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα στην Βόρεια Ευρώπη (Γερμανία, Αυστρία, Η.Β. και άλλες χώρες) υπάρχει μία ενιαία μορφή συνδικάτων ενώ στις χώρες της Νότιας Ευρώπης υπάρχει υπάρχουν διαφορετικά εργατικά συνδικάτα που διαχωρίζονται με πολιτικά (Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία) ή και κάποιες φορές με θρησκευτικά κριτήρια (Γαλλία και Βέλγιο)⁹⁴.

Η δομή των συνδικάτων στις Η.Π.Α είναι πιο άμεση. Υπάρχει ένα εθνικό εργατικό κέντρο που είναι ένωση διαφορετικών εργατικών συνδικάτων. Παρόλα αυτά η νομοθεσία τα περιορίζει. (Brewster, 2002) Η μεγαλύτερη διαφορά είναι στην δύναμη που τους δίνει η εκάστοτε νομοθεσία. Στην Αμερική και το Η.Β. τα εργατικά συνδικάτα είναι αδύνατα. Από την άλλη μεριά, στην Ευρώπη, τα συνδικάτα είναι δυνατά και οι εταιρίες στην Ευρώπη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα συνδικάτα σε οποιαδήποτε απόφαση που επηρεάζει το εργατικό δυναμικό τους.

Μεγάλη διαφορά υπάρχει στο θέμα της διαπραγμάτευσης εργασιακών θεμάτων . Ο παρακάτω πίνακας δείχνει το τι ισχύει. Αυτό ο περιορισμός είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων με τα εργατικά συνδικάτα⁹⁵. Από την άλλη μεριά μια επιχείρηση στις Η.Π.Α. είναι ελεύθερη να κάνει όσες απολύσεις θέλει, όπως στο παράδειγμα της General Electric.

⁹⁴

www.euro.org

⁹⁵

EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"

Πίνακας 2.1: Δύναμη διαπραγμάτευσης εργασιακών ζητημάτων από τα συνδικάτα

	Μέτρια ή δυνατή επιρροή στη διαπραγμάτευση εργασιακών θεμάτων	Καθόλου ή μικρή επιρροή στην διαπραγμάτευση εργασιακών θεμάτων
Χώρες	Χώρες Ευροζώνης,	Η.Π.Α., Η.Β. Ιαπωνία, Ιρλανδία

Πηγή: EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"

Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να σημειώνετε και στην Ε.Ε. μείωση των μελών των συνδικάτων ενώ ολοένα και μειώνετε η δύναμη τους ως μέσα πίεσης. Αυτό είναι το αποτέλεσμα των κινήσεων που κάνει η Ε.Ε. ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική η Ευρωπαϊκή οικονομία. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την συμμετοχή των εργαζομένων στα συνδικάτα και το πόσο επί της εκατό των συμβάσεων εργασίας καλυπτόντουσαν από τα συνδικάτα⁹⁶.

⁹⁶ OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD

Πίνακας 2.2 Η συμμετοχή στα συνδικάτα και η επιρροή τους σε θέματα συμβάσεων εργασίας το 1994

	<i>Συμμετοχή στα συνδικάτα</i>	<i>Επιρροή σε συμβάσεις εργασίας</i>
<i>Αυστρία</i>	<i>43</i>	<i>98</i>
<i>Βέλγιο</i>	<i>53</i>	<i>90</i>
<i>Δανία</i>	<i>76</i>	<i>90</i>
<i>Φινλανδία</i>	<i>81</i>	<i>95</i>
<i>Γερμανία</i>	<i>30</i>	<i>92</i>
<i>Ιταλία</i>	<i>39</i>	<i>82</i>
<i>Ολλανδία</i>	<i>26</i>	<i>81</i>
<i>Πορτογαλία</i>	<i>22</i>	<i>66</i>
<i>Ισπανία</i>	<i>34</i>	<i>93</i>
<i>Σουηδία</i>	<i>91</i>	<i>93</i>
<i>Η.Β.</i>	<i>36</i>	<i>47</i>
<i>Η.Π.Α.</i>	<i>16</i>	<i>18</i>

Πηγή: OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD

Σε αυτό κεφάλαιο είδαμε την διαφοροποίηση με βάση την δύναμη που έχουν εργατικά συνδικάτα. Η εργατική νομοθεσία, που δίνει ή αφαιρεί κάποιες εξουσίες στα εργατικά συνδικάτα, είναι ένας λόγος διαφοροποίησης των πρακτικών της ΔΟ και πιο ειδικά της διαφοροποίησης μεταξύ των Η.Π.Α. και των χωρών – μελών της Ε.Ε.

4.1.3.ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΔΟ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών και συγγραφέων έχει ασχοληθεί με το πόσο επηρεάζει η εθνική κουλτούρα τις πολιτικές και τις πρακτικές των

επιχειρήσεων σε θέματα ΔΟ από χώρα σε χώρα. Ίσως η πιο γνωστή είναι η έρευνα του Hofstede(1993⁹⁷, 1980⁹⁸).

Ο Hofstede έκανε μια έρευνα μεταξύ 160,000 υπαλλήλων της IBM σε 66 χώρες (μεταξύ αυτών και η Ελλάδα) και έδωσε τις πέντε διαστάσεις που σχετίζουν την κουλτούρα με τον τρόπο εργασίας⁹⁹. Το συμπέρασμα που έβγαλε ήταν ότι η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στο τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και ότι οι όποιες ομοιότητες είναι επιφανειακές. Ο Draft¹⁰⁰ (2000:115) ορίζει την κουλτούρα ως «τις γνώσεις, τις αξίες, την συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης που διέπουν τα μέλη μιας κοινωνίας».

Η έρευνα βρήκε ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις των εθνικών ή τοπικών κουλτουρών που επηρεάζουν τους οργανισμούς και τις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων με τους οργανισμούς που δουλεύουν. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι παρακάτω:

- ✓ *Απόσταση από την εξουσία (PDI)*. Υψηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι δέχονται την ανισότητα στην εξουσία μεταξύ των οργανισμών, της κρατικής εξουσίας και των ανθρώπων. Χαμηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι περιμένουν να έχουν ισότητα στην εξουσία. Χώρες με υψηλή απόσταση από την εξουσία είναι η Μαλαισία και οι Φιλιππίνες. Χώρες με μικρή απόσταση από την εξουσία είναι η Δανία και η Αυστρία.
- ✓ *Αποφυγή αβεβαιότητας (UAI)*. Με την αποφυγή της αβεβαιότητας δημιουργείται ένα πνεύμα που εξαλείφει την αβεβαιότητα που έχουν οι άνθρωποι και καταφέρνουν να αποφύγουν την αβεβαιότητα στην ζωή τους. Υψηλός βαθμός αβεβαιότητας σημαίνει ότι τα μέλη μια κοινωνίας νοιώθουν ανασφαλείς και υποστηρίζουν τις ιδέες που τους εγγυούνται μια σιγουριά. Χαμηλός βαθμός αβεβαιότητας σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν υψηλή ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα και

⁹⁷ Hofstede, G. (1993) "Intercultural conflict and synergy in Europe", In Hickson, D.J. (ed.) *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*, pp: 1-8

⁹⁸ Hofstede, G (1980), "Cultural Consequences: International differences in work-related values", Beverley Hills, CA: SAGE

⁹⁹ Δρ. Παναγιωτοπούλου, Λ "Σημειώσεις στο μάθημα :Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ΔΑΠ" ICBS

¹⁰⁰ Draft (2000) "Management" 5th Edition, Harcourt

νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη για θέσπιση κανόνων. Χώρες με υψηλή απόφυγη αβεβαιότητας είναι η Ελλάδα και η Πορτογαλία, ενώ χώρες με χαμηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας είναι η Σιγκαπούρη και η Σουηδία.

- ✓ **Ατομικότητα και ομαδικότητα (INV).** Η ατομικότητα σημαίνει ότι τα άτομα προτιμούν να εργάζονται και να παίρνουν αποφάσεις ατομικά παρά να δουλεύουν ομαδικά. Η Ελλάδα είναι μια από τις χώρες με μεγάλο ποσοστό ατομικότητας. Από την άλλη υπάρχει και η ομαδικότητα που είναι ισχυρή στις Ασιατικές και Νότιο Αμερικάνικες χώρες που υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην έννοια της ομάδας που προέρχεται από κοινωνικές αξίες που είναι δυνατές στην κοινωνία όπως η αξία της οικογένειας.
- ✓ **Ανδρισμός (MAS).** Αυτή είναι η πιο αμφιλεγόμενη διάσταση κουλτούρας. Ο 'ανδρισμός' στέκεται για κοινωνίες που τα 'ανδρικά' χαρακτηριστικά χαρακτηρίζουν την κοινωνία. Από την άλλη μεριά υπάρχουν κοινωνίες που διακρίνονται από τα 'θηλυκά' στοιχεία (femininity) και προέχουν αξίες όπως οι σχέσεις, η ομαδικές αποφάσεις και η ποιότητα ζωής. Κοινωνίες με 'ανδρικές' αξίες είναι η Ιαπωνία και η Αυστρία, ενώ χώρες με 'θηλυκά' χαρακτηριστικά είναι η Σουηδία και η Νορβηγία. (Draft, 2000) Οι Rodrigues και Blumberg (2000¹⁰¹) κρίνουν τα αποτελέσματα που έδωσε ο Hofstede για τον 'ανδρισμό' ως λανθασμένα βασιζόμενοι σε στοιχεία που πήραν από τον O.H.E.

Η έρευνα έγινε μεταξύ στελεχών της ίδιας επιχειρήσεις, πράγμα που μειώνει την εγκυρότητα της έρευνας δίχως να σημαίνει ότι η ίδια η έρευνα του Hofstede είναι λάθος.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα της έρευνας του Hofstede για 10 χώρες.

¹⁰¹ Rodrigues, C and Blumberg (2000) "Do feminine Cultures really behave more feminine than masculine cultures? A comparison of 48 countries' femininity – masculinity ranking to their UN human development rankings" Journal of Cross Cultural Management, Vol 7, Number 3

Πίνακας 2.3: Η ταξινόμηση 10 χωρών με βάση το θεώρημα του Hofstede

Χώρα	Απόσταση εξουσίας	Αποφυγή αβεβαιότητας	Ατομικότητα	Ανδρισμός
Αυστραλία	7	7	2	5
Κόστα Ρίκα	8	2	10	9
Γαλλία	3	2	4	7
Γερμανία	8	5	5	3
Ινδία	2	9	6	6
Ιαπωνία	5	1	7	1
Μεξικό	1	4	8	2
Σουηδία	10	10	3	10
Ταϊλάνδη	4	6	9	8
Η.Π.Α.	6	8	1	4

Πηγή: Marcic, D (1995) "Organizational Behavior and Cases", 4th Edition, Minn:West – όπως δίνεται από τον Draft (2000:115)

Αν δούμε την θεώρηση του Hofstede από την πρακτική μεριά της θα πρέπει να δώσουμε και παραδείγματα για το πως γίνεται η πρακτική εφαρμογή της. Για παράδειγμα οι χώρες με μεγάλα επίπεδα απόστασης

* Με το σκορ 1 είναι οι χαμηλοί βαθμοί π.χ. χαμηλός βαθμός αβεβαιότητας, χαμηλό επίπεδο αποφυγής αβεβαιότητας. Στην ατομικότητα το 1 είναι υψηλότερο επίπεδο ατομικότητας και το 10 το υψηλότερο επίπεδο ομαδικότητας, και στον ανδρισμό το 1 είναι το υψηλότερο επίπεδο ανδρισμού ενώ το 10 είναι το υψηλότερο επίπεδο θηλυκότητας

της εξουσίας, αποφυγής της αβεβαιότητας και ατομικισμού (Μεσογειακές χώρες) παρουσιάζουν ιεραρχική γραφειοκρατία. Αυτός είναι ο λόγος που πολλές πολυεθνικές ή παγκόσμιες επιχειρήσεις αποφεύγουν να επενδύουν εκεί λόγω της κουλτούρας των εργαζομένων που τους κάνει λιγότερο ανταγωνιστικούς από τους συνάδελφους άλλων χωρών. Στην Γερμανία οι οργανισμοί που έχουν μικρή απόσταση δύναμης και ισχυρή αποφυγή κινδύνου θεωρούνται απρόσωποι και ότι δουλεύουν σαν μηχανές.

Με βάση τα στοιχεία που δίνει σε κάθε χώρα η κουλτούρα ο Hofstede χώρισε τις χώρες σε ομάδες (Παράρτημα Α). Οι Myloni, Harzing και Mirza (2001¹⁰²) αναλύουν το παράδειγμα της Ελλάδας, σε σχέση με το πώς επηρεάζει η κουλτούρα τις MNC επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα και βγάζουν το συμπέρασμα του ότι αν και πολλές τεχνικές του σύγχρονου ΔΟ (στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης) χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα, η κουλτούρα των εργαζομένων απωθεί την αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους στα πρότυπα των πετυχημένων πρακτικών. Σημειώνουν ότι οι Έλληνες επαγγελματίες μάνατζερ αδυνατούν να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν την κουλτούρα και το στυλ διοίκησης της μητρικής εταιρίας, όπως και ότι λίγοι Έλληνες, σε σύγκριση με τους άλλους Ευρωπαίους μπορούν να γίνουν διεθνή στελέχη (expatriates). Η δυνατή Ελληνική κουλτούρα και το γεγονός ότι η νομοθεσία είναι πολύ διαφορετική από αυτή που έχουν οι Η.Π.Α. κάνουν την άσκηση πετυχημένων Αμερικάνικων πρακτικών στο ΔΟ στην Ελλάδα δύσκολη. Είναι γεγονός ότι εφαρμόζονται σιγά-σιγά κάποιες πρακτικές όπως το ελαστικό ωράριο αλλά δεν έχουν την ανταπόκριση που έχουν σε άλλες χώρες και κυρίως στις Η.Π.Α. από όπου και προέρχονται οι περισσότερες πολυεθνικές.

Για να καταλήξουν οι πρακτικές στην περιοχή των ανθρωπίνων πόρων είναι όμοιες σε κάποια σημεία. Για παράδειγμα η εφαρμογή του ελαστικού ωραρίου και η ολοένα και μικρότερη επιρροή των συνδικάτων στις εργασιακές σχέσεις. Αυτό είναι αποτέλεσμα κυρίως

¹⁰²

Myloni, B., Harzing, A., and Mirza, H (2001) "A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece" Independent study, University of Bradford

της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση έχει καταφέρει να φέρει κάποιες αλλαγές και επηρεάσει τα εθνικά συστήματα των συστημάτων ΔΟ αλλά οι περισσότερες αλλαγές είναι επιφανειακές και δέχονται σε πολλές χώρες αντίσταση που δημιουργείται από την κουλτούρα. Σε άρθρο¹⁰³ στην ιστοσελίδα του BBC τονίζεται το γεγονός ότι πολλοί βλέπουν την αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς στην Ευρώπη και την ίδια την παγκοσμιοποίηση ως απειλή παρά ως μια αλλαγή που θα ανεβάσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και το βιοτικό επίπεδο.

Υπάρχει το παράδειγμα της WAL-MART που έκανε άνοιγμα στις αγορές της Λατινικής Αμερικής χρησιμοποιώντας πρακτικές που χρησιμοποιούσε στην Αμερική.

Οι μάνατζερ ήταν Αμερικάνοι και στάλθηκαν εκεί δίχως να έχουν μελετήσει την τοπική κουλτούρα. Το αποτέλεσμα ήρθε και σε επίπεδο πωλήσεων (αν και το προϊόντα της ήταν πιο φτηνά δεν κατάφεραν να κάνουν τις αναμενόμενες πωλήσεις) αλλά και σε επίπεδο διοίκησης των ομάδων. Το προσωπικό σύντομα δυσανασχέτησε με τις πρακτικές κυρίως στα οράρια και τους μισθούς, αδυνατούσε να κατανοήσει τις πρακτικές της διοίκησης έναντι στις ομάδες ενώ σύντομα η εταιρία ήρθε σε αντιπαράθεση με τα εργατικά συνδικάτα και την νομοθεσία. Έτσι μέσα στα δύο πρώτα χρόνια η εταιρία έχασε \$48 εκατομμύρια¹⁰⁴.

