



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Η οργανωσιακή κουλτούρα
και η σχέση της
με τις οργανωσιακές αλλαγές*

ΜΑΡΙΑΝΝΑ
ΣΟΥΝΟΓΛΟΥ

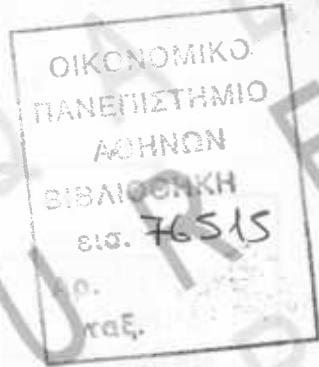
ΑΘΗΝΑ 2003





0 000000 525886

KATAKLOZE
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ





ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
εισ. 76515
Αρ.
παξ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... 3

2. EXECUTIVE SUMMARY 5

3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ..... 6

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ..... 6

3.1.1 Προβλήματα με τον ορισμό..... 6

3.1.2 Αυστηροί ορισμοί της κουλτούρας..... 7

3.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ..... 10

3.2.1 Ποιοτικές προσεγγίσεις 10

3.2.2 Ποσοτικές προσεγγίσεις..... 13

Δομές και Συστήματα 13

Δομές και σχέσεις..... 15

3.2.3 Σύνθετες προσεγγίσεις στην εκτίμηση της κουλτούρας 16

3.2.4 Σύγκριση των προσεγγίσεων 18

3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ 19

3.3.1 Η οργανωσιακή κουλτούρα και τα στάδια ανάπτυξης ενός οργανισμού..... 19

3.3.2 Εξέλιξη της οργανωσιακής κουλτούρας 23

3.3.3 Η οργανωσιακή κουλτούρα και το περιβάλλον 24

Ισχυρές Κουλτούρες 25

Ευπροσάρμοστες κουλτούρες 27

3.3.4 Η οργανωσιακή κουλτούρα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού..... 29

Η υπόθεση της ανάμιξης..... 32

Η υπόθεση της συναίνεσης..... 33

Η υπόθεση της προσαρμοστικότητας 34

Η υπόθεση της αποστολής 36

Διαμόρφωση του πλαισίου 37

Το νέο μοντέλο του Denison 40

Σχέση με την απόδοση 42

Εφαρμογή και οφέλη..... 44



4. ΑΛΛΑΓΗ.....	45
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	45
4.2 ΠΛΑΙΣΙΑ ΘΕΩΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	46
4.2.1 Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο θεώρησης.....	48
4.2.2 Ο οργανισμός χωρίς σύνορα.....	56
Η τέχνη του ρευστού.....	58
4.3 ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΑΝΤΙΑΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	60
4.3.1 Αντιμετώπιση και ανάνηψη.....	65
4.4 Ο ΡΥΘΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	66
5. ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΑΤΟΥΡΑΣ.....	70
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	70
5.1.1 Προσεγγίσεις για την αλλαγή της κουλτούρας.....	72
Οι κινητήριοι μοχλοί.....	75
5.1.2 Ο ρόλος του τμήματος Ανθράπτινον Διναμικού.....	81
Κάνοντας την αλλαγή κουλτούρας εργασιακό ρόλο	90
5.1.3 Ο κίνδυνος της απομόνωσης.....	94
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	98
7. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΑ.....	102
8. ΠΗΓΕΣ	104





1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων των τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων και Επιχειρησιακής Έρευνας και Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Πραγματεύεται το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας και εξετάζει τη σχέση της με τις οργανωσιακές αλλαγές. Εφαλτήριο για την ενασχόλησή μου με το συγκεκριμένο θέμα υπήρξε το πρόγραμμα σπουδών που το έθιγε με κάθε ευκαιρία, εφιστώντας την προσοχή που έπρεπε να δείξουμε σε αυτό στη μελλοντική μας σταδιοδρομία. Το προηγούμενο ακαδημαϊκό μου υπόβαθρο ως Ηλεκτρολόγου Μηχανικού ήταν μακριά από ένα τέτοιο θεωρητικό, αλλά πραγματικό, ζήτημα και η πρόκληση που αυτό μου έθεσε ήταν μεγάλη για να την αγνοήσω. Μετά από μια σειρά τεχνικών ζητημάτων αποφάσισα να επιχειρήσω τη διερεύνηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, προκειμένου να προσεγγίσω ένα ζήτημα του χώρου των επιχειρήσεων που η άυλη φύση του το καθιστά αρκετά δυσπρόσιτο.

Στόχος είναι η συνοπτική θεώρηση και η δημιουργία ενός εγχειριδίου αναφοράς που θα περικλείει τη σύγχρονη διοικητική σκέψη, παρουσιάζοντας τις πιο πρόσφατες και έγκυρες ακαδημαϊκές προσεγγίσεις.

Οι μαθησιακοί στόχοι που θα επιχειρήσουμε να πετύχουμε είναι:

- να διερευνηθεί το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας και να αναδειχθούν οι παράμετροι που το συνιστούν
- να εξεταστεί η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα και το μέλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων



- να διερευνηθεί το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής και ο τρόπος που αυτή επηρεάζει και επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα

Θα ήθελα να εκτείνω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στο διδακτικό προσωπικό του Τμήματος για την τεράστια προσπάθεια που κατέβαλλε στα δύο χρόνια της συνεργασίας μας. Επίσης, ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους για τη συμβολή και συνεισφορά τους στην επιτυχία της κοινής μας προσπάθειας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιορδάνη Λαδόπουλο που υπήρξε η έμπνευση και ο καθοδηγητής μου.

Μαριάννα Σουνόγλου



2. EXECUTIVE SUMMARY

Η σύγχρονη επιχειρηματική αρένα χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, σκληρό ανταγωνισμό, συχνές και μη προβλέψιμες αναταράξεις και συνεχείς αλλαγές. Οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις είναι πολυάριθμες, καθώς το περιβάλλον γύρω τους αλλάζει με γεωμετρικούς ρυθμούς.

Ένα θέμα που έχει κερδίσει την προσοχή και το ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών, όσο και των ανθρώπων του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων και προσλάβει ιδιαίτερες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια είναι η οργανωσιακή κουλτούρα.

Στο πρώτο μέρος θα παρουσιαστούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ειδικότερα θα διερευνηθεί σε βάθος ο ορισμός της έννοιας και θα παρουσιαστούν οι σημαντικότερες ταξινομήσεις του. Ακολούθως θα γίνει παρουσίαση της σχέσης της οργανωσιακής κουλτούρας με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη βάση θα δοθεί στη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών.

Ακολούθως, θα γίνει παρουσίαση του φαινομένου της οργανωσιακής αλλαγής. Θα ταξινομηθούν οι προσεγγίσεις που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία και θα παρατεθούν υποδείγματα που παρουσιάζουν το θέμα με πληρότητα. Επίσης, θα γίνει κριτική του φαινομένου και θα δοθεί βάρος στις ενδεχόμενες λανθασμένες αντιδράσεις των επιχειρήσεων σε αυτό.

Τέλος, θα διερευνηθεί σε βάθος το ζήτημα της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Θα παρουσιαστούν πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και θα γίνει ιδιαίτερος λόγος για τη συμβολή του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμη, θα αναφερθούν ενδεχόμενοι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τέτοιες προσπάθειες.

3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

3.1 Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας

3.1.1 Προβλήματα με τον ορισμό

Το ζήτημα της κουλτούρας τυγχάνει εκτενούς διερεύνησης από τους ακαδημαϊκούς εδώ και μερικές δεκαετίες και κατά συνέπεια τα άρθρα και τα δοκίμια πάνω στο συγκεκριμένο θέμα είναι πολυάριθμα. Ωστόσο, η μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, περισσότερο ή λιγότερο ενδελεχής, αμέσως φέρνει στην επιφάνεια ένα κοινό πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν όλοι οι θεωρητικοί της οργανωσιακής κουλτούρας: είναι εξαιρετικά δύσκολο, εάν όχι αδύνατο, να οριστεί επακριβώς η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Παρ' όλο που όλες οι προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτή ακολουθούν παρόμοια μονοπάτια και μεταχειρίζονται παρόμοια πλαίσια για την ανάλυση και τον προσδιορισμό της κουλτούρας, εν τούτοις καταλήγουν σε ορισμούς με μεγάλη ποικιλία. Ο Handy δίνει μια εξήγηση σε αυτό:

«...Η κουλτούρα δε μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε, κάτι που το συναισθανόμαστε...»¹

Η παραπάνω διαπίστωση όχι μόνο επεξηγεί την πληθώρα παραπλήσιων ορισμών, αλλά κυρίως μας δείχνει ότι κάθε ορισμός της κουλτούρας πρέπει να εξετάζεται στο γενικότερο πλαίσιο έρευνας που διενεργήθηκε για να καταλήξει σε αυτόν. Ειδικότερα,

¹ Handy (1999)

αυτό σημαίνει ότι η επιστημονική οδός που χρησιμοποιείται για να προσεγγίσει την έννοια της κουλτούρας υπαγορεύει ποια πλευρά της θα κυριαρχήσει στον τελικό ορισμό.

Στο ίδιο μήκος κύματος και ο Schein υποστηρίζει ότι:

«... Η λέξη κουλτούρα έχει πολλές σημασίες και χρησιμοποιείται σε πολλά σχήματα του λόγου. Όταν πχ χρησιμοποιείται ως αναφορικά με ομάδες (*groups*) και οργανισμούς (*organizations*) είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε σημασιολογικές και εννοιολογικές συγχύσεις, διότι υπάρχει μεγάλη επικάλυψη στον ορισμό των δύο αυτών εννοιών. Οι περισσότεροι άνθρωποι συναισθάνονται τι είναι η κουλτούρα, αλλά δυσκολεύονται να συγκεκριμενοποιήσουν την αφηρημένη της έννοια...»²

Από τα παραπάνω συνάγουμε ότι οι δυσκολίες ορισμού της κουλτούρας δεν επηρεάζουν μόνο τους ακαδημαϊκούς μελετητές αλλά και όλους τους ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή κουλτούρα δε μπορεί να οριστεί γενικά, δηλαδή με τρόπο που να περιλαμβάνει όλα τα παρακλάδια και τα υποσύνολα των χαρακτηριστικών της, δεδομένου ότι είναι σχετική και απόλυτα εξαρτώμενη από τον εν λόγω οργανισμό και τις ειδικές περιστάσεις που αφορούν σε αυτόν.

Συμπερασματικά, κάθε ορισμός της κουλτούρας θα πρέπει θεωρείται στο πλαίσιο αναφοράς που έχει υιοθετηθεί για να οδηγήσει στην εκτίμηση της κουλτούρας και να λαμβάνει υπ' όψιν του τον συγκεκριμένο οργανισμό που εξετάζεται.

3.1.2 Ανστηροί ορισμοί της κουλτούρας

Προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η ποικιλομορφία του όρου κουλτούρα θα παραθέσουμε ορισμένους αυστηρούς ορισμούς και θα αξιολογήσουμε τις προσπάθειες αυτές.

² Schein (1992)

«...Η κουλτούρα, μιλώντας τεχνικά και αυστηρά, περιλαμβάνει τις αξίες, τα σύμβολα, τις συμπεριφορές και τις υποθέσεις που ένας οργανισμός μοιράζεται γενικά. Με πιο κοινολεκτική διάθεση η κουλτούρα είναι “ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ” ...»³

«...Η κουλτούρα είναι οι κοινές αξίες, οι συμπεριφορές και τα πιστεύω που υπόκεινται των συστημάτων και των διαδικασιών μέσα στους οργανισμούς...»⁴

«...Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει το υπόδειγμα συμπεριφοράς ή τους τύπους που υπάρχουν σε ένα οργανισμό και τους οποίους οι νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται ακούσια από τους συναδέλφους τους να νιοθετήσουν...»⁵

Οι παραπάνω ορισμοί επιχειρούν να ορίσουν την κουλτούρα θεωρώντας:

1. συλλογικές αξίες και πιστεύω
2. απές εκδηλώσεις, όπως τελετουργίες, τύπους και συμπεριφορές

Ωστόσο, δε μπορεί παρά να θεωρηθούν αποσπασματικοί σύμφωνα με τα όσα υποστηρίχθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, αφού δεν εξετάζουν:

1. το περιβάλλον στο οποίο δρα ο οργανισμός και την επιφροή που έχει σε αυτόν
2. τη δυναμική παράμετρο που περιλαμβάνει την επίδραση του χρόνου και της ιστορίας του οργανισμού στην ανάπτυξη κουλτούρας.

Οι ορισμοί που ακολουθούν κρίνονται πιο ολοκληρωμένοι υπό το πρίσμα όσων μόλις αναφέρθηκαν.

«...Η κουλτούρα είναι ένα σύνολο υποθέσεων που μοιράζονται τα μέλη μιας ομάδας το οποίο η ομάδα ανέπτυξε λόνοντας προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και που έχει αποδώσει τόσο ώστε να θεωρείται αποδοτικό και χρήσιμο και

³ Goffee & Jones (1998)

⁴ Handy (1999)

⁵ Kotter & Heskett (1992)

επομένως να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να σκέφτονται να αισθάνονται και να αντιλαμβάνονται τα προβλήματα...»⁶

«...Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών και τρόπων να αποκτάται και να διευθετείται η εμπειρία, οι οποίοι αναπτύχθηκαν στην πορεία της ζωής ενός οργανισμού και οι οποίοι τείνουν να εκδηλώνονται στο πώς τα μέλη του ρυθμίζουν τα πράγματα και στο πώς δρούν και συμπεριφέρονται...»⁷

Πράγματι, οι περιγραφές αυτές αναγνωρίζουν ότι η κουλτούρα δε διαπλάθεται μόνο από αξίες και πεποιθήσεις συνόλων ατόμων, αλλά και από το πώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν, χειρίζονται, και μαθαίνουν από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η κουλτούρα δεν είναι στατική αλλά δυναμική και εξελισσόμενη.

Πρέπει να παρατηρήσουμε ότι όλοι οι ορισμοί που δόθηκαν έχουν ως κοινό σημείο την άποψη ότι τα νέα μέλη ενός οργανισμού είναι υποχρεωμένα να νιοθετήσουν και να προσαρμοστούν σε εδραιωμένες νόρμες σκέψης, πεποιθήσεις και συμπεριφορές διαφορετικά κινδυνεύουν σύντομα να αποκοπούν από την ομάδα κοινωνικά και πιθανώς επαγγελματικά.

Αρκετοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα δεν είναι απλώς ένα στοιχείο που συνιστά ένα οργανισμό, αλλά μάλλον ο οργανισμός είναι ο ίδιος μια κουλτούρα.

«...Οι επιστήμονες της ανθρωπολογίας μας υπενθυμίζουν ότι δε θεωρούμε πως οι κοινωνίες διαθέτουν κουλτούρα με την έννοια του αντικειμένου. Οι κοινωνίες είναι κουλτούρες. Επομένως, γιατί αντιλαμβανόμαστε τους οργανισμούς διαφορετικά; Εξάλλου οι οργανισμοί είναι μικρές κοινωνίες...»⁸

⁶ Schein (1992)

⁷ Brown (1998)

⁸ Bate (1994)

Κλείνοντας αυτή την πιο αυστηρή θεώρηση του ορισμού της κουλτούρας συνοψίζουμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δε μπορεί να οριστεί με μια ορισμένη δήλωση. Ο ορισμός θα παραμένει πάντα συγκεχυμένος, όσο δεν αναπτύσσεται με συγκεκριμένο πλαίσιο ανάλυσης στο πεδίο του οργανισμού και του περιβάλλοντος του.

3.2 Υποδείγματα και εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας

Υπάρχει μεγάλος αριθμός μεθόδων που επιχειρούν να εξακριβώσουν και να ποσοτικοποιήσουν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο βασικούς τρόπους προσέγγισης και διερεύνησης της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Ποιοτική ανάλυση και παρατήρηση (εθνολογική μελέτη)
2. Ποσοτική ανάλυση (φαινομενολογική μελέτη)

3.2.1 Ποιοτικές προσεγγίσεις

Ένας από τους εγκυρότερους θεωρητικούς που ασχολούνται με το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας ο Hofstede (1994) χρησιμοποιεί δομημένες συνεντεύξεις προκειμένου να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με:

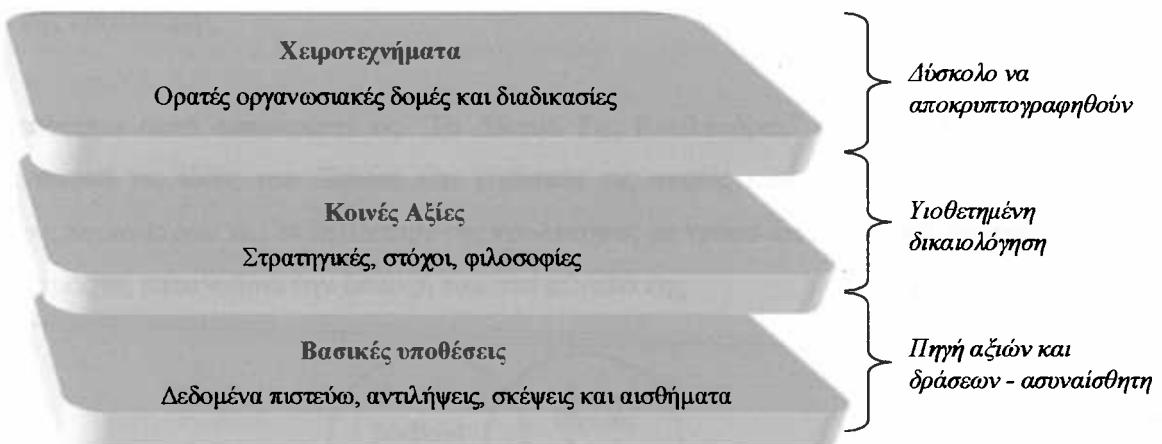
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Οργανωσιακά σύμβολα ✓ Οργανωσιακούς ήρωες | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Οργανωσιακά τυπικά ✓ Οργανωσιακές αξίες |
|--|--|

Στο ίδιο μήκος κύματος ο Schein (1992) εξετάζει τα πράγματα εκείνα που τα μέλη μιας ομάδας μοιράζονται μεταξύ τους:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Έθιμα και παραδόσεις ✓ Νόρμες της ομάδας | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανότητες ✓ Συνήθειες σκέψης |
|---|--|

- ✓ Υιοθετημένες αξίες
- ✓ Συμβατική φιλοσοφία
- ✓ Κανόνες του παιχνιδιού
- ✓ Πνευματικά μοντέλα
- ✓ Κοινά νοήματα
- ✓ Κοινά & ενσωματωμένα σύμβολα

Παράλληλα, ο Schein αναλύει την οργανωσιακή κουλτούρα σε τρία διαφορετικά στρώματα τα οποία περιγράφονται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 1: Διαστρωμάτωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 1999)

Το υπόδειγμα του Schein είναι χρήσιμο, καθώς σκιαγραφεί το βάθος της οργανωσιακής κουλτούρας. Σε πρώτο επίπεδο, βρίσκονται οι δομές και οι διαδικασίες που αποτελούν την πιο ορατή εκδήλωση. Σε δεύτερο επίπεδο, βρίσκονται οι κοινές υιοθετημένες αξίες που τα μέλη του οργανισμού θεωρούν δικές τους και που δημιουργούν την αίσθηση του ανήκειν. Στο τρίτο επίπεδο, συναντάμε ασυναίσθητες αντιλήψεις που ασπάζονται όλοι πολύ φυσικά.

Είναι ιδιαιτέρως σημαντικό να τονίσουμε ότι, προκειμένου να μελετήσει κάποιος ουσιαστικά σε βάθος την οργανωσιακή κουλτούρα, θα πρέπει να προχωρήσει πέρα από τις ορατές δομές που μάλιστα αρκετές φορές είναι σε αντίθεση με τις υφιστάμενες κοινές αξίες. Οι σιωπηρές υποθέσεις που πραγματικά υποκινούν τις ορατές συμπεριφορές πρέπει και αυτές να εντοπιστούν και να αποκαθικοποιηθούν.

Ωστόσο, οφείλουμε να παρατηρήσουμε ότι το υπόδειγμα του Schein στερείται της οπτικής που αναλύσαμε ότι οι οργανισμοί είναι μια κουλτούρα παρά διαθέτουν κουλτούρα. Σε αυτό είναι εξαιρετικά σημαντική η πρόταση των Johnson και Scholes (1999) διότι χρησιμοποιούν παρόμοιες περιοχές παρατήρησης τις οποίες, όμως, τοποθετούν στο πλαίσιο των εκδηλώσεων της οργανωσιακής κουλτούρας, διαμορφώνοντας τελικά ένα πιο πλήρες υπόδειγμα του ίδιου του οργανισμού και όχι μόνο της κουλτούρας.

Το υπόδειγμα αυτό αναφέρεται ως “Το Δίκτυο Της Κουλτούρας” (Cultural Web) και χρησιμοποιεί τις ιδέες των Schein και Hofstede τις οποίες ενοποιεί σε ένα σύνολο δεικτών, παραμέτρων και εκδηλώσεων της κουλτούρας με τρόπο ώστε να υποβοηθάται ο οργανισμός να κατανοήσει την ύπαρξή του στο σύνολό της.



Σχήμα 2: Cultural Web (Johnson & Scholes, 1999)

Το μοντέλο θεώρησης του οργανισμού ως Cultural Web παρακινεί τον ερευνητή να διερευνήσει τον οργανισμό ως όλον και να μην περιοριστεί στην αποσπασματική θεώρηση των ειδικών συστατικών της κουλτούρας. Με αυτόν τον τρόπο η ποιοτική ανάλυση και παρατήρηση βλέπει τους οργανισμούς πιο ολοκληρωμένα και επιτρέπει πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα.

3.2.2 Ποσοτικές προσεγγίσεις

Με τη χρήση ποσοτικών προσεγγίσεων στο θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας οι μελετητές επιχειρούν να κατατάξουν τους οργανισμούς σε διακεκριμένες κατηγορίες σύμφωνα με την κουλτούρα που εμφανίζουν. Έχουν αναπτύξει δομημένα και κυρίως μετρήσιμα πλαίσια, υπό το πρίσμα των οποίων εξετάζουν τους οργανισμούς και τους τοποθετούν στη θέση που φαίνεται να ανήκουν στο πλέγμα των διαφορετικών τύπων κουλτούρας. Η κατάταξη επιτυγχάνεται σύμφωνα με τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν.

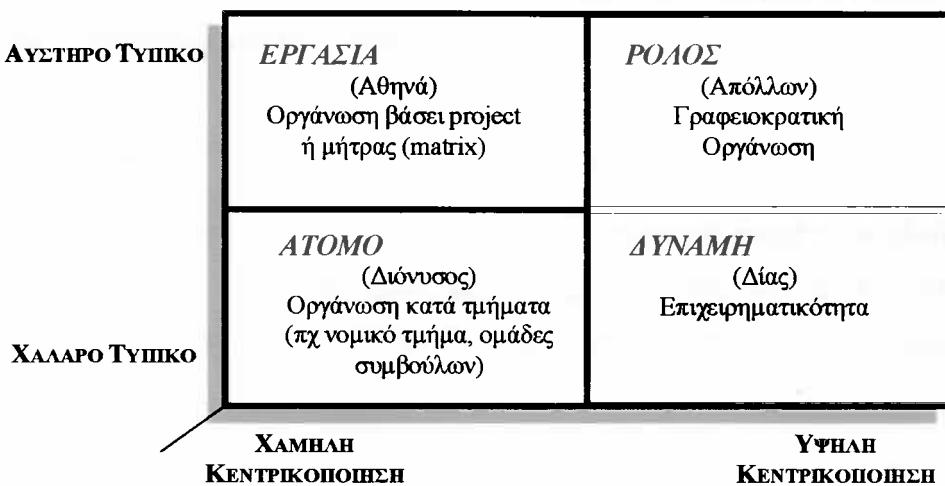
Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε μερικά τέτοια πλαίσια.

Δομές και Συστήματα

Η προσέγγιση που θα αναπτυχθεί χρησιμοποιεί ως βάση τις δομές με τις οποίες λειτουργεί ένας οργανισμός και τα συστήματα που χρησιμοποιεί ο Handy (1999) αναφέρει:

«...Μέσα στον οργανισμός υπάρχον βαθιά ριζωμένα πιστεύω σχετικά με το πώς πρέπει να οργανώνεται η δουλειά, πώς πρέπει να εφαρμόζεται η εξουσία, πώς να ανταπείβονται οι εργαζόμενοι και πώς να ελέγχονται...»

Βάσει της παραπάνω διαπίστωσης ο Handy έχει αναπτύξει ένα πλαίσιο τεσσάρων τύπων οργανισμών, με το οποίο εξετάζει κατά πόσο αυτοί ενεργούν με αυστηρό τυπικό και με κεντρικοποιημένες διαδικασίες. Το πλαίσιο αυτό παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 3: Ταξινόμηση οργανωσιακής κουλτούρας (Handy, 1999)

Όπως διαπιστώνουμε, ο Handy έχει αντιστοιχίσει κάθε είδος οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν από τους θεούς των αρχαίων Ελλήνων σύμφωνα με το χαρακτήρα τους, προκειμένου να καταστήσει περισσότερο εμφανή τα τέσσερα είδη και να θυμίσει ότι ο διαχωρισμός αφορά στο σύνολο της κουλτούρας και όχι στα αυστηρά χαρακτηριστικά. Επιπρόσθετα, ο Handy υπολογίζει στο πλαίσιο που προτείνει και παράγοντες εξωτερικούς που επηρεάζουν την κουλτούρα καταλήγοντας, έτσι σε ένα πολύ ολοκληρωμένο υπόδειγμα. Συγκεκριμένα λαμβάνει υπ' όψιν του και τα εξής:

- ✓ Ιστορική πορεία & ιδιοκτησία
- ✓ Μέγεθος
- ✓ Τεχνολογία
- ✓ Στόχους, επιδιώξεις & σκοπούς
- ✓ Περιβάλλον
- ✓ Άνθρωποι

Διαπιστώνουμε, επομένως, ότι η πρόταση του Handy είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με τα όσα αναπτύχθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο, σχετικά με το ποιες παραμέτρους πρέπει να εξετάζουμε για να οδηγηθούμε σε μια ολοκληρωμένη εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι το μοντέλο αυτό παρουσιάζει μερικές ελλείψεις καθώς αμελεί τα περισσότερο άυλα στοιχεία της

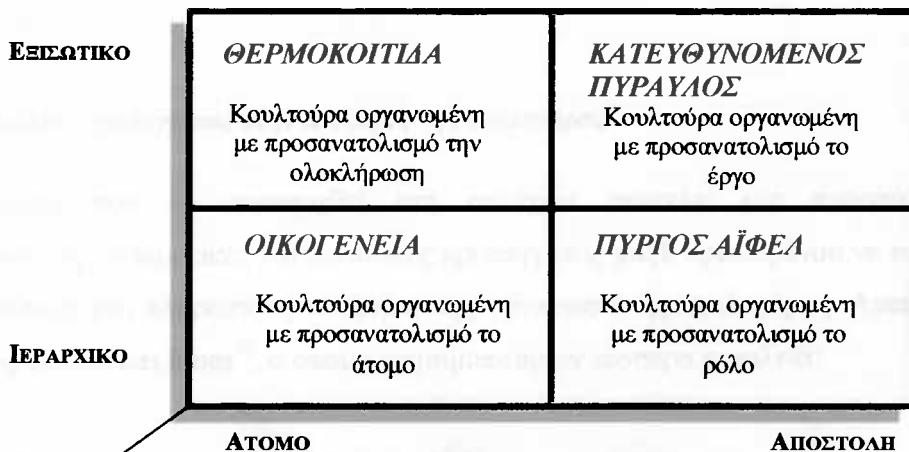
κουλτούρας, τα οποία όμως μπορεί να συμπεριλάβει, εάν εφαρμοστεί σε συνδυασμό και με μια περισσότερο ποιοτική προσέγγιση.

Δομές και σχέσεις

Εκτός από τα συστήματα, μια πολύ ουσιαστική ποσοτική προσέγγιση είναι αυτή που πραγματεύεται τις δομές σε σχέση με τις σχέσεις εντός του οργανισμού. Για την κατάταξη της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιούνται⁹ οι εξής πλευρές διαφοροποίησης:

- ◆ Η γενική σχέση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού
- ◆ Το σύστημα καταμερισμού της εξουσίας, δηλαδή ο τρόπος καθορισμού προϊσταμένων και υφισταμένων
- ◆ Οι απόψεις των εργαζομένων για το σκοπό, την πορεία και το μέλλον του οργανισμού και το ποια θεωρούν ότι είναι η θέση τους σε αυτό.

Σύμφωνα με αυτές τις παραμέτρους έχουν αναπτυχθεί τέσσερα βασικά είδη οργανωσιακής κουλτούρας που παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 4: Ταξινόμηση οργανωσιακής κουλτούρας (Trompenaars et al, 1997)

⁹ Trompenaars et al. (1997)

Η προσέγγιση των Trompenaars et al. είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσα, καθώς χρησιμοποιεί τις οργανωσιακές δομές, δηλαδή τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, για να ορίσει την κουλτούρα. Οι ανθρώπινες σχέσεις εντός του οργανισμού αποτελούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ένδειξη της κουλτούρας του. Στον οριζόντιο άξονα του πλαισίου συναντάμε τον προσανατολισμό του οργανισμού που μπορεί να είναι στην εξυπηρέτηση της αποστολής του (να έρθει σε πέρας η εργασία) ή στην εξυπηρέτηση των στόχων των ατόμων. Στον κάθετο άξονα έχουμε τον τρόπο που εκφέρεται η εξουσία μέσα στον οργανισμό που μπορεί να είναι κάθετος (υψηλή πυραμίδα) ή περισσότερο εξισωτικός (πεπλατυσμένη πυραμίδα με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα).

Το προτεινόμενο πλαίσιο αναπτύχθηκε μετά από μεγάλη έρευνα σε πολυεθνικούς οργανισμούς με στόχο να αποκαλυφθούν οι επιπτώσεις της συνύπαρξης των διαφορετικών εθνικοτήτων. Προσφέρει μια καλή εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας που θα ήταν περισσότερο σφαιρική, εάν μπορούσε να συμπεριλάβει με πιο ολιστικό τρόπο το σύνολο του οργανισμού, που όπως έχουμε ήδη αναπτύξει δεν ξεχωρίζει από την κουλτούρα του.

3.2.3 Σύνθετες προσεγγίσεις στην εκτίμηση της κουλτούρας

Το πλαίσιο που θα αναπτυχθεί στη συνέχεια αποτελεί μια προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις μαζί, προκειμένου να επιτευχθεί μια βαθύτερη και πληρέστερη εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Αναπτύχθηκε από τους Goffee και Jones¹⁰, ο οποίοι χρησιμοποίησαν τέσσερα εργαλεία:

- ◆ Παρατήρηση για την επιθεώρηση του φυσικού χώρου, της επικοινωνίας, του χρόνου και της ταυτότητας.

