



# Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

## Διάλεξη 6<sup>η</sup>

# Κουλτούρα και Αλλαγή

### Διδάσκοντες

**Δρ. Βούζας Φώτης**  
*Καθηγητής ΟΔΕ*  
Τμήμα (Α – Μα)

**Δρ. Καφετζόπουλος Δημήτριος**  
*Επίκουρος καθηγητής ΟΔΕ*  
Τμήμα (Με – Ω)

# Περιεχόμενα Διάλεξης

- Βασικές Έννοιες
- Γνωρίσματα Κουλτούρας
- Συστατικά Κουλτούρας
- Εθνική Κουλτούρα και Οργανωσιακή Κουλτούρα
- Αντικειμενικές και Ερμηνευτικές Θεωρήσεις της Κουλτούρας
- Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή
- Αλλαγή της Κουλτούρας
- Συμπεράσματα

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Το οργανωσιακό παγόβουνο

- Οι οργανισμοί αποτελούνται από δύο τμήματα:
- **Επίσημος οργανισμός** (ορατό τμήμα)
- **Ανεπίσημος οργανισμός** (μη ορατό τμήμα)
- Ο ανεπίσημος οργανισμός αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του οργανισμού
- Η κουλτούρα περιλαμβάνεται στο ανεπίσημο τμήμα του οργανισμού

### ΕΠΙΣΗΜΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

- Στόχοι
- Στρατηγική
- Δομή
- Συστήματα και διαδικασίες
- Προϊόντα και υπηρεσίες
- Οικονομικοί πόροι
- Διοίκηση

### ΑΝΕΠΙΣΗΜΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

- Αξίες, στάσεις και συμπεριφορές
- Στυλ ηγεσίας και συμπεριφοράς
- Οργανωσιακή κουλτούρα και κανόνες συμπεριφοράς
- Εξουσία, πολιτικές και συγκρούσεις
- Ανεπίσημες ομαδοποιήσεις

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Ορισμοί Οργανωσιακής Κουλτούρας

- **Οργανωσιακή κουλτούρα** είναι το σύνολο των συμπεριφορών, δράσεων, και αξιών που αναμένεται να ακολουθούν οι άνθρωποι σ' έναν οργανισμό (Pettigrew, 1979).
- **Οργανωσιακή κουλτούρα** είναι (α) ένα σχήμα κοινών παραδοχών, οι οποίες έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί, ή δημιουργηθεί από ένα σύνολο ανθρώπων, (β) καθώς αυτό μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, (γ) και οι οποίες έχουν δουλευθεί αρκετά καλά για να θεωρηθούν έγκυρες, οπότε έτσι να μπορούν αυτές να διδαχθούν σε καινούργια μέλη, ως (δ) ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με τα προβλήματα (Schein, 1990).
- **Οργανωσιακή κουλτούρα** είναι ένα σύνολο συμμεριζόμενων αξιών, οι οποίες συχνά λαμβάνονται ως δεδομένες, που βοηθούν τους ανθρώπους ενός οργανισμού να καταλάβουν ποιες δράσεις θεωρούνται αποδεκτές και ποιες δράσεις θεωρούνται μη αποδεκτές (Moorhead and Griffin, 2004).
- **Οργανωσιακή κουλτούρα** είναι ένα σύνολο κοινών παραδοχών που οδηγούν τη δραστηριότητα των οργανισμών, ορίζοντας ανάλογα με την εκάστοτε κατάσταση τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Ravasi and Schultz, 2006).

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Συμμεριζόμενες αξίες- κοινές παραδοχές

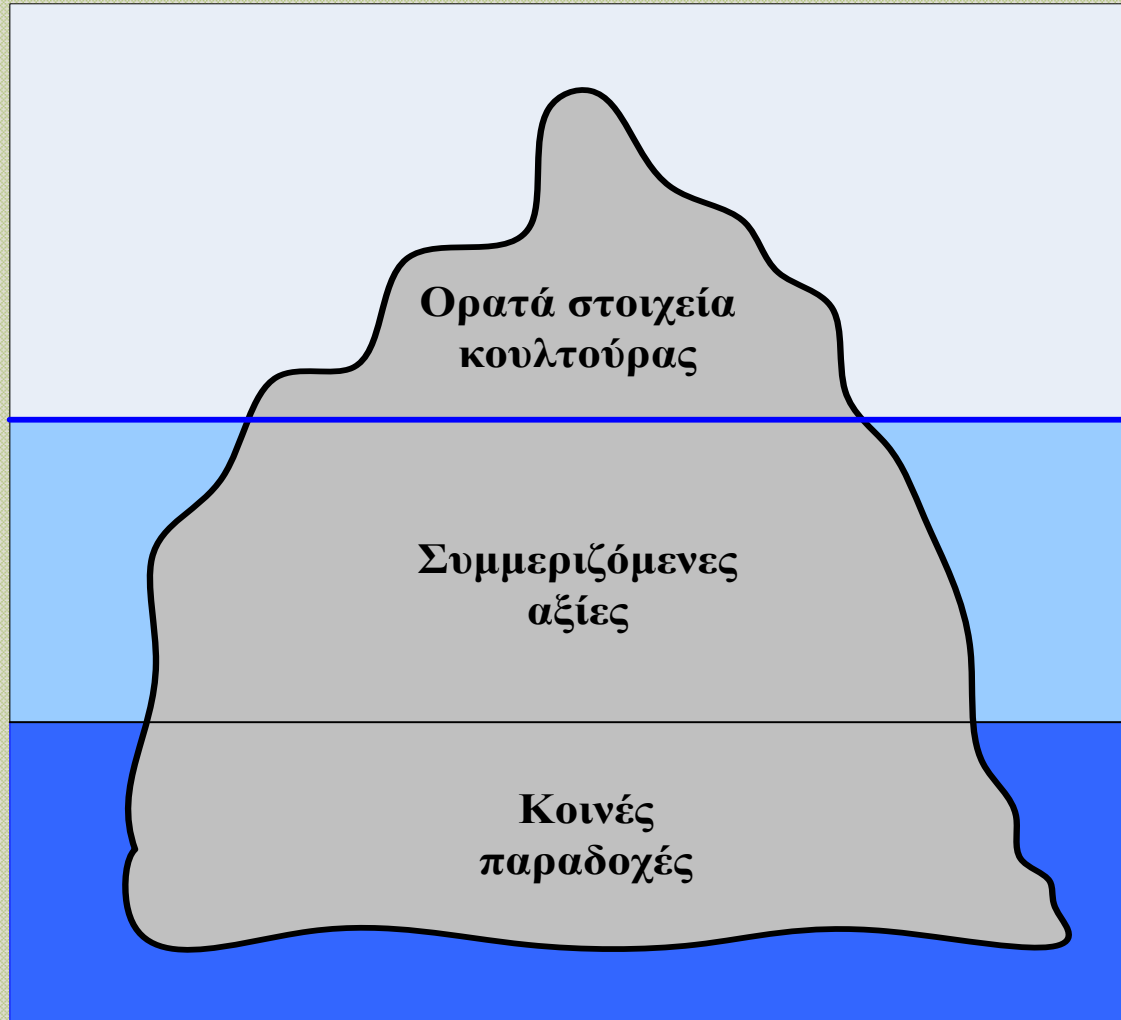
Βασικό χαρακτηριστικό των παραπάνω ορισμών είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, ή όπως αλλιώς λέγεται **εταιρική κουλτούρα** (corporate culture) στις περιπτώσεις που αναφέρεται σε εταιρίες, προσδιορίζεται από το κατά πόσον οι άνθρωποι σ' έναν οργανισμό **συμμερίζονται** (share) θεμελιώδεις αξίες και **κοινές παραδοχές** του οργανισμού αυτού:

- **Συμμεριζόμενες αξίες** (shared values) είναι το σύνολο των αξιών των μελών του οργανισμού, οι οποίες συνδέουν τα μέλη αυτά μεταξύ τους. Οι αξίες είναι θεμελιώδεις πεποιθήσεις, σύμφωνα με τις οποίες οι άνθρωποι θεωρούν τι είναι σωστό και λάθος, καλό και κακό, σημαντικό και ασήμαντο (π.χ Ομαδικότητα, Ήθος και ακεραιότητα, Ευελιξία, Συνέπεια)
- **Κοινές παραδοχές** (common assumptions) είναι το σύνολο των πεποιθήσεων των μελών του οργανισμού, οι οποίες είναι το αποτέλεσμα κοινών εμπειριών των μελών αυτών (π.χ. Γνώση - Συνεχής Βελτίωση – Καινοτομία, Ικανοποίηση του πελάτη, Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα)

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Παγόβουνο της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ότι αποτελείται από τρία επίπεδα, τα οποία παρουσιάζονται σαν ένα **παγόβουνο** (iceberg).



# Τα επίπεδα της κουλτούρας

- Υποκουλτούρα
- Οργανωσιακή
- Επιχειρησιακή
- Βιομηχανική
- Εθνική
- Υπερεθνική

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Στοιχεία της Κουλτούρας 1/5

**Η γλώσσα** αποτελεί σημαντικότερη συνιστώσα της κουλτούρας επειδή αποτελεί το βασικό μέσο μετάδοσης πληροφοριών και ιδεών. Συγκεκριμένα η γλώσσα:

- α) επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των καταστάσεων,
- β) παρέχει άμεση πρόσβαση στους ντόπιους οι οποίοι συχνά στις συναλλαγές τους είναι πιο ανοιχτοί σε άτομα που μιλούν τη γλώσσα τους, και
- γ) δίνει τη δυνατότητα στον ομιλητή να εκλαμβάνει υπαινιγμούς και κρυφά νοήματα.





## Στοιχεία της Κουλτούρας 2/5

### Η θρησκεία

Είναι ένα σύστημα πεποιθήσεων και τελετουργιών αναφορικά με το ιερό, που συνενώνει τους ανθρώπους σε κοινωνικές ομάδες. Η θρησκεία συχνά επηρεάζει τις εργασιακές συνήθειες των ανθρώπων, ενώ επίσης επιδρά στα κοινωνικά έθιμα, τις πολιτικές πεποιθήσεις και την επιχειρηματικότητα.

### Η κοινωνική τάξη

στηρίζεται στην ύπαρξη γενικών κοινών αξιών, που θεωρούνται νόμιμες και δεσμευτικές και λειτουργούν ως σημεία αναφοράς, με βάση τα οποία επιλέγονται οι στόχοι της δράσης. Οι αξίες της κοινωνικής τάξης επηρεάζουν ταυτόχρονα την κουλτούρα και τις στάσεις, που είναι ένα σχετικά σταθερό σύστημα πεποιθήσεων.

### Έθιμα

Ο όρος «έθιμα» χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς και πεποιθήσεων. Αναφέρεται τόσο σε επαναλαμβανόμενες εφαρμογές της καθημερινής ζωής όσο και σε χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τη μια κουλτούρα από την άλλη.

### Η υλική κουλτούρα

συνίσταται σε αντικείμενα τα οποία οι άνθρωποι κατασκευάζουν. Εξετάζοντας αυτό το στοιχείο της κουλτούρας, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη βασική οικονομική υποδομή, τη κοινωνική υποδομή, και τη δημοσιονομική υποδομή της χώρας. Η τεχνολογία αποτελεί άλλο ένα στοιχείο που επηρεάζει σημαντικά την υλική κουλτούρα.