4.2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΜΑΔΩΝ

Η παγκοσμιοποίηση έχει στόχο την προσομοίωση των κανόνων των αγορών έτσι ώστε να διευκολύνεται ο ανταγωνισμός σε μία παγκόσμια αγορά που θα διέπεται από τους ίδιους κανόνες, όχι μόνο στα θέματα των ομάδων, αλλά και σε άλλους τομείς όπως π.χ. οι μεταφορές με την μείωση των δασμών. Με αυτό τον τρόπο θα πρέπει να απελευθερωθεί το εμπόριο από κάποιους περιορισμούς, που διαφέρουν από κράτος σε

¹⁰³ BBC "Broaden the gap between Europe and USA" April 2003 – www.bbc.co.uk
¹⁰⁴ The wall street "The wall-mart way sometimes gets lost in translation overseas", October 8, 1997

κράτος, με όφελος για τις χώρες που θα προσαρμόσουν τις αγορές τους στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης.

Οι πολυεθνικές και οι παγκόσμιες επιχειρήσεις δεν είναι μία ομάδα επιχειρήσεων που διαθέτουν τα προϊόντα τους σε διαφορετικές χώρες και έχουν το αρχηγείο τους σε μία συγκεκριμένη χώρα. Πλέον έχουν παγκόσμιους στόχους και οι αποφάσεις τους παίρνονται με στόχο την κερδοφορία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η παγκοσμιοποίηση θέλει να βγάλει τις εταιρίες από την γεωγραφική απομόνωση που έχουν έρθει από το γεγονός ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα συστήματα διοίκησης. Έτσι στόχος είναι να απαλειφθούν τα όποια εμπόδια (κυρίως νομικά και πολιτιστικά) που παρεμποδίζουν τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το γεγονός ότι θα πρέπει να προσαρμόσουν το ΔΟ τους στα επίπεδα της κάθε χώρας, σημαίνει μεγάλα έξοδα και άρα πολλές φορές τις αποτρέπει να επενδύσουν σε κάποιες χώρες (Brewster, 2002).

Με την προσαρμογή των τοπικών – εθνικών αγορών σε κάποιες διεθνείς τυποποιημένες πρακτικές θα μπορέσουν να θεωρήσουν οποιαδήποτε χώρα ή γεωγραφική τοποθεσία ως μια υποψήφια αγορά που δεν θα χρειαστεί χρόνο και έξοδα ώστε να επενδύσουν εκεί και να δραστηριοποιηθούν.

Από την άλλη όμως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές που είναι επηρεασμένες από την νομοθεσία και την κουλτούρα της χώρας προέλευσης της μητρικής εταιρίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα επικρατήσουν οι πρακτικές που προέρχονται από την χώρα προέλευσης που συνήθως είναι οι Η.Π.Α. η Ευρώπη ή κάποια χώρες όπως η Ιαπωνία σε βάρος των τοπικών πρακτικών που είναι συνδεδεμένες με την εθνική τους κουλτούρα.

Από την άλλη οι επιχειρήσεις με τις επενδύσεις τους τις χώρες αυτές (Foreign Direct Investments) χρησιμοποιούν τις πηγές (πρώτα υλικά και εργατικό δυναμικό) με αποτέλεσμα την οικονομική ευημερία.

Το ζητούμενο από την παγκοσμιοποίηση είναι να υπάρξει ένα ενιαίο μοντέλο. Έχει υπάρξει κάποια τυποποίηση των κανόνων της διοίκησης των ομάδων αλλά έχουν ακόμα κάποιες διαφορές μεταξύ τους. Ο Brewster (2002) έχει βρει ότι υπάρχουν κάποιες πρακτικές που

χρησιμοποιούνται στο χώρο της διοίκησης των ομάδων τα οποία είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης τα οποία έχουν επιδράσει στα διαφορετικά εθνικά συστήματα της ΔΟ. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν κάποιοι παράγοντες (για παράδειγμα το νομικό πλαίσιο που διέπει την διοίκηση ομάδων και την κουλτούρα) που επηρεάζουν την πρακτική της διοίκησης των ομάδων. Ο στόχος των μοντέλων είναι αυτοί οι παράγοντες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα έτσι ώστε να μπορέσουν είναι συμβατές με τα μοντέλα.

4.2.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΟΥ Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΔΡΑ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΑΔΩΝ

Ο Brewster (2002) επικεντρώνεται στο γεγονός ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης οι αγορές τείνουν να ακολουθούν το Αμερικάνικο ή το Ευρωπαϊκό μοντέλο.

Στο Αμερικάνικο μοντέλο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Βασίζεται στο φιλελεύθερο σύστημα και απαιτεί τον περιορισμό των ενδιάμεσων παραγόντων. Προωθεί τον έλεγχο στην απόδοση των εργαζομένων και δίνει την αυτονομία στις επιχειρήσεις να διοικούν όπως αυτές πιστεύουν το εργατικό τους δυναμικό.

Από την άλλη μεριά υπάρχει το Ευρωπαϊκό μοντέλο, όπου οι εθνικοί παράγοντες και η κουλτούρα επηρεάζει τις πρακτικές των επιχειρήσεων. Οι Miloni et al. (2001) σημειώνει ότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την θέσπιση κάποιων κοινών πρακτικών σε θέματα εργατικού δυναμικού.

Στην έκθεση της EIRO (2000) γίνεται αναφορά στην συνθήκη της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 με στόχο την δημιουργία μιας κοινής πρακτικής στα θέματα των ομάδων με στόχο την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής οικονομίας και την δημιουργία περισσότερων δουλειών. Από αυτή την απόφαση φαίνεται η πρόθεση της Ε.Ε. να προσαρμόσει τις εθνικές πολιτικές στο θέμα της ΔΟ στο κλίμα της παγκοσμιοποίησης.

Στο θέμα της σύγκλισης των πολιτικών για την ΔΟ στην Ευρώπη υπάρχει και η άποψη των Madsen και Jensen όπως δίνεται από τον Brewster αλλά και από τους Ignatovic και Svetlik (2002) που δίνουν

ένα ευρύτερο χάσμα π.χ. μεταξύ των βόρειων Ευρωπαϊκών κρατών και των γερμανικών και μεσογειακών χωρών που διαφέρουν στο τρόπο που παρεμβάλλεται το κράτος, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η διαφορετικότητα στις κουλτούρες σε σύγκριση με την Αμερική που υπάρχει μια εθνική κουλτούρα και νοοτροπία που απλώς έχει μικρές διαφορές ανάλογα με την φυλετική προέλευση των ατόμων.

4.2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΑΔΩΝ

Η παγκοσμιοποίηση επιδιώκει την προσαρμογή όλων των εθνικών πολιτικών σε κάποιες πρακτικές. Ο Brewster (2002) λέει ότι εφόσον αποφασίσουμε να επιλέξουμε την καλύτερη πρακτική ως αυτή που θα κυριαρχήσει στις αγορές, τότε αυτή θα πρέπει να είναι η Αμερικάνικη που δίνει μεγάλη αυτονομία στις επιχειρήσεις ως προς το θέμα της διοίκησης ομάδων.

Πολλές Αμερικάνικες πρακτικές εφαρμόζονται ήδη αλλά σε περιορισμένο βαθμό. Η Miloni et al. (2001), χρησιμοποιεί το παράδειγμα της Ελλάδας για να δείξει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και μανάτζμεντ, όπως και ότι ο κρατικός παρεμβατισμός δεν αφήνει την ανάπτυξη πρακτικών που έχουν δουλέψει επιτυχημένα στο εξωτερικό. Βέβαια σημειώνετε στο παράδειγμα της Ελλάδας οι αλλαγές που έχουν γίνει λόγω της παγκοσμιοποίησης αλλά σημειώνουν ότι υπάρχει πολύ δρόμος ακόμα για να μπορέσει να έρθει στα πρότυπα των επιτυχημένων μοντέλων.

Το σε πιο βαθμό έχει επιδράσει η παγκοσμιοποίηση μια εθνική οικονομία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις μπορεί να σκέφτονται την στρατηγική τους σε παγκόσμιο επίπεδο όμως θα πρέπει να δρουν ακολουθώντας τις ιδιοσυγκρασίες της κάθε χώρας. Όσο και να προσαρμοστούν οι αγορές στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης, οι διαφορές θα υπάρχουν πάντα.

Μεγάλο ρόλο παίζει και η βούληση των κοινωνικών εταίρων και των ίδιων των ανθρώπων που απαρτίζουν μια κοινωνία να προσαρμοστούν στις ανάγκες της παγκοσμιοποίησης. Από την άλλη οι παγκόσμιες εταιρίες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι αδύνατο η παγκοσμιοποίηση να προσαρμόσει όλα τα εθνικά συστήματα στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Στο παράδειγμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αν και υπάρχει μια κοινή στρατηγική ώστε να δημιουργηθούν κάποιες κοινές πρακτικές στο θέμα της ΔΟ, οι πολιτικές είναι ακόμα διαφορετικές από κράτος σε κράτος. Σε κάποια κράτη, όπως η Βρετανία, οι κανόνες του Αμερικάνικου μοντέλου έχουν ριζωθεί μέσα στα εθνικά συστήματα της πολιτικής σε θέματα εργατικού δυναμικού. Βέβαια η κουλτούρα και η εργατική νομοθεσία της Βρετανίας είναι πολύ κοντά στην Αμερικάνικη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εύκολη προσαρμογή της στις Αμερικάνικες πρακτικές.

Το Αμερικάνικο μοντέλο (Brewster, 2002) βασίζεται στην πλήρη απελευθέρωση της αγοράς εργασίας όπου ο κάθε κοινωνικός εταίρος θεωρείται περιττός, κάτι βέβαια που δεν μπορεί να ισχύσει στην Ευρώπη και θα πάρει πολύ καιρό να γίνουν τέτοιες αλλαγές.

Για να καταλήξουμε, η παγκοσμιοποίηση τείνει να ακολουθήσει το Αμερικάνικο μοντέλο διοίκησης των ομάδων, το οποίο είναι και το πιο επιτυχημένο. Ανάλογα με το πόσο δυνατή είναι η τοπική κουλτούρα και την βούληση των κοινωνικών εταίρων θα επηρεαστεί και το πόσο έχει φθείρει η παγκοσμιοποίηση τα εθνικά συστήματα διοίκησης των ομάδων.

Επίλογος

Η πρακτικές στο χώρο των ανθρώπινων πόρων και των ομάδων ανά χώρα είναι διαφορετικές. Παρόλα αυτά η παγκοσμιοποίηση έχει καταφέρει σε μεγάλο ή μικρότερο βαθμό να προσαρμόσει τις εθνικές πρακτικές στα πρότυπα των επιτυχημένων πρακτικών. Ο βαθμός εξαρτάται από παράγοντες όπως η εθνική κουλτούρα, ο κλάδος δραστηριότητας, ο κρατικός παρεμβατισμός και η δύναμη των κοινωνικών εταίρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ

Με τον όρο προσωπική ανάπτυξη νοείται η βελτίωση και εξέλιξη του ατόμου, που εκφράζεται με την κατάργηση των προσωπικών περιορισμών, την επίλυση των προσωπικών προβλημάτων, τη βελτίωση της επαφής και ένταξης στην κοινωνία και την οικογένεια (σχέσεις με τους άλλους), την αύξηση της προσωπικής ευημερίας και ευτυχίας, τη βελτίωση της προσωπικής αποτελεσματικότητας σε διάφορες καταστάσεις, την ανάδειξη και καλλιέργεια των προσωπικών ταλέντων και ικανοτήτων. Η προσωπική ανάπτυξη αφορά λοιπόν τόσο στην "ιδιωτική" ζωή του ατόμου, όσο και στη "δημόσια" δραστηριοποίησή του¹⁰⁵.

Τα αποτελέσματα της προσωπικής ανάπτυξης κρίνονται για τον καθένα από το βαθμό της προσωπικής ευημερίας και ευτυχίας, αλλά και από την έκταση της ομαλής ένταξής του στο κοινωνικό σύνολο, στην οικογένεια και στο περιβάλλον.

Θα μπορούσε έτσι να πει κανείς ότι προσωπική ανάπτυξη σημαίνει σωματική βελτίωση, ψυχολογική βελτίωση, πνευματική ανάπτυξη, επαγγελματική ανάπτυξη, βελτίωση της κοινωνικής ένταξης και προσφοράς, κ.ο.κ.

Πολλοί χρησιμοποιούν και τον όρο αυτοβελτίωση, τη συνειδητή δηλαδή τροποποίηση ατομικών χαρακτηριστικών (σωματικών και διανοητικών) και την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, τάσεων και δεξιοτήτων με σκοπό την αύξηση της προσωπικής επιτυχίας,

¹⁰⁵ Υπάτιος Βαρέλας(2003), Ανάπτυξη Προσωπικών Ικανοτήτων, WiredArt

αποτελεσματικότητας και ευτυχίας. Ωστόσο, θεωρείται ότι ο όρος προσωπική ανάπτυξη είναι ευρύτερος και ενσωματώνει και την αυτοβελτίωση¹⁰⁶.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο έχει δύο στόχους: πρώτον τον προσδιορισμό της ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων, μέσα από το συγκεκριμένο ακαδημαϊκό πρόγραμμα.

Δεύτερον την καταγραφή της προσωπικής μάθησης αλλά και πως αυτή έχει εφαρμογή στην καθημερινότητα μας.

Η συγκεκριμένη ανάλυση θα στηριχτεί σε τέσσερις βασικές θεματικές ενότητες μέσα από τις οποίες θα αποδειχτεί η προσωπική βελτίωση, και ο προσδιορισμός αλλά και η καταγραφή της ατομικής μάθησης.

Συγκεκριμένα:

- ✓ *Καθορισμός επαγγελματικών και μαθησιακών δεξιοτήτων.*
- ✓ *Περιγραφή γεγονότων και εμπειριών που βιώσαμε στη διάρκεια των σπουδών μας.*
- ✓ *Παράγοντες βελτίωσης αλλά και περιγραφή συγκεκριμένων εμποδίων.*
- ✓ *Αναλυτικό πλάνο δράσης για περαιτέρω ανάπτυξη.*

Όλες οι παραπάνω ενότητες θα υποστηριχτούν θεωρητικά μέσα από τα κατάλληλα θέματα ύλης ή μέσα από σχετικές θεωρίες.

5.1. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας. Η μάθηση προϋποθέτει την απομάθηση, τη διαγραφή δηλαδή των υφιστάμενων νοητικών χαρτών και εγγραφή σε αυτούς νέων «γνώσεων» πράγμα απαραίτητο για την αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς¹⁰⁷.

Σε επίπεδο επαγγελματικών και μαθησιακών δεξιοτήτων μια πρώτη αλλαγή που θα μπορούσε να εντοπιστεί, είναι ότι κάποιος απέκτησε τη

¹⁰⁶ Υπάτιος Βαρέλας(2003), Ανάπτυξη Προσωπικών Ικανοτήτων, WiredArt
¹⁰⁷ Κατσαλής Α(2004), Σημειώσεις μαθήματος, I.C.B.S

δυνατότητα του να μπορεί να κάνει μια απογραφή του εαυτού του να μπορεί δηλαδή να καταλαβαίνει καλύτερα τις ανάγκες του, αλλά κυρίως ποιος πραγματικά είναι και τι πραγματικά θέλει να επιτύχει στη δουλειά του αλλά και στη ζωή του.

Συγκεκριμένα του δίνεται η ικανότητα να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι δυνατότητες και ποιες οι αδυναμίες μου.
2. Ποιοι είναι οι φιλοδοξίες μου και ποιοι οι στόχοι μου.
3. Αν καλύπτομαι από το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο βρίσκομαι.
4. Πως αξιολογώ τον εαυτό μου.