¹⁰ 1998

- ◆ Ερωτηματολόγια για την εξακρίβωση του χαρακτήρα του οργανισμού με κλίμακα Likert από 1 έως 5
- ◆ Δομημένα ερωτηματολόγια για να εκτιμηθεί εάν η ταξινόμηση της κουλτούρας γίνεται με θετική ή αρνητική διατύπωση
- ◆ Ανάλυση κρίσιμων γεγονότων με στόχο την επαλήθευση των συμπερασμάτων

Σύμφωνα με το πλαίσιο η οργανωσιακή κουλτούρα κατατάσσεται σε τέσσερα είδη πάνω σε δύο άξονες.

Ο οριζόντιος άξονας περιγράφει την ενότητα ή αλλιώς τη σύμπνοια και αλληλεγγύη των σχέσεων εντός ενός οργανισμού, την οποία οι συγγραφείς ορίζουν ως «...το πόσο οι σχέσεις βασίζονται σε κοινή αποστολή, αμοιβαία ενδιαφέροντα και ευκρινώς κατανοητούς κοινούς στόχους από τους οποίους ωφελούνται όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές, άσχετα εάν τους εγκρίνουν ή όχι προσωπικά». Ο κάθετος άξονας περιγράφει την εκδήλωση κοινωνικότητας εντός του οργανισμού που οι συγγραφείς περιγράφουν ως «...το μέτρο εκδήλωσης φιλικότητας μεταξύ των μελών της κοινότητας».

Τα τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας που προτείνονται από την προσέγγιση αυτή περιγράφονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 5: Ταξινόμηση οργανωσιακής κουλτούρας (Goffee & Jones, 1998)

Μια κριτική στο μοντέλο των Goffee και Jones δε μπορεί παρά να φανερώσει πως οι συγγραφείς έχουν εκμεταλλευθεί τις προηγούμενες προτάσεις επιτυχάνοντας μια καλή ενσωμάτωση των ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων. Εν τούτοις, η θεώρηση του οργανισμού ως όλον ως προς την κουλτούρα του δε φαίνεται να εμπεριέχεται, γεγονός που καθιστά την πρόταση ευάλωτη σε βαθύτερη μελέτη.

3.2.4 Σύγκριση των προσεγγίσεων

Μετά την παρουσίαση των τριών διαφορετικών προσεγγίσεων σχετικά με την ταξινόμηση της οργανωσιακής κουλτούρας, θα επιχειρήσουμε μια σύγκριση των αποτελεσμάτων. Στον πίνακα που ακολουθεί παραθέτονται σύντομα τα πλαίσια που έχουν αναλυθεί με τρόπο που να εντοπίζονται τα τυχόν κοινά τους συμπεράσματα.

Πίνακας 1: Σύγκριση των πλαισίων ταξινόμησης της οργανωσιακής κουλτούρας

Συμπεράσματα με κοινά στοιχεία				
Handy (1999)	ΑΤΟΜΟ	ΕΡΓΑΣΙΑ	ΡΟΛΟΣ	ΔΥΝΑΜΗ
Trompenaars et al (1997)	ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑ	ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΟΣ	ΠΥΡΓΟΣ ΑΪΦΕΛ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ
Goffee & Jones (1998)	ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΙΚΗ	ΙΔΙΟΤΕΛΗΣ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΗ	ΚΟΙΝΟΒΙΑΚΗ

Από τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι και οι τρεις προτάσεις καταλήγουν σε ταξινομήσεις με πολλά κοινά στοιχεία. Βέβαια, οφείλουμε να παρατηρήσουμε ότι η σύγκριση δε μπορεί να γίνει ευθέως λόγω του ότι κάθε συγγραφέας χρησιμοποιεί διαφορετικούς άξονες πάνω στους οποίους τοποθετεί τα είδη κουλτούρας που διαπιστώνει. Ωστόσο, μια πιο ελεύθερη και γενική θεώρηση δείχνει ξεκάθαρα ότι η λογική διαχωρισμού των ειδών οργανωσιακή κουλτούρας είναι κοινή και ότι τα είδη στα οποία καταλήγουν παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες. Τούτο, ενδεχομένως, συμβαίνει διότι οι ερευνητές

προκειμένου να μελετήσουν με μετρήσιμες μεθόδους κάτι άυλο, όπως η κουλτούρα, έχουν αναγκαστεί να προβούν σε υποθέσεις απλούστευσης.

Συμπερασματικά, η ταξινόμηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μια διαδικασία από την οποία μια επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί πολύ και τούτο διότι θα της δώσει ενόραση σε χρήσιμα θέματα όπως¹¹:

- ◆ Να κατανοήσει σε βάθος τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κουλτούρας της.
- ◆ Να βελτιωθεί και να διευκολυνθεί η στελέχωση με άτομα που θα ταιριάζουν όσο το δυνατόν καλύτερα με την υφιστάμενη κουλτούρα.
- ◆ Να μπορέσει η διοίκηση να λάβει και να υλοποιήσει σωστά και έγκαιρα αποφάσεις προς την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.

3.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Παρ' όλο που η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ο μοναδικός καθοριστικός παράγοντας για την αποτυχία, μια θετική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το οποίο η επιχείρηση να πρωταγωνιστήσει και να ξεχωρίσει στον επιχειρηματικό στίβο.

3.3.1 Η οργανωσιακή κουλτούρα και τα στάδια ανάπτυξης ενός οργανισμού

Οι επιχειρήσεις στόχο έχουν να δημιουργούν αξία. Κάποια αξία δημιουργείται αρχικά με τη γέννηση της επιχείρησης, αλλά η πραγματική αξία δημιουργείται όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται, δημιουργεί θέσεις εργασίας, ικανοποιεί ολοένα και περισσότερο τις ανάγκες των πελατών και αυξάνει την αξία για τους μετόχους της.

¹¹ Sadri & Lees (2001)

Το πιο συνηθισμένο και ευρέως αποδεκτό πλαίσιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης (που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80 και αναθεωρήθηκε το 1994) περιλαμβάνει έξι στάδια: την σύλληψη/ύπαρξη, την επιβίωση, την κερδοφορία/σταθεροποίηση, την κερδοφορία/ανάπτυξη, την απογείωση και την ωριμότητα.

Στο Σχήμα 6 φαίνονται τα στάδια ανάπτυξης και πόσο αυτά συνεπάγονται την αύξηση του μεγέθους, της πολυπλοκότητας και της διασποράς μιας επιχείρησης.



Σχήμα 6: Τα έξι στάδια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης (Churchill, 1998)

Οι μελέτες έχουν δείξει ότι το επίτεδο των ικανοτήτων του επιχειρηματία σε θέματα διοίκησης – ηγεσίας του οργανισμού (μετάδοση οράματος και εξουσιοδότηση), διοίκησης των ομάδων (επικοινωνία), καθώς και η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζονται άμεσα και θετικά με την οικονομική απόδοση. Όμως, η διατήρηση αυτών των ικανοτήτων στην πορεία της εξέλιξης της επιχείρησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη¹².

Ένας οργανισμός μπορεί να αλλάζει την κουλτούρα του και τέτοιες αλλαγές του υπαγορεύονται με μια διαδικασία αυτοεξέλιξης και αυτοσυντήρησης, προκειμένου να ανταποκριθεί σε αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον του, αλλά και στον ίδιο εσωτερικά. Ακριβώς όπως η κοινωνία αλλάζει για να προσαρμοστεί στη φυσική εξέλιξη,

¹² Churchill (1998)

έτσι και οι οργανισμοί προσαρμόζουν την κουλτούρα τους με το πέρασμα του χρόνου με τη βοήθεια της γνώσης που αποκτούν στην πορεία τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι, επομένως, κάτι το δυναμικό που ακολουθεί τη φυσική πορεία της εξέλιξης. Είναι αυτονόητο πως ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται ένας οργανισμός, πρώιμο ή προχωρημένο, η κουλτούρα του θα παρουσιάζει βασικές διαφορές που προκύπτουν από τις διαφορετικές ανάγκες και τους διαφορετικούς στόχους που πρέπει να εξυπηρετηθούν.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης.

Πίνακας 2: Η οργανωσιακή κουλτούρα στα διάφορα στάδια εξέλιξης του οργανισμού (Johnson & Scholes, 1999)

Στάδιο κύκλου ζωής της επιχείρησης		Βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας
Εμβρυϊκό		1. Συνεκτική 2. Δεσπόζει ο ιδρυτής <u>3. Ισχυρή πίστη στις εσωτερικές ικανότητες</u>
Ανάπτυξης		1. Λιγότερο συνεκτική 2. Εμφάνιση εντάσεων
Ωριμότητας		1. Θεσμοποίηση της κουλτούρας 2. Σημάδια αδράνειας <u>3. Ενδεχόμενη απόρριψη στρατηγικής</u>
Παρακμής		1. Η κουλτούρα χάνει τον στρατηγικό της χαρακτήρα και γίνεται μέσο αμυντικό

Το πολύ απλό και λογικό αυτό μοντέλο καθιστά εύληπτο το γεγονός ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι κάτι που αναπνέει μαζί του. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, στην ουσία ο οργανισμός και η κουλτούρα του δεν ξεχωρίζουν, είναι το σώμα και η ψυχή ενός συνόλου. Στην πορεία της ζωής του οργανισμού η κουλτούρα διαμορφώνεται έτσι, ώστε να επιτελεί κάθε φορά το διαφορετικό της ρόλο.

Ένας οργανισμός, λοιπόν, αναπτύσσεται και ωριμάζει σε επίπεδο κουλτούρας στην πορεία της εξέλιξής του. Ο Schein αναφέρει τρία βασικά στάδια προς την ωρίμανση της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Το αρχικό στάδιο ίδρυσης και τα αμέσως επόμενα στάδια ανάπτυξης
2. Τα στάδια σταθεροποίησης
3. Τα στάδια ωρίμανσης και παρακμής

Πιστεύει ότι η εξέλιξη της οργανωσιακής κουλτούρας θα επέλθει με τρόπο περισσότερο φυσικό και σε μεγαλύτερο βάθος, όσο περισσότερο το ανθρώπινο δυναμικό αποστασιοποιείται ψυχολογικά από την ισχυρή προσωπικότητα του ιδρυτή και όσο περισσότερο αναπτύσσει συναίσθηση του ανήκειν και κατανοεί τη σημασία της αξία της ενεργούς συμμετοχής του. Με άλλα λόγια, είναι εξαιρετικά σημαντικό οι άνθρωποι εντός του οργανισμού να αισθάνονται ότι οι ενέργειές τους κάνουν τη διαφορά και αποτελούν το καύσιμο για την πορεία.

Οι προσεγγίσεις τόσο των Johnson & Scholes όσο και του Schein υπονοούν ότι εφ' όσον το στάδιο εξέλιξης του οργανισμού συμβαδίζει έως ένα βαθμό με το στάδιο εξέλιξης της αγοράς, τότε η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει μοχλό προς την επιτυχία. Ωστόσο, είναι δυνατό και απαντάται πολύ συχνά στον επιχειρηματικό κόσμο ένας οργανισμός να είναι στα πρώιμα στάδια ανάπτυξης της κουλτούρας του και αυτή να είναι εντελώς ασύμβατη με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή να έχει απολέσει την επαφή με την αγορά. Ο Schein δεν εμβαθύνει στο ζήτημα αυτό, αλλά η σύγχρονη επιχειρηματική πράξη έχει δείξει ότι:

«...Η διαφορά γίνεται όταν μπορεί η στρατηγική να συνδεθεί με το στάδιο όπου βρίσκεται η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας...»¹³

¹³ Bate, 1999

3.3.2 Εξέλιξη της οργανωσιακής κουλτούρας

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί και όντως αλλάξει ως απάντηση στις αλλαγές του περιβάλλοντος και στο πέρασμα του χρόνου.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η αλλαγή αυτή θα συμβεί ακόμα και εντελώς ενστικτωδώς, ακόμα και όχι υπό ισχυρή καθοδήγηση από την διοίκηση. Πράγματι, οι Goffee & Jones (1998) έχουν παρατηρήσει μια μετανάστευση του είδους της οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο που έχουν αναπτύξει. Όταν η διοίκηση έχει αφήσει τα πράγματα να ακολουθήσουν τη φυσική τους πορεία, δηλαδή όταν δε δίνει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές στο θέμα της κουλτούρας, η μετατόπιση εντοπίζεται από το Κοινοβιακό πλαίσιο, στο Δικτυωμένο, στη συνέχεια στο Ιδιοτελές και τέλος στο Αποσπασματικό.

Παρόμοιες παρατηρήσεις έχει να συνεισφέρει και ο Handy (1999) που διαπιστώνει μια ξεκάθαρη αλλαγή από τη Δύναμη στο Ρόλο. Όπως υποστηρίζει ο ερευνητής προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω από τους Goffee και Jones που βλέπουν τον οργανισμό ως μια μόνο κουλτούρα, στο σημείο αυτό πρέπει να γίνουν σαφείς επιλογές για τι θα ακολουθήσει, υπό το πρίσμα ότι απαιτείται πλέον να συνυπάρξουν περισσότερες της μιας κουλτούρες. Ο Handy προφανώς δεν υπονοεί τη διάσπαση, αλλά εξηγεί πως φυσικά και θα πρέπει να διαφυλαχθούν, ίσως και να ενισχυθούν ορισμένες βασικές αξίες της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά τα χαρακτηριστικά εκείνα της κουλτούρας που είναι λιγότερο ουσιώδη και συμβάλλουν λιγότερο στο μοναδικό στίγμα της θα πρέπει να αντιμετωπιστούν πιο φιλελεύθερα. Τούτο σημαίνει ότι θα πρέπει τα χαρακτηριστικά αυτά να αφεθούν να αλλάξουν και να προσαρμοστούν στις ειδικές ανάγκες των διαφόρων μερών του οργανισμού. Ο Handy πιστεύει ότι ανάλογα με το χαρακτήρα της κύριας ασχολίας των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, διαφορετική κουλτούρα είναι η κατάλληλη. Ο πίνακας που παρατίθεται ακολούθως παρουσιάζει τις προτάσεις του συγκεκριμένου ερευνητή.

Πίνακας 3: Η βασική ασχολία των τμημάτων και η κουλτούρα (Handy, 1999)

Κύρια ασχολία τμήματος	Καταλληλότερο είδος κουλτούρας
Εξασφάλιση σταθερής λειτουργίας	Ρόλος
Διαχείριση κρίσεων	Δύναμη
Διαμόρφωση πολιτικών	Δύναμη
Καινοτομίες	Εργασία

3.3.3 Η οργανωσιακή κουλτούρα και το περιβάλλον

Σε όλη τη βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι διάχυτη η πίστη των ακαδημαϊκών και ερευνητών ότι αυτή είναι απόλυτα δεμένη με την απόδοση των οργανισμών και το συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Η γενική θέση που παρουσιάζεται να επικρατεί είναι ότι εφ' όσον η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκεται σε σύμπτωση με την επιλεγμένη στρατηγική και το εξωτερικό περιβάλλον, τότε ο οργανισμός θα μπορέσει να λειτουργήσει αποδοτικά και να επιτύχει στους στόχους του¹⁴. Μάλιστα, πολλοί θεωρούν ότι η κουλτούρα είναι ίσως το μόνο πλεονέκτημα που μια επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει και να το προστατεύσει από μίμηση¹⁵. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το «αποτύπωμα» μιας επιχείρησης και είναι μοναδικό. Οι ανταγωνιστές που προσπαθούν στείρα και πρόχειρα να μιμηθούν την κουλτούρα του αντιπάλου τους καταλήγουν αποτυχημένοι, χωρίς προσωπικό στίγμα και ταυτότητα και η αγορά δεν τους αναγνωρίζει¹⁶.

Στη συνέχεια θα περιγράψουμε συνοπτικά μερικά από τα πιο γνωστά συμπεράσματα αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και το πώς μπορεί και πρέπει να επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον.

¹⁴ Schein (1992), Kotter & Heskett (1992)

¹⁵ Goffe & Jones (1998)

¹⁶ Ulrich (1997)

Ισχυρές Κουλτούρες

Με τον όρο ισχυρή κουλτούρα περιγράφεται η οργανωσιακή κουλτούρα εκείνη που χαρακτηρίζεται συμπαγής και με σταθερά εδραιωμένες εκφράσεις. Μια γνωστή μελέτη των Peters και Waterman (1995) κατέληξε στο εξής συμπέρασμα:

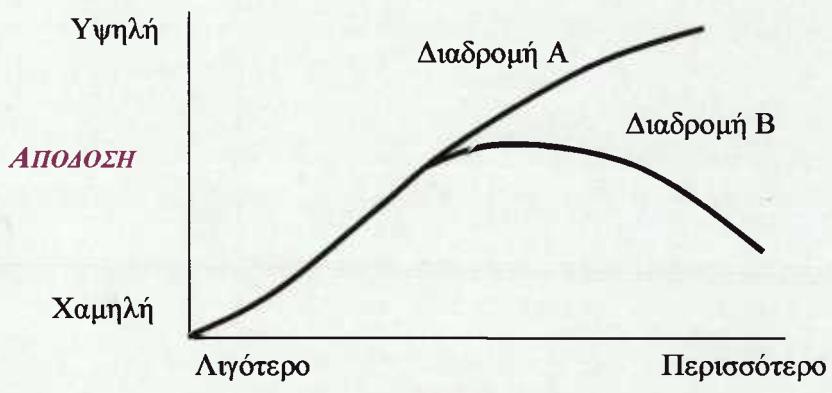
«...Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις σημαδεύονται από ισχυρές κουλτούρες, μάλιστα τόσο ισχυρές που κάποιος είτε θα ενστερνιστεί τις εσωτερικές τους νόρμες είτε θα αποβληθεί. Δεν παρατηρείται μέση λύση στις εξαιρετικές επιχειρήσεις...»

Η άποψη αυτή υπονοεί ότι ένας οργανισμός για να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα από την οργανωσιακή του κουλτούρα θα πρέπει, όχι μόνο να έχει βρει εκείνο το μοντέλο που είναι το καλύτερο, αλλά και να το ακολουθεί πιστά. Όσο πιο στενά είναι ευθυγραμμισμένες οι πρακτικές του οργανισμού με το εν λόγω μοντέλο, τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα να επιτευχθεί μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία. Με άλλα λόγια, οι έρευνες έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που επέδειξαν εξαιρετικές επιδόσεις ήταν εκείνες που εσωτερικά λειτουργούσαν περισσότερο προσηλωμένες στην οργανωσιακή κουλτούρα, που η κουλτούρα τους είχε διαχυθεί σε όλο τον οργανισμό και όλες οι λειτουργίες γίνονταν στο πνεύμα που αυτή υπαγόρευε.

Το συμπέρασμα αυτό μοιάζει να είναι έγκυρο αλλά εάν θεωρηθεί βαθύτερα προκύπτουν ορισμένα αδύναμα σημεία. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι τα παραπάνω προέκυψαν από μελέτη κυρίως βορειοαμερικανικών επιχειρήσεων που ως γνωστόν επιδεικνύουν μια εσωτερική ομοιογένεια. Μεταγενέστερες μελέτες¹⁷ σε πολυεθνικές επιχειρήσεις και σε επιχειρήσεις με παγκόσμια παρουσία έδειξαν ότι η οργανωσιακή τους κουλτούρα, παρ' όλο που στο σύνολό της θεωρείτο ομοιογενής, διαφέρει από χώρα σε χώρα. Επιπρόσθετα, η ιστορία έχει δείξει πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις να χάνουν την ηγετική τους θέση από νεοεισερχόμενες με κουλτούρες σε εμβρυϊκή μορφή που όμως ήταν καλύτερα προσαρμοσμένες στο εξωτερικό περιβάλλον.

¹⁷ Trompenaars & Hampden-Turner (1997)

Η ισχυρή κουλτούρα ενώνει τους ανθρώπους στις ενέργειές τους και κάτι τέτοιο σίγουρα επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού: βοηθά την επιχείρηση να συγκεντρώσει τους πόρους της, να διεισδύσει στις αγορές, να ικανοποιήσει τους πελάτες και να υλοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους¹⁸. Γενικά, όσο περισσότερο η οργανωσιακή κουλτούρα διαποτίζει τον οργανισμό, τόσο πιθανότερη είναι η επιχειρηματική επιτυχία. Ωστόσο, η καμπύλη που περιγράφει τη σχέση της ισχυρής κουλτούρας και της απόδοσης είναι περισσότερο πολύπλοκη από γραμμική και φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 1: Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης του οργανισμού (Ulrich, 1997)

Παρατηρούμε ότι το πόσο έντονα ισχυρή είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι αναγκαστικά μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης. Οι διαδρομές A και B είναι και οι δύο πιθανές και αυτό έχει παρατηρηθεί πολλές φορές, αποδεικνύοντας ότι δεν αρκεί η συνοχή της κουλτούρας για την υψηλή απόδοση, πρέπει η κουλτούρα να είναι και η κατάλληλη.

Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που παρουσιάζουν τη διαδρομή B (ισχυρή κουλτούρα – χαμηλή απόδοση) μπορεί λανθασμένα να έχουν εστιάσει την κουλτούρα τους στη διατήρηση παραδόσεων, παρά στην αλλαγή σε νέες νόρμες, δηλαδή να έχουν βασιστεί μόνο στις εσωτερικές διαδικασίες και στη φιλοσοφία ενός μόνο τρόπου για να γίνονται

¹⁸ Ulrich (1997)

όλα τα πράγματα. Από την άλλη πλευρά, επιχειρήσεις που παρουσιάζουν τη διαδρομή Α (ισχυρή κουλτούρα – υψηλή απόδοση) μπορεί να έχουν στηρίξει την ισχυρή τους κουλτούρα στην παρατήρηση και προσαρμογή στις αλλαγές, στην αξία της διαφοροποίησης ή στη συνεχή αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμό των αξιών που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση.

Ο Kotter (1997), στο ίδιο μήκος κύματος με τις προηγηθείσες θέσεις, υποστηρίζει ότι όπως ο ίδιος και άλλοι έχουν εντοπίσει την ύπαρξη επιχειρήσεων με ισχυρές κουλτούρες που έχουν κακή οικονομική απόδοση, και αυτή είναι μια πολύ σοβαρή κριτική της εναντίον της θεωρίας της ισχυρής κουλτούρας.

Ευπροσάρμοστες κουλτούρες

Προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω, πολλοί ερευνητές και ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν την ανάγκη ύπαρξης μιας οργανωσιακής κουλτούρας τέτοιας που να είναι ευέλικτη και εύπλαστη, ώστε να διαμορφώνεται εσωτερικά προς την κατεύθυνση εξέλιξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού σε συνάρτηση με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος¹⁹.

Από το 1992, οι Kotter και Heskett εντόπισαν τις κυριότερες διαφορές ανάμεσα στις ισχυρές αλλά στατικές και στις πιο ευαίσθητες και προσαρμοστικές στις περιβαλλοντικές αλλαγές οργανωσιακές κουλτούρες. Οι κύριοι άξονες που χρησιμοποιήσαν είναι η συνήθης συμπεριφορά και οι βασικές αξίες των εργαζομένων και ειδικότερα των managers.

Περιληπτικά αναφέρουμε ότι στις χαρακτηριζόμενες ως μη ευπροσάρμοστες οργανωσιακές κουλτούρες η κοινή συμπεριφορά των managers παρουσιάζεται να εκδηλώνει τάσεις απομονωτισμού, τόσο σε επίπεδο πολιτικών όσο και σε επίπεδο οργάνωσης της εργασίας που είναι αρκετά γραφειοκρατικό. Κατά συνέπεια, οι managers αυτοί γενικά αδυνατούν να διαμορφώσουν τις στρατηγικές τους εγκαίρως και έτσι δε

¹⁹ Johnson & Scholes (1999)

μπορούν να εκμεταλλευτούν τις όποιες αλλαγές στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον. Ως προς τις βασικές αξίες που πρεσβεύουν, η πιο έκδηλη είναι η μεθοδική και πειθαρχημένη διοίκηση με στόχο της μείωση του ρίσκου. Επιπρόσθετα, δείχνουν σαφή προτεραιότητα στα συμφέροντα του άμεσου κύκλου των συνεργατών τους και των ιδίων και στο προϊόν ή επιχειρησιακή διαδικασία υπεύθυνη για τα οποία είναι η ομάδα εργασίας τους.

Σε αντιδιαστολή με τα παραπάνω, στις ευπροσάρμοστες επιχειρησιακές κουλτούρες οι managers φαίνονται να μεριμνούν και να επιμελούνται τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους μετόχους και τους εργαζομένους. Πολύ ψηλά στην κλίμακα αξιών τους βρίσκεται το ανθρώπινο δυναμικό και οι διαδικασίες εκείνες που μπορούν να επιφέρουν χρήσιμη και δημιουργική αλλαγή. Με δυο λόγια, οι managers στις ευπροσάρμοστες οργανωσιακές κουλτούρες ασκούν τη διοικητική λειτουργία και ηγεσία και προς τα πάνω και προς τα κάτω στην ιεραρχία. Η συνήθης συμπεριφορά που επιδεικνύουν είναι η εξυπηρέτηση του συνόλου των παραγόντων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία και κυρίως των πελατών. Δε διστάζουν να εγκαινιάσουν διαδικασίες αλλαγής όποτε χρειαστεί να εξυπηρετηθούν σκοποί συνολικοί ή τμηματικοί, και μάλιστα προχωρούν στις αλλαγές ακόμα και αν εμπεριέχουν στοιχεία κινδύνου.

Μια περισσότερο δομημένη προσέγγιση στα κυριότερα χαρακτηριστικά των ευπροσάρμοστων κουλτουρών παρουσιάζεται στη συνέχεια²⁰.

Οι βασικές διαστάσεις της ευπροσάρμοστης οργανωσιακής κουλτούρας που επιδεικνύει ένας manager περιλαμβάνουν:

- *Εξωτερική εστίαση*: Συνεχής χρήση του μεγέθους της επιρροής και επίδρασης προς τους άλλους ως κανόνα αξιολόγησης και απόφασης των προτεραιοτήτων για της προσπάθειες και ενέργειες που αναλαμβάνει

²⁰ Joyce (1999)

- **Βασισμένη στις διαδικασίες:** Κατανόηση του ρόλου του στην εφαρμογή των επιχειρηματικών διαδικασιών και υιοθέτηση ως πρωταρχικού στόχου να εξυπηρετεί αυτές τις διαδικασίες.
- **Ιδιοκτησία:** Τα άτομα αναλαμβάνουν ευθύνες για τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και όχι οι οργανισμοί για τα άτομα.
- **Ταχύτητα:** Χρήση ευκινησίας, οξύνοιας και έγκαιρης ανταπόκρισης ως το αναμενόμενο πρότυπο συμπεριφοράς και εκτεταμένης ανάλυσης
- **Πρωτοβουλία:** Παραγωγή των δικών του πράξεων και όχι παθητική αναμονή για κάποιο άλλο εξωτερικό ερέθισμα που θα τον κινητοποιήσει
- **Συνεργασία:** Συμπεριφορά προς όλους ως συνεργάτες και συναδέλφους και τάση να εργάζονται πάντα ως ομάδα για να επιλύουν προβλήματα
- **Χωρίς ανστηρή πολιτική:** Λήψη αποφάσεων βάσει των χαρακτηριστικών του προβλήματος και όχι βάσει των πολιτικών χαρακτηριστικών του γενικού πλαισίου
- **Χωρίς σύνορα:** Εκτέλεση της εργασίας του και ικανοποίηση των προσδοκιών των άλλων παραμερίζοντας τα αυστηρά όρια των τυπικών οργανωσιακών δομών

3.3.4 Η οργανωσιακή κουλτούρα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού

Ένα εξαιρετικά σημαντικό αλλά συχνά παραμελημένο βήμα στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ο δεσμός που υπάρχει μεταξύ των διοικητικών πρακτικών και των αξιών και πιστεύω του οργανισμού. Χωρίς αμφιβολία, είναι ακριβώς οι αξίες και τα πιστεύω, τα μοναδικά για κάθε οργανισμό, που γεννούν ένα ξεχωριστό σύνολο διοικητικών πρακτικών και δραστηριοτήτων. Μάλιστα, είναι τόσο αμφίδρομη και δυναμική η σχέση μεταξύ αξιών και πρακτικών που την ίδια στιγμή ενδυναμώνουν τις γεννήτορες αξίες. Ωα λέγαμε πως οι πρακτικές και οι πολιτικές είναι σχεδόν αδύνατο τις περισσότερες φορές να διαχωριστούν από τον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας, αποδεικνύοντας ακόμα μια φορά την πολύπλοκη φύση της οργανωσιακής κουλτούρας που θα μπορούσε να περιγραφεί ως και μυστικιστική.

Επιπρόσθετα, οι περισσότερες θεωρίες σχετικά με τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας βασίζονται στη γενική αρχή ότι η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται σε κάποιο συνδυασμό πεποιθήσεων και αξιών από τη μια πλευρά, πολιτικών και πρακτικών από την άλλη, και φυσικά και στη σχέση μεταξύ των δύο.

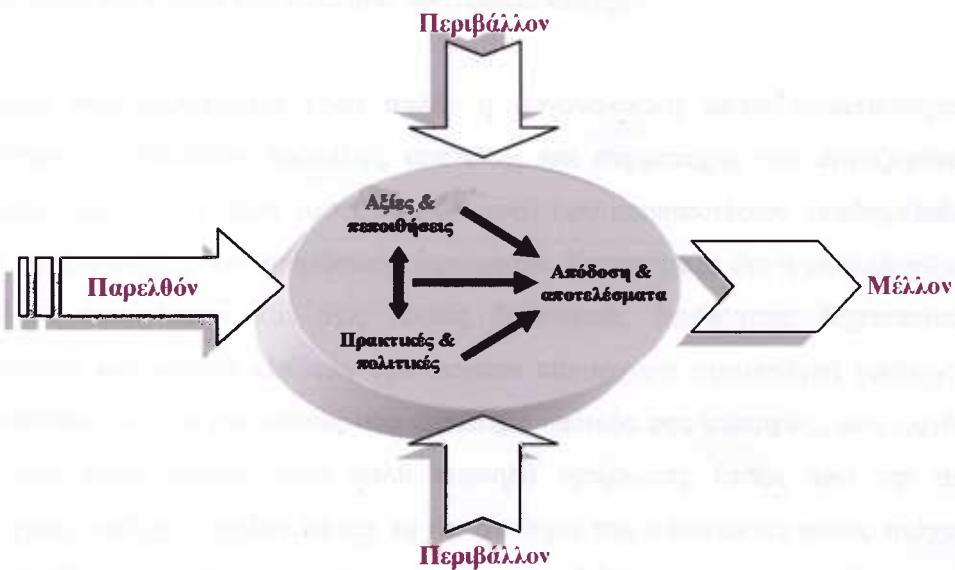
Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η σχέση αυτή θα επιχειρήσουμε να δώσουμε μερικούς ορισμούς για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα προαναφερθέντα:

- “*H αποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση των αξιών και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού*”. Αυτό υπονοεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα. Ήα λέγαμε ότι αυτός ο ορισμός για την αποτελεσματικότητα είναι αρκετά γενικός, ωστόσο υπονοεί ότι οι μοιραζόμενες αξίες και πεποιθήσεις μαζί με το στόχο και την αποστολή ενός οργανισμού αποτελούν τη βάση για όλες τις συντονισμένες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε ένα οργανισμό.
- “*H αποτελεσματικότητα είναι μια συνάρτηση των πολιτικών και των πρακτικών που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό*”. Ο ορισμός αναφέρεται στις συγκεκριμένες πρακτικές που αφορούν στο κλίμα που διαμορφώνεται μέσα σε μια επιχείρηση και στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, δύο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Επίσης, υπονοεί ότι οι ειδικοί τρόποι που αντιμετωπίζονται και λύνονται τα εσωτερικά προβλήματα και οι διαμάχες, που σχεδιάζεται η στρατηγική, οι ρόλοι και τα καθήκοντα τελικά καθορίζουν την απόδοση μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.
- “*H αποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση της συνεπούς ερμηνείας των βασικών αξιών και πεποιθήσεων (κουλτούρας) σε συγκεκριμένες διοικητικές πολιτικές και πρακτικές με σταθερό τρόπο*”. Χωρίς αμφιβολία, το όραμα του ηγέτη πρέπει να είναι λειτουργικό, υλοποιήσιμο και κερδοφόρο μέσα από συγκεκριμένες πράξεις.