### **Η αισθητική**

Η αισθητική σχετίζεται με τις καλλιτεχνικές προτιμήσεις μιας κουλτούρας. Η επιρροή της συμπεριλαμβάνει τη λογοτεχνία και τη μουσική.

### **Η παιδεία**

Η παιδεία επηρεάζει πολλές πλευρές της κουλτούρας και επιδρά στην οικονομική παραγωγικότητα και τα τεχνολογικά επιτεύγματα. Στις περισσότερες χώρες του κόσμου η εκπαίδευση αυξάνεται και η μόρφωση παρουσιάζει άνοδο.

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Στοιχεία της Κουλτούρας 5/5

### Η εθνική κουλτούρα

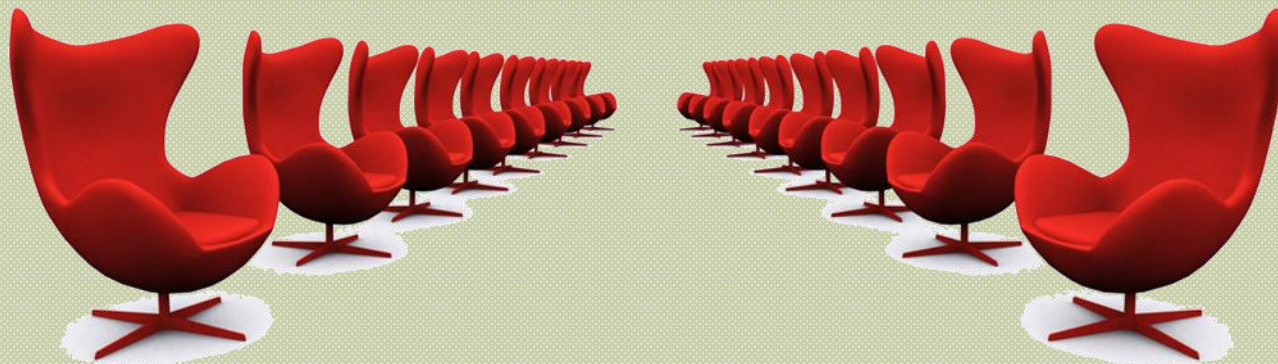
Τα άτομα ταυτίζονται έντονα με το έθνος ή την εθνικότητα τους, ενώ η μοναδική πηγή για τη συγκρότηση της ταυτότητάς τους αποτελεί η εθνική κουλτούρα, δεδομένου ότι στην προσέγγιση αυτή η έννοια της κουλτούρας ισοδυναμούσε με αυτή του έθνους.



# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Πέντε βασικές λειτουργίες της κουλτούρας

- Οριοθετεί συμπεριφορές, αξίες και πεποιθήσεις
- Προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας
- Δημιουργεί αφοσίωση σε κάτι μεγαλύτερο από το ίδιο συμφέρον
- Ενισχύει την κοινωνική σταθερότητα
- Μηχανισμός πρόσδοσης νοήματος και ελέγχου



## Πως δημιουργείται η κουλτούρα

- Η θεμελιώδης πηγή της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι οι ιδρυτές του
- Οι ιδρυτές δημιουργούν κουλτούρα με τρεις τρόπους:
  - Προσλαμβάνουν και κρατάνε μόνο υπαλλήλους που σκέφτονται και αισθάνονται με τον ίδιο τρόπο με αυτούς
  - Κατηχούν και κοινωνικοποιούν αυτούς τους υπαλλήλους με τον δικό τους τρόπο σκέψης και αίσθησης
  - Λειτουργούν ως πρότυπο και η συμπεριφορά τους ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν μαζί τους

## Χαρακτηριστικά οργανωτικής κουλτούρας 1/2

- 1. Ομοιομορφία:** Όταν οι οργανωτικοί μέτοχοι αλληλοεπιδρούν ο ένας με τον άλλο, χρησιμοποιούν κοινή γλώσσα, ορολογία και τελετουργία που σχετίζονται με το σεβασμό και τη συμπεριφορά.
- 2. Πρότυπα:** Υπάρχουν πρότυπα συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων κατευθυντηρίων γραμμών για το πόση εργασία πρέπει να εκτελούν οι εργαζόμενοι. Αυτό σε πολλούς οργανισμούς συνοψίζεται στο εξής: «Μην κάνεις υπερβολικά πολλά, μην κάνεις υπερβολικά λίγα».
- 3. Επικρατέστερες αξίες:** Υπάρχουν σημαντικές αρχές που η επιχείρηση υποστηρίζει και περιμένει οι συμμετέχοντες να μοιραστούν. Τυπικά παραδείγματα είναι η υψηλή ποιότητα προϊόντων, χαμηλός αριθμός απουσιών και υψηλή απόδοση.

## Χαρακτηριστικά οργανωτικής κουλτούρας 2/2

**4. Φιλοσοφία:** Υπάρχουν πολιτικές που εκτίθενται για τα πιστεύω της οργάνωσης δηλαδή για το πώς η επιχείρηση πρέπει να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους και τους πελάτες της.

**5. Κανόνες:** Υπάρχουν αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές που σχετίζονται με το πώς τα πηγαίνεις καλά με τον οργανισμό. Οι νεόφερτοι πρέπει να μάθουν αυτά τα «κόλπα» της επιχείρησης για να γίνουν αποδεκτοί ως κανονικά μέλη της ομάδας.

**6. Οργανωτικό κλίμα:** Αυτό είναι ένα γενικό αίσθημα που μεταφέρεται από το φυσικό πλάνο, τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι συμμετέχοντες και τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού έρχονται σε επαφή μεταξύ τους, με τους πελάτες ή άλλους τρίτους.



# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Η κουλτούρα ως τροχοπέδη

- **Φραγμός για την αλλαγή**
  - Η κουλτούρα αλλάζει με αργό ρυθμό – ακόμα και σε ένα δυναμικό περιβάλλον
- **Φραγμός για την ποικιλομορφία**
  - Η κουλτούρα επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει την ποικιλομορφία
  - Μπορεί να εισαγάγει τη μεροληψία και την προκατάληψη
- **Φραγμός για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές**
  - Ο πρωταρχικός λόγος αποτυχίας των περισσότερων συγχωνεύσεων είναι οι αντικρουόμενες οργανωσιακές κουλτούρες

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Δύναμη Κουλτούρας

Το βασικό χαρακτηριστικό του συμμερίζεσθε, ορίζει την έννοια της **δύναμης κουλτούρας** σ' έναν οργανισμό:

- **Δύναμη κουλτούρας** (*culture strength*) είναι ο βαθμός της συμφωνίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού ως προς τη σπουδαιότητα συγκεκριμένων αξιών και ως προς τον τρόπο που πρέπει να γίνονται τα πράγματα.

Σύμφωνα με τη δύναμη κουλτούρας ορίζονται:

- **Ισχυρή κουλτούρα** (*strong culture*) είναι η περίπτωση όπου οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού συμμερίζονται ένθερμα μεταξύ των μελών του οργανισμού.
- **Ασθενής κουλτούρα** (*weak culture*) είναι η περίπτωση όπου οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού δεν συμμερίζονται ένθερμα μεταξύ των μελών του οργανισμού.

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## Κυρίαρχη Κουλτούρα

Μπορεί σ' έναν οργανισμό να διακρίνουμε την **κυρίαρχη κουλτούρα** και πολυάριθμες υποκουλτούρες του οργανισμού:

- **Κυρίαρχη κουλτούρα** (*dominant culture*) είναι η κουλτούρα που εκφράζει τις θεμελιώδεις αξίες που αποδέχεται η πλειοψηφία των μελών του οργανισμού.
- **Υποκουλτούρα** (*subculture*) Ομάδα ανθρώπων με κουλτούρα που τους διαφοροποιεί από την ευρύτερη κουλτούρα στην οποία ανήκουν

Όταν λέμε οργανωσιακή κουλτούρα αναφερόμαστε στην κυρίαρχη κουλτούρα που υπάρχει στον οργανισμό.

## Τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας: 1/4

Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, κατά Harrison (1972):

1. **Κουλτούρα δύναμης** (power culture): Σύμφωνα με τον τύπο αυτό της οργανωσιακής κουλτούρας ο μάνατζερ διοικεί κατά έναν αυταρχικό τρόπο. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συγκεντρωτική. Η ισχύς οφείλετε στο προσωπικό χάρισμα ή στον έλεγχο των πόρων (π.χ. οικογενειακές επιχειρήσεις).
2. **Κουλτούρα ρόλου** (role culture): Σύμφωνα με τον τύπο αυτό της οργανωσιακής κουλτούρας οι θέσεις μέσα στον γραφειοκρατικό οργανισμό αποτελούν το κεντρικό σημείο προσοχής. Η έμφαση δίδετε σε ρόλους και οι κατέχοντες των ρόλων αναμένετε να τους εκπληρώσουν.
3. **Κουλτούρα υποστήριξης** (support culture): Σύμφωνα με τον τύπο αυτό της οργανωσιακής κουλτούρας ο οργανισμός προωθεί αξίες και μηχανισμούς για να εντάξει τα μέλη στον οργανισμό ως μια κοινωνία.
4. **Κουλτούρα επίτευξης** (achievement culture): Σύμφωνα με τον τύπο αυτό της οργανωσιακής κουλτούρας ο οργανισμός έχει προσανατολισμό επίτευξης και προσωπικής ανάπτυξης.

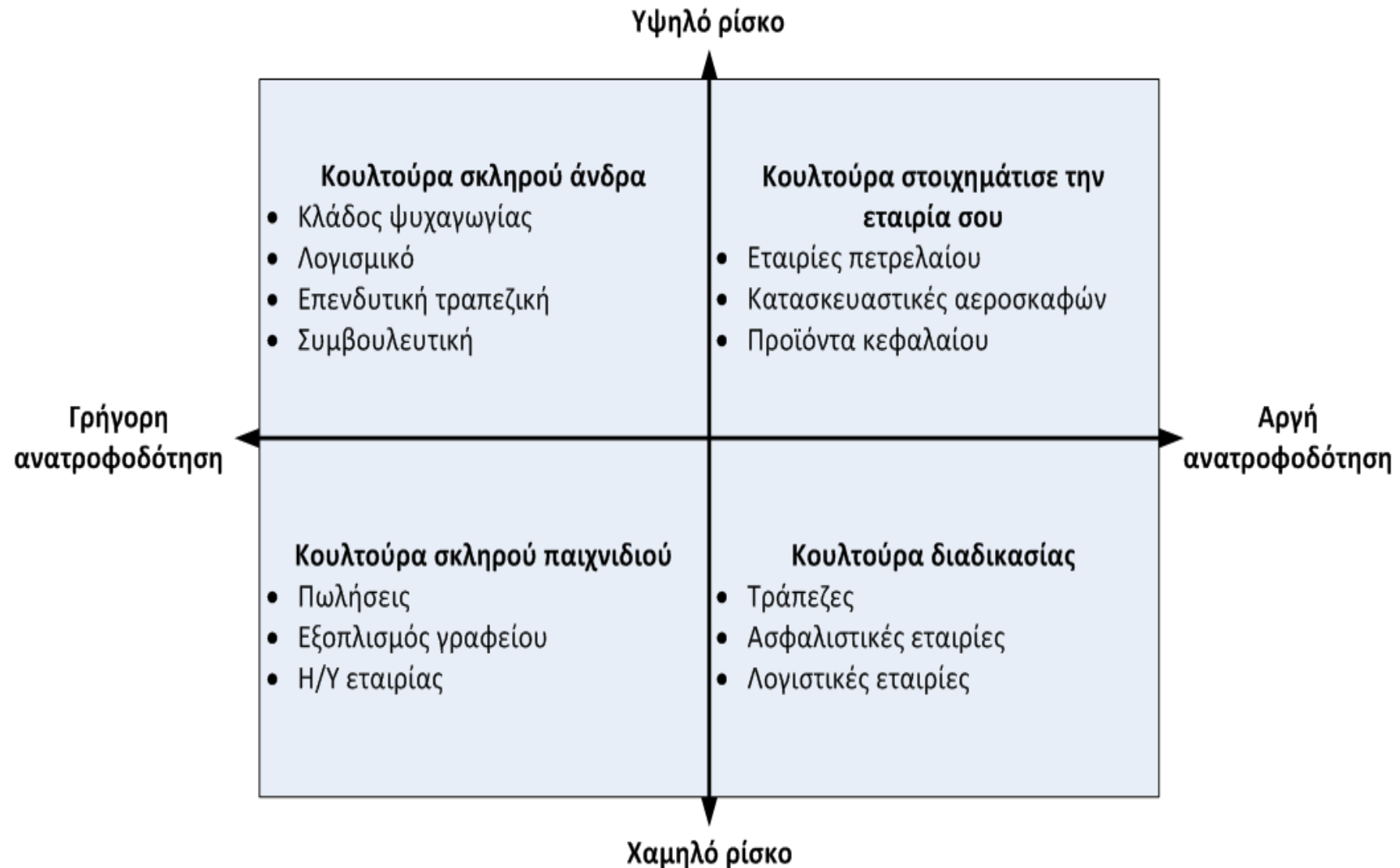
## Τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας: 2/4

Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, κατά Deal and Kennedy (1982):

- 1. Κουλτούρα σκληρού άνδρα:** Αποδέχεται ότι οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται γρήγορα και αποφασιστικά αναλαμβάνοντας και το σχετικό κίνδυνο (π.χ. αστυνομικά τμήματα, εκδόσεις, σπορ). Δεν είναι κατάλληλες για μακροπρόθεσμες επενδύσεις.
- 2. Κουλτούρα σκληρής δουλειάς / σκληρού παιχνιδιού:** Αυτή η κουλτούρα υπάρχει σε χαμηλό ρίσκο αλλά γρήγορη ανατροφοδότηση. Η επιμονή, η πίεση και η εργασία βάση αναγνωρισμένων διαδικασιών είναι τυπικές. Π.χ οργανισμοί πωλήσεων που ενσωματώνουν σκληρή δουλειά.
- 3. Κουλτούρα στοιχημάτισε την εταιρία σου:** Αποδέχεται ότι το μακροπρόθεσμο μέλλον του οργανισμού βασίζεται σε σημαντικά επίπεδα επενδύσεων, των οποίων το αποτέλεσμα θα χρειασθεί αρκετός χρόνος να επιτευχθεί. Οι αποφάσεις μελετώνται προσεχτικά (π.χ. πετρελαϊκές εταιρείες, κατασκευής αεροσκαφών, κ.α.).
- 4. Κουλτούρα διαδικασίας** (process culture): αποδέχεται ότι πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες και καθαρές διαδικασίες στον οργανισμό, οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται επακριβώς. Υπάρχει μικρό ρίσκο και αργή ανατροφοδότηση (π.χ. τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, δημόσιοι οργανισμοί).

# ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας: 3/4



Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, κατά Rollins and Roberts (1998):

1. **Λειτουργική κουλτούρα** (functional culture): επικεντρώνεται στη εξειδίκευση των ατόμων, στη λήψη αποφάσεων που βασίζεται στην ιεραρχία, και στη συνέπεια του οργανισμού.
2. **Διαδικαστική κουλτούρα** (process culture): επικεντρώνεται στις διαδικασίες που βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού, έτσι ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών.
3. **Χρονική κουλτούρα** (time culture): επικεντρώνεται στην προσπάθεια γρήγορης ένταξης προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά.
4. **Δικτυακή κουλτούρα** (network culture): Ο τύπος αυτός της οργανωσιακής κουλτούρας, ο οποίος αναφέρεται κυρίως στις **ΕΙΚΟΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ** (virtual corporations), επικεντρώνεται στην προσπάθεια των οργανισμών να αντλούν ικανότητες χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά πόρους άλλων συμμαχικών οργανισμών.

## Πτυχές οργανωσιακής κουλτούρας, Trice and Beyer (1984)

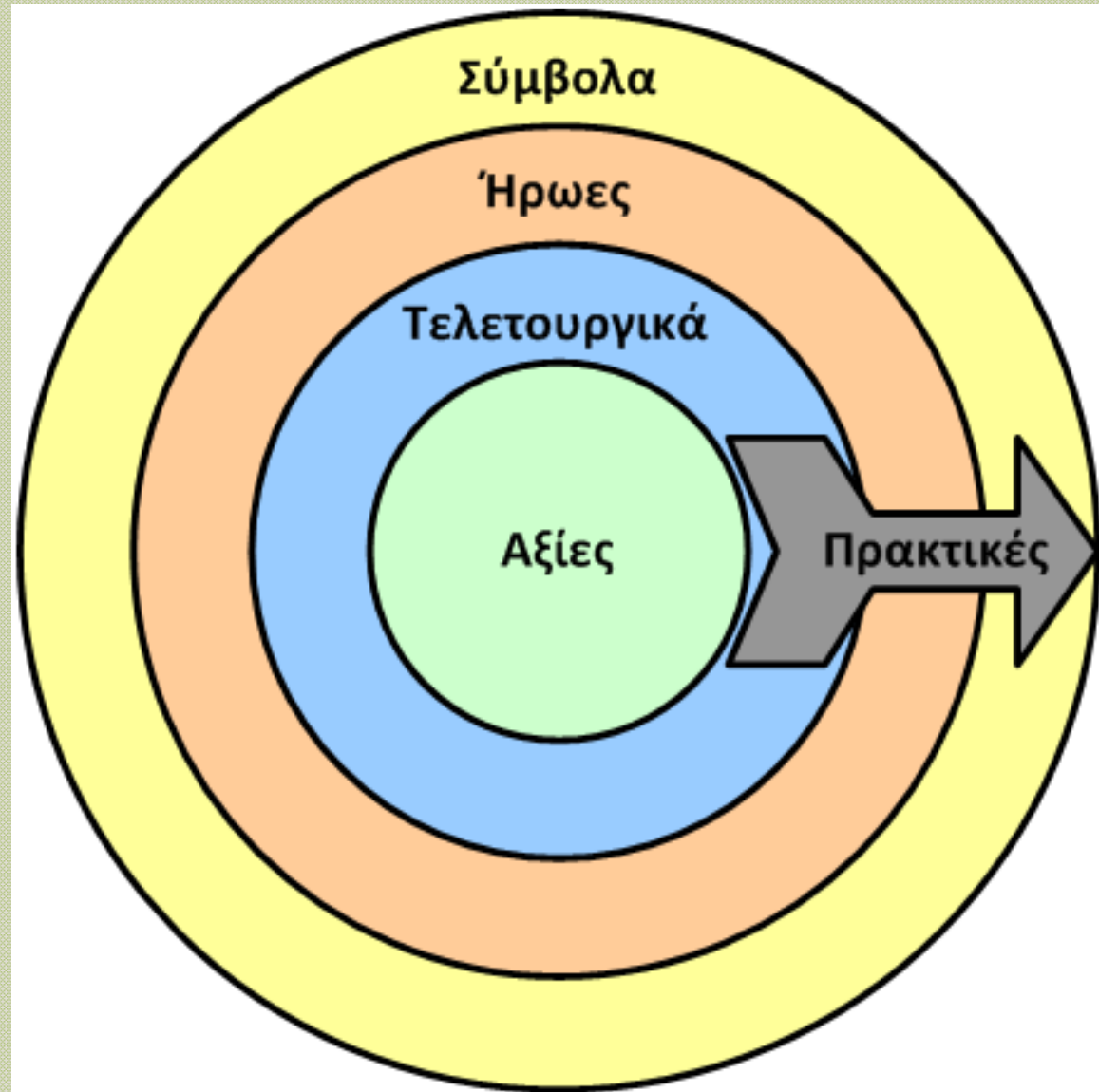
1. **Τελετουργικά** (rites): Είναι τυποποιημένες και επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν την κατανόηση και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού.
2. **Τελετές** (ceremonies): Είναι συστήματα τελετουργικών.
3. **Ιστορίες** (stories): Είναι διηγήσεις για τις προσπάθειες που έκανε και τα μαθήματα που έμαθε ο ιδρυτής της οργάνωσης, ή οποιοδήποτε άλλο στέλεχος ή εργαζόμενος.
4. **Έπος** (saga): Είναι μια διανθισμένη ηρωική πράξη στην ιστορία του ιδρυτή του οργανισμού, ή οποιουδήποτε άλλου στελέχους ή εργαζόμενου.
5. **Σύμβολα** (symbols): Είναι οποιοδήποτε αντικείμενο, δράση ή γεγονός, το οποίο χρησιμοποιείται για να μεταφέρει συγκεκριμένα νοήματα.
6. **Γλώσσα** (language): Είναι οι διακριτοί όροι (π.χ., ρήσεις, συνθήματα, παροιμίες) που περιγράφουν τους ανθρώπους, τις εγκαταστάσεις, τα γεγονότα, και τα ακρωνύμια στον οργανισμό.



# ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Hofstede et al. (1990), απεικονίζονται οι πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας σε επίπεδα, και η κουλτούρα εκδηλώνει τον εαυτό της στο βαθύτερο επίπεδο με όρους πρακτικών που συμβολίζουν αυτές τις αξίες.