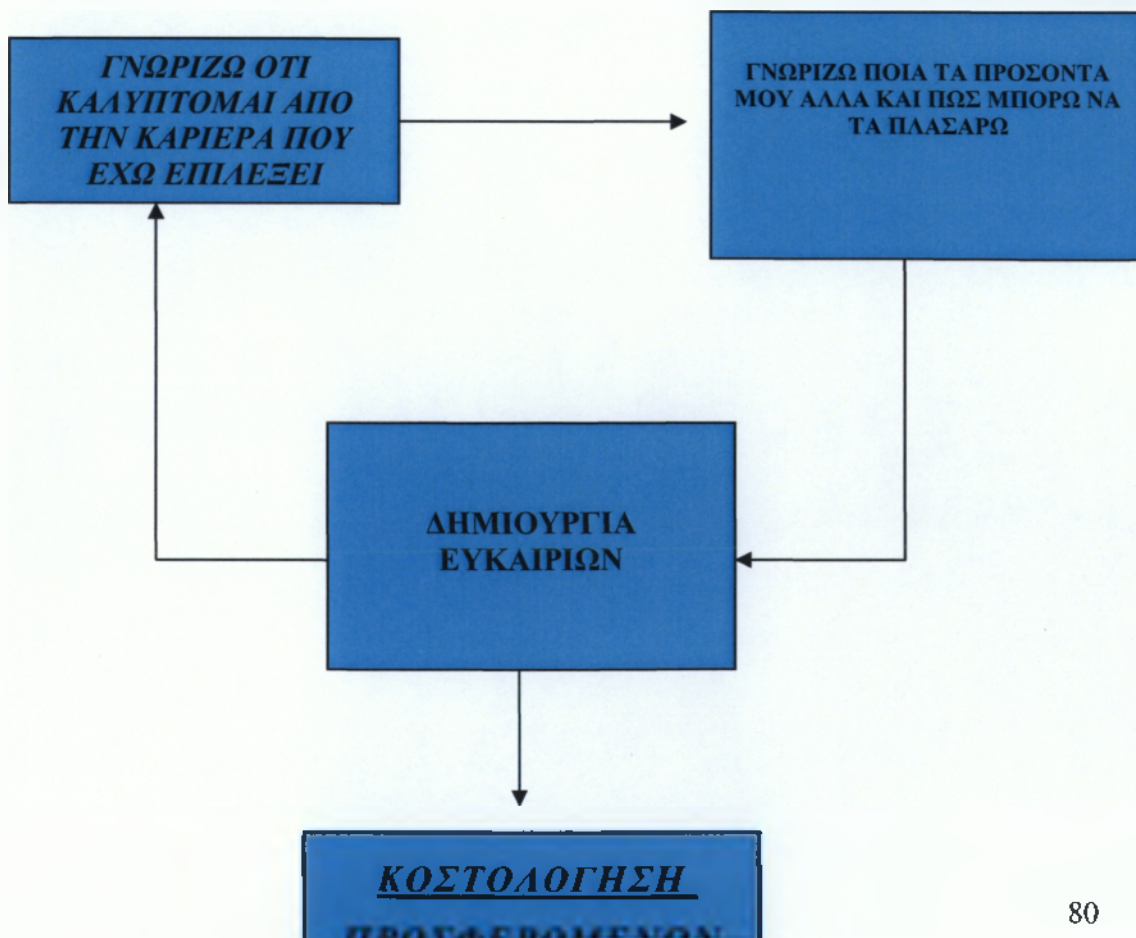
Συγκεκριμένα αν ήθελε να αναπαραστήσει σχηματικά τα επίπεδα στα οποία νοιώθει διαφοροποιημένος αλλά και γεμάτος απαντήσεις θα στηριζόταν στο παρακάτω σχήμα, το οποίο αναφέρεται στον προσδιορισμό ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων .

ΣΧΗΜΑ 1

ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ

ΕΞΕΤΑΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ

ΑΓΟΡΑΣ



ΠΗΓΗ: Super D. And Hall D. , "Career Development: Exploration and Planning". Annual Review of Psychology , Annual Reviews 1996, p 334.

Συγχρόνως θα μπορούσε να καθοριστεί το επίπεδο επαγγελματικής αλλά και μαθησιακής ανάπτυξης μέσα από τη βελτίωση σε επίπεδο ανθρωπίνων σχέσεων. Συγκεκριμένα κάθε άνθρωπος ζει σε ένα περιβάλλον, το οποίο μοιράζεται με άλλους ανθρώπους οπότε:

- ✓ αφιερώνει μέρος της ζωής του στην επικοινωνία με άλλους, και κυρίως αυτούς που λέμε "δικούς του" ανθρώπους,
- ✓ επηρεάζεται ψυχολογικά, αλλά και στις δραστηριότητές του (λόγω συμφωνιών, υποχωρήσεων, κ.λπ.) από τη συμπεριφορά των άλλων και τις σχέσεις που έχει με αυτούς και
- ✓ συμπεριλαμβάνει τους άλλους ανθρώπους στα σχέδιά του, στις σκέψεις του και στις αποφάσεις του.

Πριν από την ένταξη κάθε ανθρώπου σε κάποιο ανάλογο πρόγραμμα μπορούμε να πούμε ότι λειτουργούσαν αναποτελεσματικά στις σχέσεις τους με τους άλλους ανθρώπους, με την έννοια ότι:

- ✓ επιδείκνυαν μία συμπεριφορά και επικοινωνία που συνήθως δεν ήταν συνειδητά επιλεγμένα (είτε στη δουλειά είτε στη προσωπική ζωή).
- ✓ θεωρούσαν ως αυτομάτως αληθή την προσωπική τους αντίληψη για το περιβάλλον, τα γεγονότα και τις σχέσεις τους με τους άλλους (συνήθως όμως ήταν μακριά ή και εντελώς διαφορετική με την πραγματικότητα) τέλος
- ✓ δεν λάμβαναν σοβαρά και συστηματικά υπόψη ή δεν ερμήνευαν αποτελεσματικά τα μηνύματα που εκπέμπανε οι άλλοι προς αυτούς, με τη μορφή ερωτήσεων, απαντήσεων, συναισθημάτων, ενεργειών.

Η παραπάνω συμπεριφορά οφείλεται στα εξής:

1. Έλλειψη ενδιαφέροντος.
2. Η έλλειψη χρόνου που θα μπορούσε να διαθέσει κάποιος για να βελτιώσει της σχέσης του
3. Ο εγωισμός του ανθρώπου που ενδιαφέρεται περισσότερο για να αναδειχθεί, να "αποδείξει" ότι έχει δίκιο/είναι ανώτερος/ξέρει τι κάνει, παρά για να διατηρήσει και να βελτιώσει τις σχέσεις του (υποχωρώντας ακόμα και όταν έχει δίκιο, ζητώντας συγγνώμη, κ.λπ.).
4. Η αδυναμία να αντιδράσει κάποιος σωστά σε κάποιες καταστάσεις που εμφανίζονται στις σχέσεις όπως σε ισχυρές διαφωνίες, ξαφνικές αλλαγές, αιφνιδιασμούς, κ.λπ.
5. Η απογοήτευση από προηγούμενες εμπειρίες στη ζωή.
6. Ο φόβος.

Συγχρόνως πέρα από τα παραπάνω προβλήματα προστίθενται και τα παρακάτω:

- ✓ Λανθασμένη ή απλά αναποτελεσματική χρήση της γλώσσας, τόσο στην επικοινωνία, όσο και στην ίδια τη διαδικασία της σκέψης.
- ✓ Έλλειψη ικανότητας αντίληψης και ορθής ερμηνείας των μη λεκτικών μηνυμάτων (που αντιπροσωπεύουν το 83% της επικοινωνίας!)¹⁰⁸.
- ✓ Αναποτελεσματικά εσωτερικά "προγράμματα" σκέψης και παραγωγής συναισθημάτων και στρατηγικές δράσης.
- ✓ Αναποτελεσματικές προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις ή ιεράρχηση αυτών.

Μέσα από το συγκεκριμένο πρόγραμμα υποδεικνύονται δύο τρόποι βελτίωσης (σε επαγγελματικό και μαθησιακό επίπεδο)¹⁰⁹.

Πράξη επί των αιτιών της αναποτελεσματικότητας και των προβλημάτων (έλλειψη ενδιαφέροντος, έλλειψη χρόνου, αδυναμία αντίδρασης, απογοήτευσης, φόβος, κ.λπ.).

¹⁰⁸ Κατσαλής Α(2004), Σημειώσεις μαθήματος, I.C.B.S

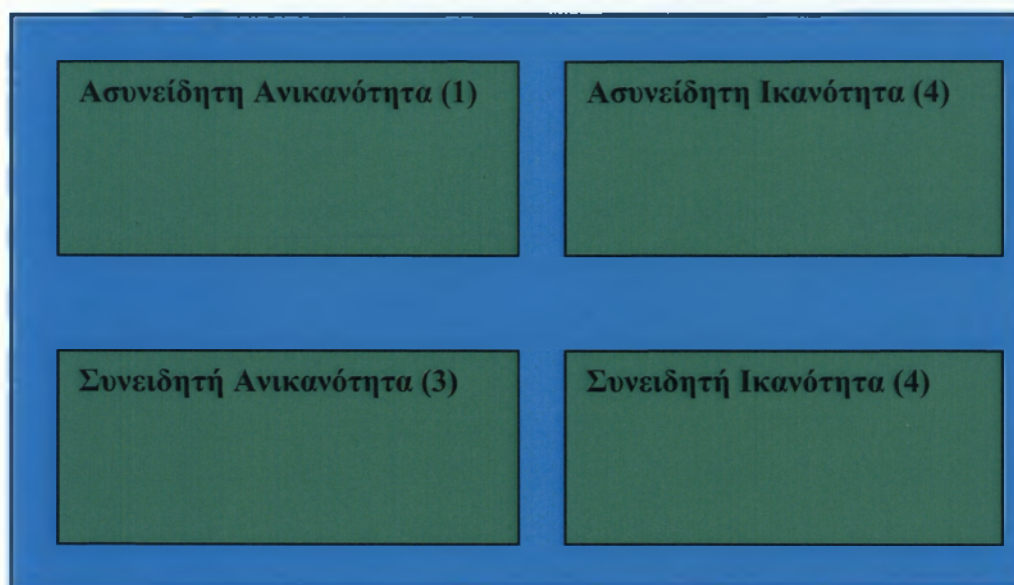
¹⁰⁹ Αναστασία Αθανασούλα – Ρέππα(2000), Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ Διδάσκοντος – Διδασκόμενου, ΣΕΛΕΤΕ

Πράξη επί των μετά-αιτιών, των βασικών αιτιών από όπου πηγάζουν τα προβλήματα και η αναποτελεσματικότητα (χρήση γλώσσας, αντίληψη, εσωτερικός προγραμματισμός, αξίες).

Ο πρώτος δρόμος είναι εύκολος για ξεκίνημα, αλλά ο δεύτερος έχει πιο σίγουρα αποτελέσματα. Ο πρώτος δρόμος αναγκάζει τους ναθρώπους να αντιμετωπίζουν κάθε σχέση ξεχωριστά, και συχνά και ξεχωριστά κάθε περίπτωση και πρόβλημα μέσα στην ίδια σχέση, ενώ ο δεύτερος δρόμος οδηγεί σε αλλαγές που μπορούσαν να επηρεάσουν ταυτόχρονα όλα τα στοιχεία μίας σχέσης, ή και ακόμα πολλές σχέσεις μαζί.

Στη συνέχεια σαν μέσο προσδιορισμού ειδικά των μαθησιακών δεξιοτήτων θα στηριχτούμε στο παρακάτω σχήμα που παρουσιάζει τα στάδια μάθησης:

ΣΧΗΜΑ 2

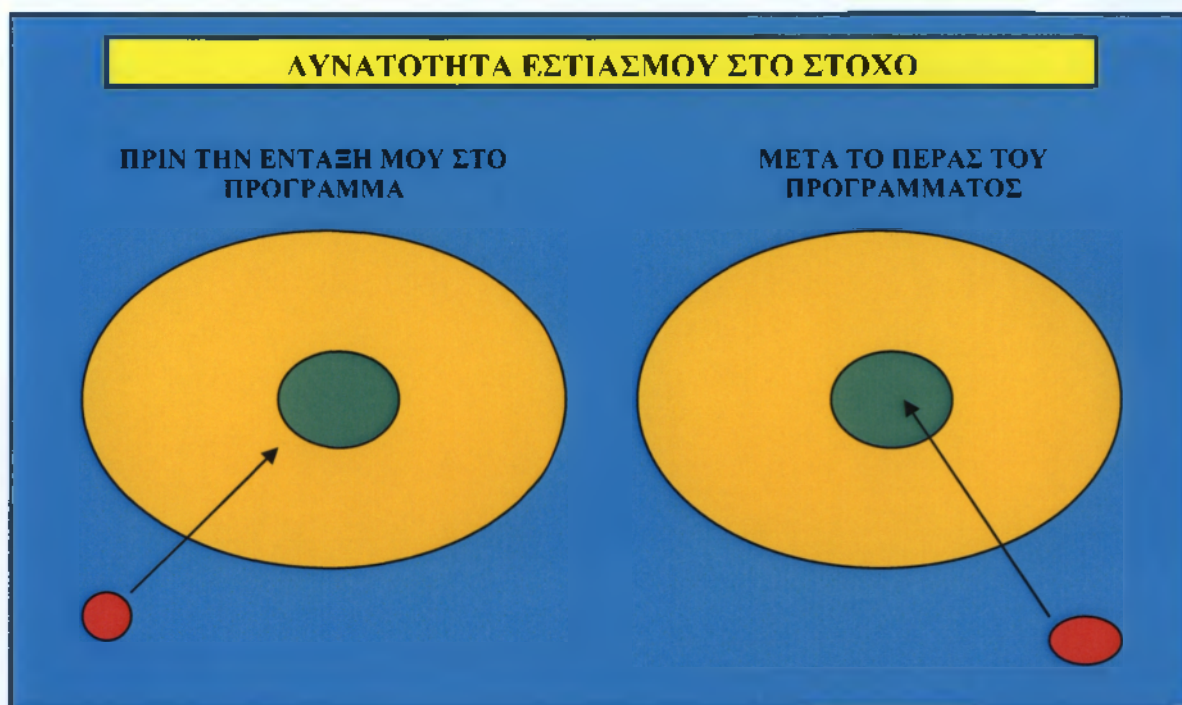


ΠΗΓΗ: Κατσαλής Α(2004), Σημειώσεις μαθήματος, I.C.B.S

Με βάση το παραπάνω σχήμα, το οποίο προσδιορίζει την ικανότητα του ατόμου στην μάθηση, και κυρίως πόσο συνειδητά ή όχι αντιδρά προς τη μάθηση, μπορούμε να πούμε ότι πριν από την ένταξή του στο πρόγραμμα σε επίπεδο θεωρητικών γνώσεων βρισκόταν στο 1 δηλαδή η «ανικανότητα» του σε κάποιες ενότητες οφειλόταν στην πλήρη

άγνοια που είχε . Αντίθετα στις ίδιες ενότητες σε πρακτική γνώση βρισκόταν σε συνειδητή ικανότητα δηλαδή γνώριζε ό,τι εφάρμοζε μέσα στο τμήμα του. Μετά την αποπεράτωση του προγράμματος, βρισκόταν στη συνειδητή ικανότητα και σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο. Μέσα από το παραπάνω σχήμα βλέπουμε ότι γενικά οι γνώσεις του ήταν καθαρά εμπειρικές, και υπήρχαν πράγματα που τα εφάρμοζε χωρίς να ξέρει τι είναι. Οι δεξιότητες που απέκτησε τον βοήθησαν να γνωρίζει πια και εμπειρικά αλλά και πρακτικά αυτά που εφαρμόζει. Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα, θα περιγράψουμε με το παρακάτω σχήμα το τελικό θετικό αποτέλεσμα που είχε το πρόγραμμα στην προσωπική μαθησιακή αλλά και επαγγελματική ανάπτυξη.

Συγκεκριμένα:



ΠΗΓΗ: Κατσαλής Α(2004), Σημειώσεις μαθήματος, I.C.B.S

Με βάση το παραπάνω σχήμα εντοπίζουμε τον εαυτό πριν από την ένταξή του στο πρόγραμμα, έξω από το στόχο, δηλαδή χωρίς ουσία στις κινήσεις του να ασχολείται με προβλήματα και να μην αρπάζει τις ευκαιρίες. Μετά το πέρα του προγράμματος εντοπίζουμε τον εαυτό του

πιο κοντά στο στόχο, να ασχολείται δηλαδή με ουσιαστικά θέματα- με ευκαιρίες και όχι με πράγματα τα οποία τον μπερδεύουν, τον κουράζουν και δεν έχουν αποτέλεσμα.