Το χτίσμα μιας ισχυρής κουλτούρας, ήδη εξηγήσαμε ότι υπονοεί την υψηλή συνοχή και σχέση αιτιατού μεταξύ αξιών και πράξεων και συχνά θεωρείται ότι εξασφαλίζει οργανωσιακή δύναμη και αυξημένη απόδοση.

- “Η αποτελεσματικότητα είναι μια συνάρτηση της αλληλεξάρτησης των βασικών αξιών και πεποιθήσεων, των οργανωσιακών πρακτικών και πολιτικών και των περιβάλλοντος του οργανισμού”. Ειδικότερα, το περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί με την πάροδο του χρόνου να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη κουλτούρα ή ακόμα και να απαιτήσει ένας ειδικό τύπο κουλτούρας για να μπορέσει ο οργανισμός να επιβιώσει και να κερδοφορήσει.

Το σχήμα που ακολουθεί δίνει παραστατικά τις σχέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω.



Σχήμα 7: Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού

Διαφαίνεται καθαρά πόσο σημαντικά είναι όχι μόνο τα στοιχεία του σχήματος, αλλά και οι εσωτερικές σχέσεις που τα διέπουν για τη βαθύτερη κατανόηση της αλληλεπίδρασης οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας. Στην προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ο μηχανισμός αυτός θα παρουσιαστεί ένα σύστημα τεσσάρων

υποθέσεων²¹, κάθε μία από τις οποίες επιχειρεί να εξηγήσει τη σχέση υπό διαφορετικό πρίσμα, χωρίς να ακυρώνει τις άλλες εξηγήσεις.

Η υπόθεση της ανάμιξης

Η οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται ως κουλτούρα ανάμιξης περιγράφει την κατάσταση εκείνη που σχεδόν όλοι εμπλέκονται και δραστηριοποιούνται στη λήψη αποφάσεων και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι και οι ίδιοι managers. Ο όρος “self-management” υπονοεί ότι τα άτομα είναι υπεύθυνα για τη διοίκηση και διαχείριση του εαυτού τους. Πολλές φορές, στα πλαίσια μιας κουλτούρας που χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικά συνεργατική με υψηλά επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων, η κατοχή μετοχικών τίτλων και η συμμετοχή στα κέρδη αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του συστήματος αμοιβών. Επίσης, η οργανωσιακή δομή βασίζεται κυρίως στα άτυπα παρά στα αυστηρά συστήματα ελέγχου.

Η σχέση που διαφαίνεται είναι απλή: η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση του επιπέδου ανάμιξης, εμπλοκής και συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Μια τέτοια θέση ταυτίζεται με αυτή των περισσοτέρων ακαδημαϊκών στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Υποστηρίζει ότι η μεγάλη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στις λοιπές διοικητικές διαδικασίες δημιουργούν και υποθάλπουν μια ισχυρή αίσθηση του ανήκειν και ισχυρή συναίσθηση ευθύνης στους εργαζομένους σε όλα και κυρίως στα κατώτερα επίπεδα της iεραρχίας, που ωστόσο δεν είναι ούτε πολύ υψηλή, ούτε πολύ αυστηρά οριζόμενη. Εκτός από την αίσθηση ιδιοκτησίας, υπάρχει σχεδόν πάντα το συναίσθημα της αφοσίωσης στους στόχους του οργανισμού και η ανάγκη για ένα ανοικτό και εθελοντικό σύστημα ελέγχου που θα διασφαλίζει την κατάλληλη οργανωσιακή συμπεριφορά. Στους οργανισμούς υψηλής ανάμιξης υπάρχουν σαφώς υψηλές προσδοκίες από τους εργαζομένους, γεγονός που σε μεγάλο βαθμό ερμηνεύει το μηχανισμό επιτυχίας μιας τέτοιας οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά ταυτόχρονα υποβόσκει ο κίνδυνος να καταρρεύσει το σύστημα, εάν οι

²¹ Denison D. (1990)

προσδοκίες αυτές δεν επαληθευτούν. Η αλυσίδα της ανάμιξης είναι τόσο ισχυρή, όσο ο πιο αδύναμος κρίκος της.

Η υπόθεση της ανάμιξης είναι θεμελιώδης και καθόλου νέα. Πολλοί θεωρητικοί²² της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν αναφερθεί σε αυτή υποστηρίζοντας ότι αποτελεί μια ιδανική κατάσταση αυξημένης απόδοσης και μειωμένου κόστους, όπου οι διοικητικές πρακτικές βασίζονται στην κοινή συναίνεση και όλα τα μέλη δρουν για το συμφέρον του συνόλου.

Η υπόθεση της συναίνεσης

Η υπόθεση αυτή επικεντρώνεται στη σημαντική επίδραση που μπορεί να έχει μια ισχυρή κουλτούρα στην απόδοση του οργανισμού. Ισχυρίζεται ότι ένα διαμοιραζόμενο σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και αρχών που είναι βαθιά κατανοητό και αποδεκτό από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού έχει πολύ θετικές επιρροές όχι μόνο στην ικανότητα να επιτευχθεί ομοφωνία σε κρίσιμες διοικητικές περιστάσεις, αλλά και να έρθουν εις πέρας συντονισμένες δραστηριότητες. Η βασική ιδέα πίσω από την υπόθεση της συναίνεσης είναι ότι υποβόσκοντα συστήματα ελέγχου που βασίζονται σε κοινά αποδεκτές αξίες και πεποιθήσεις μπορούν να επιτύχουν περισσότερο συντονισμό από άλλα εξωτερικά συστήματα που στηρίζονται σε τυπικούς κανονισμούς.

Οργανισμοί που διαθέτουν οργανωσιακές κουλτούρες που μπορούν να ενταχθούν στην υπόθεση της συναίνεσης έχουν κατορθώσει να εμπνεύσουν στους εργαζομένους τους εξαιρετικά ισχυρές βασικές αξίες και παραδόσεις σχετικά με τον ξεχωριστό και ηθικό τρόπο που πρέπει να γίνονται τα πράγματα. Για το δυναμικό των οργανισμών αυτών είναι απολύτως ξεκάθαροι οι εσωτερικοί, άτυποι και κοινώς αποδεκτοί κανόνες για το τι επιτρέπεται και τι δεν επιτρέπεται στην οργανωσιακή συμπεριφορά και έχει κρυσταλοποιηθεί το σύνολο των μοιραζόμενων αξιών και συμπεριφορών. Το βάρος της

²² Για παράδειγμα αναφέρουμε την εργασία του Ouchi (1981)

λέξης «μοιραζόμενα» είναι τεράστιο στη διαμόρφωση της έννοιας της συναίνεσης και διευκολύνει την επικοινωνία.

Η υπόθεση της συναίνεσης περιγράφει μια κατάσταση εύρυθμης λειτουργίας και διευκόλυνσης του έργου των managers να επιτύχουν καλή απόδοση, καθώς τα άτομα εργάζονται αρμονικά με κοινούς κώδικες και κανόνες και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με αυτούς.

Βέβαια, η υπόθεση της συναίνεσης υπονοεί ότι η βασική κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τις πολιτικές και τις πρακτικές της διοίκησης, για να επιτευχθεί υψηλός βαθμός ολοκλήρωσης και συντονισμού. Σε περίπτωση αναντιστοιχίας, το ανθρώπινο δυναμικό δε θα μπορέσει να καταλήξει σε κοινή ερμηνεία για την προσδοκώμενη συμπεριφορά, γεγονός που θα επιφέρει σπασμωδικές και αποσπασματικές αποκρίσεις. Με άλλα λόγια, μια ισχυρή κουλτούρα για να είναι αποδοτική πρέπει να επιτυγχάνει συναίνεση μεταξύ των αξιών και συμπεριφορών και μεταξύ των αρχών και των πράξεων.

Η υπόθεση της συναίνεσης υποστηρίζει ότι η χαμηλή σε σχέση με την υπόθεση της ανάμιξης εμπλοκή των εργαζομένων στη διοικητική αλυσίδα, αντισταθμίζεται από τον υψηλό βαθμό πρότυπης ολοκλήρωσης, κοινών μοιραζόμενων νοημάτων και κοινού πλαισίου αναφοράς. Τα παραπάνω στοιχεία οδηγούν σε συντονισμένες ενέργειες και ταχύτερη εφαρμογή και υλοποίηση των αποφάσεων. Μάλιστα, ο συντονισμός αυτός συνδυασμό με ένα ισχυρό πυρήνα αξιών επιφέρει καλύτερη και πιο έγκαιρη απόκριση σε απροσδόκητες αλλαγές στο περιβάλλον.

Η υπόθεση της προσαρμοστικότητας

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της προσαρμοστικότητας και μάλιστα για να τη δούμε στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας θα θυμίσουμε ότι η κουλτούρα αποτελείται από συλλογικές αποκρίσεις συμπεριφοράς που προσαρμόζονται κάθε φορά

στο περιβάλλον²³. Σε περίπτωση αντιμετώπισης μιας πρωτοεμφανιζόμενης κατάστασης, ένας οργανισμός πρώτα χρησιμοποιεί πρακτικές που του είναι γνωστές και που τις έχει εφαρμόσει με επιτυχία στο παρελθόν. Μάλιστα, αυτές οι αποκρίσεις για τα άτομα είναι τόσο αυτονόητες που, αν και συλλογικές, μοιάζουν να έχουν βγει από τις ατομικές στρατηγικές τους για την επιτυχή προσαρμογή του οργανισμού στο περιβάλλον και να έχουν σφυρηλατηθεί στην πάροδο του χρόνου.

Η υπόθεση της προσαρμοστικότητας υπονοεί ότι υπάρχει ένα σύστημα νορμών και αξιών που υποστηρίζουν τη δυνατότητα του οργανισμού να δέχεται, να ερμηνεύει και να μεταγλωττίζει σε δικά του σήματα από το συνεχώς μετασχηματιζόμενο περιβάλλον και επομένως να υλοποιεί εσωτερικές αλλαγές: αλλαγές που αφορούν σε κοινά μοιραζόμενα νοήματα και στο σύστημα ελέγχου της συμπεριφοράς. Με αυτό τον τρόπο, ο οργανισμός βελτιώνει την ικανότητά του να επιβιώνει, να ανδρώνεται και να γίνεται περισσότερο κερδοφόρος. Με άλλα λόγια, η υπόθεση της προσαρμοστικότητας αναφέρεται σε όλα τα μέσα με τα οποία ένας οργανισμός μεταβάλει τις δομές του, τον τρόπο σκέψης του και τις διαδικασίες του με τρόπο που να μεγεθύνει τις πιθανότητες επιβίωσης. Είναι μια υπόθεση του τρόπου με τον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει θετικά τη συνεχή προσαρμογή του οργανισμού στο περιβάλλον.

Η προσαρμοστικότητα θα λέγαμε ότι έχει τρεις πλευρές που μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Η πρώτη είναι η ικανότητα του οργανισμού να κατανοεί και έγκαιρα να αποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Η δεύτερη αφορά στην ικανότητα του οργανισμού να ικανοποιεί με επιτυχία και άμεσα στις ανάγκες των εσωτερικών του πελατών. Η τρίτη, αφορά στην ικανότητά του να επαναπροσδιορίζει και να οριοθετεί ξανά τις αποδεκτές συμπεριφορές και διοικητικές διαδικασίες ανάλογα με τις ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών του πελατών, δηλαδή του περιβάλλοντός του. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο και στις τρεις αυτές πλευρές της έννοιας της προσαρμοστικότητας.

²³ Schein (1992)

Η υπόθεση της αποστολής

Το τέταρτο και τελευταίο στοιχείο του πλαισίου της σχέσης της οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας επικεντρώνεται σε μια εξίσου σημαντική θεωρία. Περιγράφει τη μεγάλη σημασία της αποστολής ή αλλιώς ενός κοινά αποδεκτού ορισμού του στόχου και του σκοπού ύπαρξης ενός οργανισμού.

Οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί και θεωρητικοί που έχουν ασχοληθεί με το θέμα συμφωνούν ότι η συναίσθηση και η υιοθέτηση μιας αποστολής επηρεάζει τη λειτουργία του οργανισμού σε δύο κυρίως επίπεδα. Αρχικά, η ύπαρξη μιας αποστολής προσδίδει μια έννοια σκοπού και νοήματος στους εργαζομένους διότι ορίζει έναν κοινωνικό ρόλο γι' αυτούς και προσδιορίζει τους εξωτερικούς στόχους του οργανισμού. Οι ατομικοί ρόλοι εντός του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με το ρόλο του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη μιας αποστολής καθησυχάζει και βεβαιώνει κα τα μέλη του για τους μη οικονομικούς λόγους λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία ταυτοποίησης συνεισφέρει τόσο σε βραχυπρόθεσμη, όσο και σε μακροπρόθεσμη αφοσίωση που οδηγεί σε αποδοτικά αποτελέσματα.

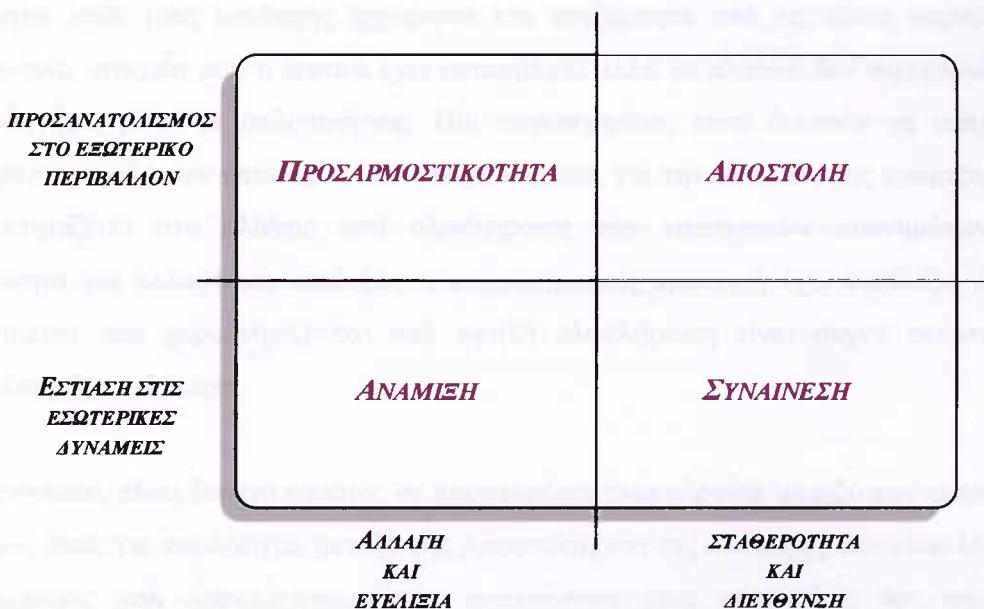
Το δεύτερο επίπεδο που η αποστολή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού αφορά στο ότι δίνεται μια ξεκάθαρη κατεύθυνση των οργανωσιακών στόχων, γεγονός που βοηθά τους managers να καθορίζουν ευκολότερα την κατάλληλη πορεία και ακολουθία συντονισμένων κινήσεων και να επιτυχάνεται με αυτό τον τρόπο υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση. Επηρεάζεται και η συμπεριφορά, καθώς είναι δυνατόν να διαμορφώνονται επιθυμητές συμπεριφορές βάσει ενός σχεδιαζόμενου και προσδοκώμενου μελλοντικού σταδίου. Η πορεία επιτυχημένων οργανισμών με μακρόχρονη ιστορία έχει να μας επιδείξει ότι η έννοια της αποστολής και των κοινών μακροπρόθεσμων στόχων έχει θετικές επιπτώσεις στη μορφοποίηση τρεχουσών συμπεριφορών και πρακτικών.

Διαμόρφωση του πλαισίου

Μετά την αναλυτική περιγραφή των τεσσάρων υποθέσεων, για να επιτευχθεί ένα χρήσιμο πλαίσιο έρευνας της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, θα τις εξετάσουμε συνολικά και σε συσχέτιση για να σχηματίσουμε τους άξονες πάνω στους οποίους θα τις τοποθετήσουμε.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τέσσερις υποθέσεις οργανωμένες σε πλαίσιο που αναγνωρίζει δύο αντιθέσεις²⁴:

- Στον οριζόντιο άξονα την αντίθεση μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής
- Στον κάθετο άξονα την αντίθεση μεταξύ της εστίασης στην εσωτερική ολοκλήρωση και της εστίασης στην προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον



Διάγραμμα 2: Το πλαίσιο του για τη σχέση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας (Denison, 1995)

²⁴ Denison and Mishra (1995)

Όπως διαπιστώνουμε από τη διάταξη των υποθέσεων στο πλαίσιο, η ανάμιξη και η συναίνεση εστιάζουν στις εσωτερικές δυνάμεις του οργανισμού, ενώ η προσαρμοστικότητα και η αποστολή χαρακτηρίζονται κυρίως από τη δυναμική της προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, η ανάμιξη και η προσαρμοστικότητα περιγράφουν περισσότερο γνωρίσματα σχετικά με την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάξει, ενώ η συναίνεση και η αποστολή είναι πιθανότερο να συνεισφέρουν στην ικανότητα ενός οργανισμού να παραμένει σταθερός και προβλέψιμος στο χρόνο.

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση των τεσσάρων υποθέσεων και η ανάπτυξη του συγκεκριμένου πλαισίου έχει βασιστεί σε μεγάλου εύρους και χρονικού ορίζοντα έρευνα²⁵ που εκτός από την πολύ χρήσιμη αυτή απεικόνιση, έδωσε και πολύτιμες πληροφορίες για την εξαιρετικά πολύπλοκη φύση των ευρημάτων. Όπως ήταν αναμενόμενο, η σχέση μεταξύ των υποθέσεων δεν είναι απλή και γραμμική όπως ενδεχομένως να υποθέσει κάποιος βασιζόμενος στην απλότητα του διαγράμματος. Η θεώρηση κάθε μίας υπόθεσης ξεχωριστά και ανεξάρτητα από τις άλλες παραβλέπει σημαντικά στοιχεία που η έρευνα έχει καταγράψει αλλά το πλαίσιο δεν περιγράφει και θα οδηγήσει μόνο σε απλοποίησεις. Πιο συγκεκριμένα, είναι δυνατόν να υπάρχουν αντιφάσεις εντός των υποθέσεων. Επί παραδείγματι, για την υπόθεση της ανάμιξης που χαρακτηρίζεται στο πλαίσιο από ολοκλήρωση των εσωτερικών συστημάτων και ικανότητα για αλλαγή και ευελιξία, η επιχειρηματική πρακτική έχει αποδείξει ότι τα συστήματα που χαρακτηρίζονται από υψηλή ολοκλήρωση είναι συχνά εκείνα που αλλάζουν δυσκολότερα.

Επιπρόσθετα, είναι δυνατό κάποιος να παρατηρήσει ανακολουθία μεταξύ των τεσσάρων πεδίων, όπως για παράδειγμα μεταξύ της Αποστολής και της Ανάμιξης: δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που ανακάλυψαν ότι η ανακοίνωση μιας αποστολής δεν σημαίνει αυτομάτως και την αποδοχή και υποστήριξή της από το σύνολο του οργανισμού. Στο ίδιο μήκος κύματος, υψηλά επίπεδα ανάμιξης και αίσθησης του ανήκειν μεταξύ των μελών

²⁵ Denison and Mishra (1995)

δεν συνεπάγεται αναγκαστικά την συνείδηση μιας ξεκάθαρης κατεύθυνσης για την επιχείρηση.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι παραπάνω αλλά και άλλες ανακολουθίες που υφίστανται μεταξύ των τεσσάρων υποθέσεων θα μπορούσαν αυτές να τεθούν όχι σε σύστημα κάθετων αξόνων, αλλά σε καμπυλοειδές σύστημα που θα περιέγραφε με μεγαλύτερη ακρίβεια τις σχέσεις. Ωστόσο, το αποτέλεσμα θα ήταν μάλλον αναίτια πολύπλοκο και επομένως δύσχρηστο για την διεξαγωγή παρατηρήσεων και εξαγωγή συμπερασμάτων και θα καθιστούσε το πλαίσιο άχρηστο.

Αντί αυτού, πολύ εποικοδομητικότερη προσέγγιση είναι η θεώρηση των τεσσάρων υποθέσεων όχι ξεχωριστά το ένα από το άλλο, αλλά σε σχέση ισορροπίας²⁶. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι κάθε υπόθεση λογίζεται ότι ισορροπείται από τις άλλες. Πιο συγκεκριμένα, οι αρνητικές συνέπειες που εντοπίζονται για παράδειγμα σε μια επιχείρηση που εμπίπτει στο πεδίο της Ανάμιξης μπορούν να ερμηνευθούν όχι από την υπερβολική παρουσία της υπόθεσης αυτής, αλλά από την έλλειψη χαρακτηριστικών από τις υπόλοιπες υποθέσεις που θα εξισορροπούσαν το αποτέλεσμα.

Συμπερασματικά, το πλαίσιο που περιγράφεται σε καμία περίπτωση δεν υπαγορεύει την σωστή οργανωσιακή κουλτούρα που είναι η μοναδική που οδηγεί σε υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Η συνεισφορά του πλαισίου έγκειται στη δυνατότητα που δίνει για συστηματική μελέτη των χαρακτηριστικών μιας οργανωσιακής κουλτούρας που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα. Το πλαίσιο καθιστά καταφανές ότι οι τέσσερις υποθέσεις πρέπει να εντοπίζονται σε ισορροπία μεταξύ τους μέσα σε μια κουλτούρα προκειμένου ο οργανισμός να λειτουργεί αποδοτικά. Μάλιστα, η τεράστια πρόκληση βρίσκεται στην εναρμόνιση των συγκρουόμενων απαιτήσεων των τεσσάρων υποθέσεων για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτή η ισορροπία.

²⁶ Denison and Mishra (1995)

To νέο μοντέλο του Denison

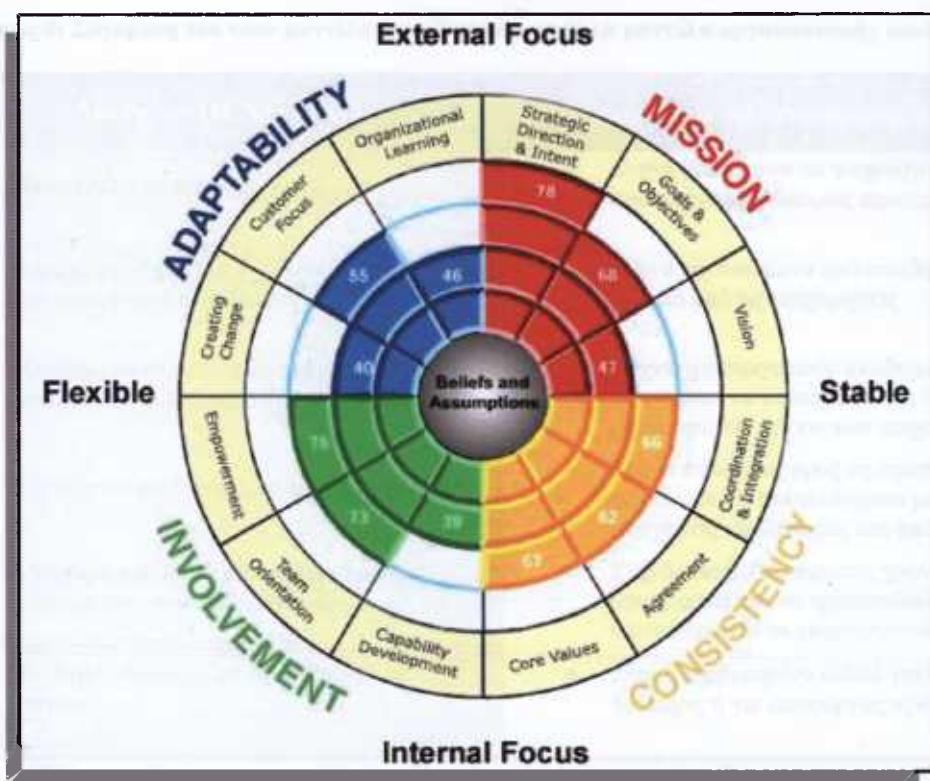
Ο Denison²⁷ και η συμβουλευτική του εταιρία έχουν διαμορφώσει μια βελτιωμένη εκδοχή του μοντέλου, η οποία στηρίζεται στα αποτελέσματα μιας σειράς μελετών που διεξήχθησαν τα τελευταία 15 χρόνια σε πάνω από 1000 οργανισμούς και είχαν περίπου 40.000 συμμετέχοντες. Οι μελέτες, που στόχο είχαν να εξετάσουν τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και την επίδρασή της στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και απόδοση, επιβεβαιώνουν με συνέπεια το μοντέλο που παρουσιάστηκε προηγουμένως και βοήθησαν να εντοπισθούν και να ενταχθούν σε αυτό περισσότερες επεξηγηματικές παράμετροι.

Το μοντέλο αναγνωρίζει ότι τα στοιχεία της κουλτούρας, οι διοικητικές πρακτικές και οι οργανωσιακές στρατηγικές μπορούν να σχετιστούν με ένα σύνολο βασικών υποθέσεων για τον οργανισμό. Αυτές οι υποθέσεις βρίσκονται στην καρδιά της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε οργανισμού και συναποτελούνται από στοιχεία και των τεσσάρων τεταρτημορίων. Τα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν διεξαχθεί και διεξάγονται επιβεβαιώνουν ότι κάθε μια υπόθεση έχει σχέση και επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση.

Η νέα σχηματική απεικόνιση του μοντέλο είναι κυκλική και παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα²⁸. Κάθε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια εκφράζει τις υποθέσεις της προσαρμοστικότητας, της αποστολής, της ανάμιξης και της συναίνεσης που σύμφωνα με το μοντέλο αντιτροσωπεύουν μια κεντρική περιγραφή των προσδιοριστικών παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας, όπως ήδη έχουμε εξηγήσει.

²⁷ Επί σειρά ετών καθηγητής στο University of Michigan Business School και τώρα καθηγητής της Οργανωσιακής Εξέλιξης στο IMD της Λοζάνης

²⁸ Πηγή: www.denisonculture.com



Σχήμα 8: Το νέο μοντέλο των Denison (2000)

Κάθε τεταρτημόριο χωρίζεται σε τρεις κυκλικούς τομείς, κάθε ένας από τους οποίους εκφράζει μια συγκεκριμένη διοικητική πρακτική που σχετίζεται με την υπόθεση στην οποία ανήκει ο τομέας. Οι πρακτικές αυτές ταυτόχρονα προέρχονται και επηρεάζουν ενισχύοντας τις κύριες αξίες και υποθέσεις του οργανισμού, σε μια αμφίδρομη δυναμική σχέση. Φυσικά το σύνολο των πρακτικών και των τεσσάρων υποθέσεων παρουσιάζεται σε δύο άξονες: τον οριζόντιο άξονα που εκτείνεται από την ευελιξία έως τη σταθερότητα και τον κάθετο άξονα που εκτείνεται από την εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον ως την εστίαση στις εσωτερικές δυνάμεις του οργανισμού.

Πίνακας 4: Σύγκριση του νέου μοντέλου του Denison με άλλα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας

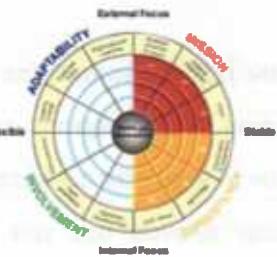
Μοντέλο DENISON	Άλλα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας
<ul style="list-style-type: none"> • Βασισμένο σε συμπεριφορές • Δημιουργήθηκε και σχεδιάστηκε μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον • Χρησιμοποιεί ορολογία management που κατανοούν οι άνθρωποι των επιχειρήσεων • Σχετίζεται με ξεκάθαρα αποτελέσματα • Γρήγορο και απλό να εφαρμοστεί με εύκολα αναγνώσιμα αποτελέσματα • Εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού 	<ul style="list-style-type: none"> • Συχνά βασισμένα σε ψυχολογικές προσεγγίσεις ή θεωρίες προσωπικότητας • Συχνά σχεδιασμένα από ακαδημαϊκούς μακριά από τις επιχειρήσεις • Συχνά χρησιμοποιούν ακαδημαϊκή ορολογία που πρέπει να μετατραπεί για να περιγράψει ζητήματα του χώρου των επιχειρήσεων • Συχνά ασαφή ως προς τη σχέση τους με οργανωσιακά αποτελέσματα με μικρή συσχέτιση κουλτούρας και απόδοσης • Συχνά απαιτείται αρκετός χρόνος για να εφαρμοστεί και να ερμηνευθούν τα αποτελέσματα σε επιχειρησιακό επίπεδο • Συχνά σχεδιασμένα ειδικά για την ανώτατη διοίκηση ή για λειτουργίες πρώτης γραμμής

Σχέση με την απόδοση

Τα πιο πρόσφατα στοιχεία των μελετών αποκαλύπτουν ότι ένας μεγάλος αριθμός δεικτών της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού έχει θετική συσχέτιση με τις τέσσερις υποθέσεις του μοντέλου. Η μελέτη που έγινε σε 60 επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών και αντικειμένων έδειξε ισχυρότατη σύνδεση της οργανωσιακής κουλτούρας με την απόδοση και αποτελεσματικότητα. Παρ' όλο που και οι τέσσερις υποθέσεις σχετίζονται με το δείκτη απόδοσης των παγίων (return on assets), κάποιες από αυτές εμφανίστηκαν περισσότερο σχετισμένες με συγκεκριμένα μέτρα της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας που θα περιγράψουμε παρακάτω.