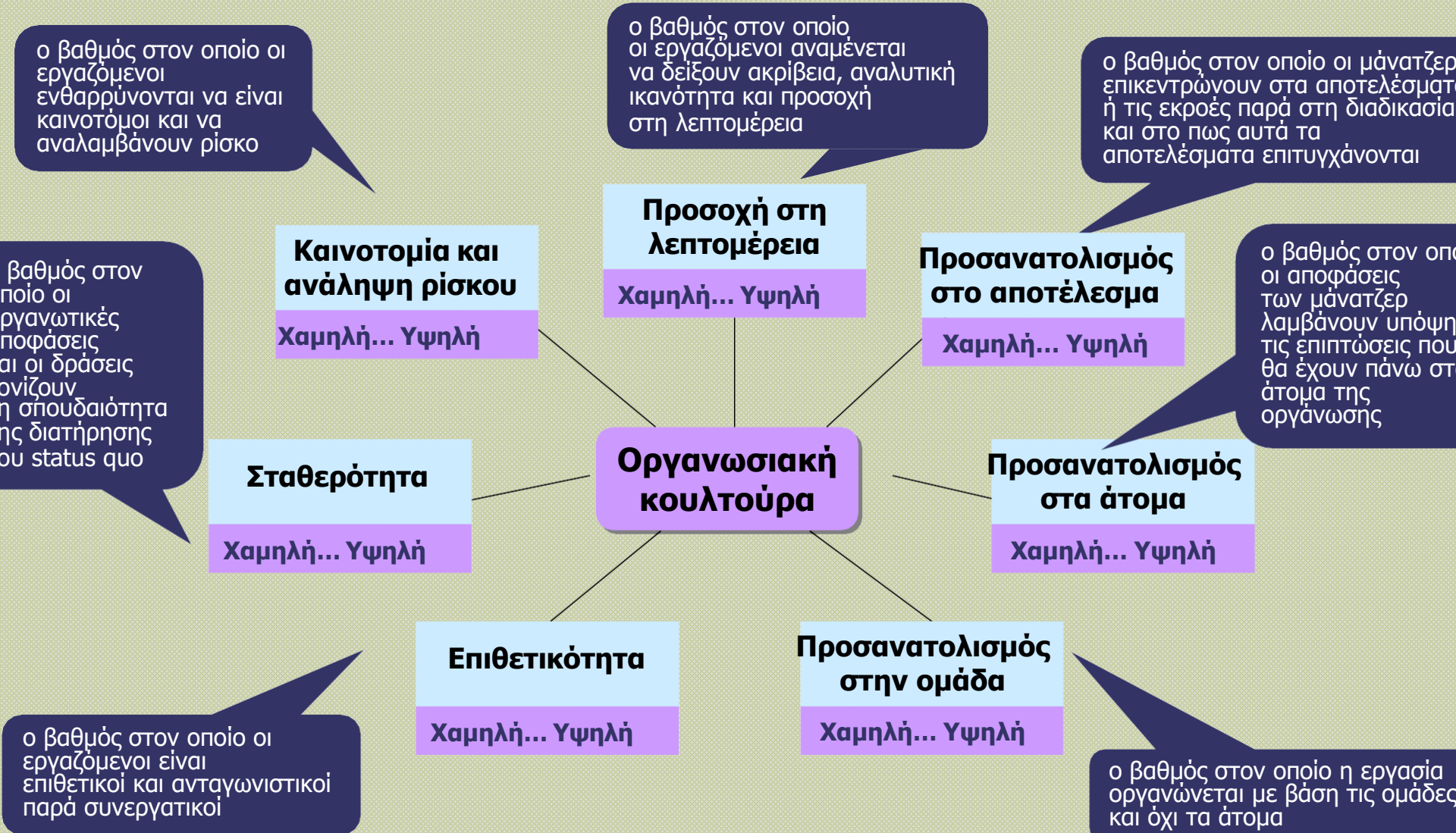


# ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας, κατά Robbins and Judge (2011)

- **Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων:** Αναφέρεται στο βαθμό που οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν κινδύνους.
- **Προσοχή στη λεπτομέρεια:** Αναφέρεται στο βαθμό που οι εργαζόμενοι αναμένεται να επικεντρώνονται στην ακρίβεια, την ανάλυση και τη λεπτομέρεια.
- **Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:** Αναφέρεται στο βαθμό που η διοίκηση εστιάζεται περισσότερο στο αποτέλεσμα παρά στις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για την επίτευξη του αποτελέσματος αυτού.
- **Προσανατολισμός στον άνθρωπο:** Αναφέρεται στο βαθμό που η διοίκηση εστιάζεται περισσότερο στις επιδράσεις που ένα αποτέλεσμα έχει στον άνθρωπο παρά στο ίδιο το αποτέλεσμα.
- **Προσανατολισμός στην ομάδα:** Αναφέρεται στο βαθμό που η οργάνωση των δραστηριοτήτων στον οργανισμό βασίζεται περισσότερο στην ομάδα παρά στο άτομο.
- **Επιθετικότητα:** Αναφέρεται στο βαθμό που οι δραστηριότητες στον οργανισμό επικεντρώνονται περισσότερο στον ανταγωνισμό και την επιθετικότητα των ανθρώπων παρά στη χαλαρότητα και τη φιλικότητά τους.
- **Σταθερότητα:** Αναφέρεται στο βαθμό που οι δραστηριότητες στον οργανισμό εστιάζονται περισσότερο στη διατήρηση της ισχύουσας τάξης πραγμάτων παρά στην

# Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας



## Διαστάσεις εθνικής κουλτούρας, κατά Hofstede (1991): 1/3

- 1. Απόσταση εξουσίας** (power distance): Αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία μια κοινωνία αποδέχεται το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι άνισοι. Κάποιες κοινωνίες αφήνουν τις ανισότητες αυτές να αναπτυχθούν στην ισχύ και στον πλούτο, ενώ άλλες το αντίθετο.
  - Χώρες όπως η Ρωσία και η Ισπανία κατατάσσονται ως χώρες που αποδέχονται υψηλή απόσταση εξουσίας, σε αντίθεση με τη Δανία και την Ολλανδία που κατατάσσονται ως χώρες με χαμηλή απόσταση εξουσίας.
- 2. Αποφυγή αβεβαιότητας** (uncertainty avoidance): Αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία μια κοινωνία αποφεύγει ασαφείς και αβέβαιες καταστάσεις επειδή τις θεωρεί απειλητικές και επικίνδυνες.
  - Χώρες όπως η Αυστρία και η Δανία κατατάσσονται ως χώρες με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας, σε αντίθεση με τη Ρωσία και την Ουγγαρία που κατατάσσονται ως χώρες με χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας.

## Διαστάσεις εθνικής κουλτούρας, κατά Hofstede (1991): 2/3

3. **Ατομικισμός / συλλογικότητα** (individualism / collectivism): Ο ατομικισμός αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία οι άνθρωποι μιας κοινωνίας προτιμούν να δρουν ατομικά και όχι ως μέλη μιας ομάδας. Η συλλογικότητα αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία τα άτομα μιας ομάδας περιμένουν η ομάδα να προστατεύει τα συμφέροντα των μελών της ομάδας.
  - Χώρες όπως η Ελλάδα και η Γερμανία κατατάσσονται ως χώρες όπου υπάρχει υψηλός ατομικισμός, και χώρες όπως η Σιγκαπούρη και η Ιαπωνία κατατάσσονται ως χώρες όπου υπάρχει υψηλή συλλογικότητα.
4. **Αρρενωπότητα / θηλυκότητα** (masculinity / femininity): Αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία μια κοινωνία αποδέχεται τους άνδρες να έχουν τον κύριο ρόλο στην άσκηση της εξουσίας και του ελέγχου (αρρενωπότητα), σε αντίθεση με την ισότιμη αντιμετώπιση των ανδρών και των γυναικών (θηλυκότητα).
  - Χώρες όπως η Νότια Κορέα και η Αίγυπτος κατατάσσονται ως χώρες όπου υπάρχει υψηλή αρρενωπότητα, και χώρες όπως η Σουηδία και η Σλοβενία κατατάσσονται ως χώρες όπου υπάρχει υψηλή θηλυκότητα (δηλαδή, ισότιμη αντιμετώπιση των ανδρών και των γυναικών στην άσκηση της εξουσίας και του ελέγχου).

- 5. Μακροπρόθεσμος / βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός** (long-term orientation / short-term orientation): Οι κοινωνίες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό δίνουν έμφαση σε αποφάσεις με μακροπρόθεσμο ορίζοντα (π.χ., εκτιμούν την παράδοση, τις κοινωνικές υποχρεώσεις και την επιμονή). Οι κοινωνίες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό δίνουν έμφαση σε αποφάσεις με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα (π.χ., τις ενδιαφέρει περισσότερο το σήμερα και δε θεωρούν τις δεσμεύσεις ως πρόσκομμα για αλλαγές).
- Χώρες όπως ο Καναδάς και η Ολλανδία κατατάσσονται ως χώρες όπου υπάρχει υψηλός μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, και χώρες όπως η Αργεντινή και η Πολωνία κατατάσσονται ως χώρες όπου υπάρχει υψηλός βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός.

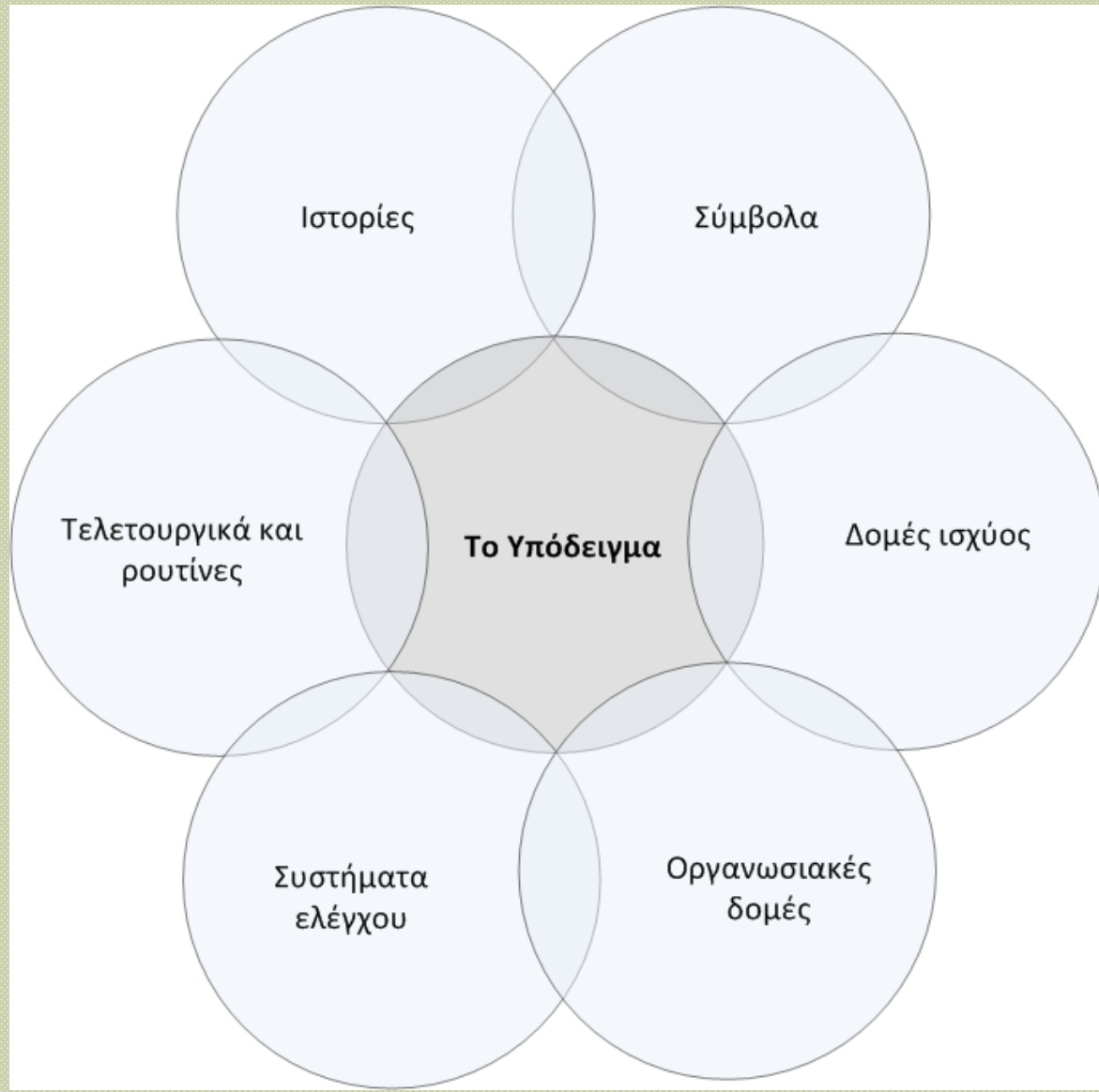
# ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Έρευνες έχουν καταλήξει ότι:

1. Υπάρχουν στενές σχέσεις μεταξύ εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας.
2. Οι εθνικές κουλτούρες επικαλύπτουν τις αρχές, τις πρακτικές και τις υποθέσεις που επηρεάζουν τις εφαρμογές του μάνατζμεντ, όπως η επιλογή, η ανάπτυξη και οι ανταμοιβές, και με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ατομική απόδοση.
3. Δύο οργανωσιακές κουλτούρες (π.χ., σε συγχώνευση δύο εταιριών από δύο κράτη) έχουν περισσότερο βάρος επί των αποτελεσμάτων από ότι έχουν οι δύο εθνικές κουλτούρες.
4. Οι Hofstede και Adler εφιστούν την προσοχή στον τρόπο με τον οποίο η οργανωσιακή θεωρία (καθώς σχετίζεται με την παρακίνηση, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την ηγεσία) είναι πολιτιστικά καθορισμένη.

# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Το πολιτιστικό δίκτυο: 1/2

- Οι Johnson et al. (2008) απεικονίζουν ένα πολύ-περιεκτικό υπόδειγμα, σύμφωνα με τα οργανωσιακά στοιχεία που περιλαμβάνει.
- Εφιστούν προσοχή στην επιρροή των επικρατούντων οργανωσιακών υποδειγμάτων (δηλαδή τις πεποιθήσεις και τις υποθέσεις των ανθρώπων που αποτελούν τον οργανισμό) σε κάθε απόπειρα για εφαρμογή στρατηγικής αλλαγής.





# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Το πολιτιστικό δίκτυο: 2/2

- Πέραν των γνωστών πτυχών της οργανωσιακής κουλτούρας,
  1. Τελετουργικά και ρουτίνες
  2. Ιστορίες
  3. Σύμβολα
- Περιλαμβάνει και τα εξής:
  1. **Συστήματα ελέγχου:** Το τι μετριέται και το σύστημα ανταμοιβών δίνουν έμφαση στο τι είναι σημαντικό για να παρακολουθείται στον οργανισμό και που πρέπει να εστιάζεται η προσοχή.
  2. **Δομές ισχύος:** οι πιο ισχυρές διοικητικές ομάδες εντός του οργανισμού είναι πιθανότερο να είναι αυτές που συνδέονται περισσότερο με τις θεμελιώδεις παραδοχές και πιστεύω για το τι είναι σημαντικό.
  3. **Οργανωσιακές δομές:** Οι επίσημοι τρόποι με τους οποίους ο οργανισμός δουλεύει, είναι πιθανό να αντανακλούν δομές ισχύος και να σκιαγραφούν σημαντικές σχέσεις και να δίνουν έμφαση στο τι είναι σημαντικό στον οργανισμό.

# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Παράδειγμα πολιτιστικού δικτύου: 1/4



# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Παράδειγμα πολιτιστικού δικτύου: 2/4

## Τελετουργικά και ρουτίνες

- Πάντα διαθέσιμη η διοίκηση για περιπάτους με τους εργαζόμενους
- Επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες της διοίκησης
- Υπάλληλος της χρονιάς
- Οικογενειακές εκδρομές



## Δομές εργασίας

- Στελέχη και προσωπικό με μακρά θητεία
- Μπορώ να εργαστώ με το δικό σου τρόπο
- Θέσεις με βάση την εμπειρία στην επιχείρηση και όχι τα προσόντα
- Πατερναλιστικό στυλ διοίκησης
- Έμφαση στη συνέχεια
- Χαλαρές στάσεις
- Συνεργασία

# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Παράδειγμα πολιτιστικού δικτύου: 3/4



# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Παράδειγμα πολιτιστικού δικτύου: 4/4



# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Η πολιτιστική πυξίδα: 1/3

Η Hall (1995) πρότεινε το μοντέλο της πολιτιστικής πυξίδας, το οποίο διακρίνεται από δύο συστατικά συμπεριφοράς της κουλτούρας:

- 1. Αυτοπεποίθηση:** είναι ο βαθμός στον οποίο η συμπεριφορά μιας εταιρίας εκλαμβάνεται από τους άλλους ως ισχυρή ή διευθυντική.
  - Εταιρίες που συμπεριφέρονται με τρόπους υψηλής αυτοπεποίθησης εμφανίζονται ως αποφασιστικές και γρήγορες. Υπάρχει μικρός δισταγμός στις πράξεις τους. Αν εισάγουν νέο προϊόν στην αγορά το κάνουν με δύναμη.
  - Εταιρίες χαμηλής αυτοπεποίθησης συμπεριφέρονται με πιο αργούς και σταθερούς τρόπους. Προσέχουν ώστε να σκεφθούν το τι κάνουν πριν λάβουν αυστηρά μέτρα. Εισέρχονται στην αγορά σταδιακά κρατώντας επιλογές.
- 2. Αποκριτικότητα:** είναι ο βαθμός στον οποίο η συμπεριφορά μια εταιρίας εκλαμβάνεται από τους άλλους ως συναισθηματικά εκφραστική.
  - Εταιρίες που συμπεριφέρονται με τρόπους υψηλής αποκριτικότητας εμφανίζονται ως φιλικές στον εργαζόμενο.
  - Εταιρίες χαμηλής αποκριτικότητας συμπεριφέρονται με πιο επιφυλακτικούς ή σταθερούς τρόπους.

# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Η πολιτιστική πυξίδα: 2/3

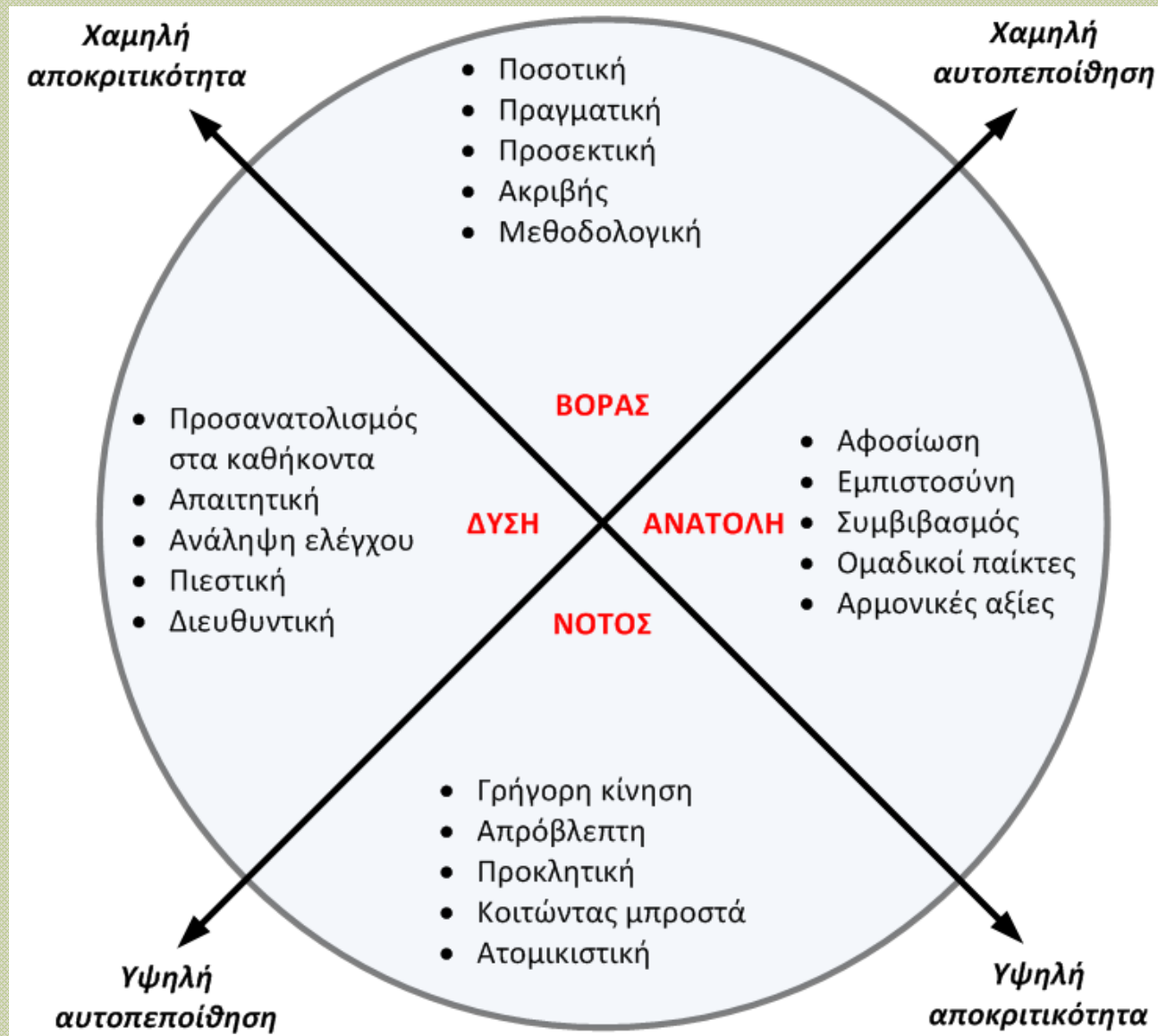
Συμπεριφορές που υποδεικνύουν υψηλή (και χαμηλή) αυτοπεποίθηση	Συμπεριφορές που υποδεικνύουν υψηλή (και χαμηλή) αποκριτικότητα
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ατομιστική</li><li>• Απαιτητική παρά υποχρεωτική</li><li>• Παίρνει τον έλεγχο</li><li>• Πιεστική</li><li>• Εξουσιαστική</li><li>• Επιθετική</li><li>• Προκλητική</li><li>• Εργατική</li><li>• Ταχυκίνητη</li><li>• Επιφυλακτική και αναποφάσιστη (χαμηλή)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ευαίσθητη</li><li>• Πιστή</li><li>• Συμβιβαστική</li><li>• Εμπιστευτική</li><li>• Ομαδική</li><li>• Δίνει αξία στην αρμονία</li><li>• Απρόβλεπτη</li><li>• (χαμηλή) ποσοτική παρά ποιοτική</li><li>• (χαμηλή) πραγματική παρά συναισθηματική</li><li>• (χαμηλή) ακριβής παρά ανακριβής</li><li>• (χαμηλή) προσανατολισμένη στο έργο παρά στους ανθρώπους</li><li>• (χαμηλή) συνεπής (μεθοδολογική)</li></ul>

# ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Η πολιτιστική πυξίδα: 3/3

## • Μοντέλο πυξίδας:

Χαρακτηριστικά του κάθε πολιτιστικού στυλ

- Υποστηρίζεται ότι οι τέσσερις διαφορετικοί συνδυασμοί των δύο συμπεριφορών στοιχείων (αποκριτικότητα, αυτοπεποίθηση) καταλήγουν σε τέσσερα πολιτιστικά στυλ.