5.2. ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ

Ένα από τα βασικότερα γεγονότα, που συμβαίνει κατά τη διάρκεια της ένταξης ενός ατόμου στο πρόγραμμα είναι η ειλικρινής έκφραση των συναισθημάτων και κυρίως η οικοδόμηση μιας κουλτούρας και ενός ανοικτού επικοινωνιακού κλίματος που έχει στη σχέση του με τους καθηγητές αλλά και με τους φοιτητές του πανεπιστημίου. Συγχρόνως σε επίπεδο προσωπικής εμπειρίας μπορούμε να αναφερθούμε στα θετικά αποτελέσματα της μαθησιακής και επικοινωνιακής διαδικασίας που αποκόμισε κάποιος από την εφαρμογή ορθών πρακτικών της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στο πρόγραμμα αλλά και στο χώρο εργασίας του. Στο καινούργιο δηλαδή πρόσωπο που παρουσιάζει στη δουλειά του, στο ζεστό επικοινωνιακό κλίμα που έχει αναπτύξει μαζί με τους συναδέλφους του, αλλά και στην υποστήριξη που μπορεί να κάνω στους υφισταμένους του.

Συγκεκριμένα μπορώ να παραθέσω ότι τα επικοινωνιακά μαθήματα, ή τα μαθήματα που αναφέρονταν στις πωλήσεις, στη γλώσσα του σώματος αλλά κυρίως στην προσωπική ανάπτυξη και στην ανάπτυξη του εγώ, βοήθησαν στην βελτίωση του χαρακτήρα μου όχι μόνο στο χώρο εργασίας μου αλλά και στην προσωπική μου ζωή. Η απόδοση μου σε όλους τους τομείς αυξήθηκε κατακόρυφα .

5.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΜΠΟΔΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΑΤΟΜΟΥ

Η ανάπτυξη των παραγόντων θα υποστηριχτεί θεωρητικά από δύο μοντέλα: το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (θετικοί παράγοντες) και το μοντέλο του Usui Reiki (Αρνητικοί Παράγοντες).

5.3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η "νοημοσύνη της καρδιάς" όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Ντάνιελ Γκόλμαν, και αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον Γκόλμαν δεν σημαίνει απλώς το να "είσαι καλός". Σε στιγμές στρατηγικής σημασίας μπορεί να απαιτείται να "μην είσαι καλός", αλλά μάλλον να φέρνεις, για παράδειγμα, κάποιον αντιμέτωπο με μια δυσάρεστη αλλά υποχρεωτική αλήθεια την οποία αποφεύγει. Δεύτερον, συναισθηματική νοημοσύνη δεν σημαίνει να αφήνεις ανεξέλεγκτα τα συναισθήματα, "να εκφράζεις και να εκδηλώνεις ό,τι ακριβώς αισθάνεσαι. Σημαίνει μάλλον χειρισμό των συναισθημάτων έτσι ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δουλεύουν μαζί ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη κοινών τους στόχων¹¹⁰.

Η συναισθηματική νοημοσύνη επιλέχθηκε διότι θεωρούμε ότι με βάση αυτήν το πρόγραμμα ευεργητικά στην προσωπική ανάπτυξη κάθε ατόμου.

¹¹⁰ Daniel Goleman(2000), Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη. Ζ' Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα Αθήνα

5.3.1.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Με βάση τις συναισθηματικές ικανότητες θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε τους θετικούς παράγοντες που βοηθούν στη βελτίωση ενός ατόμου.¹¹¹

□ **Ανεξάρτητες:** Όλα οι ανεξάρτητες μεταβλητές όπως περιβάλλον, άνθρωποι κ.λ.π, οι οποίες βοηθούν το άτομο να εγκλιματιστεί αλλά και να προσαρμοστεί πιο εύκολα στο περιβάλλον του προγράμματος.

□ **Αλληλεξαρτώμενες:** Η σωστή αντιμετώπιση των καθηγητών, βοηθά στο να αντιμετωπίσει με σοβαρότητα και με υπευθυνότητα το πρόγραμμα.

□ **Ιεραρχικές:** Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίες "οικοδομούνται" η μια πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορύθμιση και η αυτεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων και όλες μαζί συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες και βοηθούν να καλυφθούν ιεραρχικά οι ανάγκες του ατόμου από το πρόγραμμα και να νιώσει ικανοποίηση που συμμετείχε¹¹².

□ **Αναγκαίες αλλά όχι ικανές:** Το κλίμα του εκπαιδευτικού οργανισμού βοήθησε στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του.

□ **Γενικού τύπου:** Ο προσδιορισμός των υποχρεώσεων του ατόμου τον βοήθησαν να εγκλιματιστεί πιο εύκολα στο περιβάλλον.

¹¹¹ Daniel Goleman(2000), Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη. Ζ' Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα Αθήνα

¹¹² Martin W. J., & D. J. Willower (1981). The Managerial Behavior of High School Principals. Educational Administration Quarterly, 17, p.69-90, R. L. Daft (1991), Management, The Dryden Press, Chicago,

5.3.1.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Η Συναισθηματική νοημοσύνη πέρα από τις συναισθηματικές ικανότητες έχει να υποδείξει κάποιες πρόσθετες μεταβλητές με βάση τις οποίες θα προσδιορίσουμε επιπρόσθετους θετικούς παράγοντες¹¹³¹¹⁴:

ΑΥΤΟΣΥΝΕΙΔΗΣΗ

Η επίγνωση των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και η υποστήριξη που παρέχεται από το πρόγραμμα βοηθούν στην προσωπική αλλά και θεωρητική βελτίωση του ατόμου.

Η δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης του εαυτού του βοηθούν στην καλύτερη απορρόφηση των πληροφοριών από τον εκπαιδευτικό φορέα.

Η συνεχής ενίσχυση του εγώ από τους καθηγητές βοηθούν στην καλύτερη προσαρμογή στο πρόγραμμα.

ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ

Τα παρακάτω στοιχεία, τα οποία ενδεχομένως χαρακτηρίζουν κάποιο άτομο το βοηθούν ώστε να μπορέσει να εγκλιματιστεί αλλά και να συμμετέχει καλύτερα στην διεξαγωγή των μαθημάτων. Συγκεκριμένα:

- ✓ **Αυτοέλεγχος.**
- ✓ **Εμπιστοσύνη**
- ✓ **Ανάληψη ευθυνών**
- ✓ **Προσαρμοστικότητα.**
- ✓ **Ανάληψη πρωτοβουλιών.**
- ✓ **Εντιμότητα και ακεραιότητα.**

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΜΟΥ

Από την αρχή του προγράμματος πρέπει να μεγάλη υπομονή και επιμονή αλλά και επιθυμία να επιτευχθούν οι στόχοι του. Απαιτείται αισιοδοξία για το τελικό αποτέλεσμα και ανάληψη πρωτοβουλιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχους.

¹¹³ Κατσαλής Α (2004), Σημειώσεις μαθήματος, I.C.B.S

¹¹⁴ Κόκκος Α (1998), Στοιχεία Επικοινωνίας, Α. Λιναρίτης Τόμος Β Πάτρα

ΕΥΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Σε κάθε κίνηση αλλά και σε κάθε διαφωνία καθένας πρέπει να προσπαθεί να μπει στη θέση του άλλου (δυστυχώς όχι πάντα). Επίσης ό,τι μαθαίνει κάποιος πρέπει να προσπαθεί να το εφαρμόζει στη δουλειά του προκειμένου να γίνω πιο αποτελεσματικός. Τέλος τις γνώσεις που αποκόμισε πρέπει να τις μεταφέρει και σε άλλους, προκειμένου να βοηθήσει στην ανάπτυξη της ομάδας του.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Κατά τη διάρκεια του προγράμματος απαιτείται επικοινωνία, να ακούν δηλαδή αλλά και να πράττουν αυτά που λένε οι υπεύθυνοι. Πρέπει να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές αλλά και να αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Βέβαια σε όλα αυτά βοηθά και το κλίμα που επικρατεί στη σχολή.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στους θετικούς παράγοντες παρατίθεται ο πίνακας Συναισθηματικών Ικανοτήτων μέσα από το οποίο μπορούμε επιπροσθέτως να προσδιορίσουμε τα δεδομένα που βοηθούν κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

Τα δεδομένα δίνονται σε δύο κατηγορίες: αυτά που πηγάζουν από την προσωπική ικανότητα και αυτά που πηγάζουν από την κοινωνική ικανότητα (φορέας)¹¹⁵.

¹¹⁵ Αναστασία Αθανασούλα – Ρέππα(2000), Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ Διδάσκοντος – Διδασκομένου, ΣΕΛΕΤΕ

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

A1. Αυτεπίγνωση - Αυτογνωσία

Επίγνωση των συναισθημάτων.

Αυτοπεποίθηση.

A2. Αυτορύθμιση

Αυτοέλεγχος

Αξιοπιστία

Ευσυνειδησία

Προσαρμοστικότητα

Καινοτομία

A3. Κίνητρα Συμπεριφοράς

Τάση προς επίτευξη

Δέσμευση

Πρωτοβουλία

Αισιοδοξία

B. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

B.1. Εν συναίσθηση

Κατανόηση των άλλων

Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών

Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων

Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας

B.2. Κοινωνικές Δεξιότητες

Επικοινωνία

Καταλυτική δράση

Χειρισμός διαφωνιών

Καλλιέργεια Δεσμών

Σύμπραξη και συνεργασία

Ομαδικές ικανότητες

ΠΗΓΗ: Αναστασία Αθανασούλα - Ρέππα(2000), Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ Διδάσκοντος-Διδασκομένου,

ΣΕΛΕΤΕ

5.3.2. USUI REIKI -ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι αρνητικοί παράγοντες, οι οποίοι εμποδίζουν πολλές φορές την απόδοση είναι οι εξής¹¹⁶:

ΘΥΜΟΣ

Ο θυμός είναι σπατάλη ενέργειας (την οποία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για άλλο σκοπό) και ταυτόχρονα επικίνδυνος για τον εαυτό κάθε ατόμου και για τους άλλους. Παραμερίζει τη λογική και οδηγεί σε πράξεις ανούσιες, έως και καταστροφικές. Οδηγεί στην έλλειψη της αυτοσυγκέντρωσης και σίγουρα κάποιος χάνει σημαντικά πράγματα, τα οποία διδάσκονται στο πρόγραμμα.

¹¹⁶ Υπάτιος Βαρέλας(2003), Ανάπτυξη Προσωπικών Ικανοτήτων, WiredArt

ΑΝΗΣΥΧΙΑ

Το υποσυνείδητο διατηρεί κάποιον σε εγρήγορση, καθότι νομίζει ότι απειλείται ή ότι θα συμβεί κάτι πολύ κακό που θα επηρεάσει άσχημα. Η ανησυχία είναι απαραίτητη και απολύτως ωφέλιμη στις καταστάσεις εκείνες όπου πραγματικά απειλείται η ύπαρξή του ή η υγεία του (π.χ. σε ακραίες περιβαλλοντικές συνθήκες, στον πόλεμο, κ.λ.π). Πολλές φορές όταν κάποιος είναι ανήσυχος ή αγχωμένος ορμώμενος από τη δουλειά ή τα μαθήματα, οδηγείται στο χάσιμο του αυτοελέγχου του και επομένως, είτε σε λάθη, είτε σε αλόγιστες συμπεριφορές.

ΕΥΓΝΩΜΟΣΥΝΗ

Η έκφραση ευγνωμοσύνης δεν χρειάζεται να γίνεται για να νιώσουν οι άλλοι καλά. Λίγοι κατανοούν πόσο καταπληκτικά δουλεύει εσωτερικά στο ανθρώπινο υποσυνείδητο και τις επιπτώσεις που έχει στην προσωπική εξέλιξη και ευτυχία. Η έκφραση ευγνωμοσύνης φορτίζει θετικά, γεμίζει κάποιον με ευχάριστες σκέψεις, κάνει τους ανθρώπους να βλέπουν με καλύτερο μάτι τους συνανθρώπους τους (άρα και να ζουν καλύτερα μαζί τους), εναρμονίζει κατά κάποιο μυστήριο τρόπο με τη θετική πλευρά των πραγμάτων, με τη θετική ενέργεια του σύμπαντος. Με βάση τη συγκεκριμένη θεώρηση καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αν κάποιος νιώθει μεγαλύτερη «ευγνωμοσύνη» για αυτά τα οποία καθημερινά διδασκόταν στη σχολή ίσως να ήταν συνεχώς πιο «επιμελής» αλλά και πιο θετικός προς τους καθηγητές του. Το αίσθημα της ευγνωμοσύνης θα τον έκανε πιο θετικό προς όλους.

ΕΡΓΑΣΙΑ

Απαιτείται επιμονή, υπομονή και κυρίως συγκεκριμένοι στόχοι .

ΕΥΓΕΝΕΙΑ

Η απότομη συμπεριφορά αλλά και η προκατάληψη με την οποία μερικές φορές αντιμετωπίζουμε ανθρώπους ή μαθήματα δυσκολεύουν στην κατανόηση κάποιων από τις διδασκόμενες ενότητες.

ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ

Η συγκεκριμένη εργασία θα ολοκληρωθεί με το πλάνο δράσης για την περαιτέρω ανάπτυξη. Το πλάνο θα περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα: Πριν γίνει οποιαδήποτε εργασία, σχεδιάζονται τα βασικά βήματα για τη διεκπεραίωσή της. Αν είναι εξαιρετικά πολύπλοκη η/και μακροχρόνια, διαιρείται σε μικρότερες αυτοτελείς, αν γίνεται, εργασίες.

Πρέπει να υπάρχει μία λίστα με τα σημαντικά πράγματα και, αν χρειαστεί, ακόμα και σε επίπεδο ημέρας. Στη λίστα αυτή γράφεται και μία προθεσμία για κάθε ενέργεια και φροντίζουμε να την τηρούμε.

Αν για κάποιο λόγο χρειάζεται να υπάρχουν πολλά έγγραφα, βιβλία, περιοδικά ή εγχειρίδια χρησιμοποιείται μία μέθοδο οργάνωσης.

Απαιτείται ηρεμία, επικοινωνία με τους άλλους, όχι ανάρμοστες συμπεριφορές προκειμένου να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα.

Αποφυγή όλων των παραπάνω αρνητικών παραγόντων όσο είναι εφικτό.

Τέλος διανομή του πλάνου δράσης σε τέσσερα στάδια συγκεκριμένα:¹¹⁷¹¹⁸

Στάδιο ανάπτυξης: Είναι το στάδιο μετά τα μαθήματα θεωρώ όπου κάποιος μπορεί να αναθεωρήσει πολλά πράγματα και να συνεχίσει

¹¹⁷ Υπάτιος Βαρέλας(2003), Ανάπτυξη Προσωπικών Ικανοτήτων, WiredArt

¹¹⁸ Τζωρτάκης Κ (2002), Οργάνωση και δίκηση, Rosili

διαφορετικά. Συγχρόνως μπορεί να διεκδικήσω καλύτερα πράγματα στη δουλειά του.

Μέσο στάδιο: Είναι το στάδιο που έπεται, στο οποίο κάποιος καταρτίζει τον εαυτό του περισσότερο θεωρητικά αλλά και πρακτικά. Εδώ κάποιος προσπαθεί να ανέβει και άλλο στην επαγγελματική πυραμίδα.

Ωριμότητα: Στο συγκεκριμένο στάδιο κάποιος έχει αποκτήσει τις απαιτούμενες γνώσεις και σε κοινωνικό αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο. Σε αυτό το στάδιο έχει κατοχυρώσει κάποια πράγματα και θα μπορεί να μεταφέρει και στην ομάδα του τις γνώσεις του καλύτερα.