Θα εξετάσουμε τους συνδυασμούς που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη συσχέτιση, καθώς τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα δώσουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το πώς επηρεάζει η οργανωσιακή κουλτούρα την bottom-line απόδοση της επιχείρησης.

Η Αποστολή και Συναίνεση (σταθερότητα και διεύθυνση) τείνει να επηρεάζει οικονομικούς δείκτες όπως Return on Assets (ROA), Return on Investment (ROI) και Return on Sales (ROS). Όταν η επιχείρηση έχει αποτελέσματα που βρίσκονται στις εξωτερικές στοιβάδες αυτό είναι ένδειξη ότι επιτυγχάνει υψηλή απόδοση στους δείκτες αυτούς και διαθέτει λειτουργική δύναμη.



Η Συναίνεση και η Ανάμιξη (εστίαση στις εσωτερικές δυνάμεις) επηρεάζουν την ποιότητα, την ικανοποίηση των υπαλλήλων και την απόδοση των επενδύσεων (Return on Investment). Όταν η επιχείρηση έχει αποτελέσματα που βρίσκονται στις εξωτερικές στοιβάδες αυτό είναι ένδειξη ότι επιτυγχάνει καλή ποιότητα με λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα, γίνεται καλή χρήση των πόρων και η ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι υψηλή.



Η Ανάμιξη και η Προσαρμοστικότητα (Ευελιξία και αλλαγή) επηρεάζουν την ανάπτυξη προϊόντων και την καινοτομία. Όταν η επιχείρηση έχει αποτελέσματα που βρίσκονται στις εξωτερικές στοιβάδες αυτό είναι ένδειξη ότι επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα καινοτομικότητας και δημιουργικότητας και επίσης άμεσες αντιδράσεις στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων.



Η Προσαρμοστικότητα και η Αποστολή (προσανατολισμός στο εξωτερικό περιβάλλον) επηρεάζουν τα έσοδα, την ανάπτυξη του όγκου πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς. Όταν η επιχείρηση έχει αποτελέσματα που βρίσκονται στις εξωτερικές στοιβάδες αυτό είναι ένδειξη ότι επιτυγχάνεται ανάπτυξη των μεγεθών αυτών.



Εφαρμογή και οφέλη

Η χρησιμότητα του μοντέλου του Denison έγκειται στο ότι μια επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την επιχειρησιακή της κουλτούρα και να κατανοήσει επακριβώς σε ποια κατάσταση βρίσκεται. Έχει αναπτυχθεί ένα επιστημονικό ερωτηματολόγιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης, ακόμα και στο σύνολο του οργανισμού, τα αποτελέσματα του οποίου σχηματίζουν το προφίλ της επιχειρησιακής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα που φέρνει η επιχείρηση καταχωρούνται στο κυκλικό μοντέλο που έχουμε περιγράψει και έτσι φαίνεται ξεκάθαρα σε τι συνίσταται η υπό μελέτη οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή ποια ειδικά χαρακτηριστικά παρουσιάζει. Μάλιστα είναι δυνατόν να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων με αυτά των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων και με αυτό τον τρόπο να αξιολογηθεί η θέση της επιχείρησης ως προς το ανώτερο ποσοστό του κλάδου της.

Συνοπτικά οι εφαρμογές περιλαμβάνουν:

- Χρήση του ερωτηματολογίου σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης για να διαφανούν οι υπο-κουλτούρες που έχουν δημιουργηθεί.
- Πρόβλεψη των επιδράσεων μιας ενδεχόμενης αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας στην απόδοση.
- Σχεδιασμός των κατάλληλων ενεργειών για αλλαγή της κουλτούρας προς συγκεκριμένη κατεύθυνση.
- Υλοποίηση συγκεκριμένου σχεδίου δράσης για να εστιαστεί η βελτίωση της απόδοσης σε συγκεκριμένους τομείς.
- Χρήση για αξιολόγηση της επίδρασης σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.

4. ΑΛΛΑΓΗ

4.1 Εισαγωγή

Η αλλαγή πάντα συνόδευε την ανθρώπινη, και όχι μόνο, δραστηριότητα. Η ίδια η εξέλιξη της ζωής βασίζεται σε αυτή, γεγονός που εντοπίστηκε πολύ νωρίς από τους βιολόγους. Η αλλαγή βρίσκεται σε κάθε στοιχείο της κοινωνικής ζωής και φυσικά έχει κληρονομηθεί και στον επιχειρηματικό κόσμο. Η οργανωσιακή αλλαγή υπάρχει ως έννοια από την αρχή της οργάνωσης της κοινωνίας, ακόμα και πριν την έκρηξη της βιομηχανίας. Στην πορεία της ιστορίας έχει εκδηλωθεί πολλές φορές είτε ως αγροτική, είτε ως βιομηχανική, είτε πρόσφατα, ως επανάσταση της πληροφορίας. Σε κάθε περίπτωση, χρειάστηκε βαθιά αναθεώρηση των πραγμάτων και η δημιουργία μιας νέου τύπου ηγεσίας για να διευθετηθούν τα νέα προβλήματα και να μεταβληθούν οι νέες ευκαιρίες σε κινητήρια δύναμη για το μέλλον.

Το νέο στοιχείο στον τρόπο εκδήλωσης της αλλαγής είναι ο πρωτοφανής ρυθμός που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ειδικότερα την τελευταία δεκαετία. Όπως εντοπίζουν οι σύγχρονοι ακαδημαϊκοί, ο τρομακτικός αυτός ρυθμός οφείλεται κυρίως στην έκρηξη της τεχνολογίας με τις τεράστιες δυνατότητες που εμφανίστηκαν στην πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες και στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και της ελεύθερης διακίνησης κεφαλαίων, πόρων και εμπορίου. Επίσης, παρουσιάζει αυξανόμενη συνεισφορά η νέα ταυτότητα του ανθρώπινου δυναμικού με το νέο τύπο του εργάτη της γνώσης (knowledge worker) να αλλάξει τα δεδομένα.

Στο γενικότερο αυτό πλαίσιο που διαμορφώνεται για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, η αλλαγή δεν είναι απλώς μια επιλογή. Αποτελεί μια θεμελιώδη αναγκαιότητα, όχι απλώς για επιτυχία, αλλά για επιβίωση.

4.2 Πλαίσια θεώρησης της οργανωσιακής αλλαγής

Ο πολλαπλασιασμός με γεωμετρικούς ρυθμούς των προσεγγίσεων σχετικά με το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής είναι απλώς μια ακόμα ένδειξη για την έκταση που έχει λάβει το ζήτημα στον επιχειρηματικό κόσμο. Η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με το γιατί οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάζουν και το πώς μπορεί αυτό να επιτευχθεί είναι εξαιρετικά εκτενής και νέα άρθρα προστίθενται καθημερινά. Για να αποκτήσουμε όμως μια αντίληψη για το τι ακριβώς είναι η οργανωσιακή αλλαγή, χρήσιμη θεωρούμε την κατηγοριοποίηση των προτάσεων, ώστε να μπορεί να γίνει εκμετάλλευση των ιδεών.

Στον τομέα αυτό, η πρόταση των Beer και Nohria (2000) από το Harvard Business School μας δίνει μια εύχρηστη και κατανοητή κατηγοριοποίηση. Θεωρούν ότι κάθε οργανωσιακή αλλαγή είναι μοναδική λόγω των ειδικών συνθηκών που τη διέπουν, αλλά αποτελεί μια παραλλαγή δύο βασικών αρχετύπων: της Θεωρίας E και της Θεωρίας O. Ο διαχωρισμός βασίζεται στις ακούσιες υποθέσεις των στελεχών, των συμβούλων και των ακαδημαϊκών που επιχειρούν τα προγράμματα αλλαγής.

Η Θεωρία E περιγράφει την αλλαγή που βασίζεται στην οικονομική αξία (*Economic Value – E*). Οι προσπάθειες αλλαγής που εμπίπτουν στη Θεωρία E χαρακτηρίζονται ως «σκληρές» και έχουν στο κέντρο του ενδιαφέροντός τους την οικονομική αξία για τους μετόχους. Συχνά περιλαμβάνουν εκτενή χρήση οικονομικών κινήτρων, δραστικές περικοπές, μείωση προσωπικού και αναδιάρθρωση της επιχείρησης (downsizing). Ωα λέγαμε ότι οι στρατηγικές της Θεωρίας E είναι οι πιο κοινές και αυτές που λόγω των αυστηρών προσεγγίσεών τους απασχολούν τον επιχειρηματικό, και όχι μόνο, τύπο.

Η Θεωρία O περιγράφει την αλλαγή που βασίζεται στις οργανωσιακές ικανότητες (*Organizational Capabilities – O*). Τα στελέχη που εφαρμόζουν στρατηγικές αυτής της κατηγορίας θεωρούν ότι η εστίαση αποκλειστικά στην τιμή της μετοχής μπορεί να βλάψει την επιχείρηση. Πρόκειται για πιο «ήπια» προσέγγιση με στόχο να αναπτυχθεί η επιχειρησιακή κουλτούρα και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μέσω ατομικής και οργανωσιακής μάθησης. Περιλαμβάνει αλλαγή, ανατροφοδότηση σχετικά με το

αποτέλεσμα, επαναθεώρηση και περαιτέρω αλλαγή σε ένα συνεχή κύκλο. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή την προσέγγιση διαθέτουν ένα ισχυρό και μακρόβιο ψυχολογικό συμβόλαιο με τους εργαζομένους τους που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις δύο θεωρίες σε 6 διαστάσεις που οι συγγραφείς έχουν εντοπίσει ότι αποτελούν τις βασικές παραμέτρους που συνιστούν την επιχειρησιακή αλλαγή.

Πίνακας 5: Οι διαστάσεις αλλαγής των Θεωριών E και O (Beer and Nohria, 2000)

Διαστάσεις Αλλαγής	Θεωρία E	Θεωρία O	Συνδυασμός των Θεωριών E και O
Στόχοι	Μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων	Ανάπτυξη των οργανωσιακών ικανοτήτων	Σαφής αναγνώριση των παραδόξου μεταξύ οικονομικής αξίας και οργανωσιακής ικανότητας
Ηγεσία	Διοίκηση από πάνω προς τα κάτω (top-down)	Ενθάρρυνση της συμμετοχής της βάσης (bottom-up)	Ρύθμιση της κατεύθυνσης από τη διοίκηση και εμπλοκή των κατώτερων στρωμάτων
Εστίαση	Έμφαση στις δομές και τα συστήματα	Ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας	Ταυτόχρονη εστίαση σε σκληρά (δομές και συστήματα) και μαλακά (κουλτούρα) χαρακτηριστικά
Διαδικασία	Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων	Πειραματισμός και εξέλιξη	Σχεδιασμένος ανθορμητισμός και προσαρμογή
Σύστημα Αμοιβών	Υποκίνηση μέσω οικονομικών κινήτρων	Υποκίνηση μέσω δέσμευσης και εμπιστοσύνης – χρήση της αμοιβής ως δίκαιου	Χρήση κινήτρων για να ενισχυθεί η αλλαγή αλλά όχι για να την οδηγήσουν
Χρήση Συμβούλων	Οι σύμβουλοι αναλύουν τα προβλήματα και σχεδιάζουν τις λύσεις	Οι σύμβουλοι υποστηρίζουν τη διοίκηση για να διαμορφώσει τις δικές τις ιδέες	Οι σύμβουλοι είναι ειδικοί πόροι που ενδυναμώνουν τους εργαζομένους

Όπως στις περισσότερες θεωρίες, δεν υπάρχει ορθή ή λανθασμένη προσέγγιση. Κάθε μια από τις δύο θεωρίες έχει συγκεκριμένα οφέλη και συγκεκριμένα προβλήματα. Η Θεωρία E αμελεί τα αισθήματα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να

δημιουργείται πρόβλημα επικοινωνίας και συντονισμού. Η Θεωρία Ο δεν επιτρέπει τη λήψη άμεσων, γενναίων αποφάσεων που μπορεί να είναι δυσμενείς για κάποιο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά απαραίτητες για την ευρωστία του συνόλου της επιχείρησης. Ο σκοπός δεν είναι να αναπτυχθεί μια μόνο πρόταση που θα αποτελεί πανάκεια, αλλά να διαφανεί πού μπορεί να βρεθεί η προσέγγιση που αντιμετωπίζει το εκάστοτε πρόβλημα σφαιρικότερα. Με άλλα λόγια, πώς μπορεί να αναπτυχθεί μια στρατηγική αλλαγής που να σχηματίζει μια υγιή συμπεριφορά της επιχείρησης στις προκλήσεις του επιχειρηματικού στίβου.

Στην τελευταία στήλη του Πίνακα 5 παρουσιάζουμε τα χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής αλλαγής που συνδυάζει τις δύο θεωρίες. Ο συνδυασμός επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διευθετούν και να εκμεταλλεύονται το ασυμβίβαστο που προκύπτει από την επιφανειακή εξέταση των δύο θεωριών. Εκείνες που θα κατορθώσουν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη δύσκολη αυτή εξισορρόπηση, έχουν περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν ένα ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο δύσκολο και αν φαντάζει ένα τέτοιο εγχείρημα, οι managers θα πρέπει να το αγκαλιάσουν και να το κυνηγήσουν για να αντεπεξέλθουν στη σύγχρονη επιχειρηματική αρένα²⁹.

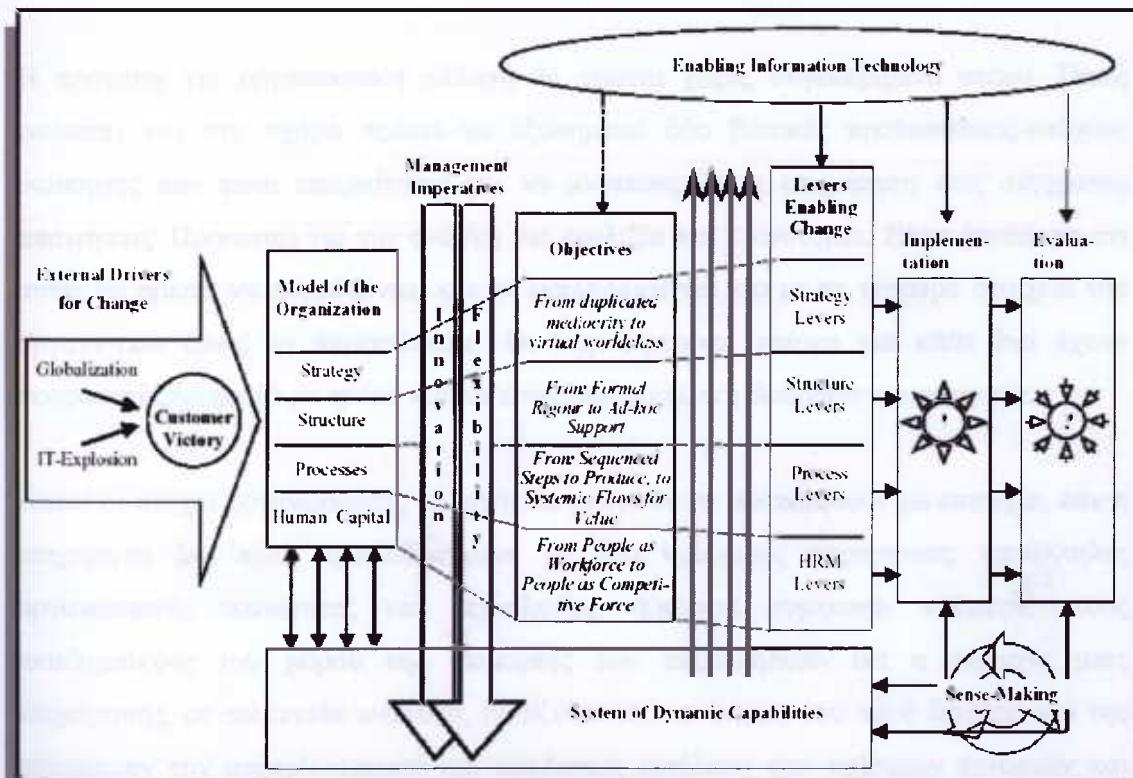
4.2.1 Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο θεώρησης

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει υπάρχει τεράστιος όγκος στη διεθνή βιβλιογραφία που πραγματεύεται το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής. Είναι κατανοητό ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο και, υπό αυτή την έννοια, οι διαφορετικές οπτικές γωνίες, υπό τις οποίες το πραγματεύονται οι ακαδημαϊκοί και οι ερευνητές, προσφέρουν χρήσιμες ενοράσεις σχετικά με την αποτελεσματική του υλοποίηση.

²⁹ Beer and Nohria (2000)

Ωστόσο, η γενική αντίληψη είναι ότι ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν εισχωρήσει και έχουν πραγματοποιηθεί από τις επιχειρήσεις είναι πιο περιορισμένος από ότι θα περίμενε κανείς. Ένας λόγος που θα μπορούσε να το εξηγήσει είναι ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία, αφ' ενός μεν δεν έχει πετύχει σε μεγάλο βαθμό να δώσει στα στελέχη απτές συμβουλές υλοποίησης και αφ' ετέρου οι συγκεκριμένες υποδείξεις που έχουν γίνει περιορίζονται σε λίστες ελέγχου που βασίζονται σε πολύ απλοϊκά μοντέλα. Ισως ο ακαδημαϊκός απομονωτισμός ανάμεσα στις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί να έχει περιορίσει περαιτέρω τη δυνατότητα για ανάπτυξη μιας πιο ολοκληρωμένης πρότασης.

Στη συνέχεια, θα παρουσιάσουμε ένα πλαίσιο θεώρησης της οργανωσιακής αλλαγής που επιχειρεί να γεφυρώσει το χάσμα αυτό, χρησιμοποιώντας τη βιβλιογραφία σχετικά με την παγκοσμιοποίηση, την ευελιξία, την καινοτομία και τις νέες τεχνολογίες, παράγοντες που είναι σημαντικότατα στοιχεία του σύγχρονου επιχειρηματικού τοπίου.



Σχήμα 9: Ένα μοντέλο θεώρησης της οργανωσιακής αλλαγής (Prastacos et al, 2001)

Το μοντέλο θεωρεί την παγκοσμιοποίηση και την έκρηξη στο χώρο της τεχνολογίας ως υποκινητές των σύγχρονων εξελίξεων. Θέτουν πιέσεις που οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αγνοήσουν διότι αφορούν σε όλες τις προκλήσεις που σχετίζονται με τους πελάτες. Οι πελάτες για τις επιχειρήσεις είναι τώρα περισσότερο από ποτέ άλλοτε οι διαμορφωτές του παιχνιδιού. Ο όρος “*customer victory*” περιγράφει ακριβώς τη θέση προτεραιότητας που έχουν οι πελάτες για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Εκμεταλλευόμενο την θεώρηση της επιχείρησης ως σύνολο πόρων (resource-based view) το μοντέλο δείχνει ξεκάθαρα ότι η αλλαγή θα πρέπει να περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό. Όχι μόνο οι δομές και η στρατηγική, αλλά και οι διαδικασίες και το ανθρώπινο κεφάλαιο θα πρέπει να περιληφθούν, καθώς τα τέσσερα αυτά στοιχεία είναι αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα και αλλαγές σε ένα από αυτά επηρεάζει και τα άλλα με πολύπλοκους τρόπους. Μάλιστα, η επιτυχία μιας αλλαγής σε ένα από τα προαναφερθέντα κρίνεται άμεσα από το ταίριασμα και την ευθυγράμμιση των αλλαγών σε όλα τα υπόλοιπα.

Η πρόταση για οργανωσιακή αλλαγή δε γίνεται χωρίς συγκεκριμένο στόχο. Όπως φαίνεται και στο σχήμα πρέπει να εξυπηρετεί δύο βασικές προϋποθέσεις-στόχους διοίκησης που είναι απαραίτητες για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις σύγχρονες απαιτήσεις. Πρόκειται για την ανάγκη για ευελιξία και καινοτομία. Είναι ξεκάθαρο ότι αυτές θα πρέπει να εκφράζονται και να εκπληρώνονται και με τα τέσσερα στοιχεία του οργανισμού όπως τα περιγράψαμε. Οι συγκεκριμένοι στόχοι για κάθε ένα έχουν εκφραστεί ξεχωριστά με τρόπο που να επιτρέπει συνολική θεώρηση και ερμηνεία.

Αυτοί οι στόχοι οργανωσιακής αλλαγής δε μπορούν να υλοποιηθούν με επιτυχία, εάν η επιχείρηση δεν είναι προικοδοτημένη με δύο κρίσιμους παράγοντες: κατάλληλες οργανωσιακές ικανότητες και τεχνολογίες. Υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στους ακαδημαϊκούς του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης, σε τελευταία ανάλυση, βασίζεται σε ικανότητες που αυτή διαθέτει και της επιτρέπουν την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των κρίσιμων εργασιών και λειτουργιών της. Παράλληλα όμως, η πληροφοριακή τεχνολογία αποτελεί έναν εξ ίσου

σημαντικό παράγοντα που κινεί και επιτρέπει, τελικά, την εκτέλεση των προσπαθειών αλλαγής, επηρεάζοντας και διευρύνοντας το πεδίο των στόχων αλλαγής και παρέχοντας εργαλεία ως μοχλούς για την υποστήριξη της υλοποίησης της αλλαγής και την αξιολόγηση και αποτίμηση των αποτελεσμάτων.

Το μοντέλο περιλαμβάνει ως ξεχωριστά και απαραίτητα στοιχεία του την υλοποίηση και την αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, οι μοχλοί στρατηγικής, δομών, διαδικασιών και ανθρώπινου παράγοντα επηρεάζουν την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής και τα αποτελέσματά τους κρίνονται και αποτιμώνται στην αξιολόγηση που ακολουθεί.

Μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα σχέση που παρουσιάζεται και τονίζεται είναι αυτή ανάμεσα στο σύστημα των οργανωσιακών ικανοτήτων από τη μια πλευρά και στην υλοποίηση και αξιολόγηση των μοχλών αλλαγής από την άλλη. Φαίνεται ξεκάθαρα ότι είναι σχέση αμοιβαίας αλληλεπίδρασης και όχι μονόδρομη. Η δεξιόστροφη ροή είναι εύκολα κατανοητή, αφού η επιτυχής υλοποίηση και εκτίμηση του αποτελέσματος προφανώς προϋποθέτει κατάλληλες οργανωσιακές ικανότητες. Όμως η αριστερόστροφη ροή περιγράφει ένα μηχανισμό ανατροφοδότησης της εμπειρίας από την υλοποίηση της αλλαγής, που δυναμώνει και διαμορφώνει εκ νέου το απόθεμα ικανοτήτων της επιχείρησης. Η ανατροφοδότηση φιλτράρεται από τη διαδικασία συσσώρευσης γνώσης της επιχείρησης και έτσι προκύπτει η αμφίδρομη επικοινωνία.

Τα αμφίδρομα βέλη μεταξύ των οργανωσιακών ικανοτήτων και της απεικόνισης του οργανισμού προκύπτουν με τη σειρά τους από το γεγονός ότι ουσιαστικά αντιπροσωπεύουν την ίδια την ύπαρξη και ταυτότητά του. Ορίζουν την εσωτερική ισορροπία, το χαρακτήρα και την ποιότητα των υπηρεσιών και τελικά τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση δέχεται και ερμηνεύει τα ερεθίσματα που δέχεται από τους υποκινητές της αλλαγής.

Εάν θεωρήσουμε το μοντέλο συνολικά θα διαπιστώσουμε ότι περιγράφει την αλλαγή ως κλειστό και ανοικτό σύστημα ταυτόχρονα. Παρουσιάζει την αλλαγή ως διαδικασία που αναγεννάται μέσα στην επιχείρηση, υπό την έννοια ότι εξαρτάται από τους

συγκεκριμένους μηχανισμούς της επιχείρησης. Με αυτούς πραγματοποιείται η αλλαγή και δεδομένης της ικανότητας της επιχείρησης συνεχώς να δημιουργεί και να αναπτύσσει ικανότητες για να μπορέσει να την υλοποιήσει, η έννοια του κλειστού και αυτορυθμιζόμενου συστήματος είναι εμφανής. Την ίδια όμως στιγμή, το σύστημα της επιχείρησης παρουσιάζεται ανοικτό στη ροή πληροφοριών. Η επιχείρηση συνεχώς δέχεται και ερμηνεύει πληροφορίες και μηνύματα από το εξωτερικό περιβάλλον, τα οποία ακολούθως πυροδοτούν την, κατά τα άλλα κλειστή εντός των ορίων της επιχείρησης, διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε συνοπτικά ορισμένες επεξηγήσεις των στόχων της οργανωσιακής αλλαγής που πηγάζουν από το συγκεκριμένο μοντέλο³⁰.

Αλλαγή στη στρατηγική: «Από αντιγραμμένη μετριότητα, σε παγκόσμια κλάση»

- Η στρατηγική αναβαθμίζεται από απλός σχεδιασμός και προγραμματισμός σε θερμοκήπιο που καλλιεργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αλλαγή. Το στρατηγικό όραμα της British Petroleum είναι ενδεικτικό: “*Keeping ideas flowing and stimulating thinking*”.
- Από τμηματοποίηση της αγοράς σε εξατομίκευση της θεώρησης και εξυπηρέτησης των πελατών. Είναι γεγονός ότι ο σύγχρονος προσανατολισμός των επιχειρήσεων έχει θέσει τον πελάτη στο κέντρο της προσοχής. Η άμεση αντίληψη των προσδοκιών του και η ανατροφοδότηση από τις λύσεις εξελίσσεται σε συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η σύσταση ενός ισορροπημένου χαρτοφυλακίου πελατών θα συνεισφέρει προς αυτή την κατεύθυνση.
- Εκτός από κάθετη ολοκλήρωση, η επιχείρηση να προσανατολιστεί σε διασύνδεση με άλλες επιχειρήσεις για ανάπτυξη συμμαχιών. Κάθε οργανισμός πρέπει να αναπτύξει γνώση στη διαχείριση και καλλιέργεια των συνεργασιών. Η ανταλλαγή

³⁰ Prastacos et al (2001)

γνώσης που προκύπτει από αυτές είναι κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση και επιτυχία του.

Αλλαγή στις Δομές: «Από τυποκρατική ακαμψία, σε υποστήριξη κατά περίπτωση»

- Από κάθετες ιεραρχικές δομές εξουσίας, σε δίκτυα συνεργασίας. Μέσα στον οργανισμό πρέπει να ενισχύεται η δημιουργία οργανικών δικτύων συνεργασίας που υποβοηθούνται από τη σύγχρονη τεχνολογία διασύνδεσης και επικοινωνίας και υποστηρίζονται από τις κατάλληλες ευέλικτες οργανωσιακές δομές.
- Από το να κρύβονται οι ικανότητες στην ιεραρχία, να ρίχνονται στην πρώτη γραμμή. Με τους πελάτες συνεχώς παρόντες σε κάθε στιγμή και έκφραση της ζωής της επιχείρησης δε μπορούν και δεν πρέπει να υπάρχουν χώροι για να είναι κάποιος αφανής. Η συνεργασία σε ομάδες δεν αφήνει περιθώρια για απομόνωση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που ρίχνονται στην πρώτη γραμμή βιώνουν με τον πιο ισχυρό τρόπο ότι οι πελάτες είναι εκείνοι που επιτρέπουν στην επιχείρηση να υπάρχει. Φυσικά, η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και η στρατηγική του θερμοκηπίου αλλαγής θα εμπνεύσουν τη διάθεση να βγουν μπροστά οι άνθρωποι και θα τους υποστηρίξει σε αυτό το εξαιρετικά δύσκολο και επικίνδυνο μετερίζι της πρώτης γραμμής.
- Από τυπική και στείρα μείωση του μεγέθους, σε εύστροφη υιοθέτηση του σωστού μεγέθους. Ολόκληρη η προηγούμενη δεκαετία αφιερώθηκε στο downsizing που εξυπηρέτησε φυσικά τις ανάγκες, αλλά απογύμνωσε όπου υπερ-χρησιμοποιήθηκε από βασικό πνευματικό κεφάλαιο. Τα μαθήματα που έδωσε ο εξορθολογισμός (*lean thinking*) της αξίας, της ροής της αξίας, της ώθησης και της τελειοποίησης είναι παρόντα και στις μέρες μας, αλλά το μέλλον δείχνει ότι αυτά θα πρέπει να σχετίζονται περισσότερο με την έννοια του εύλογου outsourcing και των core competencies των επιχειρήσεων, παρά με το downsizing.



Αλλαγή στις Διαδικασίες: «Από ακολουθία βημάτων παραγωγής, σε συστημικές ροές αξίας»

- Η έννοια της διαδικασίας τείνει να αλλάξει προς αυτή της ροής αξίας. Οι διαδικασίες, δηλαδή το σύνολο των επιμέρους εργασιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης, πλέον δεν αρκεί να εξυπηρετούν απλώς το σκοπό τους, πρέπει να είναι εξαιρετικές. Η τεχνολογία έχει βοηθήσει να συστηματοποιηθούν πολλές από αυτές, οπότε η πρόκληση βρίσκεται στην ενορχήστρωσή τους με τρόπο μοναδικό, ώστε να αποτελέσουν ένα συμπαγές κομμάτι που θα βρίσκεται στον πυρήνα της οργανωσιακής ικανότητας. Έτσι θα αποτελέσουν ένα ρεύμα αξίας για την επιχείρηση που μαζί με την ορθολογική οργάνωση θα διαμορφώσουν ένα συνεκτικό και συντονισμένο σύστημα.
- Από την αβασάνιστη ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες στην υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης θεώρησης. Η δεκαετία του 1990 άλλαξε ριζικά την σχέση των αγοραστών-προμηθευτών και οι επιχειρήσεις άρχισαν να εγκαταλείπουν μέρος της δραστηριότητάς τους, που δεν ήταν βασική, δίνοντάς το σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η σύγχρονη πρακτική όμως έδειξε ότι αυτό που απαιτείται είναι η ολοκληρωμένη σχέση με τους προμηθευτές και τους εξωτερικούς συνεργάτες. Με την καλλιέργεια των σχέσεων και τη χρήση της τεχνολογίας που επιτρέπει τη διασύνδεση όπως ποτέ άλλοτε, είναι η ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης που θα επιτρέψει να ωφεληθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι. Επιπρόσθετα, βρισκόμαστε μπροστά στο γεγονός να διαμοιράζονται όχι μόνο οι πρώτες ύλες, αλλά και οι συνεργάτες, τα κοινωνικά δίκτυα, η πρόσβαση στην αγορά και γενικά κάθε είδους γνώσης. Η διαχείριση αυτής της νέας πρόκλησης πρέπει να γίνει με προσοχή και ευελιξία.
- Από την αρχειοθέτηση της γνώσης, στην ενεργοποίηση της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης είναι ένα από τα κατασταλάγματα της πρακτικής και θεωρητικής αναζήτησης της τελευταίας δεκαετίας. Η δημιουργία της γνώσης έχει γίνει μια συνεχής διαδικασία. Η πρόκληση βρίσκεται στη μετατροπή της ατομικής γνώσης σε οργανωσιακή γνώση και της σιωπηρής γνώσης σε ρητή, σαφή και άρα ενεργή και χρήσιμη γνώση. Τα εργαλεία που δίνει η πληροφοριακή τεχνολογία είναι

καθοριστικά στη διαμόρφωση και εξέλιξη του τοπίου της διαχείρισης της γνώσης και του διαμοιρασμού της γνώσης ειδικότερα. Σε αυτό το σημείο, κρίσιμο ρόλο για τη διάχυση της γνώσης διαδραματίζει η ανοικτή επικοινωνία που πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας.