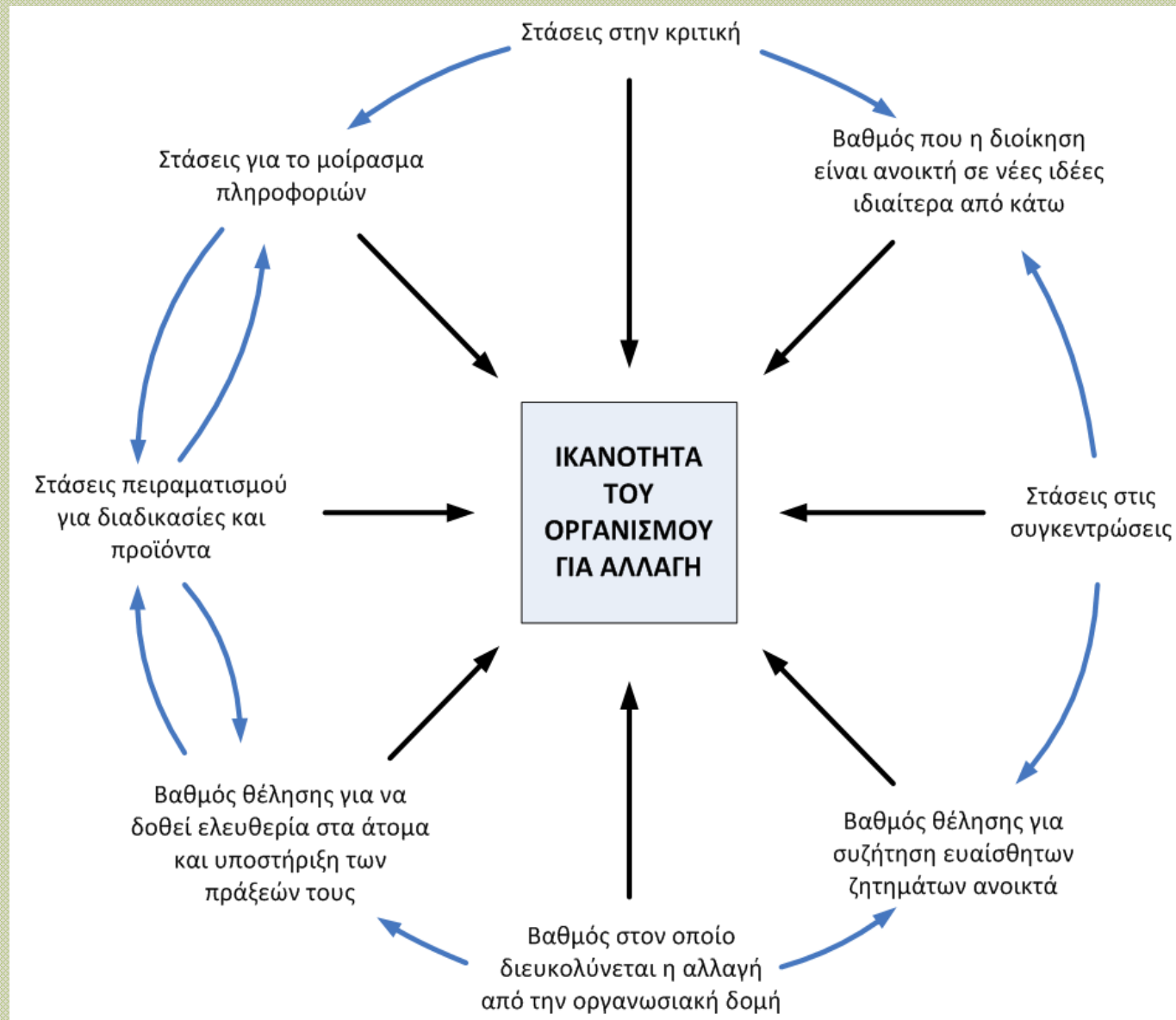




# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Υποστηρίζοντας και υπερασπίζοντας την αλλαγή

- Απεικονίζεται ο τρόπος που τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να στηρίξουν ή/και να εναντιωθούν την αλλαγή.
- Οι οργανικές δομές ανταποκρίνονται καλύτερα στην ανάγκη για αλλαγή από τις μηχανιστικές δομές.



# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Κουλτούρες τμηματοποίησης και ενοποίησης

Δύο άκρα Οργανωσιακής κουλτούρας που διαφέρουν σε δομικά χαρακτηριστικά και σε υποκείμενες στάσεις

### Κουλτούρες τμηματοποίησης

- Κατακερματίζουν δράσεις, γεγονότα και προβλήματα
- Βλέπουν τα προβλήματα όσο πιο εστιασμένα γίνεται
- Έχουν διαιρεμένες δομές με μεγάλο αριθμό τμημάτων αποκλεισμένα το ένα από το άλλο
- Υποθέτουν ότι τα προβλήματα μπορούν να λυθούν με τον διαμελισμό τους σε μικρά κομμάτια που μετά αναθέτονται σε ειδικούς που δουλεύουν σε απομόνωση
- Διαιρούν τους πόρους μεταξύ των πολλών τμημάτων
- Αποφεύγουν τη σύγκρουση και την αντιπαράθεση
- Έχουν αδύναμους μηχανισμούς συντονισμού
- Τονίζουν το προηγούμενο και τις διαδικασίες

### Κουλτούρες ενοποίησης

- Είναι διατεθειμένες να κινηθούν πέρα από την κοινή γνώση
- Συνδυάζουν ιδέες από ασύνδετες πηγές
- Βλέπουν τα προβλήματα σαν ολότητες, σχετιζόμενες με ακόμα μεγαλύτερες ολότητες
- Αμφισβητούν τις καθιερωμένες πρακτικές
- Λειτουργούν στο άκρο των ικανοτήτων
- Μετρούν τους εαυτούς στους κοιτάζοντας στα οράματα του μέλλοντος αντί να αναφέρονται στα πρότυπα του παρελθόντος
- Δημιουργούν μηχανισμούς για ανταλλαγή πληροφοριών και νέων ιδεών
- Αναγνωρίζουν και ακόμη και ενθαρρύνουν τις διαφορές, αλλά μετά είναι έτοιμες να συνεργαστούν
- Είναι εξωστρεφείς
- Ψάχνουν καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα

## Οργανωσιακή μάθηση και είδη αλλαγής: 1/6

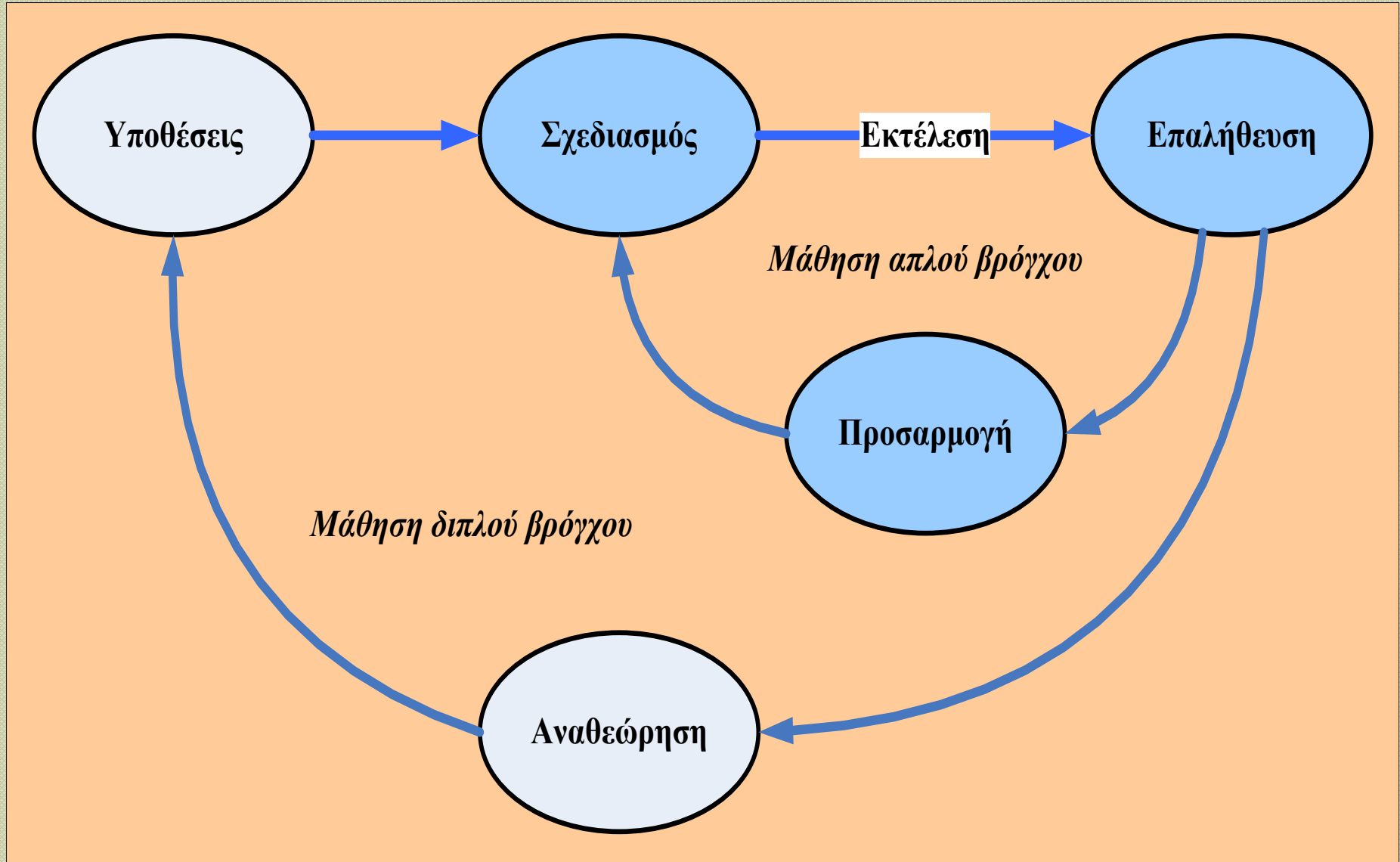
**Οργανωσιακή μάθηση** (*organizational learning*) είναι η διαδικασία απόκτησης ή ανάπτυξης νέας γνώσης, η οποία αποβλέπει στην αλλαγή της συμπεριφοράς, πρώτα σε ατομικό και μετά σε οργανωσιακό επίπεδο, ώστε να βελτιώσει την επίδοση του οργανισμού.

Βασικοί εκπρόσωποι της γνωστικής αυτής περιοχής θεωρούνται οι Argyris and Schon (1978), οι οποίοι βασίζουν την όλη διαδικασία μάθησης στις παρακάτω δύο διαστάσεις:

1. **Μάθηση απλού βρόγχου** (single-loop learning): Σύμφωνα με τη διάσταση αυτή μάθησης, τα άτομα, οι ομάδες, ή οι οργανισμοί τροποποιούν τις ενέργειές τους ανάλογα με τη διαφορά που σημειώθηκε μεταξύ πραγματικών και αναμενόμενων αποτελεσμάτων.
2. **Μάθηση διπλού βρόγχου** (double-loop learning): Σύμφωνα με τη διάσταση αυτή μάθησης, τα άτομα, οι ομάδες, ή οι οργανισμοί αξιολογούν τις υποθέσεις και τις πολιτικές επάνω στις οποίες βασίστηκαν οι ενέργειες που ακολουθήθηκαν στην πρώτη διάσταση μάθησης. Στην περίπτωση που αναπροσαρμόζονται οι υποθέσεις και οι πολιτικές αυτές, λέμε ότι επήλθε μάθηση διπλού βρόγχου.