Τέλος η περίοδο κάμψης, θα έχει φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο και σε επαγγελματικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο γνώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

6.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ – ΓΕΝΙΚΑ

Δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία μπορεί να χαρακτηριστεί μια οργανωμένη κοινότητα που ανήκει στο κράτος (νομικά, συμβατικά, οικονομικά ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο και αποσκοπεί στην παραγωγή ή διάθεση αγαθών και υπηρεσιών για το δημόσιο καλό, δηλαδή για τους πολίτες ή μέρος τους (άτομα ή ομάδες). Για να καταστεί δυνατή αυτή η παροχή αγαθών και/ ή υπηρεσιών παρεμβάλλεται ανάμεσα στους κρατικούς εκπροσώπους του οργανισμού (δημόσιους υπαλλήλους) και στους πολίτες μια επικοινωνιακή σχέση αλληλεπίδρασης. Η επικοινωνία καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων, είναι υπεύθυνη για τη μεταβίβαση ή ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών και ρυθμίζει το σύστημα διακίνησης εντολών, αναφορών, πληροφοριών κλπ. σ' έναν οργανισμό. Εν ολίγοις, η επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας μέσω του οποίου ο οργανισμός επιτελεί τις δραστηριότητές του και συνεπώς το βασικότερο στοιχείο της καθημερινότητάς του. Γύρω απ' αυτόν τον άξονα βρίσκεται ο μεγαλύτερος ή μικρότερος "μικρόκοσμος" του οργανισμού δηλαδή όλοι

όσοι σχετίζονται με την επιβίωση , το έργο, τις παροχές (αγαθά ή υπηρεσίες), την ανάπτυξη του οργανισμού και γενικότερα την λειτουργία του.

Η επικοινωνία αποτελεί επίσης ουσιαστικό παράγοντα της διοικήσεως κάθε οργανισμού και συντονίζει πρόσωπα και δραστηριότητες καθώς και τις αναγκαίες επαφές μεταξύ των οργανισμών. Στη σύγχρονη εποχή έχει διευρυνθεί υπέρμετρα ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς καθώς και ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν. Γι αυτό, δημιουργήθηκε η ανάγκη καθιέρωσης ειδικών συστημάτων και μεθόδων επικοινωνίας οι οποίες με τη σειρά τους οδήγησαν στην ανάγκη εξειδίκευσης του προσωπικού στα συστήματα πληροφόρησης.

Η εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών και η επέκταση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε σημαντική παράμετρο από την οποία εξαρτάται η δραστηριοποίηση και ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών. Ωστόσο, αυτός ο "νέος επικοινωνιακός τρόπος" ή μέσο, δεν παραγκωνίζει αλλά έρχεται να συμπληρώσει επικουρικά τις κλασικές μορφές επικοινωνίας όπως η προφορική και η γραπτή επικοινωνία οι οποίες εξακολουθούν να παραμένουν οι κυριότερες επικοινωνιακές συνισταμένες των δημόσιων οργανισμών τόσο για λόγους χρηστικούς όσο και για λόγους συντονισμού και τεκμηρίωσης.

6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ – ΓΕΝΙΚΑ

Οι σχέσεις του προσωπικού (δεσμοί φιλίας, σύμπνοια απόψεων, συνεργασία κλπ) δεν είναι ακριβώς το ίδιο πράγμα με τις εργασιακές σχέσεις (μισθοί και συνθήκες εργασίας), αλλά επηρεάζονται από την αποτελεσματική επικοινωνία των υπαλλήλων μεταξύ τους.

Η εσωτερική επικοινωνία έχει τρεις κατευθύνσεις: από τους εργοδότες προς τους υπαλλήλους, από τους υπαλλήλους προς τους εργοδότες και μεταξύ των υπαλλήλων.

Η εσωτερική διοίκηση απαιτεί ένα συνδυασμό :

A) Αμερόληπτη διοίκηση

B) Αναγνώρισεις εκ μέρους της υπηρεσίας της αξίας και της σημασίας της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους

Γ) Ύπαρξη διαρκούς επικοινωνίας που υποστηρίζεται από τεχνικές δυνατότητες¹¹⁹.

Αυτός ο συνδυασμός είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση μιας σωστής οργάνωσης. Η ποικιλία των βοηθημάτων επικοινωνίας είναι τεράστια, αλλά ο κάθε οργανισμός θα χρησιμοποιήσει πιθανότατα εκείνες τις λίγες μεθόδους που είναι κατάλληλες γι' αυτόν.

Πολλά εξαρτώνται από τη φύση του οργανισμού, το είδος και την ποικιλία του προσωπικού.

6.3. ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Κατά το Γ. Σιδέρη : «Στην Ελλάδα, το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι 'εισαγωγή' της βασιλείας του Όθωνα. Μετά την απελευθέρωση από τους Τούρκους, η χώρα αναζήτησε την ανάπτυξη και την πρόοδο αφομοιώνοντας δυτικοευρωπαϊκές παραδόσεις. Μεταξύ τους ήταν και η 'συγκεντρωτική' μορφή διοικητικής οργάνωσης των τότε σύγχρονων μοναρχικών κρατών. Η διαδικασία αυτή υπήρξε επίπονη, παλινδρομική και αντιφατική και συνδέεται άμεσα με τις έκτακτες πολιτικές και οικονομικές καταστάσεις της χώρας. Με όσα ακολουθούν θα αναφερθούμε στα δομικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης ελληνικής δημόσιας διοίκησης και στην αναγκαιότητα του εκσυγχρονισμού της»¹²⁰.

¹¹⁹ Jefkins Frank, *Δημόσιες σχέσεις*, 1994, σελ 36

¹²⁰ Σιδέρης Γ. Ευθυμίου, *Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη*, 1997, σελ. 38

6.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον παραπάνω συγγραφέα, «ελλείπει επίσημης διοικητικής έρευνας στη χώρα μας, δεν έχουμε τη δυνατότητα να αναλύσουμε σε βάθος την αφομοίωση του γραφειοκρατικού μοντέλου στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς». Τα παρακάτω στοιχεία τα οποία θα αναφέρουμε χαρακτηρίζουν την καθημερινή διοικητική δράση στην Ελλάδα:

Α. Αναποτελεσματικότητα: Σε γενικές γραμμές η ελληνική δημόσια διοίκηση με βάση τον τρόπο που αξιοποιεί τα ευρωπαϊκά κονδύλια θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μη αποτελεσματική, ενώ συγχρόνως θα μπορούσαμε να πούμε ότι υστερεί και στο επίπεδο σχεδιασμού όπως επίσης και στην εφαρμογή πολιτικών.

Β. Προβληματικές σχέσεις με τους πολίτες: Η μη αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου φορέα δημιουργεί ένα αίσθημα ανασφάλειας στους δημόσιους υπαλλήλους και τους κάνει να φέρονται με αυταρχική συμπεριφορά απέναντι στους πολίτες και σε μερικές μεμονωμένες περιπτώσεις ένα πολύ μικρό ποσοστό από αυτούς χρηματίζεται.

Γ. Υπερπληθυσμός εργαζομένων: Η συνεχή πρόσληψη όλων και περισσοτέρων ατόμων στον δημόσιο τομέα δημιουργεί πλεονασμό εργατικού δυναμικού, το οποίο προϋποθέτει την ανάγκη για την δημιουργία επιπλέον διαδικασιών προκειμένου να δικαιολογηθεί το αυξημένο ποσοστό υπαλλήλων στους δημόσιους οργανισμούς. Βέβαια κάποιος θα μπορούσε να πει ότι σε αντίθετη περίπτωση θα είχαμε μεγαλύτερο ποσοστό ανέργων, η απάντηση σε αυτό το επιχείρημα είναι ότι αν έβρισκε το κράτος άλλους τομείς να τους απασχολήσει.

Δ. Δυσπροσάρμοστος και δυσκίνητος όγκος: Λόγω της πολυπλοκότητας που ισχύει στον δημόσιο τομέα, δεν είναι δυνατόν ο δημόσιος φορέας να προσαρμόζεται εύκολα σε οποιαδήποτε οικονομική ή κοινωνική αλλαγή αλλά και να κάνει βήματα εκσυγχρονισμού.

Ε. Κομματικοποίηση: Αυτή η κατάσταση δημιουργεί εδώ και πολλά χρόνια πρόβλημα στον δημόσιο τομέα, για αυτό γίνεται προσπάθεια επίλυσης του. Το πρόβλημα φυσικά δεν αφορά μόνο τα πολιτικά

κόμματα και τις διάφορες ομάδες αλλά και τα προσωπικά οφέλη του καθενός.

ΣΤ. Οργανωτικές δυσκαμψίες: Οργανωτική δομή δεν υπάρχει στον ελληνικό δημόσιο τομέα . Τα φαινόμενα τα οποία παρατηρούνται είναι η όχι αξιοκρατική επιλογή των υπαλλήλων, ανυπαρξία οργάνωσης, έλλειψη σχεδιασμού για το μέλλον, ισοπέδωση των δημοσίων υπαλλήλων και καμία γενικά προσπάθεια για κάτι καλύτερο.

6.5. ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Μετά από όσα ήδη αναφέραμε μας γεννάται η εξής απορία: εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης σημαίνει εκσυγχρονισμός του γραφειοκρατικού μοντέλου, ή αναζήτηση ενός άλλου;

- Γνωρίζουμε το πρόβλημα δηλαδή τις δομές, τις αιτίες και τους λόγους της διοικητικής μας ανεπάρκειας; - Ποια μέτρα όμως πρέπει να ληφθούν ώστε η ελληνική δημόσια διοίκηση να κινητοποιηθεί και να αναλάβει τον εκσυγχρονισμό της;

Μια πρόταση που θα μπορούσε να γίνει είναι η δημιουργία ενός ερευνητικού ινστιτούτου για τη δημόσια διοίκηση, ώστε να γνωρίσουμε:

- Πώς αφομοιώνεται το γραφειοκρατικό μοντέλο από τη δημόσια διοίκηση
- Τι σχέσεις υπάρχουν μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες

Έχοντας αυτά τα καινούργια δεδομένα θα είμαστε σε θέση να προτείνουμε συγκεκριμένα και αποτελεσματικά μέτρα, μέτρα επί της ουσίας του εκσυγχρονισμού.

6.6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Σύμφωνα και πάλι με τον Ε. Σιδέρη¹²¹ (1997) ,ο ρόλος του κράτους στη μεταπολεμική ανάπτυξη της χώρας έπαιξε σημαντικό ρόλο στο οικονομικό, πολιτικό και ιδεολογικό πεδίο δράσης του, μετά τις

¹²¹ Ε. Σιδέρη, *Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη, 1997*

πετρελαϊκές κρίσεις των δύο τελευταίων δεκαετιών και την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή ένωση.

Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, το κράτος αναλαμβάνει το οικονομικό κόστος του εκσυγχρονισμού, αλλά και τις κρίσεις των ελλειμμάτων του δημοσίου.

Στην εποχή μας το πώς ορίζεται ο όρος κράτος από τους πολιτικούς και τους πολίτες είναι κάτι το τελείως διαφορετικό. Συγκεκριμένα οι πρώτοι το προσδιορίζουν ως κομματικό μηχανισμό ενώ οι δεύτεροι το μόνο τρόπο για απόκτηση επαγγελματικής σταθερότητας.

Η έννοια του κράτους πρέπει επιτέλους να ξεφύγει από την πελατειακή της μορφή που συνηθίζουμε να του δίνουμε εδώ στη Ελλάδα, και να ακολουθήσουμε την λογική που επικρατεί στην δυτική Ευρώπη για ένα κράτος που το χαρακτηρίζει:

- η τεχνοκρατία, η συνέπεια και η συνέχεια του κράτους δικαίου
- η αποτελεσματικότητα και ο ορθολογισμός του κοινωνικού κράτους και
- ο τεχνολογικός νεωτερισμός

Οι αρχές που χρησιμοποιεί η δημόσια διοίκηση είναι οι κάτωθι :

A. Στην αρχή της ιεραρχίας: Διαφοροποιήσεις μεταξύ υπαλλήλων, ισχύουν μέθοδοι ελέγχου.

B. Αρχή ορθολογικότητας: Σταθεροί κανόνες με συνέχεια και συνέπεια.

Γ. Αρχή καταμερισμού εργασίας: Δηλαδή οι αρμοδιότητες είναι αυστηρά και ακριβώς κατανεμημένες μεταξύ των απασχολούμενων.

Δ. Αρχή της τυποποίησης: Οι διαδικασίες και τα έγγραφα είναι ενιαία.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση προέκυψαν τα εξής φαινόμενα:

- **Ο νεποτισμός:** Οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση τις συγγένειες, τις φιλίες και χρησιμοποιούνται εκτός επιτρεπτών ορίων περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου.
- **Η διαφθορά:** Ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι χρηματίζονται και παραβιάζουν τους νόμους προς όφελος δικό τους ή για όφελος τρίτων από τους οποίους έχουν συμφέρον. Αυτό μπορεί να μην είναι κοινή πρακτική όλων, αλλά συμβαίνει έστω και σε μικρά επίπεδα.

■ **Ο νομικισμός:** Αντί το κράτος να είναι ο προστάτης του πολίτη, εξαιτίας της πολυνομίας και της αντιφατικότητας των ρυθμίσεων, είναι υπονομευτής κάθε πρωτοβουλίας και νεωτερισμού. Παράλληλα, παρατηρείται έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στα διάφορα όργανα της διοίκησης.

■ **Ο συγκεντρωτισμός:** Δηλαδή η περιφέρεια αδυνατεί να λάβει πρωτοβουλίες, όλη η εξουσία συγκεντρώνεται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο συγκεντρωτισμός οδηγεί σε οικονομικές ανισότητες δημιουργώντας το μοντέλο βοράς-νότος.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν το αδιέξοδο στο οποίο βρίσκεται αυτή τη στιγμή η δημόσια διοίκηση, δεν μπορεί να κάνει οποιαδήποτε αλλαγή και να αναλάβει οποιαδήποτε πρωτοβουλία.

Η απαξίωση κάθε πρωτοβουλίας, η ισοπέδωση, η αδιαφάνεια και ενίοτε ακόμα και η διαφθορά είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τη δημόσια διοίκηση.

Συγκεκριμενοποιώντας, τα διαρθρωτικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης εντοπίζονται στα εξής:

- Υπερβολικός συγκεντρωτισμός στα υπουργεία
- Υψηλόβαθμοι γραφειοκράτες που καιροσκοπούν σε βάρος του δημοσίου
- Αναποτελεσματική τοπική αυτοδιοίκηση
- Πολλές επιτροπές που αντί να λύνουν τα προβλήματα, κωλυσιεργούν
- Υπολειτουργία ελεγκτικών μηχανισμών
- Αντιπαραγωγικές διοικητικές διαδικασίες
- Παρωχημένες μέθοδοι διοίκησης και διαχείριση των κρατικών υποθέσεων
- Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων
- Δημόσιοι υπάλληλοι που στερούνται μιας ευρύτερης πολιτιστικής, μορφωτικής και πολιτικής παιδείας και μίας διοικητικής κουλτούρας.
- Τεχνολογικός νεωτερισμός¹²².

¹²²

Σιδέρη Γ. Ευθυμίου, *Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη*, 1997, σελ 41-45

6.7. Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΟ ΚΡΑΤΟΣ

Το πελατειακό κράτος εμφανίζεται σε υποανάπτυκτες κοινωνίες , που προκειμένου να εκσυγχρονισθούν, να αναπτυχθούν οικονομικά τους και να ενταχθούν στην διεθνή αγορά και στο διεθνές πραγματικότητα και αγορά εισήγαγαν θεσμούς από τις ανεπτυγμένες χώρες, οι οποίοι δεν λειτούργησαν όπως έπρεπε.

Οι λόγοι δυσλειτουργίας της ελληνικής κοινωνίας είναι ότι δεν είχαν ανάλογο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, ώστε να δημιουργήσουν θεσμικές διαδικασίες ανάλογες των αναγκών τους.

6.8. ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.

Η κουλτούρα ως τμήμα του οργανισμού, περιλαμβάνει τα βιώματα, τις πρακτικές, τα πρότυπα και τις συνήθειες που επικρατούν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους.