Αλλαγή στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο: «*Oι άνθρωποι από εργατικό δυναμικό, σε ανταγωνιστική δύναμη*»

- Από την αναχρονιστική τεχνική της πίεσης στη συνειδητοποιημένη εφαρμογή της προγύμνασης και της ανάθεσης μέντορα. Η σύγχρονη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα αντιμετωπίζει ένα δύσκολο πρόβλημα: πώς να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στην ατομική τάση για επιτυχία και ανταγωνισμό που είναι αυτή που οδηγεί στην πρόοδο, και στην ανάγκη για επικοινωνία και μοιρασμα της γνώσης που επίσης απαιτείται για τη συνεχή εξέλιξη. Η κινητοποίηση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά πολύπλοκη. Σήμερα οι άνθρωποι χρειάζονται ανθρώπινη επαφή και καθοδήγηση και όχι μόνο οικονομικά κίνητρα και πίεση. Η συναισθηματική ανταμοιβή μέσω της ενδυνάμωσης και της ενθάρρυνσης μπορούν να αποτελέσουν το κατάλληλο συμπλήρωμα.
- Από το συντονισμό, στην ολοκλήρωση και στη μοιραζόμενη γνώση. Ήδη περιγράψαμε την σύγχρονη ανάγκη για ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων, που απαιτεί όμως εκτενή συνεργασία και εντατική επικοινωνία ανάμεσα στους εμπλεκομένους. Η αποτελεσματική ολοκλήρωση περιλαμβάνει εκτός από τα «σκληρά» στοιχεία της οργανωσιακής δομής, των προγραμμάτων ανάπτυξης ικανοτήτων και της τεχνολογίας των επικοινωνιών, και το άυλο στοιχείο της θετικής στάσης απέναντι στην αλλαγή, της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης στους κοινούς σκοπούς. Επεκτείνοντας την έννοια αυτή, μιλάμε για κοινή και μοιραζόμενη γνώση και νόηση μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα της θα πρέπει να μπορούν να κατανοούν και να αποκωδικοποιούν τις ικανότητες, συμπεριφορές, καθώς και τη σιωπηρή γνώση όλων εκείνων με τους οποίους καλούνται να συνυπάρξουν και να συν-δημιουργήσουν.

- Από την εφεύρεση των ολίγων, στην καινοτομία των πολλών. Εδώ και έναν αιώνα περίπου οι άνθρωποι των επιχειρήσεων γνωρίζουν ότι η καινοτομία εμπεριέχει την απαίτηση για επικύρωση από την αγορά, δηλαδή την απαίτηση για τη δημιουργία αυξημένης αξίας για τον πελάτη, εξωτερικό ή εσωτερικό. Η εφεύρεση περιορίζεται στις τεχνικές ανακαλύψεις που υλοποιούν τη νέα γνώση. Απαιτείται περαιτέρω πειραματισμός, ανάπτυξη και εκλεπτυσμός, προκειμένου να δημιουργηθεί αξία. Δεδομένων αυτών, η καινοτομία τόσο σε απτά όσο και σε άυλα στοιχεία της επιχείρησης πρέπει να γίνει μεγάλο και συνειδητό καθήκον για όλους. Πρόκειται για ένα στρατηγικό ζήτημα που πρέπει να εκφράζεται σε μια επιχειρησιακή στρατηγική προσανατολισμένη στην καινοτομία. Εάν μια επιχείρηση μπορεί να εφευρίσκει μια φορά το μήνα, τότε καινοτομεί στη στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες κάθε δευτερόλεπτο.

4.2.2 Ο οργανισμός χωρίς σύνορα

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει καταναλωθεί πολύ μελάνι στις διαπιστώσεις σχετικά με το εξαιρετικά ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Το σύνολο των ακαδημαϊκών, ερευνητών και ανθρώπων των επιχειρήσεων διαπιστώνει την αμείλικτη ανάγκη για αλλαγή των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Οι προτάσεις είναι αναρίθμητες και πολυποίκιλες για το πώς μπορεί να συμβεί αυτό, αλλά μία ειδικά έχει προκαλέσει τη μεγαλύτερη προσοχή.

Το βιβλίο των Ashkenas, Ulrich, Jick και Kerr με τίτλο “The Boundaryless Organization” περιγράφει μια πρόταση για ένα νέο είδος οργανισμού που ξεφεύγει από τις αυστηρές και άτεγκτες δομές και προσομοιάζει με πιο διαπερατά σχήματα.

Οι συγγραφείς παραθέτουν μεγάλο αριθμό παραδειγμάτων από τον επιχειρηματικό χώρο και διαπιστώνουν πρακτικές σε πλήρη και άρτια λειτουργία που μερικά χρόνια νωρίτερα θα γίνονταν – αν γίνονταν – δεκτές με μειδιάματα από την πλειοψηφία των ανθρώπων του χώρου. Από τα πιο χαρακτηριστικά είναι εκείνο της General Electric που, αν και

απασχολεί περί τις 300.000 εργαζομένους, είναι οργανωμένη σε τέσσερα το πολύ διοικητικά επίπεδα. Εκείνο που αποτελεί έκπληξη είναι ότι οι managers διαχειρίζονται άμεσα περίπου είκοσι αναφορές που σημαίνει ότι ο βαθμός δικτύωσης και ολοκλήρωσης είναι εξαιρετικά μεγάλος. Επιπρόσθετα, αναφέρουμε την πολύ επιτυχημένη σύμπραξη τεσσάρων σκληρών ανταγωνιστών³¹ στο χώρο του real estate, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ηλεκτρονικό δίκτυο επικοινωνιών για να διαπραγματεύονται ευκολότερα και ταχύτερα μετοχές του δείκτη NASDAQ.

Οι θεωρητικοί της διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν περιγράψει εκατοντάδες παρόμοιες καινοτομίες και όλοι διαπιστώνουν ότι έχει γεννηθεί ένα νέο είδος οργανισμού. Μερικές από τις μορφές που έχουν παρατηρηθεί και τα ονόματα που έχουν δοθεί είναι: εικονικός οργανισμός (*virtual organization*), οργανισμός μπρος/πίσω (*front/back organization*), πολυμερής κατανεμημένος οργανισμός (*cluster organization*), δίκτυο οργανισμών (*network organization*), χαοτικός οργανισμός (*chaotic organization*), οργανισμός *ad hoc*, οριζόντιος οργανισμός, ενδυναμωμένος οργανισμός, οργανισμός υψηλής απόδοσης ομάδων (*high-performing work team organization*), οργανισμός ανασχεδιασμού διαδικασιών (*business process reengineered organization*) και πολλά άλλα.

Έχοντας υπ' όψιν τα παραπάνω, οι συγγραφείς παρατήρησαν και επισήμαναν ότι σε όλες αυτές τις μορφές και τα είδη «νέων οργανισμών» υπάρχει ένα κοινό στοιχείο που είναι παρόν σε όλα: μια αλλαγή προς την ίδια κατεύθυνση που την ονομάζουν «οργανισμό χωρίς σύνορα» (*boundaryless organization*). Πιστεύουν ότι αυτή είναι η ουσιαστική δύναμη αλλαγής που καθιστά υλοποίησμες όλες τις μορφές οργανισμών που παρατηρούνται και είναι η βάση που επιτρέπει στις θεωρητικές μορφές να γίνονται πράξη. Πιο συγκεκριμένα, οι νέες αναπτυσσόμενες μορφές οργανισμών μπορεί να πάρουν, όπως διαπιστώνεται άλλωστε καθημερινά, μια ποικιλία μορφών, αλλά υφίσταται μια σταθερά που τους διέπει. Πρόκειται για μία ξεκάθαρη αλλαγή από τις καθιερωμένες συμπεριφορές που περιορίζονται και υπαγορεύονται από τα συνήθη σύνορα μεταξύ των επιπέδων, των λειτουργιών και των λοιπών οργανωσιακών δομών, σε νέα υποδείγματα

³¹ Leads & Kellogg, Fidelity Investments, CSFB Direct and Spear και Charles Schwab

συμπεριφοράς που διαμορφώνονται από την ελεύθερη πλέον μετακίνηση διαμέσου αυτών των συνόρων. Οι οργανισμοί προσανατολίζονται αντί να χρησιμοποιούν τα σύνορα και όρια που υπάρχουν για να διαχωρίζουν και να απομονώνουν τους ανθρώπους, τις εργασίες, τις διαδικασίες και τους χώρους, να τα μεταχειρίζονται με στόχο να μετακινούν ιδέες, πληροφορίες, αποφάσεις, ταλέντο, απολαβές και πράξεις εκεί ακριβώς που είναι περισσότερο αναγκαία.

Η τέχνη του ρευστού

Προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια του οργανισμού χωρίς σύνορα θα διερευνήσουμε λίγο περισσότερο την έννοια του συνόρου. Είναι γνωστό ότι όλοι οι οργανισμοί έχουν σύνορα ή καλύτερα διαχωριστικές γραμμές που εκτείνονται σε διάφορα επίπεδα και διαμορφώνουν τη δομή του. Ο λόγος ύπαρξης των συνόρων είναι ο διαχωρισμός των ανθρώπων και των διαδικασιών με φυσικό τρόπο, ώστε τα επιμέρους τμήματα που ορίζονται να λειτουργούν άρτια.

Από τα ειδικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με την οπτική γωνία που το θεωρούμε ως συστατικό της επιχείρησης, θα ταυτοποιήσουμε τα διαφορετικά είδη συνόρων.

Το ανθρώπινο δυναμικό εντός οποιουδήποτε οργανισμού έχει διαφορετικό επίπεδο εξουσίας και ελέγχου. Το γεγονός αυτό δημιουργεί σύνορα μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων που ονομάζονται κάθετα σύνορα. Οι διαφορετικές ειδικότητες που έχουν οι εργαζόμενοι και οι διαφορετικές εργασίες που εκτελούν στα διάφορα τμήματα διαμορφώνουν σύνορα μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Τα σύνορα αυτά χαρακτηρίζονται ως οριζόντια. Εάν θεωρήσουμε το έργο που επιτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού σε αντιδιαστολή με τους προμηθευτές και τους πελάτες του, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι υφίστανται και εξωτερικά σύνορα. Τέλος, η λειτουργία ενός οργανισμού σε περισσότερες από μία τοποθεσίας κάτω από πολύ διαφορετικές συνθήκες και με εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετικές κουλτούρες

δημιουργεί ένα ακόμα είδος συνόρου που το ονομάζουμε γεωγραφικό σύνορο. Ο χαρακτηρισμός αυτού του συνόρου ως γεωγραφικό δεν περιορίζει την επιφροή του στην τοποθεσία λειτουργίας, αλλά περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαφορές που υφίστανται στις αγορές όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός και της διαφορετικής κουλτούρας που αναπτύσσεται.

Τα σύνορα εντός του οργανισμού οριοθετούν και τηρούν τη συνοχή του. Διαχωρίζουν τα μέρη του και τα διατηρούν αυτόνομα. Χωρίς αυτά ο οργανισμός θα αποδιοργανωνόταν. Οι άνθρωποι δε θα ήξερα τι να κάνουν. Δε θα υπήρχε διαφοροποίηση των εργασιών, ούτε συντονισμός των πόρων και των ικανοτήτων και δε θα υπήρχε έννοια διοίκησης και κατεύθυνσης. Ο οργανισμός θα διαλυόταν.

Δεδομένης της αναγκαιότητας ύπαρξης των συνόρων, η έννοια του οργανισμού χωρίς σύνορα σε καμία περίπτωση δεν υπονοεί και δεν απαιτεί κατάργηση όλων των συνόρων. Έχει ήδη καταστεί σαφές ότι κάτι τέτοιο θα ήταν καταστροφικό, αφού καταλύει την ίδια την ύπαρξή του. Αντ' αυτού η πρόταση είναι να γίνουν τα σύνορα περισσότερο διαπερατά, επιτρέποντας μεγαλύτερη ευκολία μετακίνησης των πόρων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η παραδοσιακή οπτική των συνόρων ως σταθερών και άκαμπτων διαχωριστικών πρέπει να αντικατασταθεί από μια νέα οπτική που θα προσομοιάζει περισσότερο σε αυτή της βιολογίας.

Η βιολογία βλέπει τα οργανικά σύνορα ως διαπερατές, ευέλικτες και κινητές μεμβράνες μέσα στο γενικότερο ζωντανό και ευπροσάρμοστο οργανισμό. Οι μεμβράνες υπάρχουν για να προσδίδουν σχήμα και να ορίζουν την οντότητα. Διαθέτουν ικανή ισχύ στη δομή τους για να αποτρέπουν ο οργανισμός να καταρρέει σε μια άμορφη μάζα. Ωστόσο, είναι διαπερατές γιατί η τροφή, το οξυγόνο και τα χημικά στοιχεία πρέπει να ρέουν μέσω αυτών ελεύθερα, προκειμένου να φτάνουν και να τρέφουν κάθε κομμάτι του οργανισμού.

Επεκτείνοντας αυτή τη φυσική παρατήρηση, που την λειτουργικότητα, την εφαρμοσιμότητα και την εγκυρότητά της αποδεικνύει η ίδια η φύση, η έννοια του οργανισμού χωρίς σύνορα μπορεί να πάρει σάρκα και οστά. Οι πληροφορίες, οι πόροι

και οι ιδέες διακινούνται σε ολόκληρο το σώμα του οργανισμού εύκολα και γρήγορα, ώστε να αυτός να λειτουργεί αποτελεσματικά. Φυσικά, ο διαχωρισμός εξακολουθεί να υπάρχει, καθώς υπάρχουν ηγέτες με εξουσία και ευθύνη, άνθρωποι με ειδικές λειτουργικές ικανότητες και καθήκοντα και γενικά οι εργασίες επιτελούνται σε διαχωρισμένα μέρη. Όμως, ο οργανισμός χωρίς σύνορα, ακριβώς όπως ένας ζωντανός οργανισμός εξελίσσεται και αναπτύσσεται και η θέση των συνόρων του μπορεί να μεταβάλλεται. Με την πάροδο του χρόνου τα επίπεδα της ιεραρχίας μπορεί να μειωθούν, οι λειτουργίες μπορεί να συγχωνευθούν για να συνδυαστούν οι ικανότητες και μπορεί να δημιουργηθούν συνεργασίες μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών ή πελατών, αλλάζοντας τα όρια και επανορίζοντας ποιος κάνει τι και πού.

Τα τελευταία χρόνια, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν πειραματιστεί με κάποιου είδους διαδικασία αλλαγής και μάλιστα με στόχο μια πιο ευέλικτη δομή. Η έννοια του οργανισμού χωρίς σύνορα, χωρίς φυσικά να είναι το μόνο προτεινόμενο μοντέλο; αποτελεί μια πρόταση σε πλήρη ευθυγράμμιση με την πιο επίκαιρη βιβλιογραφία, αλλά και τις διαπιστώσεις των σύγχρονων στελεχών. Προϋποθέτει φυσικά την ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας θετική στην αλλαγή και ανοικτή στην επικοινωνία, αλλά βασικά περιγράφει μια οργανωσιακή δομή που μπορεί να αντεπεξέλθει στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ταραγμένο επιχειρηματικό πεδίο.

4.3 Λανθασμένη αντίδραση στην αλλαγή

Ένα από τα πιο συνήθη φαινόμενα στον επιχειρηματικό χώρο είναι επίσης και ένα από τα πιο περιπλεγμένα: το γεγονός ότι εξαιρετικά επιτυχημένες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν αλλαγές στο περιβάλλον τους, αποτυγχάνουν να αντιδράσουν σε αυτές αποτελεσματικά.

Η συνηθισμένη υπόθεση είναι ότι το πρόβλημα είναι η αδυναμία της επιχείρησης να αντιδράσει, το ονομαζόμενο φαινόμενο της επιχειρηματικής παράλυσης. Ότι δηλαδή

όταν η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με μια αναστάτωση στο περιβάλλον της, παγώνει και μένει αδρανής σε ό,τι συμβαίνει. Αυτό σε κάποιες, λίγες όμως, περιπτώσεις είναι σωστό, αλλά δεν εξηγεί το μεγάλο αριθμό οργανισμών που, ενώ άλλοτε ανθούσαν, να παλεύουν, και μάλιστα επί εκτεταμένο χρονικό διάστημα, να αντιμετωπίσουν την αλλαγή. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, που πολύ μελάνι έχει χυθεί για τις αέναες αλλαγές και οι επιχειρήσεις είναι αρκετά ενημερωμένες, είναι πολλές εκείνες που έγκαιρα εντόπισαν την αλλαγή, την ανέλυσαν προσεκτικά και εξέτασαν τις επιπτώσεις της για τη λειτουργία τους. Δοκίμασαν διάφορες προσεγγίσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς επιτυχία να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και τελικά περιήλθαν σε τέλμα.

Επομένως η υπόθεση της παράλυσης είναι περιορισμένη και δεν επαρκεί για να εξηγήσει παρόμοιες περιπτώσεις όπου το λάθος μοιάζει να βρίσκεται αλλού. Τα ο πρόβλημα δεν είναι η ανικανότητα της επιχείρησης να δράσει, αλλά η ανικανότητα της να δράσει σωστά. Μπορούμε να βρούμε αρκετούς λόγους για λανθασμένες αποφάσεις. Αφήνοντας στην άκρη εξηγήσεις, όπως η απλή ανικανότητα των στελεχών, θα επικεντρωθούμε σε κάτι που παρουσιάζει ενδιαφέρον και συνδέεται άμεσα με το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας.

Μελέτες αρκετών τέτοιων περιπτώσεων έχουν δείξει ότι ο λόγος για την αποτυχία είναι η *ενεργής αδράνεια (active inertia)*³². Μπορεί ο όρος να φαίνεται οξύμωρος, αλλά η παρακάτω ανάλυση θα τον διασαφηνίσει.

Η αδράνεια συνήθως σχετίζεται με τη μη κίνηση, τη μη αντίδραση. Όμως στις φυσικές επιστήμες ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει την τάση των κινούμενων αντικειμένων, που δεν δέχονται εξωτερικές δυνάμεις, να διατηρήσουν την κινητική τους κατάσταση αμετάβλητη. Σε αντιστοιχία με αυτή την εξήγηση, η ενεργής αδράνεια περιγράφει την τάση ενός οργανισμού να ακολουθεί κατεστημένους τρόπους συμπεριφοράς, ακόμα και στην περίπτωση που αντιδρά σε δραματικές αλλαγές του

³² Sull (1999)

περιβάλλοντος. Προσκολλημένες στις μεθόδους σκέψης και δράσης που έφεραν την επιτυχία στο παρελθόν, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις – γιατί γι' αυτές μιλάμε – συνεχίζουν, και μάλιστα με σθένος, να εφαρμόζουν ό,τι από το παρελθόν γνωρίζουν ότι είναι αποτελεσματικό. Ακριβώς όπως ένα αυτοκίνητο κολλημένο στη λάσπη, απλώς βαθαίνουν την τρύπα στην οποία έχουν πέσει.

Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε τα συμπτώματα που παρουσιάζει μια επιχείρηση που βρίσκεται προ των θυρών να περιέλθει στην κατάσταση της ενεργούς αδράνειας³³.

- **Τα πλαίσια στρατηγικής γίνονται παρωπίδες**

Τα πλαίσια στρατηγικής είναι τα νοητικά μοντέλα που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να ερμηνεύσουν τον επιχειρηματικό χώρο και να σχεδιάσουν τις κινήσεις τους. Διευκολύνουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων, καθώς επιτρέπουν να τοποθετούνται οι άτακτες πληροφορίες σε σειρά και να πάρουν τη μορφή χρήσιμης γνώσης. Όμως, ενώ τα πλαίσια στρατηγικής είναι χρήσιμα διότι επιτρέπουν στους managers να δουν, μπορεί να αποτελέσουν και παρωπίδες. Η εστίαση της προσοχής των στελεχών σχεδόν πάντα σε συγκεκριμένα πράγματα, ενδέχεται να τους παρασύρει να πιστέψουν ότι αυτά είναι τα μόνα που έχουν βάρος και χρήζουν προσοχής. Επίσης, όσο τα πλαίσια στρατηγικής γίνονται περισσότερο άκαμπτα, οι managers τείνουν να προσπαθούν, ακόμα και αν οι πληροφορίες που έχουν δεν ταιριάζουν με το πλαίσιο, να τις παραλλάξουν ελαφρά για να είναι συμβατές με αυτό ή ακόμα και να τις αγνοήσουν εξ ολοκλήρου προκειμένου να μην έρχονται σε αντίθεση. Αυτό σημαίνει ότι περιορίζεται η περιφερειακή όρασή τους και άρα παρεμποδίζονται, χωρίς να το καταλαβαίνουν, από το να εντοπίζουν τις επιλογές που υπάρχουν και τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

³³ Sull (1999)

- Οι επιχειρησιακές διαδικασίες μετατρέπονται σε σταθερές ρουτίνες

Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να κάνει κάτι καινούριο, οι εργαζόμενοι συνήθως δοκιμάζουν αρκετούς διαφορετικούς τρόπους να το επιτύχουν. Μόλις όμως βρουν ένα τρόπο που λειτουργεί αρκετά καλά, επιδεικνύουν μια τάση να κλειδώνουν σε αυτόν και να σταματούν να ψάχνουν εναλλακτικές προσεγγίσεις. Βέβαια, είναι κατανοητό, ότι όταν ο τρόπος είναι γνωστός, τότε εκτελείται με ευκολία και άρα ελευθερώνει χρόνο και ενέργεια για να αφιερωθεί σε άλλες εργασίες. Ο βιωματικός τρόπος αυξάνει την παραγωγικότητα και η εργασία επιτελείται με μεγάλη ταχύτητα, αφού οι εργαζόμενοι έχουν τεράστια εμπειρία. Επιπρόσθετα, η σταθερότητα είναι γενικά μια ιδιότητα που επιζητείται στους μεγάλους οργανισμούς, καθώς οδηγεί σε προβλεψιμότητα που επιτρέπει την ευκολότερη διοίκησή τους. Το πρόβλημα φυσικά είναι ότι όταν φτάσουμε σε αυτό το στάδιο, τότε οι διαδικασίες αποκτούν δική τους ύπαρξη. Αντί να είναι το μέσο για ένα σκοπό, γίνονται σκοπός οι ίδιες. Οι εργαζόμενοι τις ακολουθούν τυφλά, όχι γιατί είναι οι πιο αποτελεσματικές, αλλά γιατί είναι γνωστές και βολικές. Αυτός είναι ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα και εναλλακτικές προσεγγίσεις δεν εξετάζονται, όσο μάλλον να δοκιμάζονται.

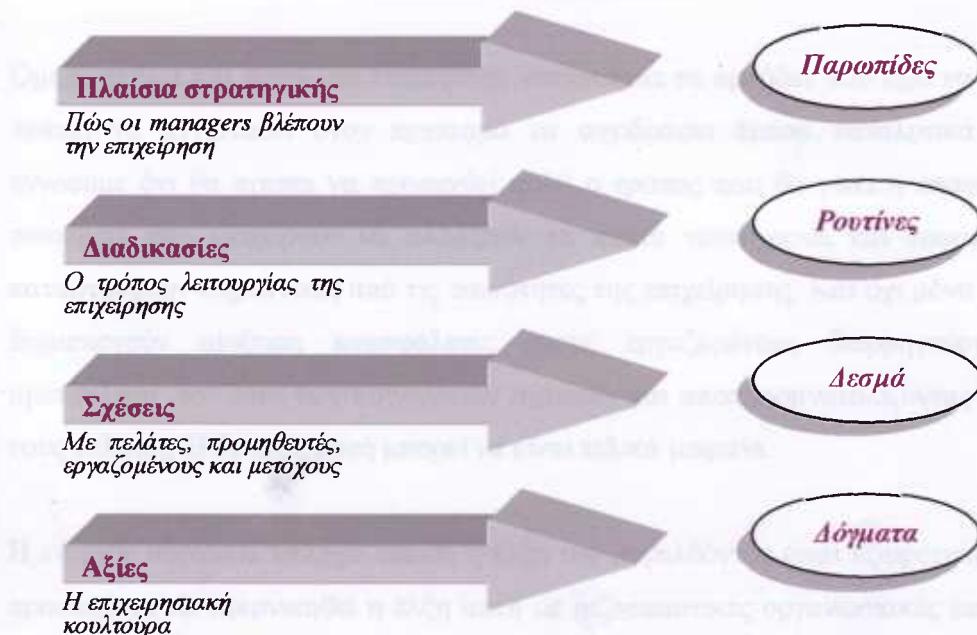
- Οι σχέσεις καταλήγουν δεσμά

Προκειμένου να επιτύχει, μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις τόσο με τους πελάτες της, όσο και με τους προμηθευτές της. Είναι αυτονόητο ότι καλές και δυνατές σχέσεις πρέπει να υπάρχουν και με τους μετόχους, αλλά και με τους εργαζομένους σε αυτή. Όταν οι συνθήκες αλλάζουν όμως, είναι συχνό το φαινόμενο οι σχέσεις αυτές να καταλήγουν δεσμά, περιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό την ευελιξία. Οι επιχειρήσεις, για να μην απολέσουν δύναμη στο μερίδιό τους στην αγορά, προσπαθούν να διατηρήσουν τις υπάρχουσες σχέσεις, με τους πελάτες τους για παράδειγμα, και μάλιστα με τα ίδια δεδομένα, και τελικά χάνουν μέρος της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες. Εγκλωβίζονται και δίνουν την ενέργειά τους σε λανθασμένη κατεύθυνση.

- Οι αξίες κρυσταλλώνονται σε δόγματα

Οι αξίες που αποτελούν την επιχειρησιακή κουλτούρα βοηθούν στη διατήρηση της ενότητας και εμπνέουν στο ανθρώπινο δυναμικό της το αίσθημα του ανήκειν. Επίσης, αποτελούν την κεντρομόλο δύναμη που διατηρεί τη συνοχή της επιχείρησης ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες από το κέντρο λειτουργίες της. Όσο οι επιχειρήσεις ωριμάζουν όμως, οι αξίες συχνά σκληραίνουν και κρυσταλλώνονται σε άκαμπτους κανόνες και κανονισμούς που νομιμοποιούνται απλώς και μόνο επειδή υφίστανται από παλιά. Ακριβώς όπως σε ένα απολιθωμένο δένδρο, οι κάποτε ζωντανές αξίες αντικαθίστανται σιγά-σιγά από το ψυχρό πέτρωμα του δόγματος. Όταν συμβεί αυτό οι αξίες δεν εμπνέουν πια και η ενωτική τους δύναμη εκφυλίζεται σε μια ξέπονη επαναληπτική και άγονη αντίδραση σε κάθε νέα απειλή.

Μια συνοπτική παρουσίαση των συμπτωμάτων που σχετίζονται με το φαινόμενο της ενεργούς αδράνειας παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 3: Τα συμπτώματα της ενεργούς αδράνειας (Sull, 1999)

4.3.1 Αντιμετώπιση και ανάνηψη

Το φαινόμενο της ενεργούς αδράνειας μπορεί να αντιμετωπιστεί εάν οι επιχειρήσεις κατανοήσουν και πεισθούν ότι το μεγαλύτερο πρόβλημά τους δεν είναι η επιχειρησιακή παράλυση. Όπως έχει φανεί από τα προηγούμενα, η δράση από μόνη της δε λύνει κανένα πρόβλημα. Μάλιστα συχνά δυσκολεύει περισσότερο τα πράγματα. Οι managers αντί να αναρωτιούνται βιαστικά: «Τι πρέπει να κάνουμε» θα πρέπει να παίρνουν το χρόνο τους να βρουν «Τι είναι αυτό που μας εμποδίζει». Αυτή η ερώτηση φέρνει στο επίκεντρο της προσοχής όλα εκείνα που έχουν σημασία: τα στρατηγικά πλαίσια, τις διαδικασίες, τις σχέσεις και τις αξίες που ενέχουν τον κίνδυνο να υπονομεύσουν τη δράση και να την στείλουν σε λάθος κατεύθυνση.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που παλεύουν να διατηρηθούν γνωρίζουν αρκετά καλά τι πρέπει να κάνουν. Το πρόβλημα είναι ότι δεν έχουν καταλάβει το μηχανισμό με τον οποίο οι επιτυχημένες κατά το παρελθόν πρακτικές τις παρεμποδίζουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές που έχουν συντελεστεί στο περιβάλλον τους.

Όμως, ακόμα και αφού μια επιχείρηση κατανοήσει τα εμπόδια που έχει να υπερβεί θα πρέπει να αντισταθεί στον πειρασμό να αντιδράσει άμεσα καταλυτικά. Με αυτό εννοούμε ότι θα πρέπει να προσεχθεί πολύ ο τρόπος που θα γίνει η επανάσταση. Οι managers που επιχειρούν να αλλάξουν τα πάντα ταυτόχρονα και δραστικά, συχνά καταστρέφουν σημαντικές από τις ικανότητες της επιχείρησης. Και όχι μόνο αυτό, αλλά δημιουργούν αίσθηση ανασφάλειας στους εργαζομένους διαρρηγνύοντας, ίσως αμετάκλητα, τον ιστό των κοινωνικών σχέσεων και αποπροσανατολίζοντας αυτούς και τους πελάτες. Η δόνηση αυτή μπορεί να είναι τελικά μοιραία.

Η ενεργός αδράνεια υπάρχει επειδή η έλξη του παρελθόντος είναι εξαιρετικά δυνατή. Η προσπάθεια να υπερνικηθεί η έλξη αυτή με ριζοσπαστικές οργανωσιακές επαναστάσεις μεγάλου εύρους αποξενώνει τους εργαζομένους, που εντελώς αποκομμένοι από το παρελθόν που είναι η κοινή τους βάση, δεν είναι προετοιμασμένοι και αδυνατούν να

εισέλθουν στο μέλλον. Είναι εύλογο λοιπόν, ότι οφείλουν οι managers να σέβονται την κληρονομιά της επιχείρησης και να χτίζουν στα θεμέλια που υπάρχουν, δείχνοντας παράλληλα στους εργαζομένους ότι τα παλαιά στρατηγικά πλαίσια, οι διαδικασίες, οι σχέσεις και οι αξίες πρέπει να σφυρηλατηθούν εκ νέου για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις.