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

## Οργανωσιακή μάθηση και είδη αλλαγής: 2/6



## Οργανωσιακή μάθηση και είδη αλλαγής: 3/6

- Η **μάθηση μονού βρόγχου** είναι ενδεικτική μιας κατάστασης όπου ο ένας σκοπός ή στόχος είναι ορισμένος και ένα άτομο επεξεργάζεται τον πιο ευνοϊκό τρόπο επίτευξης του στόχου.
- Στη μάθηση μονού βρόγχου, ενώ λαμβάνονται υπόψη πολλοί εναλλακτικοί τρόποι επίτευξης του στόχου, **ο ίδιος ο στόχος δεν αμφισβητείται.**
- Με τη **μάθηση διπλού βρόγχου** οι ερωτήσεις γίνονται όχι για τα μέσα με τα οποία οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν, αλλά για τα αποτελέσματα, δηλαδή τους **ίδιους τους στόχους.**
- Η μάθηση διπλού βρόγχου αναφέρεται και ως **οργανωσιακή μάθηση**, η οποία «είναι μια διαδικασία εντός της οποίας αυτό που θεωρείται ως δεδομένο και που είναι η βάση της στρατηγικής κατεύθυνσης –το υπόδειγμα- επαναδιατυπώνεται»

## Οργανωσιακή μάθηση και είδη αλλαγής: 4/6

- Η **μάθηση μονού βρόγχου** είναι πιο πιθανό να είναι η κυρίαρχη μορφή που θα επικρατήσει σε μια **κουλτούρα τμηματοποίησης** ή άμυνας.
- Τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου κουλτούρας συνηγορούν σημαντικά **εναντίον της μετάδοσης της πληροφορίας** που απαιτείται για να λάβει χώρα η οργανωσιακή μάθηση.
- Ενώ θα ήταν επαρκής για τύπους αλλαγής όπως οι «**μικροδιορθώσεις**» και η «**σταδιακή προσαρμογή**», αγνοεί την ανάγκη για το είδος ριζικής σκέψης που απαιτείται για να επιφέρει αλλαγή στην κατεύθυνση του οργανισμού – στρατηγική αλλαγή.
- Η ανικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργήσει με τη μάθηση διπλού βρόγχου συνεισφέρει στη διαδικασία της **στρατηγικής εκτροπής**, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επιβολή της αλλαγής για τους οργανισμούς.

## Οργανωσιακή μάθηση και είδη αλλαγής: 5/6

Ένας οργανισμός συγκρατεί και εκφράζει **συσσωρευμένη γνώση** – ως ο τρόπος που κάνουμε εμείς τα πράγματα εδώ.

**Φορείς γνώσεις:** κουλτούρα, δομή, συστήματα, και διαδικασίες.

**Σημεία προσοχής** για την προσπάθεια ενός προγράμματος αλλαγής:

1. Οι μάνατζερ της αλλαγής πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους φορείς γνώσεις στην αρχή μιας παρέμβασης για αλλαγή.
2. Οι φορείς γνώσεις δεν είναι απομονωμένοι, αλλά μάλλον συνδεδεμένοι. Οι προσπάθειες για την αλλαγή ενός φορέα πρέπει να εκτιμήσουν πως θα επηρεάσουν τους άλλους.
3. Δεν οδηγούν όλοι οι φορείς σε οργανωσιακή μάθηση.
4. Τα αποτελέσματα της αλλαγής επηρεάζονται τόσο από το πνεύμα με το οποίο επιδιώκονται οι αλλαγές όσο και από τις ίδιες τις επιδιωκόμενες αλλαγές.

## Οργανωσιακή μάθηση και είδη αλλαγής: 6/6

Μια **δυνατή κουλτούρα** κατευθύνει μια κοινώς αντιληπτή προοπτική για το πώς θα πρέπει να συμβαίνει η οργανωσιακή ζωή.

Οι δυνατές κουλτούρες διευκολύνουν τις ακόλουθες **διαδικασίες** στο οργανωσιακό επίπεδο:

1. Διοίκηση συγκρούσεων
2. Συντονισμός και έλεγχος με μια κοινή κατεύθυνση
3. Μείωση της αβεβαιότητας και της περιπλοκότητας
4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μια **αδύνατη κουλτούρα** αποτελείται από πολλές διαφορετικές κουλτούρες, μερικές από τις οποίες είναι σε σύγκρουση μεταξύ τους.



# ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Αξιολόγηση του ρίσκου κουλτούρας

Υποστηρίζεται ότι η κουλτούρα μπορεί να αλλαχτεί. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της μέτρησης της κουλτούρας με βάση τις **περιγραφές** των τρόπων με τους οποίους τα διοικητικά καθήκοντα σχετίζονται με τους εργαζομένους.

- Το αποτέλεσμα των περιγραφών αυτών συνθέτουν το **πλέγμα εταιρικής κουλτούρας**.
- Οι περιγραφές αυτές χρησιμοποιούνται ως εργαλεία αξιολόγησης του βαθμού της συμβατότητας της κουλτούρας με οποιαδήποτε προτεινόμενη στρατηγική αλλαγή.
- Το πλέγμα της εταιρικής κουλτούρας χρησιμοποιείται στην **αξιολόγηση του ρίσκου κουλτούρας**, με τη βοήθεια καταγραφής στοιχείων του πλέγματος της εταιρικής κουλτούρας σε κελιά του **πλέγματος του ρίσκου κουλτούρας**.

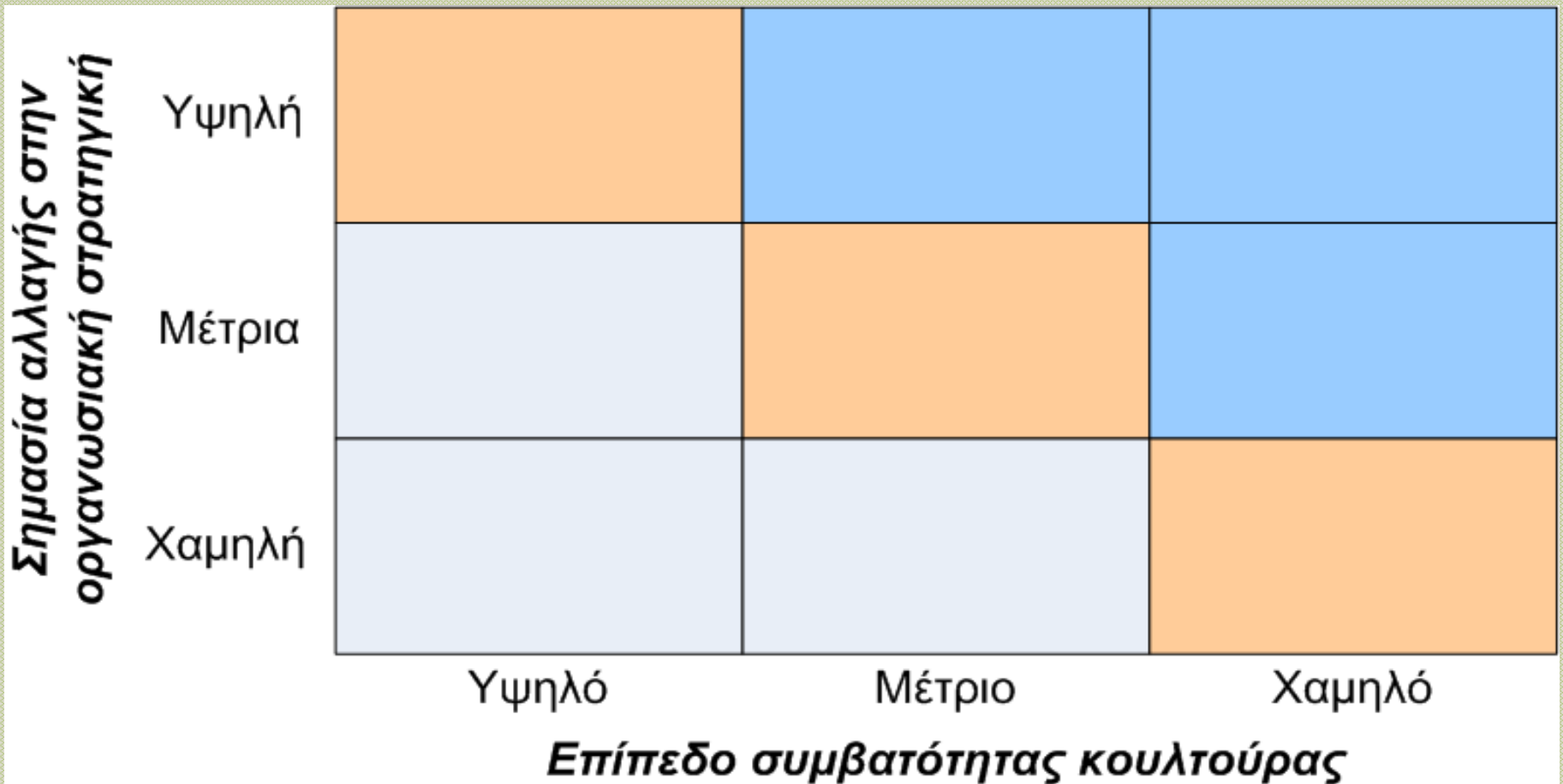
# ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Παράδειγμα: Πλέγμα εταιρικής κουλτούρας

Καθήκοντα	Σχέσεις				Σύνοψη της κουλτούρας με βάση τα καθήκοντα
	Δια-εταιρικές	Αφεντικού-υφιστάμενου	Συναδέλφων	Δια-τμηματικές	
<b>Καινοτομία</b>	Η καινοτομία είναι μέρος της αποστολής	Τα αφεντικά είναι ανοικτά σε προτάσεις	Ομαδική δουλειά	Ομαδική δουλειά	Ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
<b>Λήψη αποφάσεων</b>	Πρέπει να ταιριάζει στη στρατηγική	Ενθαρρύνεται η άποψη των υφισταμένων, με τελικό λόγο αφεντικού	Ομαδικές αποφάσεις	Εργάζονται μαζί	Συνεργατική λήψη αποφάσεων, με τελικό λόγο του αφεντικού
<b>Επικοινωνία</b>	Εύκολη, χρήση τεχνολογιών	Φιλική	Πρόσωπο με πρόσωπο	Εύκολη, χρήση τεχνολογιών	Εύκολες, ανεπίσημες και φιλικές επικοινωνίες
<b>Οργάνωση</b>	Εστίαση αγοράς	Δημοκρατική	Επαγγελματικές σχέσεις	Συνεργατική	Οργανώνεται με βάση ικανότητες και επαγγελματικές σχέσεις
<b>Παρακολούθηση</b>	Οδηγείται από τους μετόχους	Εστιάζει σε βραχυπρόθεσμους στόχους κερδών και προθεσμιών	Διαχείριση έργου	Διαχείριση έργου	Πρέπει να επιτυγχάνει τους βραχυπρόθεσμους στόχους
<b>Εκτίμηση και ανταμοιβή</b>	Ενθαρρύνει αυτούς που αποδίδουν	Σκληρή δουλειά = καλή ανταμοιβή	Τα αποτελέσματα είναι σημαντικά	Τα αποτελέσματα είναι σημαντικά	Αξιοκρατική
<b>Σύνοψη της κουλτούρας με βάση τις σχέσεις</b>	Επιτρέπει ελευθερία στους μάνατζερ για επίτευξη στόχων	Φιλική, βασίζονται ο ένας στον άλλον για επίτευξη στόχων	Επαγγελματίες υψηλών δυνατοτήτων που αλληλοβοηθούνται	Εργάζονται μαζί	Η συνολική απόδοση και το κέρδος έχει σημασία σε μια κουλτούρα που καλωσορίζει αποδοτικά άτομα

# ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Παράδειγμα: Πλέγμα ρίσκου κουλτούρας



- Κλειδί**
-  Μη αποδεκτό ρίσκο
  -  Διαχειρίσιμο ρίσκο
  -  Αμελητέο ρίσκο

# ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Σχετικότητα αλλαγής κουλτούρας με οργανωσιακή αλλαγή

Η αξιολόγηση του ρίσκου κουλτούρας βοηθά τη διοίκηση να **εντοπίσει** που θα μπορούσε να προκύψει αντίσταση στην αλλαγή λόγω ασυμβατότητας μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας.