Η κουλτούρα μέσα σε έναν ελληνικό δημόσιο οργανισμό επηρεάζει¹²³ :

- Τον τρόπο ομιλίας των εργαζόμενων μέσα σε έναν οργανισμό.
- Τις αποστάσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζόμενων μέσα σε μια δημόσια υπηρεσία.
- Τα θέματα για τα οποία επικοινωνούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι ,
- Τη συνέπεια που υπάρχει έναντι του χρόνου, μέσα στον οποίο πρέπει να διεκπεραιωθεί μία εργασία .

Το πρόβλημα του σύγχρονου ελληνικού δημόσιου τομέα είναι ότι η κουλτούρα η οποία έχει υιοθετήσει επηρεάζεται από τη πολιτική, των πελατειακών σχέσεων αλλά και από την επιθυμία των ξένων το ελληνικό κράτος να ακολουθήσει μια εξαρτημένη οικονομική πολιτική.

¹²³ Αντωνιάδης Θ. Αναστάσιος , *Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας* , σελ 27

Με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι ο σύγχρονος ελληνικός δημόσιος τομέας είναι εξαρτημένος από διάφορους παράγοντες, τους οποίους έχει καλλιεργήσει από μόνος του εδώ και πολλά χρόνια.

Η μελέτη της κουλτούρας του ελληνικού δημόσιου τομέα θα μπορούσε να ξεκινήσει με τη διάκριση σε δημόσιες και σε ιδιωτικές οργανώσεις: «Στις πρώτες παρατηρούνται καλώς διορθωμένες δομές και ορθολογικά καταμερισμένες λειτουργίες, οι οποίες όμως δεν οδηγούν πάντα στην εκπλήρωση των σκοπών αυτών των οργανώσεων όπως τους τις έχει θέσει ο νομοθέτης»¹²⁴.

Ως προς αυτό θα μπορούσαμε να δώσουμε πολλά παραδείγματα, όπως τα διάφορα υπουργεία που είναι οργανισμοί με συνήθως δύσκαμπτες οργανωτικές δομές πιστές στο γραφειοκρατικό σύστημα. Στους οργανισμούς αυτούς υπάρχουν βεβαίως οι νομοθετημένες εντολές οι οποίες όμως συχνά αντί να διευκολύνουν τον τρόπο λειτουργίας τους, τον κάνουν δύσκολο, δυσνόητο και απρόσιτο για το κοινό αλλά ενίοτε και για τους εργαζόμενους. Σαν απλό παράδειγμα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ατελείωτες ουρές των ανθρώπων που συσσωρεύονται, στα υπουργεία αλλά και σε όλους τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, προσπαθώντας να εξυπηρετηθούν.

Συγχρόνως όμως αυτό είναι πρόβλημα και για τους εργαζόμενους διότι αναγκάζονται να κάνουν περισσότερη προσπάθεια για δουλειές που θα τελείωναν σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα και ενίοτε πολύ ψυχοφθόρο.

Παράδειγμα δεισλειτουργικότητας της γραφειοκρατικής κουλτούρας είναι ο ελληνικός στρατός που είναι μια μεγάλη δημόσια υπηρεσία, η οποία είναι αδύνατο να κάνει οτιδήποτε χωρίς ατελείωτες αναφορές και χρονοβόρες διαδικασίες. Μετά τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η κουλτούρα των ελληνικών οργανισμών δεν είναι ανεξάρτητη, αλλά επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως ο κρατικός παρεμβατισμός, καθώς και από εσωτερικούς παράγοντες όπως οι απαρχαιωμένες αντιλήψεις που υποστηρίζουν την καθεστηκία κατάσταση και αντιτίθενται σε κάθε μορφή προόδου.

¹²⁴ Τσιβάκου Ι. , *Ερουρέμ*, σελ 135 .

Στους δεύτερους, τους ιδιωτικούς οργανισμούς, αντίθετα, «παρατηρούνται συχνά ανεπαρκείς» και μη ορθολογικές διατεταγμένες δομές και λειτουργίες, οι οποίες όμως επιτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τους στόχους της ιδιωτικής διοίκησης».

Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε μια μεγάλη επιχείρηση του βιομηχανικού τομέα όπως η Δέλτα Α.Ε η οποία φυσικά δεν έχει την οργανωσιακή κουλτούρα μίας δημόσιας υπηρεσίας, όμως η κουλτούρα της η οποία εντοπίζεται περισσότερο στο άτομο τον πελάτη, τον εργαζόμενο, αλλά και στο αξιοκρατικό σύστημα την κάνει πιο ευκίνητη και ανταγωνιστική

6.9. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ

Η μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση είναι απόλυτης προτεραιότητας, όμως το γεγονός ότι οι μέχρι τώρα παρεμβάσεις έχουν αποτύχει, επιβάλλει μια διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν σε αποτυχία τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες.

Οι ανεπαρκείς μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες οφείλονται στους εξής λόγους:

A. Δεν υπήρξε μια ενιαία στρατηγική, η οποία να χαρακτηρίζει την ελληνική πολιτική.

B. Δεν έγιναν αποφασιστικές παρεμβάσεις για την αναβάθμιση του επαγγελματισμού των δημοσίων υπαλλήλων

Ένας επιπλέον λόγος είναι ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι 'άγνωστη'. Με αυτό εννοούμε ότι δεν υπάρχει μία συστηματική, εμπειριστατωμένη και επιστημονικά τεκμηριωμένη ανάλυση της δημόσιας διοίκησης.

Είναι, επομένως, ανάγκη να ιδρυθεί ένα ερευνητικό ινστιτούτο για θέματα δημόσιας διοίκησης στο εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης ώστε οι μεταρρυθμίσεις να αποκτήσουν και επιστημονικό υπόβαθρο.

6.10. ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

α) Είναι «γραφειοπαθογενής» δηλαδή δυσλειτουργική η ελληνική δημόσια διοίκηση, ως προς τα συμφέροντα των πολιτικο-οικονομικών δυνάμεων, οι οποίες την χρησιμοποίησαν για να εξυπηρετήσουν μέσω των κρατικών μηχανισμών και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, τα συμφέροντά τους;

β) Γιατί η «γραφειοπαθολογία» αναπαράγεται και δεν θεραπεύεται από τις προοδευτικές κυβερνήσεις, αντιστεκόμενη στις συνταγές του σύγχρονου ορθολογικού τρόπου οργάνωσης;

γ) Μήπως δεν αλλάζει η γραφειοκρατική δομή του κράτους επειδή εξυπηρετεί κάποια συμφέροντα;

Λαμβάνοντας υπόψη:

■ *Τη μεταδικτατορική πολιτική*

■ *Τις λειτουργίες του ελληνικού κράτους ως εργοδότη των ανέργων*

■ *Το πελατειακό κράτος*

■ *Το κράτος ως δημιουργό μεσαίων στρωμάτων*

■ *Το κράτος ως δημιουργό ενός δυσλειτουργικού συστήματος για τους δημόσιους υπαλλήλους και το κοινό.*

καταλήγουμε ότι όντως το κράτος κάνει κάποια μικρά βήματα ανανέωσης, αλλά διατηρεί το παλιό γραφειοκρατικό σύστημα στους δημόσιους οργανισμούς, διότι δεν αναταράσσει την καθεστηκυία κατάσταση.

Με βάση τη μελέτη «Προβλήματα στη διοικητική μεταρρύθμιση», αλλά και άλλες μελέτες η «γραφειοπαθολογία» και η δυσλειτουργία της δημόσιας διοίκησης πρέπει αν όχι να απορριφθεί, τουλάχιστον να ανανεωθεί.

Πρέπει να πάψει να υπάρχει ο αυστηρός κρατικός έλεγχος ο οποίος εξυπηρετεί κάποια συμφέροντα και κάνει το ελληνικό δημόσιο να υπολειτουργεί.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι το γραφειοκρατικό σύστημα δεν φταίει απόλυτα για τη μορφή του ελληνικού δημοσίου.

Ο τρόπος που το χρησιμοποιούμε είναι ο λιγότερο λειτουργικός και κάνει το ελληνικό δημόσιο να υπολειτουργεί¹²⁵.

6.11. ΠΙΘΑΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

Κάποιες πιθανές λύσεις που θα μπορούσαμε να δώσουμε είναι οι εξής:

- Οι όποιες θεραπείες που δίνονται και μέτρα εκσυγχρονισμού που προτείνονται διαμορφώνονται με κύριο γνώμονα την αποκατάσταση της οργάνωσης και της διοίκησης αλλά και την προσπάθεια για να γίνει η κρατική διοίκηση πιο αποτελεσματική
- Να εξεταστεί η δημόσια διοίκηση κύρια, ως αυτόνομο όργανο-διοικητικό σύστημα και όχι ως ένα πολιτικό-διοικητικό υποσύστημα του όλου κοινωνικού-πολιτικού συστήματος κυριαρχίας.
- Εστιασμός στον πελάτη/πολίτη.
- Θετική συμπεριφορά προς τον πελάτη/πολίτη (άμεση εξυπηρέτηση).
- Σεβασμός προς τον εργαζόμενο.
- Έμφαση στη πρόληψη και επίλυση προβλημάτων.
- Συμμετοχή εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων¹²⁶.

6.12. Η ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗΣ «ΓΡΑΦΕΙΟΠΑΘΟΛΟΓΙΑΣ»

¹²⁵ Σαματάς Μ, στο *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, 1995, σελ 113-118.

¹²⁶ Ε.Ε.Δ.Ε , *σημειώσεις για την Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού*, 1998, σελ 20

Η ενδοοργανωτική, διοικητική γραφειοπαθολογία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης θα μπορούσε να ενισχυθεί, να εμπλουτιστεί από καλύτερα στοιχεία, ώστε να αλλάξει η μορφή της ή θα μπορούσε να παραγκωνιστεί από μία άλλη μορφή, από άλλο σύστημα;

«Για να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό, αλλά και να υποστηρίξουμε την απάντηση που αυτό προϋδεάζει, θα πρέπει να συσχετίσουμε την «ενδογενή» διοικητική γραφειοπαθολογία με τη δομή και τη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και, κατ' επέκταση, του ελληνικού κράτους»¹²⁷.

Με αυτό εννοούμε ότι πρέπει το ελληνικό κράτος να κατανοήσει το πρόβλημα που έχει το ελληνικό δημόσιο από μέσα και να δώσει λύσεις. Να παραδεχτεί επιτέλους ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι λανθασμένο με τη μορφή που έχει τη σημερινή εποχή και τότε πρέπει να επέλθουν κάποιες αλλαγές.

6.13. ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Τα προβλήματα των δημοσίων οργανισμών είναι:

Α) Δεν υπάρχει συντονισμός στις υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες των δημοσίων οργανισμών δεν συντονίζονται μεταξύ τους, οπότε έχουμε δυσλειτουργία και καθυστερημένο και όχι πάντα θετικό αποτέλεσμα.

Β) Ο προγραμματισμός που γίνεται είναι πάντα για βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Δεν υπάρχει μακροπρόθεσμος σχεδιασμός δηλαδή δεν υπάρχει πρόγραμμα για το μέλλον, πράγμα που δημιουργεί πρόβλημα σε κάθε οργανισμό, γιατί δεν επιδιώκεται τίποτα το καινούργιο και το διαφορετικό.

Γ) Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τους δημοσίους οργανισμούς είναι πολύπλοκες. Η πολυπλοκότητα αυτή τις καθιστά δυσλειτουργικές και δυσκίνητες σε εξελίξεις.

Δ) Η έλλειψη τεχνικής κατάρτισης αποτελεί γενικότερο πρόβλημα των δημοσίων οργανισμών, παρότι υπάρχει τεχνική υποδομή.

Ε) Γραφειοκρατία. Είχαμε την ευκαιρία κατά τη διάρκεια της έρευνας να αναλύσουμε την έννοια της γραφειοκρατίας. Καταλήξαμε ότι

¹²⁷ Σαματάς Μ, στο *Α. Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, 1995, σελ 121

σανμοντέλο μπορεί να βοηθά έναν οργανισμό, και δη στην περίπτωσή μας, έναν δημόσιο οργανισμό, να έχει μία τυπική και δομημένη οργάνωση, αλλά δεν τον βοηθά να ανταποκρίνεται γρήγορα και να λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις και να αντιδρά σε γοργούς ρυθμούς.

Z) Απουσίες μονίμων και ανασφάλεια συμβασιούχων. Υπάρχει γενικότερη αβεβαιότητα του μη μόνιμου προσωπικού και η βεβαιότητα του μόνιμου προσωπικού μεταφράζεται σε διαρκείς απουσίες και μία εργασιακή ζωή χωρίς ενδιαφέρον.

6.13.1. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Οι λύσεις που θα μπορούσαμε να δώσουμε στα πρόβλημα των δημοσίων οργανισμών είναι:

A) Συντονισμός και καλύτερη συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών μέσα στη δημόσια διοίκηση.

B) Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, δηλαδή σχέδια για το μέλλον προκειμένου ο οργανισμός να είναι έτοιμος για τις αλλαγές που θα επέλθουν συνεπεία των ραγδαίων εξελίξεων των τελευταίων χρόνων στην Ελλάδα (ONE, Ολυμπιακοί Αγώνες 2004). Στη σύγχρονη εποχή δεν είναι νοείται μοντέρνος οργανισμός να μην έχει πρόβλημα για μία πενταετία.

Όταν ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να κάνει 5ετή προγραμματισμό σημαίνει ότι είναι ανεπτυγμένος με καλή γνώση των δυνατοτήτων του.

Γ) Απλούστευση των διαδικασιών από τις δημόσιες υπηρεσίες, ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται γρήγορα και να μην μπλοκάρονται από τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, συμβάλλοντας έτσι στην καλή λειτουργία του οργανισμού.

Δ) Ανανέωση του υπάρχοντος γραφειοκρατικού μοντέλου, πράγμα που θα ανανεώσει τον οργανισμό κάνοντάς τον πιο ευκίνητο.

Ε) Δημιουργία ειδικών τμημάτων με εξειδικευμένο τεχνολογικά προσωπικό, το οποίο θα ασχολείται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών όπως Η/Υ και του Internet, πράγμα που θα αναπτύξει και θα

ανανεώσει τους δημόσιους οργανισμούς, κάνοντάς τους πιο δημιουργικούς.

Z) Το μη μόνιμο προσωπικό πρέπει να μονιμοποιηθεί έτσι ώστε να νοιώθει σιγουριά για το μέλλον του μέσα στον οργανισμό, δεν πρέπει όμως παράλληλα και να δημιουργηθεί προσωπικό που δεν έχει ενδιαφέρον για την εργασία του.

Αυτό γίνεται κυρίως όταν τη δουλειά που κάνει ένα άτομο δεν τη χαρακτηρίζει η φαντασία, η δημιουργικότητα, πράγματα που βοηθούν τον εργαζόμενο να δουλεύει με μεγαλύτερο ζήλο και ενδιαφέρον.

6.14. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η γνώση είτε με την έννοια της εξειδίκευσης είτε με την έννοια της πληροφόρησης είναι δύναμη. Γι' αυτό κάθε φορέας εξουσίας δίνει ιδιαίτερη σημασία και στηρίζεται στην επικοινωνία ως μέσο για τη διατήρηση της εξουσίας του. Ιδιαίτερα στις μέρες μας οι καινοτομίες και τα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών των πληροφοριών έχουν επηρεάσει όλα τα πεδία ακόμη και το πεδίο της εξουσίας αφού ο έλεγχος και η εκμετάλλευσή τους αποτελούν πηγή κυριαρχίας και επαναπροσδιορισμού των ανθρωπίνων σχέσεων. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας εισήγαγαν τους οργανισμούς γενικότερα και τη δημόσια διοίκηση ειδικότερα, σε μια επικοινωνιακή τροχιά εντελώς διαφορετική από αυτή των προηγούμενων δεκαετιών. Οι επικοινωνιακές σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό έχουν ξεφύγει από τις αυστηρές, άκαμπτες δομές του παρελθόντος και πλέον μιλάμε για αλληλοδιαπλεκόμενες και ευέλικτες επικοινωνιακές σχέσεις σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Όλα αυτά έχουν οδηγήσει από τη μια σε μεγαλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση στην επικοινωνία έχοντας διαφύγει από τα επικοινωνιακά στεγανά προγενέστερων εποχών αφού με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές σχεδόν όλοι και όχι μόνο τα επιτελικά στελέχη έχουν πλέον πληροφοριακή πρόσβαση. Καταργείται δηλαδή το απόρρητο και η φραγή στη ροή της πληροφόρησης, που παλαιότερα αποτελούσε πηγή εξουσίας και υπάρχει αυξημένη ικανότητα ανταλλαγής, συσσώρευσης και μεταγενέστερης χρήσης πληροφοριών. «... Τα τεχνικά μέσα

μπορούν να θεωρηθούν ως διαφορετικών ειδών "αποθηκευτικοί μηχανισμοί πληροφοριών" που έχουν τη δυνατότητα σε διάφορους βαθμούς, να συντηρούν πληροφορίες ή συμβολικά περιεχόμενα και να τα καθιστούν διαθέσιμα για μεταγενέστερη χρήση»¹²⁸.

Από την άλλη ωστόσο, έχουμε οδηγηθεί στην υπερπληροφόρηση, όπου ο όγκος και η πολυπλοκότητα της πληροφορίας καθώς και η χρονική πίεση έχουν αυξηθεί υπερβολικά αφού μεγάλο πλήθος στοιχείων πρέπει να υποστούν επεξεργασία σε σύντομο χρονικό διάστημα, με συνέπεια συχνά την αποδυνάμωση της ποιότητας της πληροφορίας και τη μείωση της δυνατότητας επεξεργασίας της.

Παρά λοιπόν την αύξηση των τεχνικών μέσων που διευκολύνουν τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας και της επικοινωνίας (αυξανόμενη χρήση μηχανοργάνωσης, Η/Υ, δίκτυα επικοινωνίας, κλπ.), μερικές φορές η επικοινωνία δυσχεραίνεται και αντιμετωπίζει προβλήματα αδυναμίας ή ανεπάρκειας με αποτέλεσμα να αναζητούνται διαρκώς τρόποι για την βελτιστοποίηση της.

Η επικοινωνία αντιμετωπίστηκε από τις προαναφερόμενες θεωρίες ως ένας από τους πολλούς παράγοντες που συμβάλλουν στη λειτουργία ενός οργανισμού. Στις μέρες μας όμως, η επικοινωνία και η διαχείριση των πληροφοριών έχει αναχθεί σε πρωταρχικό στοιχείο απαραίτητο για την αποδοτικότητα αλλά ακόμη και για την βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Ως παράγοντας *sine qua non* της ολοένα και πιο απαιτητικής σημερινής πραγματικότητας, αποτελεί για τη δημόσια διοίκηση παράμετρο ιδιαίτερης βαρύτητας και η βελτιστοποίησή της ανάγεται σε πρωτεύων μέλημα των περισσοτέρων κυβερνήσεων. Η βελτίωση των επικοινωνιακών πρακτικών συνεπάγεται όχι μόνο τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας του έργου και της αποδοτικότητας αυτών των υπηρεσιών.

¹²⁸ Thompson J.B., *Νεωτερικότητα και Μέσα Επικοινωνίας*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1998, σελ.44.

6.14.1. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Τι θα μπορούσε λοιπόν να γίνει για να βελτιστοποιηθούν οι επικοινωνιακές πρακτικές των δημόσιων φορέων; Προτάσεις όπως ο συντονισμός των υπηρεσιών, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, η απλοποίηση και τυποποίηση των διαδικασιών, η εξάλειψη των άχρηστων σταδίων στις διαδικασίες, η βελτίωση των συνθηκών υπό τις οποίες λαμβάνει χώρα η άμεση επαφή με το κοινό δηλαδή η λεγόμενη διεπιφάνεια υπηρεσίας / πελάτη¹²⁹, η πραγματοποίηση οργανωτικής αλλαγής στη γραφειοκρατία των δημοσίων υπηρεσιών προς πιο ευέλικτα οργανωτικά σχήματα, η επαγγελματική κατάρτιση, μόρφωση και επιμόρφωση των εργαζομένων στις υπηρεσίες, η οργάνωση των θέσεων εργασίας καθώς και του τρόπου εργασίας και επικοινωνίας, η βελτίωση της τεχνικής υποδομής και η κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας, οι στρατηγικές νέων μέσων υποκίνησης, παροχών και κινήτρων των εργαζομένων στις υπηρεσίες, η στροφή προς τον καταναλωτή είναι μερικές επί μέρους παράμετροι γύρω από τις οποίες θα μπορούσε να σχεδιαστεί μια τακτική επικοινωνιακής βελτιστοποίησης των δημοσίων υπηρεσιών.

¹²⁹ Epstein J., *Οι Δημόσιες Υπηρεσίες: Η εργασία τους για τον καταναλωτή*, Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Σειρά πληροφοριακών βιβλιαρίων: βιβλιάριο αριθμ. 15, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, Loughlistown House, Shankill Co. Dublin, Ireland, 1991, σελ. 24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τα σημεία πάνω στα οποία θα πρέπει να βασιστεί η συγκεκριμένη μελέτη προκειμένου να καταλήξει σ' ασφαλή συμπεράσματα. Συγκεκριμένα αρχικά θα προσδιορίσουμε το πρόβλημα. Κάθε μελέτη/έρευνα ξεκινά από έναν προβληματισμό, αυτός αποτελεί το έναυσμα για τον ερευνητή προκειμένου να τη διεξάγει. Στη συνέχεια θα οριστούν οι σκοποί και στόχοι της έρευνας, προκειμένου να οριστούν οι βάσεις έναρξης της τελευταίας. Τέλος θα οριστεί το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας βάση του οποίου θα δοθούν απαντήσεις σε σχέση με το προβληματισμό αλλά και τις υποθέσεις που θα οριστούν και αυτές στο μεθοδολογικό πλαίσιο¹³⁰.

7.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Ο προβλήματος της παρούσας πτυχιακής εργασίας, αναφέρεται στην οργάνωση δύο φορέων μιας τράπεζας και ενός δήμου. Το οροθετημένο πρόβλημα θα πρέπει να διέπεται από κάποιες συγκεκριμένες αρχές. Αρχές που οι γράφουσες προσπάθησαν να τηρήσουν κατά την οριοθέτηση. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Eco,1990: 55, το πρόβλημα οροθετήθηκε μεταξύ της οργάνωσης και της λειτουργίας των δυο φορέων. Η μελέτη γενικά της οργάνωσης οδήγησε στο προβληματισμό σχετικά με τις εφαρμογές που μπορούν να έχει στους δυο οργανισμούς.¹³¹.

Με βάση το παραπάνω προσδιορισμό οι γράφουσες αποφάσισαν να συνδέσουν όλα τα παραπάνω σε σχέση την οργάνωση. Ο προβληματισμός τους επηρεαζόμενες από τα παραπάνω ορίστηκε ως διαδικασίες μέσω των οποίων μπορεί η οργάνωση να επηρεάσει τη λειτουργία των δυο φορέων.

¹³⁰

Eco R(1990),Πως γράφετε μια πτυχιακή Εργασία, Νήσος, σελ 55

¹³¹

Κουτουπή Π. Θαλή(2004), Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων, Σάκουλας

7.2.ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟ

Η σχετική διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και λύση του προβλήματος δεν είναι αρκετά εκτενής. Οι γράφουσες έδειξαν ενδιαφέρον στο συγκεκριμένο πεδίο μια και παρατήρησαν μετά από εκτενής έρευνα, ότι είναι συμφέρουσας σημασίας η οργάνωση για τους δυο φορείς .

7.3.ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Ως βασικός Σκοπός της μελέτης ορίζεται ο προσδιορισμός της σημασίας της οργάνωσης για τους δυο φορείς. Ουσιαστικά ο γράφον θα προσπαθήσει να μελετήσει το ρόλο της οργάνωσης. Ο σκοπός πλαισιώνεται από ευρύτερους στόχους. Συγκεκριμένα:

- ✓ Να ορίσουμε την έννοια της οργάνωσης.
- ✓ Να τη συνδέσουμε με τους εξεταζόμενους φορείς.

7.4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η περιγραφή του βασικού πλαισίου της έρευνας. Ειδικότερα, σε αυτή την ενότητα θα προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε την οργάνωση και τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί κατά τη διάρκεια της ερευνητικής προσπάθειας. Η διαδικασία αυτή μας παρέχει το πλαίσιο στο οποίο θα στηριχτούμε για τη συστηματική επίλυση του ερευνητικού προβλήματος με βάση την εμπειρική πραγματικότητα. Η μεθοδολογία της έρευνας σύμφωνα με τον **ΕΟ, 2001: 55-57**¹³², θα πρέπει να στοχεύει στη συσχέτιση της μεθόδου μελέτης και τη σύνδεση της με το γενικότερο προβληματισμό αλλά και την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

¹³²

Εο R(1990),Πως γράφετε μια πτυχιική Εργασία, Νήσος, σελ 55-57

Συγκεκριμένα η θεωρία θα βοηθήσει στο ν' αναπτύξουμε τις ερευνητικές υποθέσεις, βάση των οποίων θα σχεδιάσουμε το κατάλληλο ερωτηματολόγιο το οποίο και θα βοηθήσει στην επιβεβαίωση τους. Συγχρόνως με βάση τις υποθέσεις θα οριστεί η ομάδα στόχος του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση του αλλά και τα συμπεράσματα τα οποία θα προκύψουν από αυτό θα βοηθήσουν το γράφον να καταλήξει να αποδείξει τους επιλεγμένους στόχους, καταλήγοντας σε θετικά ή αρνητικά συμπεράσματα σε σχέση μ' αυτούς.

7.5.ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Για τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών θα αναζητηθούν αρχικά στοιχεία από δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης, πραγματοποιώντας έρευνα γραφείου. Πηγές άντλησης πληροφοριών είναι οι τυχόν μελέτες και έρευνες που έχουν εκπονηθεί για το συγκεκριμένο πρόβλημα και οι οποίες θα δώσουν μια αρχική εικόνα λειτουργώντας ως βάση για τον καλύτερο σχεδιασμό της πρωτογενούς έρευνας. Στην συνέχεια η μέθοδος με την οποία θα συλλεχθούν τα στοιχεία που απαιτούνται για την έρευνά μας θα είναι αυτή μέσω της μελέτης, μελετών περίπτωσης (case study), μέσα από τα οποία θα οδηγηθούμε εκ του ασφαλούς σε συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Στην αντίθετη πλευρά από το δήμο ΤΕΓΕΑΣ βρίσκεται η Αγροτική Τράπεζα, η οποία ως ιδιωτικός οργανισμός παρουσιάζει καλύτερη οργάνωση, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότερη επικοινωνία με τον πολίτη.

Στην Αγροτική Τράπεζα ισχύει το οργανωτικό, το γραφειοκρατικό, το λογικό και το νομικό μοντέλο. Αυτό το μοντέλο εκφράζεται καλύτερα με τη οργάνωση της γραφειοκρατίας. Η βασική ιδέα αυτού του εξουσιαστικού μοντέλου είναι ότι οι νόμοι θεσπίζονται και μεταβάλλονται κατά βούληση με τυπική όμως ορθές διαδικασίες.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι ικανό να επιτύχει το μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας ακόμα και πέρα από τους νόμους που ακολουθεί η κοινωνία.

Τα γραφειοκρατικά μοντέλα των οργανισμών δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊστάμενους αλλά για την επίτευξη των στόχων. Αυτό που μου έκανε εντύπωση είναι πως στην υπηρεσία δεν υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του κάθε ατόμου, αλλά ενδιαφέρον για τους υπάλληλους και τους παρέχει παράγοντες γι' αυτό και είναι ικανοποιημένοι και αποδίδουν.

Το προσωπικό της Διεύθυνσης είναι όλοι με προσωπικότητα, με γνώσεις και μεταπτυχιακά που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών, ξένες γλώσσες, έχουν ενδιαφέρον και όρεξη για δουλειά γι' αυτό ανταμείβονται για κάθε προσπάθεια τους.

Όπως στηρίζει και ο Weber τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι:

α) Τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις.

β) Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.

γ) Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες.

δ) Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχώσουν ένα τμήμα με μια από τις Υποδιευθύνσεις της υπηρεσίας και να γίνει κάποιος Υπεύθυνος έργου ή

Βοηθός έργου ή Προϊστάμενος επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητες τους που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών ή με εξετάσεις.

ε) Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.

ζ) Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν τον φόβο ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους.

η) Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.

θ) Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα.

Όπως αναφερθήκαμε παραπάνω για τα χαρακτηριστικά αυτά ισχύουν και στην Διεύθυνση της Υπηρεσίας.

Ο σημαντικότερος παράγοντας για την ύπαρξη ικανοποίησης στην εργασιακή ζωή είναι η στάση της υπηρεσίας ή μιας εταιρίας απέναντι στον εργαζόμενο. Όταν η υπηρεσία λαμβάνει υπόψη της θέματα που σχετίζονται με την υγεία, τις σχέσεις, την καριέρα ,τις ευθύνες, τότε δείχνει ότι ενδιαφέρεται και τον αντιμετωπίζει δίκαια τον εργαζόμενο.

Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

α) η ασφάλεια στους εργαζόμενους, όταν δεν νοιώθει ασφαλής δεν αποδίδει, ***β) αναψυχή*** να έχει κάποιες στιγμές χαράς στο χώρο εργασίας τους και να μην νοιώθει καταπιεσμένος, ***γ) ανάληψη ευθυνών*** να έχει ευθύνες προκειμένου να ισχυροποιήσει το εγώ του, ***δ) προορισμός*** να του δίνεται προορισμός γιατί συγκρίνουν και πολλές φορές και προτιμούν να εργαστούν κάπου αλλού, ***ε) αμοιβή*** για κάθε προσπάθεια που κάνει ο εργαζόμενος για να ωφελήσει την υπηρεσία ή την εταιρία θα πρέπει άμεσα να αποζημιωθεί.

Η υπηρεσία τους παρέχει τους παραπάνω παράγοντες γι' αυτό και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι επειδή ανταμείβονται για κάθε προσπάθεια τους , έχουν ευθύνες που τους μεταβιβάζει η υπηρεσία, ασφάλεια που είναι το κυριότερο για να νοιώθουν ασφαλής οι

εργαζόμενοι και γι' αυτό αποδίδουν και η υπηρεσία τους ανταμείβει με ικανοποιητικό μισθό και με τα επιδόματα που δικαιούνται κάθε μήνα.

Υπάρχει τάξη και οργάνωση στο Γραφείο Προϊσταμένου Διεύθυνσης και εξυπηρετεί το προσωπικό της και τις υπηρεσίες με αξιοκρατικό σύστημα. Το κύριο έργο της είναι η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στις άλλες μονάδες της Τράπεζας σε θέματα οικονομίας, κλαδικών αναλύσεων, Ε.Ε και αγροτικής τεχνογνωσίας.

Ένα παράδειγμα ,όταν αναφέρουμε οργάνωση και τάξη είναι ότι υπάρχει σειρά στα έγγραφα όπως τα εμπιστευτικά ή τα υπόλοιπα που έρχονται στην υπηρεσία, τα ελέγχει ο Διευθυντής μετά τακτοποιούνται και καταχωρούνται στους αντίστοιχους φακέλους με βάση το πρωτόκολλο.

Για να σταλεί κάποιο έγγραφο ή φίσα ή επίδομα σε άλλη υπηρεσία πρώτα τα ελέγχει ο Διευθυντής, τα υπογράφει και μετά θα σταλούν.

Τα οργανωτικά μοντέλα στους μοντέρνους οργανισμούς οι κανόνες στους οργανισμούς καθορίζονται από το είδος της εξειδίκευσης, της τυποποίησης και αποτυπώνονται πάνω στην ισχύουσα ιεραρχική δομή.

Η καλή ή κακή οργάνωση εξαρτάται από παράγοντες όπως: μέγεθος (οργανισμού), ισχύουσα τεχνολογία / τεχνογνωσία, ιδιοκτησία (κρατική ή ιδιωτική) και αλληλεξάρτηση από άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες.

Ήταν μια αξέχαστη εμπειρία και χαίρομαι που πρόσφερα τις υπηρεσίες μου σε μια τέτοια Διεύθυνση με οργάνωση και με υπάλληλους με προσωπικότητα και γνώσεις.

Τέλος όσον αφορά στην κουλτούρα του δήμου ΤΕΓΕΑΣ μπορούμε να πούμε ότι αυτή επηρεάζεται από την πολιτική των πελατειακών σχέσεων. Αντίθετα η κουλτούρα της Αγροτικής Τράπεζας, εστιάζεται περισσότερο στο άτομο, τον πελάτη, τον εργαζόμενο, αλλά και στο αξιοκρατικό σύστημα, γεγονός που την καθιστά περισσότερο ευκίνητη και ανταγωνιστική.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο Δήμος Τεγέας σαν δημόσιος οργανισμός είναι ανοργάνωτος και χρησιμοποιεί παραδοσιακά μοντέλα οργάνωσης και κυρίως γραφειοκρατικό το οποίο δεν εξυπηρετεί το σύνολο του πληθυσμού.

Για τη στελέχωση του Δήμου γίνεται από άτομα που δεν έχουν κατάλληλη μόρφωση και είναι ανειδίκευτη στο αντικείμενο της εργασίας τους. Ένα σημαντικό είναι πως η πρόσληψη των υπαλλήλων της γίνεται με γνωριμίες που έχει ο κάθε Δήμαρχος και με συμβάσεις ώστε να έχουν υποχρέωση για τις επόμενες εκλογές.

Όσον αφορά στην κουλτούρα του δήμου ΤΕΓΕΑΣ μπορούμε να πούμε ότι αυτή επηρεάζεται από την πολιτική των πελατειακών σχέσεων.

Από την άλλη πλευρά είναι η Αγροτική Τράπεζα σαν ιδιωτικός οργανισμός υπάρχει οργάνωση, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότερη επικοινωνία με τον πολίτη. Χρησιμοποιεί μοντέλα όπως το οργανωτικό, το γραφειοκρατικό, το λογικό και το νομικό που λειτουργούν καλύτερα και είναι αποτελεσματικά για έναν τέτοιο οργανισμό. Ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους της και τους παρέχει παράγοντες όπως είναι η ασφάλεια, η αναψυχή, ο προορισμός, η αμοιβή και έτσι νοιώθουν ικανοποιημένοι και για κάθε προσπάθεια του ανταμείβονται. Το προσωπικό της είναι με γνώσεις και μεταπτυχιακά που επιβεβαιώνονται με τίτλους και ξένες γλώσσες. Έχουν διάθεση και ενδιαφέρον για δουλειά με αποτέλεσμα τη σταδιακή εξέλιξη του οργανισμού.

Η κουλτούρα της Αγροτικής Τράπεζας, εστιάζεται περισσότερο στο άτομο, τον πελάτη και στον εργαζόμενο αλλά και στο αξιοκρατικό σύστημα γεγονός που την καθιστά περισσότερο ευκίνητη και ανταγωνιστική.

Τέλος το συμπέρασμα από την μελέτη μας είναι πως ο ιδιωτικός οργανισμός είναι πιο οργανωμένος και αποδοτικός σε σχέση με τον δημόσιο οργανισμό ο οποίος είναι ανοργάνωτος τελείως.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

4. Barbara Goodwin, 1997 "Using Political Ideas, 4th Edition, Chichester: Willey
5. BBC "Broaden the gap between Europe and USA" April 2003 – www.bbc.co.uk
6. Bell, D. (1999) "The coming of post-industrial society" NY: Basic Books
7. Berdwell I. and Holden L(1990)., Human Resource Management, Harvard Business School Press
8. Blackler, F., (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and
9. Blanker,F. "Knowledge and the theory of organizations: organizations as active systems and the reframing of management", Journal of management studies 30: 6 November 1993
- 10.Boisot, M.H. (1995) "Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture". London : Routledge
- 11.Brewster,C (2002) "Human Resource Management across the countries: the cultural dimension" Conference on Athens University of Economics and Business, 17 October, 2002
- 12.Brown, J.S. and Duguid, P. (1991) "Organizational learning and communities – of – practice: towards a unified view of working, learning and innovation", Organization science 2 (1) pp. 40-57.
- 13.Brown, J.S. and Gray E.S. (1995) "The people are the company", Fast company, no 1 , December: 78-82
- 14.Chase, R. "The knowledge – Based organization: An international survey" The journal of knowledge management, Vol 1(1) September 1997
- 15.Choo, C.W. (1998) "The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions" NY: Oxford University Press
- 16.Clark,T. & Mallory (1996). "The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model?" European

- Human Resource Management, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
17. Conger, Jay A., Kanungo, Rabinda N., et al (1990), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher
 18. Coombs, C., (2003) "Quality of Personal Life", <http://www.nlta.nf.ca/HTML Files>, pp. 1-2
 19. Daniel Goleman (2000), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη. Ζ' Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα Αθήνα*
 20. Davenport, T and Grover, V. "General perspectives of knowledge management: Fostering a research agenda" *Journal of management Information Systems*, Summer 2001, Vol 18, No1, pp.5-21
 21. Davenport, T. H. De Long, Beers, M . "Title: Successful knowledge management projects" *Sloan Management Review*; Winter98, Vol. 39 Issue 2, p43
 22. Davenport, T.H., Harris, J.G., De Long, D. and Jacobson, A.L. (2001) 'Data to knowledge to results: building an analytic capability', *California Management Review*, Vol. 43, No. 2, pp.117-138.
 23. David Gurteen (1999), *Knowledge management magazine*, Vol2, Issue 5
 24. De Long, D (2001) "Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors". Working Paper, Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation
 25. DeRoure, F., (1995), "Reconciliation of family and work", *Workshop Proceedings on the Reconciliation of Family and Work held in the Pantion University, Athens*
 26. Dr Razeen Sally, 2001 "What is Liberalism?" *London School of Economics*
 27. Dr Γεώργιος- Μιχαήλ Κλήνης, *Σημειώσεις Στρατηγικό Μάνατζμεντ II, Οργανωσιακή Μάθηση*
 28. Draft (2000) "Management" 5th Edition, Harcourt

29. EIRO (2000) "Industrial relations in the EU, Japan and USA, 2000"
30. Epstein J., *Οι Δημόσιες Υπηρεσίες: Η εργασία τους για τον καταναλωτή*, Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Σειρά πληροφοριακών βιβλιαρίων: βιβλιάριο αριθμ. 15, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, Loughlistown House, Shankill Co. Dublin, Ireland, 1991, σελ. 24
31. Grant, R.M. (1996) "Prospering in Dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration" *California Management Review*, 33(3): 114-135
32. Hansen, M. Nohria, N. & Tierney T. (1999) "What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business review*, vol 77 (2), 106-116
33. Hofstede, G (1980), "Cultural Consequences: International differences in work-related values", Beverley Hills, CA: SAGE
34. Hofstede, G. (1993) "Intercultural conflict and synergy in Europe", In Hickson, D.J. (ed.) *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*, pp: 1-8
35. <http://psol.gmu.rdu>- What is learning Organization.
36. <http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html>
37. Igmjatovic, M & Svetlik, I. (2002), "European HRM clusters", paper presented at the 2nd International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges", Athens
38. Interpretation, Organization Studies, EGOS
39. Jefkins Frank, *Δημόσιες σχέσεις*, 1994, σελ 36
40. Kay, J. (1993) "Foundations of corporate success" NY: Oxford University Press
41. Kets de Vries, M.F.R(1993), *Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
42. Kotler J(1998), *The Leadership factor* Free Press
43. Kreie, J and Cronan, T. P. "Making Ethical Decisions - How companies might influence the choices one makes".

- Communications of the Association for Computing (ACM), Vol. 43, Issue 12, pp. 66-71, 2000.
- 44.Laswell H.D(1989). , Το μήνυμα του μέσου , 4η έκδοση Αλεξάνδρεια Αθήνα 1989 σελ 74
 - 45.Levering, R., Moskowitz, M., (1999), “The 100 best companies to work for in America, Fortune, pp.118-144
 - 46.Luthans, F., “Organizational Behaviour”, (1995), 7th edition, International edition, McGraw Hill
 - 47.Lwaler, J (1999) “Human resource Management in International Settings” Gender and Agribusiness seminar, February 6, 1999
 - 48.M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, The learning company: A strategy for sustainable development, σελ 5
 - 49.Mabey C, Managing Learning, p. 24
 - 50.Maki, E , Jarvenpaa, E and Hamalainen, L (2002) “Analyzing Intraorganizational knowledge management” Helsinki University of Technology, Interim research
 - 51.March, J.G. (1991) “Exploration and exploitation in organizational learning” Organization Science, 2, pp. 71-87
 - 52.Martin W. J., & D. J. Willower (1981). The Managerial Behavior of High School Principals. Educational Administration Quarterly, 17, p.69-90, R. L. Daft (1991), Management, The Dryden Press, Chicago,
 - 53.Maund, L (2001) “ An introduction to HRM – Theory and Practice”, Palgrave, Great Britain
 - 54.McDermott and O’Dell “Overcoming cultural barriers to sharing knowledge” Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Number 1 pp. 76-85
 - 55.Michailova, S and Kenneth H (2002): Managing the dynamic interfaces between culture and knowledge: A research agenda. MPP Working Paper 11-02
 - 56.Myloni,B., Harzing, A., and Mirza, H (2001) “A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies in Greece” Independent study, University of Bradford
 - 57.Nokana I(1991), The Knowledge-creating Company, HBR, November –December, pp. 96-104

58. Nonaka, I and Takeuchi, Hirotaka, (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford, New York,
59. Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation" *Organization Science*, Vol 5 no1 February
60. OECD (1995) "Economic Outlook", Paris: OECD
61. Palmer P .J(1994), *Leading from within: out of the shadows, into the light*, in Conger, J.A, *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
62. Peters T and Waterman(1982), R.H., *In Search of Excellence*, Harper Row, New York, N.Y
63. Polanyi, M. (1966) "The tacit dimension" London, UK:Routledge and Kegan Paul
64. Prahalad, C.K and Hamel, G(1990), *The core competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June
65. Pruijt, H., (2000), "Performance and quality of working life", *Journal of Organizational Change*, Vol. 13, No 4, pp. 389-400
66. Pugh D.S. *Organisation Theory*, 1990, Prentice Hall
67. Rodrigues,C and Blumberg (2000) "Do feminine Cultures really behave more feminine than masculine cultures? A comparison of 48 countries' femininity – masculinity ranking to their UN human development rankings" *Journal of Cross Cultural Management*, Vol 7, Number 3
68. Rosen, S. (1991) "Transactions cost and internal labor markets" *The nature of firms*, Oxford University Press, New York, pp.75-89
69. Savolainen, T., (2000), "Towards a new workplace culture:development strategies for employer-employee relations", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12, No 8, pp. 318-326
70. Senge P, *The Fifth Discipline: The Art&Practice of Learning Organization*.
71. Simon, H.A. (1991) "Bounded rationality and organizational learning", *Organizational science*, 65(2) p. 132
72. Smid., G. (2001) "How to support interactive learning in activity systems?" Proposal for PHD research

73. Spender, J.C. "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory" *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 No. 1, 1996
74. Stoner, J, Freeman, R and Gilbert, D (1995) "Management" 6th Edition, Prentice-Hall
75. Sun Tzu (2003), *Η τέχνη του Πολέμου*, Περίπλους σελ 8-12
76. Th. Davenport, L. Prusak (2000), *Working Knowledge: How organization manage what they know*, p. 6
77. The wall street "The wall-mart way sometimes gets lost in translation overseas", October 8, 1997
78. The World Bank "What is Knowledge Management" October 1998
79. Thompson J.B., *Νεωτερικότητα και Μέσα Επικοινωνίας*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1998, σελ.44.
80. Washbush B.J (1999), Two faces of leadership, *Career Development International*, 146-148
81. Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft* σελ 650-78) από (Internet: <http://www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.HTML>)
82. Wegner, E (1991) "Communities in practice: where learning happens", *Benchmark*, Fall edition, pp. 82-84
83. www.eiro.org
84. www.mapnp.org/library (Organization Culture by Carter McNamara)
85. Αναστασία Αθανασούλα – Ρέππα (2000), Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ Διδάσκοντος – Διδασκομένου, ΣΕΛΕΤΕ
86. Αντωνιάδης Θ. Αναστάσιος , Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας , σελ 27
87. Γ. Θ. Μαυρογορδάτος (2000), Χαρismaticός Ηγέτης, ΤΑ ΝΕΑ , 17-03-2001 , Σελ.: R16
Κωδικός άρθρου: A16995R161
88. Γαβριήλ Γ. Δράση και Σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων, σελ 195 όπως παραπέμπει σε Mayer (1956), σελ 126-127

89. Γκιζελή Δ.Β., Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας, 1993, σελ. 19-20
90. Δρ. Παναγιωτοπούλου, Λ "Σημειώσεις στο μάθημα : Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και ομάδες, ICBS
91. Ε. Σιδέρη, *Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη*, 1997
92. Ε.Ε.Δ.Ε , *σημειώσεις για την Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού*, 1998, σελ 20
93. Καλτσόγια-Τουρναβίτου Ν., Ο άνθρωπος της οργανώσεως, 1974, σελ. 10, όπως παραπέμπει σε Talcott Parsons(1960) σελ.16
94. Κατσαλής Α (2004), Σημειώσεις μαθήματος, I.C.B.S
95. Κατσαλής Α(1998), - Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων
96. Κόκκος Α (1998), Στοιχεία Επικοινωνίας, Α. Λιναρίτης Τόμος Β Πάτρα
97. Μέντζας, Γ. και Αποστόλου, Δ. (2002) «Διαχείριση γνώσης: Η επιχειρηματική πρόκληση του 21ου αιώνα» Πληροφοριακό δελτίο της εταιρίας Planet A.E.
98. Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία , 1994
99. Παναγιωτοπούλου Ρ(1997), Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Μεταίχιμο
100. Παυλόπουλος Π., Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, 1985, σελ 36
101. Σαματάς Μ, στο Α. Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης , 1995, σελ 121
102. Στο βιβλίο Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, 1995, σελ. 195-196 - Άρθρο Γαβριήλ Γ. οπ. π. σελ 195-196
103. Τερλεξής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, 1996, σελ. 94 όπως παραπέμπει σε Max Weber, *economy and society*, σελ. 223
104. Τζωρτάκης Κ (2002), Οργάνωση και διοίκηση, Rosili
105. Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη(2000), Οργανωσιακή Συμπεριφορά,
106. Τουρναβίτου(1994), Ο άνθρωπος της οργανώσεως, Εστία σελ 11

107. Τσιβάκου Ι(1995), Δράση και σύστημα, Θεμέλιο
108. Τσιβάκου Ι. , Ερουρέμ, σελ 135 .
109. Υπάτιος Βαρέλας(2003), Ανάπτυξη Προσωπικών Ικανοτήτων, WiredArt
110. Φλώρος Χ(2000), Διοικητική των επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική
111. Πέτρος Τομάρας, εισαγωγή στο marketing και έρευνα αγοράς
Νέα έκδοση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-25
- 26-30
- 35-40
- 41-55
- 55 +

3. Θέση στον Δήμο / Τράπεζα

- ✓ Πρόεδρος
- ✓ Διευθύνων σύμβουλος
- ✓ Προϊστάμενος
- ✓ Στέλεχος
- ✓ Ανώτερο στέλεχος

4. Εκπαίδευση

- ✓ Ανώτερη
- ✓ Ανώτατη
- ✓ Τεχνική
- ✓ Υποχρεωτική

5. Υπάρχει όραμα στο Δήμο / Τράπεζα;

- Υπάρχει
- Δεν υπάρχει

6. Υπάρχει ικανότητα διοίκησης ώστε να είναι ανταγωνιστική η εταιρία;

-Υπάρχει

-Δεν υπάρχει

7. Ο στόχος του Δήμου /Τράπεζας την εξυψώνει και τη στηρίζει

-Ναι

-Όχι

8. Προωθείται η επιμόρφωση των στελεχών.

-Ναι

-Όχι

9. Υπάρχει ενημέρωση για την κρατική λειτουργία;

-Ναι

-Όχι

10.Βοηθά η δομή το Δήμο /Τράπεζα;

-Ναι

-Όχι

11.Βοηθά το μοντέρνο μάνατζμεντ τους Δήμους /Τράπεζες;

-Ναι

-Όχι