Τα στελέχη που θα μπορέσουν να υλοποιήσουν ένα τόσο μεγάλο, λεπτό και δύσκολο έργο συχνά δεν είναι εύκολο να βρεθούν. Ακριβώς επειδή στην περίπτωση της ενεργούς αδράνειας μεγάλο μέρος των παλαιών πρακτικών πρέπει να αλλαχθεί, χρειάζονται νέες ιδέες. Ίσως η πιο προφανής επιλογή να είναι στελέχη εκτός του οργανισμού που φέρουν έναν αέρα ανανέωσης. Επιτυχημένο παράδειγμα τέτοιας επιλογής είναι ο Lou Gerstner που κατόρθωσε την επιτυχημένη ανανέωση της IBM.

Ωστόσο, μια άλλη προσέγγιση, που συνδυάζει το καινούριο αλλά και γνώση της επιχείρησης, είναι να αναζητηθούν οι νέοι ηγέτες που θα αντιμετωπίσουν την αλλαγή μέσα από την επιχείρηση, αλλά μακριά από την κύρια λειτουργία της, για παράδειγμα από μικρότερα τμήματά της όπως από τμήματα του εξωτερικού. Μερικοί από τους πλέον δραματικούς και επιτυχημένους επιχειρησιακούς μετασχηματισμούς έγιναν από άτομα αυτής της κατηγορίας. Ο Jack Welch που άλλαξε την πορεία της General Electric και από πολλούς θεωρείται ο πλέον επιτυχημένος CEO πέρασε το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας του στο τμήμα πλαστικών της GE και ο Domenico De Sole ήταν στο νομικό τμήμα του ομίλου Gucci πριν οδηγήσει την επιχείρηση στην αναγέννησή της.

4.4 Ο ρυθμός της αλλαγής

Μετά από την ανάλυση που έχει προηγηθεί, και που με δινο λόγια υπονοεί και προτείνει τη συνεχή αλλαγή σε όλα τα μήκη και τα πλάτη ενός οργανισμού ως το μόνο μέσο επιβίωσής του στο σύγχρονο επιχειρηματικό στίβο, δε θα πρέπει να παραλείψουμε και μια ελαφρώς διαφορετική οπτική στο θέμα.

Οι διεθνώς αναγνωρισμένοι ακαδημαϊκοί Henry Mintzberg³⁴ και Quy Nguyen Huy³⁵ θεωρούν τους καιρούς που διανύουμε εξαιφετικά ταραγμένους για τον κόσμο των επιχειρήσεων και εφιστούν την προσοχή αμφισβητώντας σε ένα βαθμό την κυριαρχη άποψη ότι η αλλαγή είναι εξ ορισμού καλή και η αντίσταση στην αλλαγή είναι εξ ορισμού κακή. Η συντριπτική πλειοψηφία των νέων managers έχει ανάγει σε πρώτη ενασχόληση και προτεραιότητα τους τη διαρκή αλλαγή και προσαρμογή του οργανισμού τους. Προτείνουν στους managers ότι είναι κρίσιμο για την επιτυχία τους να μπορούν να αφήνουν κατά μέρος τη μόδα και να σταματούν για να κοιτάζουν ουσιαστικά τι πραγματικά συμβαίνει.

Είναι γεγονός, επισημαίνουν, ότι πολλά πράγματα έχουν μείνει σχεδόν αναλλοίωτα στην πρόσφατη ιστορία: επί παραδείγματι αναφέρουν τη μηχανή του αυτοκινήτου που παραμένει ουσιαστικά η ίδια από το περίφημο μοντέλο T της Ford ή και ακόμα τα κουμπιά στο πουκάμισο που είναι σχεδόν τα ίδια με εκείνα των παππούδων μας. Υποστηρίζουν ότι αυτό το γεγονός είναι πολύ σημαντικό γιατί σε μια γενικότερη θεώρηση δείχνει ότι η συνεχής αλλαγή μπορεί να επιφέρει την αναρχία. Βεβαίως, σε καμία περίπτωση δεν υποστηρίζουν την αδράνεια. Προτείνουν, όμως ένα πλαίσιο σκέψης με το οποίο μπορούν οι σύγχρονοι managers να αναπτύξουν πραγματιστικές και λογικές συνεπείς προσεγγίσεις στην εξέταση του φαινομένου της αλλαγής.

Ξεχωρίζουν τρία είδη διαδικασιών αλλαγής: την οργανική αλλαγή, τη δραματική αλλαγή, και τη συστηματική αλλαγή. Η οργανική αλλαγή είναι η ακούσια αλλαγή που συμβαίνει αργά από τη φυσική γέννηση και εξέλιξη των ζωντανών οργανισμών όπως είναι και οι επιχειρήσεις. Η δραματική αλλαγή αναφέρεται στο είδος της αλλαγής που είναι απότομη, μεγάλη σε έκταση και επιβάλλεται από τη διοίκηση. Η συστηματική αλλαγή είναι το είδος της αλλαγής που επιβάλλεται μεν αλλά συμβαίνει με πολύ πιο ήπιους ρυθμούς από τη δραματική αλλαγή και με μεθοδικό και τακτικό τρόπο.

³⁴ Καθηγητής Διοίκησης στο πανεπιστήμιο McGill του Montreal, στην έδρα του John Cleghorn

³⁵ Καθηγήτρια Στρατηγικής και Διοίκησης στο INSEAD

Αναλυτικότερα, οργανική αλλαγή απορρέει από τη φυσική προαγωγή χωρίς να ελέγχεται και να διοικείται με κάποιο τυπικό και αυστηρό τρόπο. Συχνά περιλαμβάνει διαδικασίες με αόριστους χαρακτηρισμούς όπως τόλμημα (venting), πολιτικοποίηση, μάθηση κα. Τέτοιου είδους αλλαγές τις περισσότερες φορές προβάλλουν από τα σπλάχνα μεγάλων οργανισμών όπως η 3M και η Intel ή από τους νέους, μυθικούς πια, βλαστούς επιχειρήσεων (startups) που δημιουργήθηκαν σε αποθήκες και εξελίχθηκαν σε γίγαντες της βιομηχανίας όπως η Apple και η Dell Computers.

Η δραματική αλλαγή ενδείκνυται σε περιπτώσεις κρίσεων και σε καιρούς που το πεδίο των ευκαιριών είναι πλούσιο και ευρύ και η δύναμη και η εξουσία συγκεντρώνονται. Επίσης, τέτοιου είδους αλλαγή είναι συνήθως ωφέλιμη όταν διαπιστωθεί ότι έχει επέλθει μεγάλη νωθρότητα που θα μπορούσε να μοχλευτεί σε δημιουργική δύναμη. Η δραματική αλλαγή περιλαμβάνει ενέργειες από εκλογίκευση του κόστους και αναδόμηση ενός οργανισμού, έως επανατοποθέτηση της στρατηγικής του και επανασχηματισμό της οργανωσιακής νοοτροπίας και αναζωογόνηση της κουλτούρας του. Εξ αιτίας της φύσης της, η δραματική αλλαγή ξεκινά και υποκινείται από τη διοίκηση αλλά τελικά αγγίζει και διαμορφώνει ολόκληρο το σώμα του οργανισμού.

Σε αντίθεση με τη δραματική αλλαγή, η συστηματική αλλαγή κινείται σε σαφώς πιο αργούς ρυθμούς, χαρακτηρίζεται γενικά ως λιγότερο φιλόδοξη, είναι περισσότερο εστιασμένη παρά γενική και είναι σχεδιασμένη με μεγάλη προσοχή. Τέτοιου είδους αλλαγή τις περισσότερες φορές συστήνεται και προωθείται από ομάδες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και από συμβούλους, οι οποίοι αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του οργανισμού. Στην πάροδο των ετών έχουν αναπτυχθεί αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις στην συστηματική αλλαγή μερικές από τις οποίες περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ποιότητας, τον επαναπρογραμματισμό της εργασίας, τη χρήση σημείων αναφοράς (benchmarking) και το στρατηγικό σχεδιασμό. Όπως υπαγορεύεται από την ίδια τη φύση της αλλαγής, εξαιρετική σημασία για την επιτυχία της έχει η τεχνική και υπό αυτή την έννοια η αλλαγή εισάγεται εντός του οργανισμού.

Η μέγιστη προσοχή από τους ακαδημαϊκούς και τους ανθρώπους των επιχειρήσεων έχει δοθεί στη δραματική αλλαγή, ωστόσο για να είναι ουσιαστική, χρήσιμη και αποτελεσματική η αλλαγή πρέπει να εμπεριέχει στοιχεία και από τα τρία είδη. Η δραματική αλλαγή όταν συμβαίνει απουσία των άλλων μπορεί να είναι καταστροφική διότι είναι εκτενής και ως εγχείρημα δύσκολα τιθασεύεται. Παρομοίως, η συστηματική αλλαγή μόνη της μπορεί να είναι τόσο αργή που τελικά να ακυρώνεται η ίδια η φύση της αλλαγής από το συνεχή προγραμματισμό. Τέλος, η οργανική αλλαγή ενέχει τον κίνδυνο μιας χαοτικής εξέλιξης εάν δεν ελέγχεται.

Από τις παραπάνω διαπιστώσεις κατανοούμε ότι και τα τρία είδη αλλαγής πρέπει να συνδυάζονται ή ακόμα και να ακολουθούν το ένα το άλλο με κυκλικές εναλλαγές στο βάθος του χρόνου. Εάν λειτουργούν με έναν τρόπο δυναμική συμβίωσης τα τρία είδη αλλαγής θα γεννήσουν έναν πολύ χρήσιμο συνδυασμό πλεονεκτημάτων: η δραματική αλλαγή θα φέρει ώθηση και ορμή, η συστηματική αλλαγή θα εξασφαλίσει τάξη και πειθαρχία και η οργανική αλλαγή θα φέρει ενθουσιασμό.

Το γενικότερο συμπέρασμα από την παραπάνω προσέγγιση είναι ότι ούτε η δραματική, ούτε η συστηματική, αλλά ούτε και η οργανική αλλαγή λειτουργούν ορθά σε κατάσταση απομόνωσης η μια από την άλλη. Η δραματική αλλαγή πρέπει να ισορροπείται από μια έννοια τάξης, αφοσίωσης και δέσμευσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η συστηματική προσέγγιση απαιτεί ικανή ηγεσία και τα αποτελέσματά της εξαρτώνται από τη γενική ανάληψη της ευθύνης που επισύρει. Τέλος, η οργανική αλλαγή, παρ' όλο που είναι η φυσικότερη από τις τρεις, για να είναι χρήσιμη και ουσιαστική πρέπει να εκδηλώνεται με συστηματικό τρόπο και να συνοδεύεται από αποτελεσματικό έλεγχο.



5. ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Από την ανάλυση που προηγήθηκε πρέπει να έχει καταστεί σαφές έως τώρα, ότι η κουλτούρα είναι μια έννοια πολύπλοκη και με ισχυρότατα ερείσματα στο σώμα της επιχείρησης. Αναφέρεται στο σύνολο των συμπεριφορών και των αξιών μιας ομάδας ανθρώπων που έχουν διαμορφωθεί και ενδυναμωθεί στο πέρασμα του χρόνου και από τη συσσώρευση εμπειριών.

Σε ένα μεγάλο οργανισμό, βρίσκουμε ότι κάποιες από τις κοινωνικές αυτές δυνάμεις είναι παρούσες και επηρεάζουν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, σχηματίζοντας τον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ κάποιες άλλες εμφανίζονται ειδικά σε συγκεκριμένες υπο-ομάδες, διαμορφώνοντας εξειδικευμένες υπο-κουλτούρες. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχίας που εξετάζουμε, η κουλτούρα διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο, διότι είναι εξαιφετικά δύσκολο να αλλαχθεί, καθώς η άνλη φύση της την καθιστά απρόσιτη σε κλασικές προσεγγίσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν υπακούει σε διαταγές και αποφάσεις και εάν θελήσουμε να την αλλάξουμε απαιτείται τεράστια προσπάθεια και ειδικοί χειρισμοί.

Μπορούμε να πούμε ότι η κουλτούρα είναι δυνατή για τρεις κυρίως λόγους. Διότι³⁶:

1. Τα άτομα έχουν εμποτιστεί με αυτή και τη φέρουν μέσα τους.
2. Η κουλτούρα εμφανίζεται και εκδηλώνεται από τις πράξεις και συμπεριφορές πολλών ανθρώπων, το σύνολο του οργανισμού.

³⁶ Kotter (1996)

3. Η εκδήλωση της κουλτούρας γίνεται χωρίς ιδιαίτερη συναίσθηση και πρόθεση και επομένως είναι δύσκολο όχι μόνο να την αμφισβήτησεις ή να την προκαλέσεις, αλλά ακόμη και να τη συζητήσεις.

Εξ αιτίας του ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζει την προαναφερθείσα επιρροή, οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής της στα πλαίσια ενός προγράμματος αναδιάρθρωσης, αναδόμησης, μεταλλαγής ή εξαγοράς μιας επιχείρησης πρέπει να στηρίζεται στην ίδια την κουλτούρα. Σε διαφορετική περίπτωση, τα αποτελέσματα του προγράμματος αλλαγής θα είναι εύθραυστα και θα υποθάλπεται ο κίνδυνος υποστροφής στην προηγούμενη κατάσταση. Άλλαγές της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού ή ενός τμήματος αυτού μπορούν να αναιρεθούν και να χαθούν τα πρόσκαιρα αποτελέσματά τους ακόμα και μετά από χρόνια προσπάθειας, διότι οι αλλαγές αυτές δε δέθηκαν εξ αρχής σταθερά με τις ήδη διαμορφωμένες νόρμες και αξίες³⁷.

Σε πολλές προσπάθειες μετασχηματισμού, οι βασικές πυρηνικές αξίες της παλαιάς κουλτούρας δεν είναι – και δεν πρέπει να είναι – εντελώς ασύμβατες με το νέο όραμα που έχει αποφασιστεί. Αντίθετα, κάποιες από τις υπόλοιπες νόρμες θα είναι. Σε αυτή την περίπτωση, η πρόκληση έγκειται στο να εμβολιαστούν οι νέες πρακτικές στις παλαιές ρίζες και σταδιακά να αποχωριστούν τα κομμάτια εκείνα που δεν ταιριάζουν με τις καινούριες κατευθύνσεις.

«... Η κουλτούρα θεωρείται δεδομένη και όσο πιο επιτυχημένη είναι μια επιχείρηση τόσο περισσότερο την παραμελεί. Η επιτυχία είναι η μητέρα της αποτυχίας: οι άνθρωποι στις επιτυχημένες επιχειρήσεις αποφεύγονται τις μεγάλες αλλαγές: βολεύονται με μικρές ανούσιες αλλαγές και επιδίδονται στην ανάπτυξη αμυντικών στην αλλαγή στρατηγικών που στοχεύουν στην διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης...»³⁸

³⁷ Kotter (1996)

³⁸ Bate (1994)

Μια γενική θεωρία που κυκλοφορεί τα τελευταία 20 χρόνια είναι ότι η μεγαλύτερη τροχοπέδη στη δημιουργία αλλαγής σε μια ομάδα ανθρώπων είναι η κουλτούρα. Η κουλτούρα δεν είναι κάτι που μπορείς να το μεταχειριστείς εύκολα. Σε αντίθεση με ένα κομμάτι σίδερο που μπορείς να το πιάσεις και να του αλλάξεις το σχήμα, η κουλτούρα δεν υπακούει στους φυσικούς νόμους, γιατί δεν έχει φυσική υπόσταση και άρα δε μπορείς να τη σμιλέψεις με εύκολους και προφανείς τρόπους όπως τα υλικά.

Οι μεγαλύτεροι ακαδημαϊκοί (Hofstede (1994), Goffee & Jones (1998)) συμφωνούν ότι μόνο οι συμπεριφορές και όχι οι αξίες ή οι πεποιθήσεις μπορούν να αλλαχθούν και η αλλαγή της συμπεριφοράς θα επιφέρει τελικά την μεταλλαγή της κουλτούρας. Ο Kotter (1996) τονίζει ότι μόνο αφού έχει επιτευχθεί αλλαγή στις πράξεις των ατόμων και αφού η νέα αυτή συμπεριφορά έχει φέρει θετικά αποτελέσματα για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, μπορεί να αλλάξει η κουλτούρα, εφ' όσον φυσικά τα άτομα μπορέσουν να διαπιστώσουν τη σχέση αιτίας-αιτιατού ανάμεσα στη νέα πρακτική και τη βελτίωση της απόδοσης. Η διάθεση και η συμπεριφορά αλλάζουν γενικά στα πρώτα στάδια της διαδικασίας μετασχηματισμού και έτσι γεννώνται οι αλλαγές στις πρακτικές που βοηθούν την επιχείρηση να παράγει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες της και γενικά να έχει υψηλότερη απόδοση. Όμως, μόνο στο τέλος του κύκλου θα μπορέσουν οι αλλαγές αυτές να ενσωματωθούν με την οργανωσιακή κουλτούρα και να αποτελέσουν αναπόσπαστο μέλος και έκφρασή της.

Όσο καλύτερα και βαθύτερα κάποιος κατανοεί την υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα, τόσο ευκολότερα θα εντοπίσει πώς να δημιουργήσει μια συναίσθηση του επείγοντος και της χρησιμότητας της αλλαγής, πώς να δημιουργήσει μια συμμαχία που θα οδηγήσει την αλλαγή και πώς να διαμορφώσει το όραμα και ό,τι άλλο χρειάζεται.

5.1.1 Προσεγγίσεις για την αλλαγή της κουλτούρας

Το ζήτημα της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας έχει τύχει μεγάλης προσοχής από τους θεωρητικούς και ακαδημαϊκούς και έχει απασχολήσει το σύνολο του

επιχειρηματικού κόσμου. Εξ αιτίας τούτου στη βιβλιογραφία βρίσκουμε ένα πολύ μεγάλο αριθμό προτάσεων για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κάτι τέτοιο να γίνει με αποδοτικό τρόπο.

Η πιο απλουστευμένη προσέγγιση είναι εκείνη των τριών σταδίων:

1. Ξεπάγωμα της τρέχουσας κατάστασης (unfreezing)
2. Εισήγηση της αλλαγής και διαμόρφωση της νέας κουλτούρας
3. Πάγωμα στη νέα κατάσταση (refreezing)

Αν και πολύ γενική, η προηγούμενη πρόταση μας χαρίζει μια χρήσιμη πρώτη ματιά στα θέματα της αλλαγής, καθώς δείχνει τη φυσική πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί.

O Schein (1992) διαπιστώνει ότι η προσέγγιση στην αλλαγή πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της το στάδιο του κύκλου ζωής του οργανισμού και μάλιστα να διαθέτει μηχανισμούς απόλυτα σχετικούς με το επίπεδο ωριμότητας της οργανωσιακής κουλτούρας. Στον επόμενο πίνακα δίνεται μια συνοπτική αναφορά των προτάσεων του Schein.

Πίνακας 6: Μηχανισμοί αλλαγής της κουλτούρας ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής του οργανισμού (Schein, 1992)

ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ	Μηχανισμός αλλαγής
Ίδρυση και αρχικά στάδια ανάπτυξης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Σταδιακή αλλαγή στην φυσική πορεία της εξέλιξης 2. Αλλαγή που έρχεται από την επίγνωση της θέσης και κατάστασης του οργανισμού 3. Αλλαγή από την εισαγωγή υβριδίων στην κουλτούρα
Μεσαία στάδια	<ol style="list-style-type: none"> 4. Αλλαγή από τη συστηματική προώθηση και εξέλιξη επιλεγμένων υπο-κουλτουρών 5. Σχεδιασμένη αλλαγή μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης του οργανισμού για τη δημιουργία παράλληλων δομών μάθησης 6. Αλλαγή μέσω της νέας τεχνολογίας
Ωριμότητα και παρακμή	<ol style="list-style-type: none"> 7. Αλλαγή με την εισαγωγή ατόμων από το εξωτερικό περιβάλλον 8. Ξεπάγωμα της κατάστασης με καταγισμό σκανδάλων και μύθων 9. Αλλαγή μέσω αναγκαστικής πειθούς
	<ol style="list-style-type: none"> 10. Καταστροφή και αναγέννηση

Πρωτοβουλίες για οργανωσιακή αλλαγή συχνά εξελίσσονται από την προσπάθεια να υλοποιηθούν νέα προγράμματα ή διαδικασίες σε περισσότερο θεμελιώδεις ή μετασχηματικές αλλαγές. Η μετασχηματική αλλαγή (transformational change στη διεθνή βιβλιογραφία) διαφέρει από τις πιο απλές και επιφανειακές αλλαγές ακριβώς στο ότι στοχεύει στην ουσιαστική ταυτότητα, στις αξίες και στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Γνωστή επίσης ως ανανέωση (renewal), επανορισμός (reinvention), μετασχηματισμός, επαναπροσδιορισμός (reengineering), η σημαντική αυτή αλλαγή είναι βαθιά και εξ αιτίας της προκαλούνται και τροποποιούνται όλα σχεδόν τα βασικά συστατικά και εκφάνσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Πολλές επιχειρήσεις που εργάζονται με στόχο την αλλαγή κάποιων οργανωσιακών πρακτικών, διαπίστωσαν ότι το αθροιστικό αποτέλεσμά τους οδήγησε ουσιαστικά στη γέννηση και διαμόρφωση μιας νέας επιχειρησιακής κουλτούρας και ταυτότητας.

Ωστόσο, η προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ενός ώριμου οργανισμού είναι ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 ουσιαστικά δεν υπήρχε στην παγκόσμια βιβλιογραφία ένα επιτυχημένο τέτοιο πρόγραμμα. Οι ακαδημαϊκοί είχαν επιδοθεί στη συγγραφή μεγάλου αριθμού συγγραμμάτων σχετικών με το πώς θα μπορούσε να γίνει κάτι τέτοιο, αλλά ουσιαστικά έλειπε η πρακτική επιβεβαίωση. Βεβαίως, υπήρχαν παραδείγματα επιχειρήσεων που είχαν δημιουργήσει οργανωσιακές κουλτούρες που χαρακτηρίζονταν ως νέες και προοδευτικές για την εποχή τους. Οι κουλτούρες αυτές έπνεαν τον αέρα της ανανέωσης και ήταν προοδευτικές και πρωτοποριακές επί παραδείγματι αναφέρουμε την επιχείρηση Microsoft. Όμως στην ουσία, οι περιπτώσεις όλες αφορούσαν σε επιχειρήσεις που γεννήθηκαν εκείνη την εποχή και μαζί τους γεννήθηκε η «νέα» οργανωσιακή κουλτούρα. Έλειπε η περίπτωση της εταιρίας που μετασχημάτισε μια υφιστάμενη κουλτούρα σε κάτι νέο. Παρ' όλο που και οι ακαδημαϊκοί και τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων συζητούσαν εκτενώς για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, κανείς δεν το είχε πραγματοποιήσει.

Σε αυτό το σημείο, θα τονίσουμε τη θεμελιώδη συνεισφορά ενός μεγάλου οργανισμού στον τομέα αυτό. Πρόκειται για την General Electric και το πρόγραμμα αλλαγής της οργανωσιακής της κουλτούρας που εμπνεύστηκε και κυρίως υλοποίησε με επιτυχία ο πρόεδρος της J. Welch. Ο Welch, που σήμερα θεωρείται από πολλούς ως ο πλέον επιτυχημένος manager όλων των εποχών, διαπίστωσε την επιτακτική ανάγκη για αλλαγή γνωρίζοντας, παράλληλα, ότι δεν είχε προηγηθεί παρόμοιο εγχείρημα. Ωστόσο, μετά από εκτενή συνεργασία με τους πρωτοπόρους σε θέματα οργανωσιακής κουλτούρας εκείνης της εποχής, σχεδίασε και πραγματοποίησε με επιτυχία ένα στρατηγικό πρόγραμμα αλλαγής που έφερε μια νέα τάξη πραγμάτων. Η εμπειρία της αλλαγής κουλτούρας δεν θα ήταν ποτέ ξανά ένα αφηρημένο θεωρητικό θέμα, αλλά θα βρισκόταν στο επίκεντρο της σκέψης πολλών managers και μάλιστα θα λάμβανε υψηλότατη προτεραιότητα.

Οι κινητήριοι μοχλοί

Έχει παρατηρηθεί γενικά ότι σε κάποιο χρονικό σημείο οι περισσότεροι managers έρχονται αντιμέτωποι με τη συνείδησή τους. Πιο συγκεκριμένα, φτάνουν κάποια στιγμή να διαπιστώσουν ότι θα ήθελαν να αντικρίσουν θαρραλέα και ίσως ακόμα και να προκαλέσουν τις βασικές υποθέσεις, τα ενδιαφέροντα, τις πρακτικές ή και τις αξίες του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιούνται, για τα οποία αισθάνονται ότι είναι ανιαρά, άδικα ή ακόμα και εντελώς λανθασμένα. Ωστόσο, υφίσταται το εξής δίλημμα: εάν εκφραστούν πολύ δυναμικά θα προκαλέσουν δυσαρέσκεια και δυσφορία στους γύρω τους, ενώ εάν ακολουθήσουν την τακτική της σιωπής η δυσαρέσκεια και η δυσφορία θα δημιουργηθεί μέσα τους και θα τους επιβαρύνει ψυχολογικά.

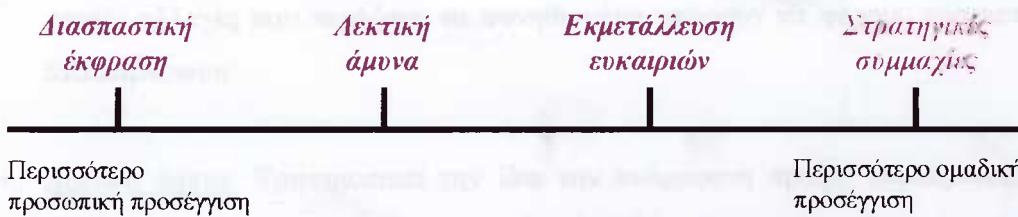
Από παρατηρήσεις που έχουν γίνει³⁹ έχει διαπιστωθεί ότι ο τρόπος που ένας μεγάλος αριθμός στελεχών αντιμετωπίζει το παραπάνω πρόβλημα είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον και παρουσιάζει πολύ χρήσιμες πρακτικές εφαρμογές. Αναφερόμαστε σε ανθρώπους που γενικά βλέπουν τα πράγματα ελαφρώς διαφορετικά από τη νόρμα, αλλά παρ' όλο που δε συμφωνούν απολύτως με την επικρατούσα τάξη πραγμάτων, αγαπούν ειλικρινά τη

³⁹ Meyerson, (2001)

δουλειά τους και επιθυμούν να επιτύχουν σε αυτή και μάλιστα να μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν τις διαφορές τους εποικοδομητικά ως δύναμη αλλαγής. Θα ονομάσουμε τα άτομα αυτά *μετριοπαθείς φορείς αλλαγής* (*tempered radicals*) διότι δρουν με στόχο – και καταφέρνουν – να επιφέρουν ουσιαστικές αλλαγές με τρόπο όχι έκδηλο και προκλητικό, αλλά με προσεκτικά βήματα.

Τα υψηλόβαθμα στελέχη που επιζητούν να προκαλέσουν και να υλοποιήσουν αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα, θα πρέπει να αναζητήσουν τα μετριοπαθή αυτά άτομα με τις εσωτερικές ανησυχίες. Υπάρχουν και συνήθως είναι κρυμμένα στο ανθρώπινο δυναμικό σε χαμηλές διοικητικές θέσεις, αλλά η χρησιμότητά τους είναι μεγάλη. Τα άτομα αυτά, οι μετριοπαθείς φορείς αλλαγής όπως τους ονομάσαμε, είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και γνωρίζουν άριστα πώς να προκαλέσουν αλλαγές στις ρίζες και τη βάση του οργανισμού. Επιπρόσθετα, μπορούν να εντοπίσουν τις πραγματικές αιτίες διαφωνίας που μπορεί να εγείρει ένα πρόγραμμα αλλαγής, να αναγνωρίσουν εναλλακτικές προσεγγίσεις και να προσαρμόζονται σε συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και περιστάσεις. Η ανώτατη διοίκηση θα βρει στο πρόσωπο τους ικανότατους συμμάχους που θα τη βοηθήσουν να επιφέρει ουσιαστικές αλλαγές με διάρκεια, γεγονός που θα καταδειχθεί στη συνέχεια.

Έχουν παρατηρηθεί και ταυτοποιηθεί γενικά τέσσερις προσεγγίσεις⁴⁰ που χρησιμοποιούνται μετριοπαθείς φορείς αλλαγής για να επιτύχουν το στόχο τους, οι οποίοι παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 4: Οι συνήθεις πρακτικές των μετριοπαθών φορέων αλλαγής (Meyerson, 2001)

⁴⁰Η αγγλική ορολογία της συγγραφέως είναι με τη σειρά: disruptive self-expression, verbal Jujitsu, variable-term opportunism και strategic alliance building.

- **Διασπαστική έκφραση:** Πρόκειται για προσωπική δράση-έκφραση του ατόμου με τον τρόπο που γίνεται εύκολα αντιληπτός από τους άλλους και που αυτός θεωρεί σωστό για την περίσταση. Βρίσκεται στην άκρη του φάσματος που χαρακτηρίζεται πιο μετριασμένη και προσωπική και αφορά στην έκφραση της πεποίθησης του ατόμου. Επί παραδείγματι αναφέρουμε νεαρού μεσαίου στελέχους εταιρίας υψηλής τεχνολογίας που μετά τη γέννηση του παιδιού του και προκειμένου να μπορεί να το βλέπει ανακοίνωσε στους συναδέλφους του ότι γενικά δεν ήταν διαθέσιμος για συναντήσεις μετά τις 6 το απόγευμα παρά μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Φυσικά, ο ίδιος πήγαινε νωρίτερα στη δουλειά του και φρόντιζε να τακτοποιεί εγκαίρως όλες τις υποθέσεις του. Στην αρχή οι συνάδελφοι απόρησαν και δυσαρεστήθηκαν. Ωστόσο, διαπίστωσαν ότι όχι μόνο δεν επιβάρυνε την απόδοση του νεαρού στη δουλειά του, αλλά τη βελτίωσε κιόλας, καθώς ήταν πλέον ηρεμότερος και πιο ευτυχισμένος. Με την πάροδο του χρόνου και παρ' όλο που ο κανόνας αυτός δεν επισημοποιήθηκε, όλοι προγραμμάτιζαν τις συναντήσεις τους πριν τις 6 το απόγευμα.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η διασπαστική έκφραση έχει δύο βασικά αποτελέσματα. Πρώτον, ενισχύει την αυτοπεποίθηση για την ορθότητα των απόψεων του μετριοπαθούς φορέα αλλαγής και για την επίδραση των πράξεών του, γεγονός που βελτιώνει την ψυχολογία του και τον ενθαρρύνει να συνεχίσει. Δεύτερον, ανοίγει δειλά αλλά σταθερά την πόρτα για αλλαγές μεγαλύτερης κλίμακας, καθώς προκαλεί και αλλάζει το κατεστημένο modus operandi. Αυτές οι μικρές αλλαγές που ταράζουν τα συνηθισμένα μπορούν να φέρουν ουσιαστική αναδιάρθρωση.

- **Λεκτική άμνη:** Χρησιμοποιεί την ίδια την ανάρμοστη πράξη, συμπεριφορά ή έκφραση για να αμυνθεί σε αυτή. Ακριβώς όπως οι πολεμικές τέχνες χρησιμοποιούν τη δύναμη του αντιπάλου για να του καταφέρουν πλήγμα, έτσι και στην περίπτωση αυτή, το άτομο χρησιμοποιεί τη δύναμη που τον στοχεύει και της αλλάζει πορεία για να αλλάξει την κατάσταση. Πρόκειται μεταξύ άλλων, για τον

έξυπνο και διακριτικό χειρισμό των καταστάσεων με τρόπο, ώστε ο εισηγητής μιας παρατήρησης να κληθεί να διερωτηθεί εάν και ο ίδιος συμμορφώνεται πάντα με τα λεγόμενα του. Επίσης αποτελεί ένα μέσο για να μπορέσει το στέλεχος να εμποδίσει ταλαντούχους εργαζομένους να περιθωριοποιηθούν, επειδή πρεσβεύουν πολύ νεωτεριστικές απόψεις. Επί παραδείγματι αναφέρουμε την περίπτωση νεαρής νεοφερμένης που οι συνάδερφοί της αγνοούσαν, όταν προσπαθούσε να εκφράσει τη γνώμη της σε μια συνάντηση του τμήματος. Ο προϊστάμενός της έβρισκε τις προτάσεις της εξαιρετικά χρήσιμες, αλλά οι υπόλοιποι συνάδελφοι της κοπέλας τη διέκοπταν συνεχώς. Κάποια στιγμή στην πορεία της συνάντησης ένας άλλος εργαζόμενος εξέφρασε παρόμοια άποψη με αυτή της κοπέλας και τότε ο προϊστάμενος βρήκε την ευκαιρία. Μόλις τελείωσε, συμφώνησε μαζί του και τόνισε πως χαίρεται που κάποιος είχε προσέξει την πρόταση της κοπέλας, την οποία και κάλεσε να την αναλύσει περισσότερο. Με τον τρόπο αυτό, ο manager πέτυχε να καταστήσει σαφές σε όλους ότι είχαν περιθωριοποιήσει τη συνάδελφό τους, άλλαξε τη δυναμική της συνάντησης δίνοντας οντότητα και αυτοπεποίθηση στη νεαρή και κατέδειξε ότι η συμμετοχή τους στη συνάντηση δεν ήταν όσο αποδοτική έπρεπε.

Η πρακτική της λεκτικής άμυνας απαιτεί αυτοέλεγχο και αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη για να μπορεί το άτομο να κατανοεί μια κατάσταση, να την αναλύει και να σχεδιάζει γρήγορα και προσεκτικά την αντίδρασή του, ώστε να μπορεί να αφοπλίζει χωρίς να τραυματίζει. Το αποτέλεσμα είναι μικρές αλλά πολύ ουσιαστικές αλλαγές στις υποθέσεις και τις συμπεριφορές των συναδέλφων.

- Εκμετάλλευση ευκαιριών: Αφορά στο να εντοπίζει, να δημιουργεί και να κεφαλοποιεί κάποιος βραχυ- μεσοπρόθεσμες ευκαιρίες για αλλαγή. Όπως οι μουσικοί της jazz δημιουργούν αυτοσχεδιασμούς πάνω σε ένα υπάρχον μοτίβο, έτσι και οι μετριοπαθείς φορείς αλλαγής πρέπει να είναι συνεχώς ανοικτοί και να μπορούν να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες για πολύτιμες αλλαγές ακόμη και όταν κρύβονται στα πιο απίθανα μέρη. Επί παραδείγματι, αναφέρουμε την περίπτωση

που κάποιος manager παρατήρησε ότι το εστιατόριο της επιχείρησης είχε πολύ μεγάλα έξοδα συσκευασίας, τη στιγμή που οι περισσότεροι, μόλις αγόραζαν κάποιο σάντουιτς, αμέσως την πετούσαν. Πλησίασε την κυρία της κουζίνας και αφού την επαίνεσε για το εξαιρετικά νόστιμο έδεσμα, της πρότεινε να εξετάσει το ενδεχόμενο να τυλίγει τα σάντουιτς μόνο εάν κάποιος το ζητούσε, προκειμένου να εξοικονομήσει πόρους για να αντικαταστήσει τα σερβίτσια που ήθελε τόσο καιρό. Με αυτό τον τρόπο, κατάφερε να εκμεταλλεύθει τα «φρούτα στα χαμηλά» κλαδιά. Μίλησε για κάτι που μπορούσε να γίνει εύκολα και μάλιστα, όχι επικρίνοντας, αλλά επαινώντας την καλή δουλειά και προτείνοντας κάτι που θα είχε άμεσο όφελος. Κατάφερε να εμπνεύσει το σωστό πνεύμα και οι εργαζόμενοι της καφετέριας εντόπισαν και άλλες 12 περιπτώσεις παρόμοιας σπατάλης τις οποίες και διευθέτησαν. Επιπρόσθετα, ο manager κατάφερε να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για να μπορέσει αργότερα να κεφαλοποιήσει τα αποτελέσματα των πράξεών του. Οι εργαζόμενοι της καφετέριας ένιωθαν ευγνωμοσύνη και διέδιδαν παντού πόσο τους βοήθησαν οι προτάσεις του. Πολύ αργότερα, η καλή αυτή φήμη αποδείχθηκε χρυσός, όταν αποφάσισε να περικόψει τα έξοδα του εξοπλισμού γραφείου του τμήματός του, καθώς οι περισσότεροι δέχθηκαν τις προτάσεις του ως καλόβουλες, ρεαλιστικές και αποτελεσματικές.

Η εκμετάλλευση ευκαιριών, που χαρακτηρίζεται λιγότερο προσωπική και περισσότερο ομαδική έκφραση των πεποιθήσεων του μετριοπαθούς φορέα αλλαγής, είναι πολύ σημαντική, γιατί εάν καταφέρει κάποιος να εμπνεύσει αρκετούς ανθρώπους και να προκαλέσει αρκετές συζητήσεις, τότε πολύ σύντομα θα μπορέσει να επιτύχει ουσιαστική αλλαγή.

- **Στρατηγικές συμμαχίες:** Βοηθούν το άτομο να προκαλέσει κύμα αλλαγής με περισσότερη δύναμη. Του προσδίδουν κύρος, πρόσβαση σε περισσότερους πόρους και επαφές, βοήθεια και ψυχολογική υποστήριξη και τελικά του επιτρέπουν να κινήσει θέματα προς αλλαγή γρηγορότερα και πιο άμεσα από ότι θα μπορούσε μόνος του. Οι μετριοπαθείς φορείς αλλαγής είναι ανοικτόμυαλοι και δεν παγιδεύονται στην πεποίθηση ότι υπάρχει η αντίθετη παράταξη που είναι ο

εχθρός που θα τους εμποδίσει. Αντίθετα, κατανοούν ότι εκείνοι που αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία είναι ζωτικής σημασίας για να επιτύχουν την υποστήριξη που χρειάζονται για το στόχο τους. Επί παραδείγματι αναφέρουμε την περίπτωση ενός manager που του είχε ανατεθεί να δημιουργήσει ένα πιλοτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης στελεχών. Όταν έμαθε ότι ο επί κεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θεωρούσε το πρόγραμμά του ως κέντρο αναίτιου κόστους, τον δέχθηκε όχι για να αντικρούσει τα επιχειρήματα του για διαρροή πόρων αλλά για να του εξηγήσει τη χρησιμότητα του προγράμματος. Όχι μόνο τα κατάφερε, αλλά απέκτησε και ένα φίλο και υποστηρικτή και μάλιστα στο πιο απίθανο μέρος.

Φυσικά είναι εύλογο ότι δεν αποτελούν όλοι σύμμαχο, αλλά η ουσία είναι ότι οι μετριοπαθείς φορείς αλλαγής δεν αντιμετωπίζουν το κατεστημένο ως εχθρό αλλά ως δύναμη αλλαγής.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι δεν υπάρχει ένας σωστός τρόπος να υποκινηθεί η αλλαγή. Η προσέγγιση που έχει αποτέλεσμα στη μια περίπτωση, δε σημαίνει ότι θα λειτουργεί σε όλες. Τα παραδείγματα επεξήγησαν πώς οι μετριοπαθείς φορείς αλλαγής χρησιμοποιούν τις τέσσερις τεχνικές για να επιφέρουν αλλαγή. Κάποιες είναι μικρής κλίμακας, προσωπικές και σιωπηλές, άλλες είναι πιο ευρείες και επηρεάζουν περισσότερους ανθρώπους. Η ουσιαστική συνεισφορά τους είναι ότι έχουν αποτέλεσμα που μάλιστα πολλαπλασιάζεται όσο εκτείνεται το ντόμινο της επίδρασής τους.

Τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν πολλά να ωφεληθούν από τους μετριοπαθείς φορείς αλλαγής. Οι παράγοντες αυτοί αλλαγής δεν χρησιμοποιούν τυμπανοκρουσίες. Οι πράξεις τους επιφέρουν μικρές αλλαγές, αλλά επεκτείνονται σαν μικρόβιο. Τα μέσα τους έχουν αποτέλεσμα, αλλά είναι συγχρόνως γήινα και ρεαλιστικά, πέρα από μεγαλόπνοα σχέδια οργανωσιακής αλλαγής που σχεδιάζονται επί χάρτου. Λαχταρούν την αλλαγή, αλλά επιδεικνύουν υπομονή. Είναι σταθεροί στις δεσμεύσεις τους, αλλά είναι συγχρόνως ευέλικτοι στα μέσα που χρησιμοποιούν. Ενώνουν τους ανθρώπους και αντί να πιέζουν, ξεκινούν διαλόγους. Δεν αναλώνονται να αντιμετωπίζουν ισχυρούς εχθρούς, αλλά



δημιουργούν ισχυρούς φίλους. Μπροστά στα εμπόδια συνεχίζουν την αθόρυβη προσπάθειά τους.

Συμπερασματικά, οι διαδικασίες αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας και τα στελέχη που τις υλοποιούν έχουν πολλά να ωφεληθούν από παρόμοιους παράγοντες που βρίσκονται σε κάθε οργανισμό. Όπως οι σταγόνες του νερού είναι αβλαβείς οι ίδιες, εν τούτοις και με το πέρασμα του χρόνου μπορούν να διαβρώσουν το γρανίτη.

5.1.2 Ο ρόλος των τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την εμπειρία που αποκτήθηκε στην πορεία της δεκαετίας του '90 σχετικά με την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και σε συνδυασμό με το ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, αναπτύχθηκαν καινούριες προσεγγίσεις για τις οργανωσιακές αλλαγές που οδηγούνται κυρίως από την αυξανόμενη σημασία που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι επιχειρήσεις συνήθιζαν να θεωρούν ως ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μόνο την καινοτομία και την εξειδικευμένη χαμηλού κόστους παραγωγική διαδικασία, και αυτό ήταν γενικά σωστό στα χρόνια μέχρι τη δεκαετία του '80. Η πορεία των επιτυχημένων οργανισμών στο νέο διαμορφούμενο επιχειρησιακό στίβο, υπέδειξε το ανθρώπινο κεφάλαιο ως την κινητήρια δύναμη και το κλειδί για την επιτυχία. Δε θα αναλωθούμε να τονίσουμε τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην υψηλή απόδοση μιας επιχείρησης, κάτι που πλέον είναι γνωστό και αποδεδεγμένο. Στα επόμενα θα αναλύσουμε τη συμβολή των ανθρώπων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και του κεντρικού τους ρόλου στην πραγματοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ο David Ulrich, από τους πρωτοπόρους και περισσότερο αναγνωρισμένους ακαδημαϊκούς του χώρου της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, έχει αναπτύξει στο

Harvard Business School, ένα μοντέλο 5 βημάτων που περιγράφει τη συνεισφορά του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού και των ειδικών του στην υλοποίηση μιας προσπάθειας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας.

Bήμα 1^o: Ορισμός και αποσαφήνιση της έννοιας της αλλαγής της κουλτούρας

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει πολλές φορές, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει προσεγγιστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Κάποιοι τη θεωρούν ως μη επιδεχόμενη αλλαγές αφού είναι βαθιά ριζωμένη στην ιστορία της επιχείρησης, ενώ άλλοι την περιγράφουν ως εξαιρετικά εύπλαστη αφού δεν είναι τίποτα άλλο από τις συμπεριφορές και πρακτικές των ανθρώπων.

Οι συζητήσεις σχετικά με τις οργανωσιακές κουλτούρες γενικά ξεκινούν από μια απλή βάση: οι οργανισμοί δεν δρουν, οι άνθρωποι δρουν. Η κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας απαιτεί να μπορεί κάποιος να διακρίνει το σύστημα αξιών που μοιράζονται όλα τα άτομα μέσα στον οργανισμό. Το κοινό αυτό σύστημα αντιπροσωπεύει τις αυτόματες σκέψεις που είναι κοινές για όλους και που οδηγούν τα άτομα στη δράση χωρίς συνειδητή σκέψη. Είναι μέρος του «τρόπου που γίνονται τα πράγματα».

Οι αυτόματες σκέψεις μπορεί να είναι ενσωματωμένες σε τέσσερις οργανωσιακές διαδικασίες: τη ροή της εργασίας, τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή της ιεραρχίας και της λήψης των αποφάσεων και τη ροή των ανθρώπινων πόρων. Η ροή της εργασίας αφορά στον τρόπο που η εργασία κατανέμεται και υλοποιείται μέσα στον οργανισμό. Η ροή της επικοινωνίας και των πληροφοριών έχει να κάνει με τον τρόπο δημιουργίας και διάχυσης των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό. Η ροή της ιεραρχίας και της λήψης των αποφάσεων περικλείει το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις και το πώς εντοπίζεται η εξουσία, ενώ η ροή των ανθρώπινων πόρων με το πώς ο οργανισμός μεταχειρίζεται τους ανθρώπους του.

Το μοιραζόμενο σύστημα σκέψης που αφορά στις τέσσερις παραπάνω διαδικασίες διαμορφώνεται από πληροφορίες και συμπεριφορές. Οι πληροφορίες δίνουν στους εργαζόμενους στοιχεία για τις αυτόματες σκέψεις που αναμένονται από αυτούς. Όσο περισσότερες πληροφορίες διαθέτει κάποιος, τόσο πιθανότερο είναι να αναπτύξει και επιδείξει το κοινό σύστημα σκέψης. Οι πληροφορίες μπορεί να προέλθουν από μια ποικιλία πηγών, από τα αυστηρά τυπικά συστήματα ανθρωπίνων πόρων έως τις άτυπες συζητήσεις με συναδέλφους. Ωστόσο, όσο περισσότερο αξιόπιστες και συνεπείς είναι οι πληροφορίες, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ότι η κοινή νοοτροπία θα διαμοιράζεται στα άτομα του οργανισμού.

Οι συμπεριφορές σηματοδοτούν στους εργαζόμενους ποιες πράξεις αναμένονται. Και πάλι, οι συνεπείς και σταθερές συμπεριφορές είναι εκείνες που διαμορφώνουν το κοινό σύστημα αξιών. Η δράση για την αλλαγή της συμπεριφοράς μπορεί να προέλθει τόσο από τα τυπικά συστήματα ανθρωπίνων πόρων, όσο και από τις άτυπες συναντήσεις.

Η κοινή νοοτροπία εντοπίζεται σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού, πχ μπορεί να είναι κοινή για το σύνολό του ή να αφορά σε μικρότερες οντότητες, όπως τα τμήματα ή οι λειτουργίες. Επίσης, το σύστημα αξιών μπορεί να είναι κοινό τόσο εντός του οργανισμού (μεταξύ των υπαλλήλων), όσο και εκτός (μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών ή των προμηθευτών). Ένα τέτοιο κοινό σύστημα υφίσταται όταν οι εργαζόμενοι και οι πελάτες ή οι προμηθευτές ενστερνίζονται τις ίδιες αξίες και προβαίνουν στις ίδιες αυτόματες σκέψεις και πράξεις σχετικά με τις διαδικασίες του οργανισμού, όταν σκέπτονται και δρουν σε συμφωνία με τις ανάγκες και τις αξίες του οργανισμού.

Αν και είναι δύσκολο να επιτευχθεί, η κοινή νοοτροπία μπορεί να αλλάξει ακριβώς όπως διαμορφώθηκε: με τη χρήση πληροφοριών και συμπεριφορών, μόνο που αυτή τη φορά τα στελέχη θα πρέπει να διοχετεύσουν τις τροποποιημένες εκείνες πληροφορίες και να επιδοθούν στις διαφορετικές συμπεριφορές που θα περιγράφουν και θα υποδεικνύουν τις νέες αναμενόμενες αντιδράσεις.

Βήμα 2^o: Ξεκάθαρη έκφραση της σημασίας της οργανωσιακής κουλτούρας για την επιτυχία της επιχείρησης

Δύο είναι οι υποθέσεις που πλαισιώνουν την αιτιολογία για την αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας: πρώτον, ότι η κουλτούρα επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης και δεύτερον, ότι οι παλαιές πρακτικές δε μπορούν να βοηθήσουν σε αυτό. Οι εργαζόμενοι που μοιράζονται μια κουλτούρα έχουν περισσότερες πιθανότητες να προβαίνουν σε οργανωμένες ενέργειες και αυτή η συνέργια επηρεάζει την απόδοση όλου του οργανισμού.⁴¹

Η ομόνοια και ενότητα στην οργανωσιακή κουλτούρα, όταν συνδυάζεται με τη σωστή κουλτούρα, διευκολύνει και κατευθύνει τους εργαζομένους να εστιάζουν στα σωστά θέματα. Βέβαια, η ενότητα σε μια κουλτούρα με λανθασμένους κύριους άξονες σίγουρα θα αποβεί μοιραία για την επιχείρηση. Πάντως, αυτό που είναι σωστό για μια επιχείρηση μπορεί να είναι τελείως ακατάλληλο για μια άλλη. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας που εστιάζει στην καινοτομία χρειάζεται μια κουλτούρα που δίνει αξία στη διαφορετικότητα, διότι με αυτόν τον τρόπο υποθάλπεται ένα κλίμα ανοικτής συνεργασίας που είναι ανοικτό στις νέες ιδέες και τις ενθαρρύνει, καθώς από αυτές θα προκύψουν οφέλη για το σύνολο του οργανισμού. Αντιθέτως, για μια επιχείρηση αεροπορικών μεταφορών η παραπάνω οργανωσιακή κουλτούρα θα ήταν καταστροφική, διότι θα είχε ως αποτέλεσμα το χάος και την αναρχία. Η πιο ενδεδειγμένη θα ήταν μια κουλτούρα με κεντρικές εκφράσεις τη σταθερότητα, την ακρίβεια και την πειθαρχία στους κανονισμούς, μια κουλτούρα που σίγουρα είναι εντελώς ακατάλληλη για την καινοτομική επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας.

Η δεύτερη υπόθεση για την αλλαγή της κουλτούρας είναι επίσης σημαντική. Εάν οι επιχειρήσεις δρούσαν σε στατικούς χώρους, η κουλτούρα θα μπορούσε να σχηματιστεί μια φορά και να παγιωθεί και αυτό θα ήταν αρκετό. Στην πραγματικότητα όμως, οι επιχειρήσεις κινούνται σε δυναμικούς χώρους που γίνονται ολοένα περισσότερο

⁴¹ Βλέπε «Ισχυρές κουλτούρες»

πολύπλοκοι και κατά συνέπεια, η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να αλλάζει για να μπορεί να υπηρετεί τις νέες τάσεις της αγοράς. Η μεγαλύτερη πρόκληση δεν είναι να οριστεί η κουλτούρα αλλά να μπορεί να προσαρμόζεται συνεχώς.

Η νέα οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι εύκολο να μεταδοθεί. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύ πιο άνετα με τις παλαιές τους συνήθειες. Μια χρήσιμη παρομοίωση που θα βοηθήσει στην κατανόηση είναι ότι τα φορεμένα παπούτσια ταιριάζουν καλύτερα στο πόδι μας, ενώ τα νέα συχνά μας πληγώνουν. Συνεχίζοντας την παρομοίωση, θα λέγαμε ότι ακριβώς όπως τα πατάρια είναι γεμάτα με κάθε είδους αντικείμενα συναισθηματικής αξίας, έτσι και οι οργανισμοί διατηρούν την παλαιά κουλτούρα γιατί τη νιώθουν πιο δική τους και συχνά αυτή τους γίνεται εμπόδιο και βάρος να αποκρίνονται στις αλλαγές. Όμως, οι ντουλάπες και τα συρτάρια της καθημερινής ζωής πρέπει να είναι καθαρά, αν και τα συναισθηματικά ενθύμια δεν χρειάζεται να πεταχτούν. Οι οργανισμοί οφείλουν να κατανοήσουν ότι όπου απαιτείται θα πρέπει να αλλάξουν για να επιβιώσουν.

Βήμα 3^o: Ορισμός μιας διαδικασίας αξιολόγησης της τρέχουσας κουλτούρας, της επιθυμητής κουλτούρας και προσδιορισμός της απόστασης μεταξύ τους

Ο πιο σωστός και ασφαλής τρόπος για να επιτευχθεί μια εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας όπως αυτή είναι την τρέχουσα στιγμή, είναι να χρησιμοποιηθούν οι άνθρωποι που τη φέρουν. Η απλή ερώτηση «Ποια είναι τα τρία πράγματα για τα οποία επιθυμούμε να μας γνωρίζουν οι πελάτες μας» έχει ως απάντηση το ζητούμενο. Μπορεί να τεθεί σε μια ομάδα υψηλόβαθμων στελεχών ή σε ένα σύνολο υπαλλήλων από όλα τα τμήματα και να αφορά σε ολόκληρο τον οργανισμό, σε ένα τμήμα του ή σε μια λειτουργία του. Οι απαντήσεις προφανώς δε θα είναι ταυτόσημες, ωστόσο θα μπορούν να ομαδοποιηθούν αποκαλύπτοντάς μας έτσι τα βασικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας. Μάλιστα, ο αριθμός των παρόμοιων απαντήσεων, δηλαδή εκείνων που ανήκουν στην ίδια ομάδα, είναι ένας δείκτης του μέτρου στο οποίο η κουλτούρα μοιράζεται από όλους.

Κάτι ανάλογο, μπορεί να γίνει και με τους πελάτες (ολόκληρου του οργανισμού, ενός τμήματός του ή μιας συγκεκριμένης λειτουργίας του). Η ερώτηση αυτή τη φορά θα είναι «Για τι θα θέλατε να είναι γνωστοί οι προμηθευτές σας». Οι απαντήσεις στην ερώτηση εμπεριέχουν την επιθυμητή νέα οργανωσιακή κουλτούρα. Με τον τρόπο αυτό θα φανεί επίσης, πόσο απέχουν η τωρινή με την επιθυμητή κατάσταση.

Φυσικά, ανάλογα με τη χρονική στιγμή και οι απαντήσεις μπορεί να παρουσιάζουν διαφορές (δηλαδή να περιγράφουν διαφορετική κουλτούρα) και η συχνότητα των κοινών απαντήσεων (που δείχνει πόσο είναι κοινή και μοιραζόμενη η κουλτούρα) μπορεί να αλλάζει. Μάλιστα, είναι δυνατόν από τις απαντήσεις των εργαζομένων να φαίνεται η διαμορφωμένη οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά οι απαντήσεις των πελατών να μην οδηγούν σε σαφές αποτέλεσμα για το τι επιθυμούν.

Bήμα 4^o: Εύρεση εναλλακτικών προσεγγίσεων για την αλλαγή της κουλτούρας

Αφού έχουν ολοκληρωθεί με σχετική επιμέλεια τα τρία πρώτα βήματα, φαντάζει πλέον περισσότερο εφικτό και ασφαλές να ξεκινήσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού την προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας. Ο Ulrich στο σύγγραμμά του το 1997, βασιζόμενος στις εμπειρίες που είχε με ένα σεβαστό αριθμό επιχειρήσεων που πραγματοποίησαν ένα πρόγραμμα αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, διακρίνει τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις:

A) Κατεύθυνση «Πάνω-Κάτω» (Top-Down) – Διοικητική εντολή

Όπως διαφαίνεται και από την ονομασία, η προσέγγιση αυτή συνίσταται στην έκδοση και υλοποίηση μιας εντολής από τη διοίκηση. Για τη διάχυση της νέας κουλτούρας σε όλο το σώμα του οργανισμού συνήθως χρησιμοποιούνται εργαλεία διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, νέα συστήματα αμοιβών προσαρμοσμένα στις νέες απαίτησεις και ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνιακές προσπάθειες.

Τέτοιες προσπάθειες συνήθως προσφέρουν συνεπή και καθολική ενημέρωση στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Καθώς έχουν ξεκινήσει από την ανώτατη διοίκηση τυγχάνουν της αποδοχής και υποστήριξής της, γεγονός που είναι εξαιρετικά σημαντικό για την επιτυχία παρόμοιων πρακτικών. Ωστόσο, ενέχει πάντοτε ο κίνδυνος μερικής ή και πλήρους αποτυχίας, διότι τεράστια σημασία για την επιτυχία έχει ο χρόνος, το βάθος και η ένταση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται. Συχνά οι προσπάθειες ξεκινούν με τις καλύτερες προϋποθέσεις, αλλά σκοντάφουν στο κόστος ή στην αναμονή για άμεσα αποτέλεσματα και τελικά οι εργαζόμενοι αλλά και ο οργανισμός ζημιώνονται, καθώς εμβαπτίζονται μόνο μερικώς σε μια νέα κουλτούρα. Το αποτέλεσμα είναι είτε να χαθούν τα όποια πλεονεκτήματα ακόμα και της συνοχής που απέπνεε η προηγούμενη οργανωσιακή κουλτούρα, είτε ακόμα και να υπονομευθούν οι επόμενες προσπάθειες αλλαγής που τώρα κινδυνεύουν να χαρακτηρίζονται ως ακόμα ένα νέο «καλό» πρόγραμμα και να μη συγκινούν τους εργαζομένους.

B) Κατεύθυνση «Κάτω-Πάνω» (Bottom-Up) – Ενδυνάμωση

Ο τύπος αυτός της προσπάθειας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας συνίσταται στην γρήγορη μεταλλαγή της κουλτούρας σε πράξη και μάλιστα σε πράξη από τους ίδιους τους εργαζομένους. Περιλαμβάνει την εξουσιοδότηση των εργαζομένων να δρουν και να πραγματοποιούν ό,τι υπαγορεύει η νέα κουλτούρα.

Για να είναι επιτυχημένες τέτοιες προσπάθειες δεν πρέπει να μένουν απλώς σε συναντήσεις όπου όλοι παραπονιούνται για αυτά που παρατηρούν να μη γίνονται σωστά, αλλά να στηρίζονται στην αρχή «μην κατηγορείς τους άλλους, μην παραπονιέσαι αλλά πράξει και δες το αποτέλεσμα». Με άλλα λόγια, σε αυτού του είδους τις προσπάθειες το ανθρώπινο δυναμικό δε χρησιμοποιείται μόνο για να δώσει τυχαίες συμβουλές για τα κακώς κείμενα, αλλά συγκεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η νέα νοοτροπία. Οι άνθρωποι ενδυναμώνονται από τη διοίκηση να δρουν και να βελτιώνουν και έτσι χτίζεται στην πράξη η νέα αναμενόμενη συμπεριφορά. Το κλειδί για

την επιτυχία είναι η ολοκλήρωση των προσπαθειών αυτών στη νέα οργανωσιακή κουλτούρα.

Γ) «Πλάγια» Αναδιάρθρωση Διαδικασιών (Reengineering)

Από τις αρχές του 1990, έχει διαδοθεί στον επιχειρησιακό χώρο η έννοια της αναδιάρθρωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η έννοια αυτή του reengineering γεννήθηκε μέσα από τη δίνη των τεράστιων τεχνολογικών αλλαγών και περιλαμβάνει περιληπτικά την αξιολόγηση του τρόπου εργασίας και τη συστηματική βελτίωσή του μέσω του ανασχεδιασμού και εκσυγχρονισμού των διαδικασιών και της μόχλευσης του αυτοματισμού και των νέων τεχνολογιών.

Η υπόθεση που στηρίζει τέτοιες προσπάθειες είναι ότι η αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών θα φέρει αναγκαστικά μαζί της μια νέα νοοτροπία, μια να κουλτούρα. Το πλεονέκτημα από την προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω των διαδικασιών είναι όχι απλώς ότι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται είναι σχετικά μόνιμες, αλλά κυρίως ότι φέρνουν απτά αποτελέσματα και δίνουν ξεκάθαρο μήνυμα στους εργαζόμενους για το ποια συμπεριφορά είναι πλέον απαιτητή να επιδείξουν. Από την άλλη πλευρά, η δυσκολία που αντιμετωπίζεται συνηθέστερα είναι ότι χρειάζεται ένα ικανό χρονικό διάστημα για να ευδοκιμήσουν οι αλλαγές και να διαφανούν τα θετικά τους αποτελέσματα.

Βήμα 5^o: Δημιουργία ενός σχεδίου δράσης που ενσωματώνει πολλαπλές προσεγγίσεις για την αλλαγή της κουλτούρας

Από την εμπειρία του σε προσπάθειες αλλαγής, ο Ulrich καταλήγει με μεγαλύτερη ασφάλεια στο εξής συμπέρασμα: καμία προσπάθεια αλλαγής δεν είναι πανάκεια, μόνο η σωστή εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που κάθε μια έχει να προσφέρει μπορεί να φέρει μια επιχείρηση πιο κοντά στην επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής.

Ωστόσο, προτείνει επτά παράγοντες η διασφάλιση των οποίων μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα για την κατάστρωση ενός επιτυχημένου σχεδίου αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας.

- **Ο γηέτης της αλλαγής:** Πρέπει να εντοπιστεί εκείνος που θα αναγορευθεί ανάδοχος της προσπάθειας αλλαγής και που θα ταυτιστεί με αυτή και θα την εμπνεύσει.
- **Δημιουργία μιας κοινής ανάγκης:** Πρέπει να διασφαλιστεί ο στενός δεσμός της λογικής που οδήγησε στην αλλαγή κουλτούρας με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Ο δεσμός πρέπει να είναι ξεκάθαρος και να εκφέρεται στο σύνολο του οργανισμού.
- **Διαμόρφωση ενός οράματος:** Πρέπει να διατυπώνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την αλλαγή.
- **Επιστράτευση της δέσμενοσης:** Για να πραγματοποιηθεί αυτό πρέπει να εντοπιστούν τα άτομα κλειδιά που πρέπει να ασπαστούν τη νέα κουλτούρα, ώστε να την προωθήσουν και να τη διαχύσουν στο σύνολο του οργανισμού.
- **Αλλαγή των συστημάτων και των δομών:** Οπωσδήποτε πρέπει οι πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να επανασχεδιαστούν και ευθυγραμμισθούν για να είναι συνεπείς με τη νέα κουλτούρα.
- **Παρακολούθηση της προόδου:** Πρέπει να γίνεται επιμελής παρακολούθηση, μέτρηση και καταγραφή της προόδου και των αποτελεσμάτων από τις προσπάθειες αλλαγής της κουλτούρας.
- **Εξασφάλιση διάρκειας των αλλαγών:** Για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται η λήψη μέτρων για την εκχώρηση ευθυνών και χρονικών παραθύρων για την ολοκλήρωση ενεργειών προς όλες τις κατευθύνσεις, δηλαδή ενεργειών που συνδυάζουν τις τρεις κυριότερες προσεγγίσεις για την υλοποίηση της αλλαγής που αναλύσαμε παραπάνω.

Κάνοντας την αλλαγή κουλτούρας εργασιακό ρόλο

Τις περισσότερες φορές που κάποιο ανώτατο στέλεχος αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει πρόβλημα με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, η πρώτη του σκέψη – που είναι γενικά σωστή – είναι ότι πρόκειται για πρόβλημα αντίληψης. Δηλαδή, ότι οι αρχές που πρεσβεύει η επιχείρηση είναι κατά βάση ορθές και απλώς έχει μειωθεί η απορρόφησή τους από το ανθρώπινο δυναμικό. Κάτι τέτοιο αντιμετωπίζεται επιτυχώς με τον εντοπισμό και ενίσχυση στη συνείδηση και αντίληψη όλων των πραγμάτων για τα οποία η επιχείρηση είναι περήφανη. Αναφερόμαστε σε εορτασμούς και επιβραβεύσεις για ότι επιτυγχάνεται, ώστε οι άνθρωποι να γνωρίζουν ότι τα καταφέρνουν και να το μοιράζονται.

Ενώ όμως πραγματοποιείται η ενίσχυση της κοινής αντίληψης, που ασφαλώς βοηθά στη βελτίωση του κλίματος, υπάρχουν πολύ ουσιαστικά θέματα που πρέπει να διευθετηθούν. Το δύσκολο ερώτημα που καλούνται να απαντήσουν τα στελέχη είναι: «Κάνουμε τους ανθρώπους πιο ευτυχισμένους και η απόδοση αυξάνεται ή βελτιώνουμε την εργασία και οι άνθρωποι μας γίνονται πιο ευτυχισμένοι; Στην πραγματικότητα δεν υφίσταται δίλημμα και δεν χρειάζεται να συμβιβαστείς με το ένα ή το άλλο ούτε είναι ποσά αντιστρόφως ανάλογα. Εάν εστιαστούν οι προσπάθειες ταυτόχρονα και στα δύο και το αποτέλεσμα είναι πολλαπλάσιο.

Το κλειδί είναι να γίνουν όλοι συμμέτοχοι και να μη μείνει κανείς έξω από την κοινή προσπάθεια. Όταν η διοίκηση ανοίξει τα χαρτιά της και εξηγήσει στους ανθρώπους τι επιθυμεί κάνοντάς τους συνεργάτες και κοινωνούς του οράματος, η ανταπόκριση θα είναι θερμή διότι η πρόκληση και το προσωπικό στοίχημα είναι μια κινητήρια ώθηση κοινή για πολλούς.

Για να γίνουν πιο κατανοητά τα παραπάνω θα αναφέρουμε τη δουλειά που έγινε στην εταιρία καταναλωτικών προϊόντων Alberto-Culver από το 1994. Η πρόεδρος της εταιρίας

υποστηρίζει ότι κατάφεραν να αλλάξουν την οργανωσιακή του κουλτούρα με τέσσερα βήματα⁴²:

1. Έθεσαν προτεραιότητα στην κουλτούρα αναγορεύοντας τη σε σημαντικό θέμα για την επιχείρηση και εστίασαν την προσοχή και τους πόρους τους σε αυτή.
2. Έκαναν το ζήτημα της αλλαγής της μέρος της δουλειάς για όλους.
3. Βρήκαν τρόπους να μετρούν τα οφέλη που η κουλτούρα είχε για την αποτελεσματικότητα τους και επιδόθηκαν στη μέτρηση και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων με συνέπεια.
4. Ενίσχυσαν περαιτέρω τις αξίες που θεωρούσαν σημαντικότερες επιβραβεύοντας όλες τις συμπεριφορές που ήθελαν να βλέπουν να επαναλαμβάνονται.

Θα αναφερθούμε κυρίως στις πρακτικές που ακολούθησαν για να επιτύχουν να κάνουν την αλλαγή της κουλτούρας μέρος της δουλειάς για όλους. Αφού η διοίκηση με τις ετήσιες αναφορές της έκανε σε όλους γνωστές τις προθέσεις της για το πώς βλέπει την επιχείρηση και πού θα ήθελε να την κατευθύνει και αφού δέσμευσε και χρησιμοποίησε αρκετούς πόρους για να ξεκινήσει την προσπάθειά της υιοθέτησε μερικές πολύ άμεσες πρακτικές.

Η διάθεση για αλλαγή είχε κυκλοφορήσει περίπου τρία χρόνια και οι εργαζόμενοι ήδη είχαν αρχίσει να ξυπνούν και να ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις. Τότε τέθηκε σε λειτουργία η έννοια των ατομικών οικονομικών αξιών (*individual economic values*). Κάθε εργαζόμενος κλήθηκε να διατυπώσει με σύντομο τρόπο και με τη μορφή δήλωσης με ποιον τρόπο ένιωθαν ότι συνεισέφεραν στην λειτουργία και κερδοφορία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, κάποιος έγραψε ότι εξυπηρετεί χ αριθμό πελατών και τους εξυπηρετεί άμεσα και σωστά. Αυτή η δήλωση θεωρήθηκε ορθή, αλλά όχι μέσα στα πλαίσια της νέας κουλτούρας που προσπαθούσε να εμπνεύσει η διοίκηση. Μετά από συζήτηση κατέληξαν από κοινού στη διατύπωση: «Μεταμορφώνω κάθε πελάτη σε κινητήρια δύναμη για την επιχείρηση».

⁴² Bernick (2001)

Η διοίκηση πέτυχε κάθε ατομική οικονομική δήλωση να επικοινωνεί τόσο στον φέροντα αυτή όσο και στον κόσμο, ότι το άτομο αυτό είχε τη δύναμη να προκαλέσει και να φέρει την επιτυχία στην επιχείρηση.

Η κίνηση όμως που η πρόεδρος της εταιρίας θεωρεί ως τη σημαντικότερη για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ήταν η θέσπιση του ρόλου, από την αρχή κιόλας το 1994, του *ηγέτη της συνεχούς ανάπτυξης (growth development leader)*. Πρόκειται για τον, επί πλέον του κανονικού τους εργασιακού ρόλου, του επί κεφαλής ή καλύτερα συντονιστή μιας ομάδας ανθρώπων με στόχο να κοινωνήσει και να προκαλέσει την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας σε πιο προσωπική επαφή. Οι ομάδες δεν αποτελούνταν απαραίτητα από άτομα που συνεργάζονταν άμεσα με τον αρχηγό στα πλαίσια της καθημερινής τους εργασίας. Και φυσικά, οι αρχηγοί δεν ήταν όλοι υψηλόβαθμα στελέχη αλλά προέρχονταν από όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης.

Ο βασικός ρόλος των ηγετών της συνεχούς ανάπτυξης είναι να μετέχουν ενεργά στην εργασιακή αλλά και προσωπική ζωή των ατόμων της ομάδας τους, να τους βοηθούν να διατυπώνουν τις ατομικές τους οικονομικές αξίες, να συμμετέχουν στη διαδικασία μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης και να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν και εκμεταλλεύονται όλα τους τα προνόμια και τις πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Με πιο απλά λόγια, ο ρόλος τους είναι να χτίζουν το ομαδικό πνεύμα και να βοηθούν τους ανθρώπους να επιτύχουν την κατάλληλη ισορροπία.

Στην πράξη αυτό το μεγαλόπνοο σχέδιο δούλεψε με τεράστια επιτυχία και αυτό γιατί του δόθηκε έμφαση και πραγματική δυνατότητα για δράση. Κάθε 6 εβδομάδες πραγματοποιούνταν συνάντηση με την κεντρική διοίκηση όπου συζητούσαν ανοικτά τα προβλήματα που εντόπιζαν, τους νέους στόχους πωλήσεων και κερδών και ανέλυναν ανοικτά στρατηγικές για νέα προϊόντα και την πορεία της μετοχής της εταιρίας.

Η πιο σημαντική όμως ήταν η συνάντηση που ήταν αφιερωμένη στις προκλήσεις και τα προβλήματα. Χωρίς οι συμμετέχοντες αρχηγοί να γνωρίζουν εκ των προτέρων σε ποια

συνάντηση θα γινόταν, η πρόεδρος της εταιρίας τους ζητούσε σε ένα τέταρτο να διατυπώσουν τις τέσσερις κατά τη γνώμη τους σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετώπιζε η επιχείρηση, καθώς και τα τέσσερα σημαντικότερα προβλήματα. Αφού εντόπιζαν ποιες προτάσεις πλειοψηφούσαν, στη συνέχεια ανέθεταν από μια σε κάθε έναν να τις διερευνήσει, να προτείνει και να τις διευθετήσει. Έτσι πετύχαιναν ουσιαστικά αποτελέσματα σε πραγματικά προβλήματα.

Το πιο ενδιαφέρον στην πορεία του θεσμού αυτού ήταν αυτές καθαυτές οι προτάσεις που γίνονταν. Στην αρχή όλες χαρακτηρίζονταν λίγο ως πολύ επιφανειακές και τετριμένες όπως έλλειψη προσωπικού χρόνου, οικονομικές δυσκολίες και εξοπλισμός γραφείου. Ωστόσο στην πορεία των ετών άρχισαν να εμφανίζονται προτάσεις που εντόπιζαν πραγματικές επιχειρησιακές προκλήσεις όπως την ανάγκη για αποτελεσματικότερη προσέλκυση ταλέντων. Η πρόεδρος της επιχείρησης με χαρά διαπίστωσε ότι προφανώς οι άνθρωποί της γίνονταν αργά, αλλά σταθερά, σημαντικότατοι στρατηγικοί στοχαστές. Είναι προφανές ότι αφού έχουν διευθετηθεί οι άμεσες καθημερινές ενοχλήσεις, οι άνθρωποι μπορούν να εστιάσουν σε σημαντικότερα προβλήματα που πριν επισκιάζονταν από αυτές.

Τα αποτελέσματα της δουλειάς και των συναντήσεων των ηγετών της συνεχούς ανάπτυξης ήταν ορατά από όλους μέσα στην επιχείρηση. Κάθε χρόνο γινόταν όλο και μεγαλύτερο θέμα συζητήσεων πιο πρόβλημα θα πλειοψηφούσε και τι θα πραγματοποιούσαν αυτή τη φορά. Το να διαθέτει κανείς αληθινή δύναμη δράσης και αλλαγής ήταν το κλειδί για την επιτυχία της πρακτικής αυτής. Το να γίνει κάποιος ηγέτης συνεχούς ανάπτυξης δεν θεωρείτο βάρος αλλά κατά κάποιο τρόπο τιμή και δεν αντιμετωπίστηκε ποτέ πρόβλημα να βρεθούν άτομα για τις θέσεις αυτές. Και φυσικά κρατήθηκαν οι σωστές αποστάσεις. Το να είναι κανείς εξαιρετικός αρχηγός αλλά να χωλαίνει στην καθημερινή του εργασία δεν ήταν αποδεκτό. Οι διαδικασίες αξιολόγησης των αρχηγών και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων ήταν εντελώς ανεξάρτητες.

5.1.3 Ο κίνδυνος της απομόνωσης

Ακόμα και όταν τα πάντα λειτουργούν σχεδόν άψογα με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και έχουν ληφθεί όλα τα μέτρα και έχει επιτευχθεί εύρυθμη λειτουργία, τίποτα δεν υπάρχει για να εγγυηθεί τη συνέχεια εάν χαθεί ο τακτικός έλεγχος ή εάν αυτός γίνει πλημμελής.

Ένα αρκετά συνηθισμένο φαινόμενο είναι το φαινόμενο της απομόνωσης των ομάδων. Πρόκειται για μια καταστροφική οργανωσιακή δυναμική η έκφραση της οποίας συνίσταται στη σταδιακή εκφύλιση μιας προηγουμένως συνεκτικής, αφοσιωμένης ομάδας με πλήρη ταύτιση με την οργανωσιακή κουλτούρα σε ένα προβληματικό και εχθρικό για το σύνολο του οργανισμού μελάνωμα.

Μια αναλυτική περιγραφή του προβλήματος βρίσκουμε στο άρθρο του Levy (2001), ο οποίος αναφέρει την εξέλιξη και κλιμάκωση του προβλήματος σε πέντε στάδια:

Στάδιο 1:

Η διοίκηση, απορροφημένη στη διευθέτηση πολυάριθμων προβλημάτων, αναθέτει σε μια ομάδα ένα έργο ζωτικής σημασίας, αλλά μακριά από την καρδιά της επιχείρησης, και τους δίνει την απαραίτητη αυτονομία για δράση. Τα μέλη της ομάδας, άτομα ικανότατα και αποδοτικά, μαθαίνουν να αυτό-οργανώνονται και να αυτό-διοικούνται και με την εκπόνηση του έργου η ομάδα αναπτύσσει αισθήματα περηφάνιας, επίτευξης και δικής της ταυτότητας.

Στάδιο 2:

Εξ αιτίας της άριστης και αποδεδειγμένης απόδοσης της ομάδας, η διοίκηση θεωρεί δεδομένη την ικανότητά τους να διευθετούν τα προβλήματα και να δίνουν λύση και σιγά-σιγά τείνει να αγνοεί τις εκκλήσεις τους για βοήθεια. Ακριβώς όταν την ίδια στιγμή έχουν να χειριστούν και άλλα προβλήματα, κάνουν το λάθος να μην αφιερώνουν χρόνο και πόρους στην ομάδα αυτή, γιατί πιστεύουν ότι όπως στο παρελθόν έχει χειριστεί με

επιτυχία τις αναποδιές θα τα καταφέρει και αυτή τη φορά. Όμως, αναπόφευκτα κάποια στιγμή τα προβλήματα δεν αντιμετωπίζονται και η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση εκλαμβάνεται από την ομάδα ως προδοσία και τη γεμίζει με πικρία που προοδευτικά γίνεται μνησικακία.

Στάδιο 3:

Αναπτύσσονται αισθήματα εχθρότητας και η ομάδα θεωρεί πια ότι είναι μόνη της απέναντι σε μια διοίκηση αδιάφορη. Δεν επιθυμούν πια να επικοινωνούν με αυτή για τα προβλήματά τους, αφού δε βρίσκουν ανταπόκριση. Τώρα προσπαθούν, και τα καταφέρνουν, να κρύβονται από την προσοχή της διοίκησης και να αποκρύπτουν οτιδήποτε συμβαίνει μια και πιστεύουν ότι η διοίκηση ούτε θέλει, ούτε μπορεί, ούτε γνωρίζει πώς να τους βοηθήσει. Η ομάδα δεν αποκαλύπτει σε κανέναν έξω από αυτή τι συμβαίνει και η διοίκηση θεωρεί ότι η σιωπή αυτή από την άλλοτε άριστη ομάδα εξακολουθεί να σημαίνει απλώς ότι όλα πηγαίνουν καλά.

Στάδιο 4:

Η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί τη διοίκηση να παραλείπει την ομάδα από την ενημέρωσή της για νέες πρακτικές και νέες προοπτικές με αποτέλεσμα η ομάδα να αρχίσει να επινοεί δικούς της κανόνες λειτουργίας που πιστεύει ότι της επιτρέπουν να εκπληρώνει την αποστολή της. Στην πραγματικότητα όμως η ομάδα έχει τόσο απομονωθεί που οι κανόνες που επινοεί απλώς σκεπάζουν και κρύβουν τις σοβαρότατες πια ελλείψεις της.

Στάδιο 5:

Τόσο η διοίκηση όσο και η ομάδα συνεχίζουν η κάθε μια για λογαριασμό της να σχηματίζουν παραμορφωμένες εικόνες της πραγματικότητας. Η ομάδα δε δέχεται κανενός είδους εξωτερικής βοήθειας και η διοίκηση πιστεύει ότι τα να μην έχει νέα είναι καλό. Το πρόβλημα εντείνεται συνεχώς μέχρι το σημείο που κάποιο τυχαίο γεγονός επιφέρει μια μεγάλη κρίση που αποκαλύπτει το πρόβλημα.

Η προηγηθείσα περιγραφή αναφέρεται όχι σε ένα φαύλο κύκλο, αλλά σε μια φαύλη σπείρα που απλώνεται και διευρύνεται μεταξύ ομάδας και διοίκησης. Είναι αρκετά συνηθισμένη και τις περισσότερες φορές δεν είναι εύκολο να διαπιστωθεί ότι συμβαίνει. Τα αποτελέσματά της είναι αργά, ανεπαίσθητα και δύσκολο να εντοπισθούν. Μια ομάδα μπορεί εύκολα να απολέσει την ικανότητά της να βλέπει το σύνολο του οργανισμού και να αντιλαμβάνεται το ρόλο που διαδραματίζει, όταν είναι αυστηρά εστιασμένη σε μια αποσπασματική εργασία. Η εργασία αυτή γίνεται το σύνολο και κρατά τα υπόλοιπα ζητήματα μακριά από το πεδίο ορατότητας.

Η αντιμετώπιση του φαινομένου της απομόνωσης είναι εξαιρετικά δύσκολη και τα αποτελέσματα του μπορεί να έχουν πολύ μεγάλη χρονική διάρκεια. Για παράδειγμα⁴³, στην περίπτωση του εργοστασίου επεξεργασίας λυμάτων στο λιμάνι της Βοστόνης που παρουσιάστηκε ένα τέτοιο πρόβλημα μια δεκαετία συνεχών αλλαγών στις δομές και τις διοικητικές πρακτικές δεν απέδωσαν.

Στη συνέχεια αναφέρουμε μερικές πρακτικές⁴² που μπορούν να συνεισφέρουν στην πρόληψη του φαινομένου της απομόνωσης:

- Συνίσταται η υιοθέτηση μεθόδων αξιολόγησης και επιβράβευσης που να βασίζονται και στις εσωτερικές διεργασίες των ομάδων και των τμημάτων, αλλά και στους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Το να προέρχονται και να συνδέονται με τις εσωτερικές διεργασίες της ομάδας βοηθά στο χτίσιμο του ομαδικού πνεύματος της ομάδας και στην ανάπτυξη της αίσθησης της συναδελφικότητας. Όμως, ο δεσμός με τους συνολικούς οργανωσιακούς στόχους διασφαλίζει ότι η ομάδα πάντα θα αντιλαμβάνεται τη θέση και τη συμμετοχή της στην κοινή πορεία και δε θα αποκόπτεται από την οργανωσιακή κουλτούρα.
- Η διοίκηση και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι ουσιαστικά παρόντα στη λειτουργία όλων των ομάδων. Η επίβλεψη και η συνεργασία μαζί τους να είναι συνεχής και να φροντίζουν να κρατούν όλες τις ομάδες στο πλέγμα

⁴³ Levy (2001)

του οργανισμού. Σε αυτό βοηθούν οι πρακτικές εκείνες που κοινοποιούν σε όλους τα αποτελέσματα των ομάδων και τις επιβραβεύουν δημοσίως.

- Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μην είναι αγκιστρωμένα σε αυτή αλλά να μετακινούνται περιοδικά σε άλλα τμήματα του οργανισμού, για να μαθαίνουν νέες πρακτικές που χρησιμοποιούν οι συνάδελφοί τους και να επωφελούνται από αυτές. Η οριζόντια μετακίνηση είναι εξαιρετικά χρήσιμη στην κατεύθυνση αυτή, αλλά θα πρέπει να αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας και να μη στρέφεται αποκλειστικά στις ομάδες υψηλού κινδύνου. Βέβαια, η μετακίνηση θα πρέπει να έχει ικανό χρονικό κύκλο για να μην γίνεται στοιχείο διάλυσης των ομάδων που χρειάζονται χρόνο για να δεθούν και να δράσουν αποτελεσματικά.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σύγχρονη επιχειρηματική αρένα χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, σκληρό ανταγωνισμό, συχνές και μη προβλέψιμες αναταράξεις και συνεχείς αλλαγές. Οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις είναι πολυάριθμες, καθώς το περιβάλλον γύρω τους αλλάζει με γεωμετρικούς ρυθμούς.

Η τεχνολογία και η εκρηκτική της ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια έθεσε νέους κανόνες. Οι τηλεπικοινωνίες επέτρεψαν τη διασύνδεση των ανθρώπων και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων. Η αποθηκευτική και αναλυτική ικανότητα των υπολογιστών επέτρεψε την αλματώδη αύξηση παραγωγής της γνώσης, που με τη σειρά της τάραξε και ταράζει ακόμη περισσότερο το περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός στίβος είναι περισσότερο διευρυμένος από ποτέ. Οι γεωγραφικοί περιορισμοί έχουν αρθεί ανεπιστρεπτί και η έννοια της παγκοσμιοποίησης έχει προστεθεί στο λεξιλόγιο μας αλλά και στην επιχειρηματική πρακτική.

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν επιχειρήθηκε να διερευνηθεί σε βάθος η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ενασχόληση των ακαδημαϊκών με το θέμα εδώ και αρκετά χρόνια, αλλά η πληθώρα των προσεγγίσεων σε αυτό, εκδηλώνει τον πολύπλοκο χαρακτήρα του και σηματοδοτεί παράλληλα τη σπουδαιότητά του. Όπως τονίσαμε σε κάθε περίπτωση, η κουλτούρα και η επιχείρηση δεν είναι έννοιες διαφορετικές, παρά τις χαρακτηρίζει μια αμφίδρομη σχέση ανατροφοδότησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η ίδια η ψυχή της επιχείρησης, είναι το συστατικό εκείνο που συνδέει τους ανθρώπους της και τους οδηγεί.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιοριστούν από την κουλτούρα τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι εκείνη που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό πώς λειτουργεί η επιχείρηση, ποιοι είναι οι στόχοι της και η στρατηγική της και πώς συμπεριφέρονται τα μέλη της. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται όχι απλώς από την κουλτούρα της, αλλά από το πώς αυτή συνδυάζεται με τους στρατηγικούς της στόχους, πώς εκδηλώνεται και εάν βρίσκεται σε επαφή και ευθυγράμμιση με το περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό, έρχεται να ταιριάξει το φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής, που η αναφορά του προκύπτει σχεδόν αβίαστα. Ακριβώς όπως και για την κουλτούρα, η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με το γιατί οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάζουν και το πώς μπορεί αυτό να επιτευχθεί είναι εξαιρετικά εκτενής και νέα άρθρα προστίθενται καθημερινά. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι νέο φαινόμενο, αλλά τα τελευταία χρόνια έχει προσλάβει διαστάσεις που την έχουν ανάγει σε πρώτη προτεραιότητα.

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα εξαιρετικά γρήγορο ρυθμό αλλαγής των πραγμάτων και καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα, και πρωτόγνωρα, δεδομένα. Δείξαμε ότι οι προσεγγίσεις για την αλλαγή μπορεί να είναι δύο: είτε με προσανατολισμό σε αυστηρά οικονομικές παραμέτρους, είτε με στόχο τις οργανωσιακές ικανότητες. Ο διαχωρισμός αυτός είναι χρήσιμος, καθώς επιτρέπει να φανεί σαφής κατεύθυνση στις όποιες προσπάθειες για την αλλαγή και καταδεικνύει τις πολλές παραμέτρους που συνιστούν την έννοια της.

Από την παρουσίαση του ζητήματος της οργανωσιακής αλλαγής επιχειρήθηκε να καταστεί σαφές ότι η αλλαγή είναι επιβεβλημένη, αλλά κάθε προσπάθεια δεν είναι απαραίτητα η πιο κατάλληλη. Οι σύγχρονοι managers πρέπει να αναπτύξουν οξυδέρκεια και να χειρίζονται την αλλαγή, όχι ως κάτι που πρέπει να γίνει μόνο μια φορά, αλλά ως συστατικό της κουλτούρας της επιχείρησης. Η οργανωσιακή αλλαγή, όπως όλα δείχνουν, δε μπορεί παρά να περάσει στην επιχειρησιακή συνείδηση και να ενταχθεί στις βασικές επιχειρησιακές ικανότητες για όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να συνεχίσουν να υπάρχουν. Βεβαίως, κρίνεται από την ικανότητα των στελεχών το να μην παγιδευτεί η επιχείρηση

σε ένα συνεχές κυνήγι χίμαιρας και να μπορεί να ανακτά δυνάμεις κεφαλοποιώντας τη γνώση και εμπειρία που αποκτά.

Στο δρόμο που ανοίγεται μπροστά στις επιχειρήσεις, εκείνες με την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα θα έχουν σαφές πλεονέκτημα. Οι άνθρωποι είναι ίσως το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και αυτό που επιτρέπει το σχηματισμό ενός εύρυθμου συνόλου είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, που θα πρέπει να εκδηλώνει τα στοιχεία εκείνα που είναι σε σύμπραξη με τις σύγχρονες απαιτήσεις της ευελιξίας και της καινοτομικότητας.

Οι σύγχρονοι ηγέτες αντιμετωπίζουν την πρόκληση να δημιουργήσουν ένα οργανισμό στον οποίο ο προσανατολισμός προς την αλλαγή να είναι μια από τις βασικές του αξίες. Αυτό, με άλλα λόγια, σημαίνει ότι πρέπει να εμφυσήσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που θα διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα επιτρέψουν να δημιουργηθεί έδαφος πρόσφορο για να μπορέσει να ριζώσει και να ανθήσει η αλλαγή.

Η δημιουργία μιας κοινής οργανωσιακής διανόησης που θα είναι βασισμένη στην εμπιστοσύνη, στην επικοινωνία και στην εξυπηρέτηση του συνόλου, θα προσδώσει στην επιχείρηση τις ιδιότητες για να είναι συνεχώς σε επαφή με το περιβάλλον της. Δεν αρκεί η ανώτατη διοίκηση να εντοπίζει τις προκλήσεις και να πρέπει κάθε φορά να αφυπνίζει το σώμα του οργανισμού. Η σύγχρονη εποχή καλεί για ένα είδος οργανωσιακής κουλτούρας, όπου τα μέλη του οργανισμού θα αναπτύσσουν, όσο είναι δυνατό, τις έμφυτες προδιαθέσεις τους για πειραματισμό και εξερεύνηση. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν την ατμόσφαιρα των δημιουργικών συγκρούσεων – όπου τα άτομα επικοινωνούν ανοικτά και ελεύθερα με τους ανωτέρους και επιδίδονται σε στρατηγικό διάλογο – θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση, αφού θα μπορούν να παραμένουν ευθυγραμμισμένες με τις αλλαγές που συμβαίνουν.

Θα πρέπει ήδη να έχει γίνει αντιληπτό ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι κάτι το απλό. Η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη και άυλη φύση της την καθιστά ανεπηρέαστη σε κλασικές προσεγγίσεις. Παρ' όλα αυτά, επιχειρήσαμε να περιγράψουμε

συγκεκριμένες τεχνικές και προσεγγίσεις που μπορούν, και έχουν αποδώσει όπως εντοπίζεται στη βιβλιογραφία, στον τομέα αυτό. Εξετάσαμε ενδελεχώς τις παραμέτρους που συνιστούν το πολύπλοκο πρόβλημα της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας και παρουσιάσαμε κατευθυντήριες γραμμές. Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, η αφιέρωση πόρων και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για να μπορέσει να ολοκληρωθεί οποιαδήποτε προσπάθεια.

Επιλογές

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο, αν και παραμελημένο, ζωτικό στοιχείο των επιχειρήσεων. Η σύγχρονη τάση φαίνεται να είναι προς την ανάδειξή του σε κορυφαίο ζήτημα και οι επιχειρήσεις θα κληθούν να το διευθετήσουν. Στον κόσμο του σήμερα, η πλημμελής γνώση των παραμέτρων της αλλαγής δε μπορεί να είναι χαρακτηριστικό του σύγχρονου ηγέτη.



7. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΑ

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης του οργανισμού (Ulrich, 1997).....	26
Διάγραμμα 2: Το πλαίσιο του για τη σχέση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας (Denison, 1995)	37
Διάγραμμα 3: Τα συμπτώματα της ενεργούς αδράνειας (Sull, 1999).....	64
Διάγραμμα 4: Οι συνήθεις πρακτικές των μετριοπαθών φορέων αλλαγής (Meyerson, 2001).....	76

Πίνακες

Πίνακας 1: Σύγκριση των πλαισίων ταξινόμησης της οργανωσιακής κουλτούρας.....	18
Πίνακας 2: Η οργανωσιακή κουλτούρα στα διάφορα στάδια εξέλιξης του οργανισμού (Johnson & Scholes, 1999)	21
Πίνακας 3: Η βασική ασχολία των τμημάτων και η κουλτούρα (Handy, 1999).....	24
Πίνακας 4: Σύγκριση του νέου μοντέλου του Denison με άλλα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας	42
Πίνακας 5: Οι διαστάσεις αλλαγής των Θεωριών E και O (Beer and Nohria, 2000)	47
Πίνακας 6: Μηχανισμοί αλλαγής της κουλτούρας ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής του οργανισμού (Schein, 1992)	73

Σχήματα

Σχήμα 1: Διαστρωμάτωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 1999).....	11
Σχήμα 2: Cultural Web (Johnson & Scholes, 1999).....	12
Σχήμα 3: Ταξινόμηση οργανωσιακής κουλτούρας (Handy, 1999).....	14
Σχήμα 4: Ταξινόμηση οργανωσιακής κουλτούρας (Trompenaars et al., 1997)	15
Σχήμα 5: Ταξινόμηση οργανωσιακής κουλτούρας (Goffee & Jones, 1998).....	17
Σχήμα 6: Τα έξι στάδια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης (Churchill, 1998).....	20
Σχήμα 7: Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού	31
Σχήμα 8: Το νέο μοντέλο του Denison (2000)	41
Σχήμα 9: Ένα μοντέλο θεώρησης της οργανωσιακής αλλαγής (Prastacos et al, 2001)....	49



Δωρεά