- Οι μάνατζερ έχουν τις εξής **επιλογές** για το αν:
  1. Θα αγνοήσουν την κουλτούρα
  2. Θα διοικήσουν παρακάμπτοντας την κουλτούρα
  3. Θα προσπαθήσουν να αλλάξουν την κουλτούρα για να ταιριάξει με τη στρατηγική
  4. Θα αλλάξουν τη στρατηγική για να ταιριάξει στην κουλτούρα, πιθανόν μειώνοντας τις προσδοκίες απόδοσης

# ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Σχετικότητα αλλαγής κουλτούρας με οργανωσιακή αλλαγή

- **Αγνοώντας την κουλτούρα:** Αυτό είναι επικίνδυνο, εκτός αν ο οργανισμός έχει αρκετούς πόρους για να αντλήσει, ώστε να αντέξει την ακόλουθη καταιγίδα και την πιθανότητα μιας αρχικής ύφεσης στις εργασίες.
- **Παρακάμπτοντας την κουλτούρα:** Είναι μια υπαρκτή δυνατότητα δεδομένου ότι υπάρχουν, στις περισσότερες περιπτώσεις, περισσότεροι από ένας τρόποι επίτευξης των επιθυμητών στόχων.
- **Αλλάζοντας την κουλτούρα:** Αποτελεί μια δυνατότητα, η οποία είναι μια δημοφιλής μορφή παρέμβασης, ωστόσο, μπορεί να είναι μια εξαιρετικά δύσκολη και μακρά διαδικασία, ειδικά αν η κουλτούρα είναι δυνατή.

# ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Παράδειγμα παράκαμψης εταιρικής κουλτούρας

	Στρατηγική	Σωστή προσέγγιση	Εμπόδια κουλτούρας	Εναλλακτικές προσεγγίσεις
<b>Εταιρία Α</b>	Διαφοροποίηση προϊόντος και αγοράς	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τμηματοποίηση</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Κεντρική εξουσία</li><li>• Κανόνας ενός ατόμου</li><li>• Λειτουργική εστίαση</li><li>• Ιεραρχική δομή</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Χρήση επιχειρηματικών ομάδων</li><li>• Χρήση ρητού στρατηγικού σχεδιασμού</li><li>• Αλλαγή επιχειρηματικών μέτρων</li></ul>
<b>Εταιρία Β</b>	Μάρκετινγκ εστίασης στα πιο κερδοφόρα τμήματα	<ul style="list-style-type: none"><li>• Σύστημα ανταμοιβών με μικρορυθμίσεις</li><li>• Προσαρμογή του πληροφοριακού συστήματος διοίκησης</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διάχυση εξουσίας</li><li>• Υψηλά εξατομικευμένες λειτουργίες</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πλήρης απασχόληση του προσωπικού σε κάθε αγορά - κλειδί</li></ul>
<b>Εταιρία Γ</b>	Επέκταση τεχνολογίας σε νέες αγορές	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ρύθμιση οργανωσιακού πλέγματος</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πολλά κέντρα εξουσίας</li><li>• Λειτουργική εστίαση</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Χρήση συντονιστών προγραμμάτων</li><li>• Ρύθμιση επιτροπών προγραμματισμού</li><li>• Περισσότερη ανάπτυξη της ανώτερης διοίκησης</li></ul>
<b>Εταιρία Δ</b>	Σταδιακή ανάληψη από την πτώση της αγοράς και μεγιστοποίηση των ταμειακών ροών	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ειδική οργανωσιακή εστίαση</li><li>• Ανταμοιβές με μικρορυθμίσεις</li><li>• Διασφάλιση διαφάνειας διαχείρισης</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Κατεύθυνση νέας επιχείρησης</li><li>• Καινοτόμες ανταμοιβές</li><li>• Λειτουργίες εξέλιξης τεχνολογίας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πωλήσεις</li></ul>

# ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## Έξι βήματα για την αποτελεσματική αλλαγή

1. **Κινητοποίηση** δέσμευσης για αλλαγή μέσω κοινής διάγνωσης επιχειρηματικών προβλημάτων.
2. **Ανάπτυξη** ενός κοινού οράματος και του πώς να οργανωθεί και να διαχειριστεί για την ανταγωνιστικότητα.
3. **Καλλιέργεια** συναίνεσης για το νέο όραμα, επάρκειας εκτέλεσής του και συνοχή για την προώθησή του.
4. **Διάδοση** αναζωογόνησης σε όλα τα τμήματα χωρίς να προωθηθεί από την κορυφή.
5. **Θεσμοθέτηση** της αναζωογόνησης μέσω επίσημων πολιτικών, συστημάτων και δομών.
6. **Παρακολούθηση** και προσαρμογή των στρατηγικών σε απάντηση των προβλημάτων της διαδικασίας αναζωογόνησης.

# ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Η έννοια της κουλτούρας είναι περίπλοκη δεδομένης της εφαρμογής της σε κοινωνίες, οργανισμούς και ομάδες, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
  - Μάνατζερ που εργάζονται σε διεθνές περιβάλλον χρειάζεται να εκτιμήσουν τις πολιτισμικές διαφορές και συγκεκριμένα τις επιπτώσεις τους για τον τρόπο που η εργασία οργανώνεται και για τις προσδοκίες συμπεριφοράς των εργαζομένων.
2. Οι οργανισμοί μπορούν να θεωρηθούν ως κουλτούρες.
  - Οι κουλτούρες είναι μοναδικές και μπορεί να υπάρχουν πολλές υποκουλτούρες μέσα στον ίδιο οργανισμό.
  - Οι οργανισμοί πρέπει να επιχειρήσουν να αλλάξουν την κουλτούρα προς κατευθύνσεις που υποστηρίζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
3. Η απόπειρα αλλαγής της κουλτούρας είναι συχνά προβληματική.
  - Όταν η αλλαγή κουλτούρας είναι πολύ ριψοκίνδυνη, τότε τρόποι παράκαμψης της κουλτούρας ή αλλαγής στρατηγικής ώστε να ταιριάζει με την κουλτούρα είναι απαραίτητοι.



# Κανόνες της 3M για μια κουλτούρα καινοτομίας 1/4

- 1. Θέσπιση στόχων για καινοτομία.** Θα πρέπει το 25% με 30% των ετήσιων πωλήσεων να προέρχεται από νέα προϊόντα, τα οποία υφίστανται για λιγότερο από πέντε χρόνια.
- 2. Αφοσίωση στην έρευνα και ανάπτυξη.** Η 3M επενδύει στο συγκεκριμένο τομέα σχεδόν τα διπλάσια χρήματα από εκείνα που επενδύει η μέση αμερικανική επιχείρηση.

## 3. Ενθάρρυνση εσωτερικής επιχειρηματικότητας.

Οι «πρωταθλητές καινοτομίας» ενθαρρύνονται στην ανάπτυξη νέων ιδεών, ενώ τους δίνεται η ευκαιρία να διαχειριστούν μόνοι τους τα προϊόντα που ανέπτυξαν. Η 3M επιτρέπει στους εργαζόμενους να ξοδεύουν το 15% του χρόνου τους σε προσωπικά ερευνητικά προγράμματα, που δεν έχουν καμία σχέση με την υφιστάμενη λειτουργία της εταιρείας.

## 4. Διευκόλυνση, όχι εμπόδια.

Η εταιρεία διατηρεί τα λειτουργικά τμήματα μικρά και επιτρέπει να λειτουργούν με μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας, έχοντας όμως διαρκή πρόσβαση σε πληροφορίες και τεχνικούς πόρους. Στους ερευνητές που έχουν καλές ιδέες, η εταιρεία αποδίδει τη χρηματοδότηση Genesis των \$50.000, ώστε να μετατρέψουν τις αρχικές τους ιδέες σε νέα προϊόντα.

**5. Εστίαση στον πελάτη.** Η ποιότητα κρίνεται από τον πελάτη: τα προϊόντα θα πρέπει να κάνουν ακριβώς αυτό που περιμένει ο πελάτης.

**6. Ανοχή της αποτυχίας.** Οι εργαζόμενοι της 3M γνωρίζουν ότι αν οι ιδέες τους αποτύχουν, η εταιρεία θα συνεχίσει να τους ενθαρρύνει να επιδιώξουν άλλες καινοτόμες ιδέες. Η διοίκηση ξέρει ότι θα γίνουν λάθη και ότι η καταστροφική κριτική σκοτώνει την πρωτοβουλία.

# Οργανωσιακή κουλτούρα το μέλλον 1/2

Τα επόμενα χρόνια, η κουλτούρα μιας εταιρείας θα είναι αποφασιστική για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Οι νέες γενιές εργαζομένων αναμένουν ότι η δουλειά τους θα προσφέρει ικανοποίηση, αίσθηση του σκοπού και ευκαιρία ανάπτυξης

Οι εργοδότες πρέπει να προσπαθήσουν να εξασφαλίσουν όχι μόνο θετικές εμπειρίες των εργαζομένων, αλλά και την ικανοποίησή τους. Ένας χαρούμενος υπάλληλος είναι σε θέση να κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. Υπό το πρίσμα αυτής της παρατήρησης, ο δείκτης ευτυχίας αντιπροσωπεύει έναν πολύ σημαντικό επιχειρηματικό δείκτη. Μεταφράζεται άμεσα στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και επομένως σε συγκεκριμένη οικονομική απόδοση των εταιρειών.

Μια ευνοϊκή οργανωτική κουλτούρα συνεπάγεται επίσης υψηλότερο ποσοστό διατήρησης προσωπικού και μικρότερους χρόνους πρόσληψης νέων υπαλλήλων. Οι πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας μιας εταιρείας διαδίδονται πολύ γρήγορα στην αγορά, προσελκύοντας ή αποθαρρύνοντας νέους υποψηφίους.

# Οργανωσιακή κουλτούρα το μέλλον 2/2

**Πώς να καλλιεργήσετε μια καλύτερη οργανωσιακή κουλτούρα;**

1. πρέπει να αναλυθεί η υπάρχουσα οργανωσιακή νοοτροπία.
2. θα πρέπει να γίνει μια στρατηγική ανάλυση για να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα: Πώς υποστηρίζει η σημερινή οργανωτική κουλτούρα την επιδίωξη της στρατηγικής της εταιρείας; Ποιες είναι οι ισχυρές πλευρές της; Ποιους κινδύνους συνεπάγεται; Είναι η σημερινή κουλτούρα πραγματικά επικεντρωμένη στη στρατηγική της επιχείρησης;
3. θα πρέπει να εξεταστεί το πώς μπορεί να καλλιεργηθεί ο κατάλληλος τύπος οργανωτικής νοοτροπίας.



# Case Study

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- (σελ. 215 – 216)
- Daimler και Chrysler: Μαθήματα από μια συγχώνευση

# Βιβλιογραφία

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Βακόλα, Μ. (2009) Διοικώντας τις Αλλαγές. Έκδοση Β', Αθήνα: ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΙΔΕΡΗΣ-ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κάτου, Α.Α. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Χυτήρης, Λ. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.



Ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας