

Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Ψυχολογίας

**ΘΕΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ:
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΙΑΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ**

**Διδακτορική Διατριβή
Δημητριάδου Διοδώρα**

Αθήνα, 2009

Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Ψυχολογίας

**ΘΕΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ:
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΙΑΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ**

Διδακτορική Διατριβή

Δημητριάδου Διοδώρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Σταλίκας Αναστάσιος

Μέλη: Καλαντζή-Αζίζι Αναστασία
Συνοδινού Ευρύκλεια

Καζή Σμαράγδα
Κατερέλος Ιωάννης
Παπαμιχαήλ Ιωάννης
Πατινιώτης Νικήτας

Αθήνα, 2009

Πρόλογος

Η διατριβή που ακολουθεί διατυπώνει μια καινοτόμο έννοια, την Θετική Οργανωτική Κουλτούρα, και περιγράφει την διαδικασία κατασκευής ενός πρωτότυπου, αξιόπιστου και έγκυρου εργαλείου για την μέτρηση και καταγραφή της νέας αυτής έννοιας, ενώ περαιτέρω διατυπώνει και ελέγχει ερευνητικά ένα πολυδιάστατο μοντέλο περιγραφής της.

Εξαιρετικά πολύτιμος αρωγός, σε όλα τα βήματα αυτής της διατριβής, είναι ο επιβλέπων καθηγητής κ. Αναστάσιος Σταλίκας, τον οποίο θερμά ευχαριστώ για την ουσιαστική συμβολή του, τα καίρια σχόλια, την αδιάλειπτη υποστήριξη και την συνεχή ενθάρρυνση.

Επίσης, ιδιαίτερα ευχαριστώ τα μέλη της ερευνητικής ομάδας θετικών συναισθημάτων, και ειδικά την συνάδελφο Χριστίνα Σεργιάννη, για τις εις βάθος συζητήσεις και την ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων που συνεισέφεραν τα μέγιστα στην εκπόνηση αυτής της διατριβής.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου και τον σύντροφό μου, Γιώργο Σουβατζόγλου, χωρίς την βοήθεια, την αμέριστη φροντίδα και την ενθάρρυνση των οποίων δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωση αυτής της διατριβής.

Δ.Δ.

Αθήνα, 2009

Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε κατά: 75% της Δημόσιας Δαπάνης από την Ευρωπαϊκή Ένωση - Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, 25% της Δημόσιας Δαπάνης από το Ελληνικό Δημόσιο - Υπουργείο Ανάπτυξης - Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας και από τον Ιδιωτικό Τομέα στο πλαίσιο του Μέρους 8.3 του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα - Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης.

Περίληψη

Η διατριβή ανασκοπεί τις θεωρίες και τα μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας και αποτυπώνει και συνθέτει τα κοινά ή βασικά σημεία των διαφορετικών προσεγγίσεων σε αυτή την έννοια. Επίσης, παρουσιάζει τα θεωρητικά πλαίσια και τα ερευνητικά πορίσματα για τον ρόλο των συναισθημάτων στην οργανωτική κουλτούρα. Ακόμη, αναλύει τις θεωρίες και τα ερευνητικά ευρήματα για την λειτουργία των θετικών συναισθημάτων στην οργανωτική κουλτούρα, καταδεικνύοντας τις κοινές ή βασικές συνιστώσες και τους τρεις κεντρικούς παράγοντες περιγραφής της υπό το πρίσμα της θετικής ψυχολογίας.

Οι παράγοντες αυτοί, το Νόημα, η Ψυχολογική Παρουσία και η Ενδυνάμωση, συστηματοποιούν με πληρότητα και σαφήνεια όλες τις κοινές ή βασικές συνιστώσες περιγραφής της οργανωτικής κουλτούρας. Δομείται έτσι η καινοτόμος έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, η οποία αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο θεώρησης της οργανωτικής κουλτούρας και συμπληρώνει τα υπάρχοντα θεωρητικά μοντέλα της.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η ερευνητική μέθοδος για την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου μέτρησης και καταγραφής της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Το ερωτηματολόγιο αυτό βασίζεται στο πρωτότυπο πολυδιάστατο μοντέλο για την δομή και την περιγραφή της νέας έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Τα αποτελέσματα από τον ερευνητικό έλεγχο των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας δείχνουν ότι το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των υποκλιμάκων του. Ο έλεγχος της προσαρμογής του πολυδιάστατου μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα ερευνητικά δεδομένα είχε ως αποτέλεσμα την τροποποίηση του αρχικού μοντέλου. Το τροποποιημένο μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας έχει καλή προσαρμογή στα δεδομένα, περιγράφει με επάρκεια τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του και όλες οι παράμετροί του συνεισφέρουν σημαντικά σε αυτό. Επιπλέον, παρέχει ενδείξεις συγκλίνουσας και αποκλίνουσας εγκυρότητας μεταξύ των μεταβλητών του.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συζητώνται αναφορικά με θεωρητικές κατευθύνσεις, ζητήματα μεθοδολογίας και περιορισμών, μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις και εφαρμογές.

Λέξεις κλειδιά:

Θετική Οργανωτική Κουλτούρα, Πολυδιάστατο Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, Κατασκευή Ψυχομετρικού Εργαλείου, Θετικά Συναισθήματα, Συναισθηματική Οργανωτική Κουλτούρα, Οργανωτική Κουλτούρα, Ψυχομετρία, Ιδιωτικός Τομέας στην Ελλάδα.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	3
Περίληψη	5
Εισαγωγή	17
Οργανωτική Κουλτούρα: η Έννοια και η Συμβολή της Θετικής Ψυχολογίας στην Μελέτη της	18
Η Συμβολή της Παρούσας Έρευνας	22
Προσεγγίσεις και Ορισμοί της Οργανωτικής Κουλτούρας	27
Οργανωτική Κουλτούρα και Ανθρωπολογία	27
Διαπολιτισμική ή Συγκριτική Μελέτη	28
Οργανωτική Κουλτούρα ως Μεταβλητή που Πηγάζει από τον Οργανισμό	28
Γνωστική Αντίληψη	30
Συμβολική Αντίληψη	30
Δομική και Ψυχοδυναμική Προσέγγιση	31
Οργανωτικό Κλίμα και Οργανωτική Κουλτούρα	33
Οργανωτικό Κλίμα: Η Έννοια	34
Οργανωτικό Κλίμα και Κουλτούρα	35
Τυπολογίες Οργανωτικής Κουλτούρας	39
Η Τυπολογία των Harrison και Handy	39
Η Τυπολογία των Deal και Kennedy	42
Διαπολιτισμικές Μελέτες και Διαστάσεις της Οργανωτικής Κουλτούρας	46
Διαστάσεις της Κουλτούρας σύμφωνα με τον Hofstede	46
Διαστάσεις Πολιτισμικής Κουλτούρας	47
Διαστάσεις Οργανωτικής Κουλτούρας	47
Ερευνητικό Πρόγραμμα GLOBE	49
Μοντέλα Οργανωτικής Κουλτούρας	53
Το μοντέλο του Schein	53
Το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών	55
Παράγοντες Οργανωτικής Κουλτούρας: Η Συμβολή των Ποσοτικών Μεθόδων Καταγραφής της	59
Μεθοδολογίες Μελέτης της Οργανωτικής Κουλτούρας	59
Διαστάσεις Οργανωτικής Κουλτούρας από Συγκεντρωτικές Μελέτες	61

Νέες Τάσεις: Συναισθήματα και Οργανωτική Κουλτούρα	67
Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων	68
Συναισθηματική Εργασία και Συναισθηματικοί Κανόνες	69
Μελέτη των Συναισθημάτων: Από την Ομάδα στον Οργανισμό	74
Συναισθήματα και Έλεγχος στην Μελέτη της Οργανωτικής Κουλτούρας	76
 Θετική Ψυχολογία και Οργανωτική Κουλτούρα	 81
Η Θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων	83
Το Κίνημα της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης	86
Οργανωτικές Αρετές	87
Θετικές Οργανωτικές Ποιότητες	90
Ηθικό	90
Ήθος	92
Θετική Απόκλιση	94
Θετικό Οργανωτικό Κλίμα	95
Συγχώρεση	95
Ανθρωπιά	96
 Υγιείς Οργανισμοί: Ο Ρόλος της Οργανωτικής Κουλτούρας και των Θετικών Συναισθημάτων	 99
Οι Βασικοί Παράγοντες της Οργανωτικής Κουλτούρας για την Θετική Ψυχολογία	104
Νόημα	105
Πηγές Νοήματος	105
Το Νόημα στον Χώρο Εργασίας	107
Φιλοσοφία Λειτουργίας	107
Ψυχολογική Ασφάλεια	109
Οικογενειακή Ατμόσφαιρα	110
Συγχώρεση	110
Ποιότητα Ζωής	111
Αίσθηση του Ανήκειν	111
Ανθρωπιά	113
Υποστήριξη	113
Δικαιοσύνη	115
Σεβασμός	117
Εμπιστοσύνη	117
Ψυχολογική Παρουσία	118
Αισιοδοξία	119
Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση	119
Ανάπτυξη και Εκπαίδευση	120
Επικοινωνία	120
Υπερηφάνεια	122
Ευελιξία- Καινοτομία	123
Συνεργασία- Ομαδικότητα	124
Ενδυνάμωση	126
Αυτονομία	127
Ανατροφοδότηση της Απόδοσης	128
Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου	128
Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων	129

Συλλογιστική της Έρευνας	133
Η Έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	134
Νόημα	134
Ψυχολογική Παρουσία	136
Ενδυνάμωση	137
Μέθοδος	139
Κατασκευή του Ερωτηματολογίου	139
Επιλογή Κλίμακας Απαντήσεων- Επιλογή της Μεθόδου Μετατροπής των Κλιμάκων	140
Επιλογή και Κατασκευή Ερωτήσεων	140
Συλλογή Ξενόγλωσσων Ερωτηματολογίων και Επιλογή Προτάσεων	141
Συλλογή Ξενόγλωσσων Ερωτηματολογίων	141
Δείγμα	141
Διαδικασία	141
Αποτελέσματα	141
Επιλογή Προτάσεων	147
Δείγμα	147
Υλικό	147
Διαδικασία	147
Αποτελέσματα	147
Μετάφραση και Προσαρμογή Ερωτήσεων	147
Δείγμα	147
Υλικό	148
Διαδικασία	148
Αποτελέσματα	148
Διερεύνηση της Φαινομενικής Εγκυρότητας	148
Δείγμα	148
Υλικό	148
Διαδικασία	148
Αποτελέσματα	149
Διερεύνηση της Εννοιολογικής Εγκυρότητας και της Εγκυρότητας Περιεχομένου του Ερωτηματολογίου	149
Δείγμα	149
Υλικό	149
Διαδικασία	149
Αποτελέσματα	149
Επιβεβαίωση της Εννοιολογικής Εγκυρότητας και της Εγκυρότητας Περιεχομένου του Ερωτηματολογίου	150
Δείγμα	150
Διαδικασία	150
Αποτελέσματα	150
Μορφή και Σειρά των Προτάσεων του Ερωτηματολογίου	151
Έλεγχος της Ερευνητικής Διαδικασίας	151
Σκοπός	151
Υλικό	151
Δείγμα	151
Αποτελέσματα	152
Δείγμα	152
Υλικό	153
Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	153

Αποτελέσματα	155
Προκαταρκτικές Αναλύσεις	155
Έλεγχος για Ελλειπείς Τιμές στα Δεδομένα	155
Έλεγχος Κανονικότητας των Δεδομένων	156
Έλεγχος για Ακραίες Τιμές στα Δεδομένα	156
Περιγραφή του Τελικού Δείγματος	158
Ανάλυση Προτάσεων (Item Analysis)	161
Προκαταρκτικοί Έλεγχοι	161
Ανάλυση Προτάσεων	164
Πιστεύω	164
Εμπιστοσύνη	167
Δικαιοσύνη	169
Οικογενειακή Ατμόσφαιρα	171
Αίσθηση του Ανήκειν	173
Σεβασμός	175
Ανθρωπιά	176
Ποιότητα Ζωής	178
Υποστήριξη	180
Συγχώρεση	181
Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση	182
Συνεργασία- Ομαδικότητα	183
Επικοινωνία	184
Ανάπτυξη- Εκπαίδευση	186
Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων	188
Ανατροφοδότηση της Απόδοσης	190
Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis)	192
Δείκτες Προσαρμογής του Μοντέλου	192
<i>Δείκτες επάρκειας προσαρμογής</i>	192
<i>Συγκριτικοί δείκτες προσαρμογής (comparative fit indices)</i>	193
<i>Δείκτες για την οικονομία της περιγραφής του μοντέλου(parsimony)</i>	193
Εκτιμήσεις των Παραμέτρων του Μοντέλου	194
Σταθμισμένα Υπόλοιπα Συνδιασποράς	194
Δείκτες Τροποποίησης του Μοντέλου	194
Το Θεωρητικό Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	195
Περιγραφή του Μοντέλου	195
Αξιολόγηση του Μοντέλου	197
Αξιολόγηση των Δεικτών Προσαρμογής του Μοντέλου στα Δεδομένα	198
Αξιολόγηση των Παραμέτρων του Μοντέλου	198
Εκ των Υστέρων (Post Hoc) Αναλύσεις- Διερεύνηση του Προσδιορισμού του Μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	198
Τροποποιημένο Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	200
Περιγραφή του Τροποποιημένου Μοντέλου	200
Αξιολόγηση των Δεικτών Προσαρμογής του Τροποποιημένου Μοντέλου στα Δεδομένα	201
Αξιολόγηση των Παραμέτρων του Τροποποιημένου Μοντέλου	201
Σταθμισμένα Υπόλοιπα Συνδιασποράς	202
Δείκτες Τροποποίησης του Τροποποιημένου Μοντέλου	202
Εναλλακτικό Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	204
Περιγραφή του Εναλλακτικού Μοντέλου	205
Αξιολόγηση των Δεικτών Προσαρμογής του Εναλλακτικού Μοντέλου στα Δεδομένα	206
Αξιολόγηση των Παραμέτρων του Εναλλακτικού Μοντέλου	206
Σταθμισμένα Υπόλοιπα Συνδιασποράς	207
Δείκτες Τροποποίησης του Εναλλακτικού Μοντέλου	207

Εννοιολογική Εγκυρότητα της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας: Αποκλίνουσα και Συγκλίνουσα Εγκυρότητα των Μεταβλητών της	208
Νόημα	208
Ψυχολογική Παρουσία	209
<i>Συζήτηση</i>	213
Έλεγχος των Ψυχομετρικών Ιδιοτήτων του Αρχικού Ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	214
Πιστεύω	217
Δικαιοσύνη	220
Επικοινωνία	221
Ανάπτυξη και Εκπαίδευση	222
Αίσθηση του Ανήκειν	223
Ποιότητα Ζωής	224
Οι Ψυχομετρικές Ιδιότητες του Αναθεωρημένου Ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	226
Αξιοπιστία	226
Ενδείξεις Εννοιολογικής Εγκυρότητας	227
Αποκλίνουσα Εγκυρότητα	227
Συγκλίνουσα Εγκυρότητα	228
Το Μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	229
Ενδυνάμωση: Διαφορές και Αιτιάσεις	229
Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας: Στοιχεία που Αναγνωρίζονται και Σύνδεσή τους με την Ενδυνάμωση	232
Περιορισμοί	236
Μελλοντικές Έρευνες	237
Δυνατότητες Εφαρμογής	239
 <i>Βιβλιογραφία</i>	 241
 <i>Παράρτημα Α</i>	 265
 <i>Παράρτημα Β</i>	 295
 <i>Παράρτημα Γ</i>	 303

Ευρετήριο Πινάκων και Γραφικών Παραστάσεων

Πίνακας 1.	Κατανομή δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων	158
Πίνακας 2.	Κατανομή του τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού και της δυναμικότητας του σε εργαζομένους	159
Πίνακας 3.	Κατανομή του είδους σύμβασης εργασίας για τους συμμετέχοντες	159
Πίνακας 4.	Κατανομή παραμέτρων εργασίας των συμμετεχόντων	160
Πίνακας 5.	Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις αρχικές υποκλίμακες	161
Πίνακας 6.	Μετακινήσεις προτάσεων μετά την αρχική ανάλυση αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας	163
Πίνακας 7.	Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Πιστεύω	165
Πίνακας 8.	Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Πιστεύω	166
Πίνακας 9.	Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Εμπιστοσύνη	167
Πίνακας 10.	Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Εμπιστοσύνη	168
Πίνακας 11.	Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Δικαιοσύνη	169
Πίνακας 12.	Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Δικαιοσύνη	170
Πίνακας 13.	Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Οικογενειακή Ατμόσφαιρα	171
Πίνακας 14.	Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Οικογενειακή Ατμόσφαιρα	172
Πίνακας 15.	Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Αίσθηση του Ανήκειν	173
Πίνακας 16.	Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Αίσθηση του Ανήκειν	174
Πίνακας 17.	Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Σεβασμός	175
Πίνακας 18.	Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Σεβασμός	175

Πίνακας 19. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ανθρωπιά	176
Πίνακας 20. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ανθρωπιά	177
Πίνακας 21. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ποιότητα Ζωής	178
Πίνακας 22. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ποιότητα Ζωής	179
Πίνακας 23. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Υποστήριξη	180
Πίνακας 24. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Υποστήριξη	180
Πίνακας 25. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συγχώρεση	181
Πίνακας 26. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συγχώρεση	181
Πίνακας 27. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Υπευθυνότητα και Κινητοποίηση	182
Πίνακας 28. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Υπευθυνότητα και Κινητοποίηση	182
Πίνακας 29. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συνεργασία και Ομαδικότητα	183
Πίνακας 30. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συνεργασία και Ομαδικότητα	183
Πίνακας 31. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Επικοινωνία	184
Πίνακας 32. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Επικοινωνία	185
Πίνακας 33. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ανάπτυξη και Εκπαίδευση	186
Πίνακας 34. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ανάπτυξη και Εκπαίδευση	187
Πίνακας 35. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων	188
Πίνακας 36. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων	189
Πίνακας 37. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ανατροφοδότηση της απόδοσης	190

Πίνακας 38. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ανατροφοδότηση της απόδοσης	190
Πίνακας 39. Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις τελικές υποκλίμακες	191
Σχήμα 1. Θεωρητικό Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.	196
Σχήμα 2. Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας με Σταθμισμένους Συντελεστές Παλινδρόμησης.	197
Σχήμα 3. Τροποποιημένο Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας με Σταθμισμένους Συντελεστές Παλινδρόμησης.	200
Σχήμα 4. Εναλλακτικό Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας με Σταθμισμένους Συντελεστές Παλινδρόμησης.	205
Πίνακας 40. Μέσοι Όροι, Τυπικές Αποκλίσεις, Cronbach's Alpha, Συνάφειες Μεταξύ των Μεταβλητών και με το Σύνολο του Ερωτηματολογίου	211

Το πρώτο βήμα αυτής της διατριβής είναι η ενδελεχής ανασκόπηση των θεωριών και των μοντέλων οργανωτικής κουλτούρας και η αποτύπωση και σύνθεση των κοινών σημείων των διαφορετικών προσεγγίσεων.

Κατόπιν, διερευνά τον ρόλο των συναισθημάτων στην μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας και παρουσιάζει τα θεωρητικά πλαίσια και τα ερευνητικά πορίσματα. Επίσης, παρουσιάζει τα θεωρητικά και ερευνητικά ευρήματα για τον ρόλο των θετικών συναισθημάτων στην Οργανωτική Κουλτούρα και αναδεικνύει τις θεμελιώδεις έννοιες περιγραφής της υπό το πρίσμα της Θετικής Ψυχολογίας.

Περαιτέρω, συγκρίνει τα κοινά σημεία των κεντρικών παραγόντων περιγραφής της Οργανωτικής Κουλτούρας, συνδέοντας την Οργανωτική Κουλτούρα με την Θετική Ψυχολογία. Καταλήγει έτσι στους βασικούς παράγοντες για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας. Έχοντας καταδείξει τις βασικές συνιστώσες της οργανωτικής κουλτούρας προχωρά στην παρουσίασή τους με γνώμονα την θεωρητική προσέγγιση και τα ερευνητικά ευρήματα της Θετικής Ψυχολογίας. Δομεί έτσι μια καινοτόμο έννοια, αυτή της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας διατυπώνοντας ένα πολυδιάστατο εννοιολογικό μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Στην συνέχεια, παρουσιάζει την ερευνητική μέθοδο κατασκευής ενός ερωτηματολογίου μέτρησης και καταγραφής της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας καθώς και τα αποτελέσματα από τον ερευνητικό έλεγχο των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του ερωτηματολογίου αυτού και τα αποτελέσματα του ελέγχου για την προσαρμογή του μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα δεδομένα της έρευνας.

Τέλος, η μελέτη αναφέρεται σε ζητήματα μεθοδολογίας και περιορισμών και προτείνει μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις και εφαρμογές για εταιρείες και οργανισμούς.

Η παρούσα έρευνα προσφέρει ένα πρωτοποριακό και εναλλακτικό τρόπο θεώρησης της οργανωτικής κουλτούρας συμβάλλοντας στην πληρέστερη κατανόηση αυτής της έννοιας. Αποσκοπεί στην δημιουργία ενός αξιόπιστου και έγκυρου ψυχομετρικού εργαλείου μέτρησης της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας το οποίο θα συνεισφέρει στην έρευνα και θα τροφοδοτήσει καινοτόμες εφαρμογές για εταιρείες και οργανισμούς.

Οργανωτική Κουλτούρα: η Έννοια και η Συμβολή της Θετικής Ψυχολογίας στην Μελέτη της

Εδώ και δεκαετίες η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί μια κεντρική έννοια για πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις και έρευνες στην οργανωτική ψυχολογία.

Η συγκεκριμένη έννοια είναι σημαντική γιατί αφορά στην μελέτη των δυνατών ή ασθενών πλευρών της στρατηγικής ενός οργανισμού και την σχέση τους με την οργανωτική κουλτούρα, στην ανέρευση αιτιών για τα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα του οργανισμού και στην οργανωτική ανάπτυξη. Στην περίπτωση αυτή, μέσω της αλλαγής της κουλτούρας διαφοροποιείται η στρατηγική ή άλλες πλευρές του οργανισμού με στόχο την βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων του.

Η οργανωτική κουλτούρα μελετάται επίσης στην διεθνή βιβλιογραφία σε σχέση με βασικούς παράγοντες του οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν ή επηρεάζονται από αυτήν. Τέτοιοι παράγοντες είναι η πίστη των εργαζομένων στην εταιρεία, η κινητοποίησή τους προς την επίτευξη των στόχων του, το ομαδικό πνεύμα, η επικοινωνία, η συνεργασία ή η δεκτικότητα στην αλλαγή (van Muijen, 1998).

Τέλος, η οργανωτική κουλτούρα έχει ιδιάζουσα σημασία σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών όπου το κύριο μέλημα είναι η αρμονική σύζευξη των διαφορετικών κουλτούρων, η σύγκλιση και η δημιουργία μιας κοινής οργανωτικής κουλτούρας.

Οι απαρχές της ενασχόλησης με την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας ανάγονται στην ανθρωπολογία, στην εθνογραφική ανάλυση και στην μελέτη της πολιτισμικής κουλτούρας. Αντίστοιχα με τις μεθόδους που αναπτύχθηκαν από τους ανθρωπολόγους, οι ερευνητές της οργανωτικής κουλτούρας επικεντρώθηκαν σε παρόμοιους τρόπους θεώρησης και μελέτης της έννοιας αυτής, προσαρμοσμένους στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος ενός οργανισμού (Rousseau, 1990; 1983 Smirchich).

Το οργανωτικό κλίμα είναι μια έννοια που προέρχεται κυρίως από έρευνες της κοινωνικής ψυχολογίας και συχνά συγχέεται με την οργανωτική κουλτούρα γιατί και οι δύο έννοιες εξετάζουν παρόμοιες εκφάνσεις ενός οργανισμού. Αν και θεωρητικά οι δύο έννοιες διαφοροποιούνται γιατί αναφέρονται σε ξεχωριστά επίπεδα ανάλυσης των υπό μελέτη μεταβλητών, σε πρακτικό επίπεδο ο διαχωρισμός είναι δύσκολος. Ωστόσο, δεδομένου του ότι, σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές, το κλίμα και η κουλτούρα αποτελούν αλληλοσυμπληρώμενες έννοιες μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι το κλίμα αποτελεί ένα τρόπο μέτρησης της κουλτούρας, συνδυάζοντας με τον τρόπο αυτό την συστηματικότητα των μεθόδων καταγραφής του κλίματος με τις διεξοδικές εννοιολογικές αναζητήσεις της οργανωτικής κουλτούρας.

Οι τυπολογίες οργανωτικής κουλτούρας αποτελούν ένα βασικό τομέα μελέτης της. Για την συγκεκριμένη θεώρηση η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να περιγραφεί με

βάση διακριτές μεταξύ τους συστάδες χαρακτηριστικών ή τύπους. Η κατηγοριοποίηση των οργανισμών σε τύπους συνεισφέρει στην πληρέστερη κατανόηση της έννοιας και για τον λόγο αυτό αρκετές τυπολογίες έχουν αναπτυχθεί, όπως αυτές των Handy (1993) και των Deal και Kennedy (1988), αν και, κατ' ουσία, οι περισσότεροι οργανισμοί φαίνεται ότι ανήκουν σε περισσότερους από έναν τύπους.

Η οργανωτική κουλτούρα έχει επίσης περιγραφεί μέσω κύριων συνιστωσών ή διαστάσεων. Οι οργανισμοί εδώ διαφοροποιούνται μεταξύ τους με κριτήριο την έμφαση που δίνουν στις θεμελιώδεις αυτές διαστάσεις. Η συγκεκριμένη μέθοδος μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας είναι πρακτικά πιο ευέλικτη από εκείνη των τυπολογιών και έχει χρησιμοποιηθεί σε διαπολιτισμικές έρευνες, όπου οργανισμοί από διάφορες χώρες ομαδοποιούνται με βάση την βαθμολογία που έχουν επιτύχει στις διάφορες διαστάσεις. Σημαντικές διαπολιτισμικές έρευνες έχουν διεξάγει ο Hofstede και οι συνεργάτες του (Hofstede, 2001; Hofstede & Peterson, 2000; Hofstede, Neuijen, Ohayn, & Sanders, 1990) καθώς και το ερευνητικό πρόγραμμα GLOBE (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, Gupta & GLOBE 1999).

Ένας ακόμη διαδεδομένος τρόπος θεώρησης και μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας βασίζεται σε διάφορα μοντέλα τα οποία συνεισφέρουν στην κατανόηση του περιεχομένου και της δυναμικής της κουλτούρας ενός οργανισμού. Πολύ γνωστό και ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο οργανωτικής κουλτούρας είναι αυτό του Schein (1992) το οποίο, πέραν της περιγραφής, προσφέρει και μια εξελικτική θεώρηση της ανάπτυξης και της διατήρησης της κουλτούρας ενός οργανισμού. Επίσης το μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών (Quinn & Rohrbaugh, 1983) περιγράφει την οργανωτική κουλτούρα με βάση ένα πλέγμα δύο διαστάσεων και τεσσάρων προσανατολισμών και έχει συνεισφέρει στην καταγραφή και κατανόηση αυτής της έννοιας. Το συγκεκριμένο μοντέλο οργανώνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ως προς τις κυρίαρχες αξίες που εμφορούν την κουλτούρα τους, συνεισφέροντας στην αναγνώριση του γεγονότος ότι στους οργανισμούς ενυπάρχουν διαφορετικές τάσεις και προσανατολισμοί, από τους οποίους κάποιοι υπερισχύουν και κάποιοι είναι ασθενέστεροι.

Σημαντική για την διερεύνηση και την κατανόηση των κύριων συνιστωσών της οργανωτικής κουλτούρας είναι η χρήση ερωτηματολογίων. Συγκεντρωτικές μελέτες που αφορούν στην καταγραφή των βασικών παραγόντων που χρησιμοποιούνται από τα ποικίλα ερωτηματολόγια οργανωτικής κουλτούρας, αν και δεν καταλήγουν σε ταυτόσημες διαστάσεις, οδηγούν στην εξαγωγή κοινών συντελεστών περιγραφής αυτής της έννοιας.

Κοινό στοιχείο όλων των παραπάνω προσεγγίσεων είναι η βασική έμφαση που δίδεται στις γνωστικές πλευρές και εκφάνσεις της οργανωτικής κουλτούρας.

Σημαντικό όμως ρόλο στην διαμόρφωση της κουλτούρας ενός οργανισμού διαδραματίζουν και οι συναισθηματικοί παράγοντες.

Το ενδιαφέρον καθώς και η ερευνητική και θεωρητική ενασχόληση για τον ρόλο των συναισθημάτων στην οργανωτική κουλτούρα αυξάνει στις αρχές της δεκαετίας του 1980 με την εισαγωγή της έννοιας της συναισθηματικής εργασίας και των συναισθηματικών κανόνων από την Hochschild (1983). Η μελέτη αυτής της έννοιας έφερε στο προσκήνιο μια διαφορετική πλευρά της εργασίας και των ζητούμενων από τους εργαζομένους, δηλώνοντας ξεκάθαρα ότι οι απαιτήσεις του εργασιακού ρόλου επεκτείνονται και στη διαχείριση των συναισθημάτων τους και ότι οι ρητοί ή άρρητοι κανόνες ενός οργανισμού αφορούν στον έλεγχο των συναισθημάτων των εργαζομένων.

Την σπουδαιότητα της μελέτης των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο σηματοδοτεί επίσης και η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων (Weiss & Cropanzano, 1996). Η θεωρία αυτή συμβάλει στην κατανόηση του ρόλου των συναισθημάτων στην σχέση μεταξύ των παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος και των τελικών στάσεων ή των συμπεριφορών των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η θεωρία επεξηγεί τον τρόπο με τον οποίο πλευρές του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η οργανωτική κουλτούρα, δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για την εμφάνιση γεγονότων που προκαλούν θετικά ή αρνητικά συναισθήματα τα οποία οδηγούν σε ανάλογες στάσεις ή συμπεριφορές, ενώ επίσης τονίζει την σπουδαιότητα παραγόντων όπως η συχνότητα ή η ένταση των συναισθηματικών γεγονότων για τον καθορισμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Τα συναισθήματα έχουν επίσης μελετηθεί σε επίπεδο ομάδας από ερευνητές όπως από τον George (1990) ο οποίος μίλησε για τον συναισθηματικό τόνο της ομάδας, ή τον De Rivera (1992) που αναφέρθηκε στο συναισθηματικό κλίμα του οργανισμού αλλά και από τους Barsade, Brief και Spataro (2003) οι οποίοι εισήγαγαν την έννοια της συναισθηματικής οργανωτικής κουλτούρας. Η συναισθηματική κουλτούρα περιλαμβάνει κανόνες ελέγχου των συναισθημάτων και των συμπεριφορών των εργαζομένων οι οποίοι είναι εξαιρετικά ισχυροί γιατί βασίζονται στις βαθύτερες πεποιθήσεις, αντιλήψεις και αξίες του οργανισμού.

Τα συναισθήματα λοιπόν αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας. Ταυτόχρονα, οι συναισθηματικοί κανόνες που μπορεί να επιβληθούν από την οργανωτική κουλτούρα είναι δυνατό να αποτελέσουν υποκατάστατα του ελέγχου της συμπεριφοράς που ασκείται μέσω τυπικών διαδικασιών, δεδομένης της τάσης των σύγχρονων οργανισμών για λιγότερους έγγραφους κανόνες.

Έτσι, η μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας και πολύ περισσότερο ο ρόλος των συναισθημάτων σε αυτήν αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία σήμερα.

Όμως η μελέτη των συναισθημάτων στην οργανωτική κουλτούρα έχει μέχρι πρόσφατα επικεντρωθεί στα αρνητικά συναισθήματα, ακολουθώντας τον γενικότερο προσανατολισμό της ψυχολογίας για ίαση της ψυχοπαθολογίας.

Η δεκαετία του 1990 σηματοδότησε την διεύρυνση του ενδιαφέροντος των ερευνητών για την μελέτη παραγόντων που συντείνουν στην πρόληψη και στην προστασία ενάντια στην ψυχική ασθένεια και εν γένει στα αρνητικά συμπτώματα, και αναπτύσσουν θετικά χαρακτηριστικά και ποιότητες στην ζωή των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών. Οι έρευνες και οι θεωρητικές αναζητήσεις με αυτόν τον προσανατολισμό εντάσσονται στον κλάδο της Θετικής Ψυχολογίας.

Στα πλαίσια του κλάδου αυτού αναπτύχθηκε η θεωρία των θετικών συναισθημάτων η οποία προσφέρει ένα πλαίσιο που συνεισφέρει σημαντικά στην επεξήγηση της λειτουργίας των θετικών συναισθημάτων για την ανάπτυξη των γνωστικών, φυσικών, κοινωνικών και ψυχολογικών πηγών του ατόμου και την καλύτερη προσαρμογή και ανταπόκρισή του σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής. Επίσης, η θεωρία των θετικών συναισθημάτων βοηθά στην κατανόηση και περιγραφή των παραγόντων εκείνων που βοηθούν στην ανάπτυξη και άνθιση των ομάδων και των οργανισμών (Fredrickson, 2003a).

Συνολικότερα, οι έρευνες και οι θεωρητικές αναζητήσεις της θετικής ψυχολογίας ως προς τα στοιχεία που συνεισφέρουν σε θετικά αποτελέσματα για οργανισμούς εντάσσονται στο κίνημα της θετικής οργανωσιακής μελέτης.

Ένα μέρος των ερευνών του κινήματος της θετικής οργανωσιακής μελέτης αφορά στην ανεύρεση, την καταγραφή και την περιγραφή παραγόντων που εντάσσονται στα πλαίσια της οργανωτικής κουλτούρας και συντείνουν στην ανάπτυξη και στην άνθιση των οργανισμών.

Παράλληλα, αναπτύχθηκαν μοντέλα που περιγράφουν εκείνες τις οργανωτικές πρακτικές που συσχετίζονται με την υγεία και την ευζωία των εργαζομένων και των οργανισμών. Οι πρακτικές αυτές συνδέονται στενά με την οργανωτική κουλτούρα, αποτελώντας ουσιαστικά κριτήρια για τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός συμβάλει στην δημιουργία ενός υγιούς ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους του υποστηρίζοντας την καλή υγεία, την ποιότητα ζωής, προλαμβάνοντας τυχόν αρνητικές επιπτώσεις από επιβαρυντικούς παράγοντες και συντείνοντας στην βέλτιστη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού σε όλα τα μέρη και επίπεδα της λειτουργίας του.

Έρευνες δείχνουν ότι οι παράγοντες και οι πρακτικές της οργανωτικής κουλτούρας που προαναφέρθηκαν συνδέονται και ενισχύουν την βίωση θετικών συναισθημάτων στον χώρο εργασίας.

Παράλληλα, αρκετοί από τους παράγοντες αυτούς αποτελούν σημαντικά συστατικά στοιχεία και για τις θεωρητικές προσεγγίσεις και τα μοντέλα της οργανωτικής κουλτούρας που τονίζουν το γνωστικό στοιχείο μελέτης της έννοιας αυτής.

Η Συμβολή της Παρούσας Έρευνας

Η παρούσα έρευνα προτείνει ότι τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας που συνδέονται με την βίωση θετικών συναισθημάτων αλλά και την ευζωία του εργαζομένου και του οργανισμού μπορούν να οργανωθούν σε τρεις βασικούς παράγοντες, το Νόημα, την Ψυχολογική Παρουσία και την Ενδυνάμωση.

Πιο συγκεκριμένα, πηγές Νοήματος στην εργασία αποτελούν η φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού και η ψυχολογική ασφάλεια. Η φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού σύμφωνα με τους Ashforth και Vaidyanath (2002) είναι εκείνο το συνεκτικό σύστημα πεποιθήσεων που συνδέει και εξηγεί «ποιος είναι κάποιος (ταυτότητα) και που ανήκει (είναι μέλος), τι έχει σημασία (αξίες) και τι πρέπει να γίνει (σκοπός), πως και γιατί τα πράγματα έχουν οργανωθεί ... για να δημιουργήσουν την ‘πραγματικότητα’ και την ‘αλήθεια’ (ιδεολογία) και πως κάποιος ενσωματώνεται σε αυτήν την αλήθεια και συνδέεται με το τι έχει αξία και τι θα γίνει (υπέρβαση)» (σελ. 361). Η ψυχολογική ασφάλεια είναι η αίσθηση του ατόμου ότι μπορεί να δείξει τον πραγματικό του εαυτό στον χώρο εργασίας του, χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες για την θέση ή την καριέρα του (Kahn, 1990). Παράγοντες που συνδέονται με την βίωση της ψυχολογικής ασφάλειας είναι η Εμπιστοσύνη, η Δικαιοσύνη, η Οικογενειακή Ατμόσφαιρα, η Αίσθηση του Ανήκειν, ο Σεβασμός, η Ανθρωπιά, η Υποστήριξη, η Ποιότητα Ζωής, και η Συγχώρεση. Τα δύο συστατικά στοιχεία του νοήματος συνδέονται στενά μεταξύ τους. Η φιλοσοφία λειτουργίας προσδιορίζει τον σκοπό, τις αξίες, την ταυτότητα, το σύνολο στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος οδηγώντας τον σε αρμονία και ανάπτυξη ενώ η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί το απαραίτητο πλαίσιο δράσης για να τοποθετήσει τον εαυτό του στην φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού.

Η ψυχολογική ασφάλεια συμβάλει και συνδέεται με την δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να νιώσουν αρκετά άνετα ώστε να εκφράσουν ελεύθερα σκέψεις, συναισθήματα και ιδέες (Kahn, 2001; Kahn, 1990) και προάγει την ανάπτυξη και βίωση θετικών συναισθημάτων

(Fredrickson, 2002, 2001, 1998). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο εργαζόμενος μπορεί να είναι ψυχολογικά παρών (Kahn, 1992).

Η ψυχολογική παρουσία αφορά στην προσβασιμότητα του ατόμου στην εργασία του (υπό την έννοια της προσπάθειας για την δουλειά του και της συνεισφοράς ιδεών), στην προσβασιμότητά του στους άλλους (να είναι κανείς ανοικτός και να έχει ενσυναίσθηση) και στην προσβασιμότητα στον ίδιο του τον εαυτό (υπό την έννοια της ανάπτυξης και μάθησης) (Kahn, 1992). Βασικά συστατικά της Ψυχολογικής Παρουσίας είναι η επικοινωνία, η ευελιξία- καινοτομία, η αισιοδοξία, η συνεργασία-ομαδικότητα, η ανάπτυξη- εκπαίδευση, η υπευθυνότητα- κινητοποίηση και η υπερηφάνεια. Τα στοιχεία αυτά συνδέονται με την υγεία του οργανισμού προσφέροντας στην ανάπτυξη καλύτερων και ποιοτικότερων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, συντείνοντας στην αύξηση της συνεκτικότητας του οργανισμού και συνεισφέροντας στην ανάπτυξη και στην αλλαγή του.

Η Ψυχολογική Παρουσία, μέσω της ειλικρινούς και ελεύθερης έκφρασης των σκέψεων και των συναισθημάτων των εργαζομένων, συνεισφέρει στην ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των εργαζομένων, στην βίωση θετικών συναισθημάτων (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005), και στην δημιουργία κατάλληλων συνθηκών ώστε οι εργαζόμενοι να εμπλέκουν ανεμπόδια το μέγιστο των δυνατοτήτων και πηγών τους.

Η ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί μια πηγή ενέργειας, ζωτικότητας, σθένους για επιβίωση, ανάπτυξη και εξέλιξη για τον οργανισμό. Η γέννηση, η διανομή και η χρήση αυτής της ενέργειας, της ισχύος μελετάται από την έννοια της Ενδυνάμωσης (Feldman & Khademian, 2003). Στοιχεία της ενδυνάμωσης είναι η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, η αυτονομία- πρωτοβουλία και η αναγνώριση της συνεισφοράς. Μέσω των στοιχείων αυτών διευκολύνεται και προωθείται η αντίληψη των εργαζομένων για την συνολική λειτουργία του οργανισμού και για την δική τους θέση στο ευρύτερο σύνολο, αναπτύσσεται η εργασιακή τους ταυτότητα και υποβοηθείται ο επαναπροσδιορισμός της εργασίας από τους ίδιους τους εργαζόμενους συνεισφέροντας με τον τρόπο αυτό και στην θετική νοηματοδότηση.

Οι τρεις έννοιες, Νόημα, Ψυχολογική Παρουσία και Ενδυνάμωση συνδέονται μεταξύ τους και περιγράφουν εκείνες τις λειτουργίες και τις συνιστώσες που δημιουργούν μια οργανωτική κουλτούρα όπου περικλείονται όλα όσα υποστηρίζουν την ευζωία του οργανισμού και του εργαζόμενου ώστε ο οργανισμός να είναι θετικός και υγιής, να αναπτυχθεί και να επιτύχει. Δομείται έτσι μια νέα έννοια αυτή της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας η οποία αποτελεί το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διατριβής.

Για την μελέτη και τον ερευνητικό έλεγχο του θεωρητικού μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας κατασκευάσαμε ένα πρωτότυπο εργαλείο μέτρησης αυτής της έννοιας.

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου ανατρέξαμε σε ήδη υπάρχοντα ερωτηματολόγια οργανωτικής κουλτούρας. Σκοπός της διερεύνησης αυτής ήταν η ανεύρεση εργαλείων που περιγράφουν τους παράγοντες της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας ή επιμέρους στοιχεία τους. Βρέθηκαν συνολικά δεκατέσσερις κλίμακες που αξιολογούν επιμέρους διαστάσεις της έννοιας.

Κατόπιν συστήθηκε μια ομάδα εστίασης στην οποία χορηγήθηκαν οι ορισμοί των υποκλιμάκων της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας καθώς και οι επιλεγμένες ξενόγλωσσες κλίμακες. Από την ομάδα εστίασης ζητήθηκε να επιλέξει τις προτάσεις που περιγράφουν την κάθε υποκλίμακα. Με τον τρόπο αυτό επελέγησαν 69 προτάσεις οι οποίες προσαρμόστηκαν στα ελληνικά με την διαδικασία της αντίστροφης ανεξάρτητης μετάφρασης.

Για την διερεύνηση της φαινομενικής εγκυρότητας, της εννοιολογικής εγκυρότητας και της εγκυρότητας περιεχομένου των προτάσεων που επιλέχθηκαν συστήθηκε μια δεύτερη ομάδα εστίασης στην οποία ζητήθηκε να κατατάξει τις προτάσεις σε ομάδες και να ονομάσει κάθε συστάδα προτάσεων. Η κατηγοριοποίηση καθώς και η ονομασία των ομάδων προτάσεων ήταν σύστοιχη με την θεωρητικά προτεινόμενη. Επίσης, από αυτήν την ομάδα εστίασης ζητήθηκε να δοθούν ορισμοί για όλες τις διαστάσεις της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας και να προταθούν στοιχεία για όσες διαστάσεις θεωρούσαν ότι υπήρχαν ελλείψεις στην εννοιολογική περιγραφή τους. Προστέθηκαν έτσι ακόμη 66 προτάσεις.

Για την επιβεβαίωση της εννοιολογικής εγκυρότητας και της εγκυρότητας περιεχομένου του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε μια τρίτη ομάδα εστίασης από την οποία ζητήθηκε να αξιολογηθεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου και να καταταχθούν σε σειρά προτεραιότητας οι διαστάσεις του. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής παρέχουν επιπλέον ενδείξεις για την εγκυρότητα της έννοιας και του περιεχομένου του ερωτηματολογίου και συνεισφέρουν στην καλύτερη κατανόηση και βελτιστοποίηση των προτάσεων της κλίμακας.

Τέλος, μεριμνήσαμε για την μείωση επιδράσεων συμφωνίας, αντιστρέφοντας τις μισές προτάσεις του ερωτηματολογίου καθώς και για τις επιδράσεις σειράς καταγράφοντας με τυχαίο τρόπο τις δηλώσεις στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου.

Ακολούθως, διεξήγαμε μια πιλοτική έρευνα σε ένα δείγμα 30 εργαζομένων για τον έλεγχο της ερευνητικής διαδικασίας χορήγησης του ψυχομετρικού εργαλείου, της

σαφήνειας των οδηγιών του και του απαιτούμενου χρόνου συμπλήρωσης. Δεν παρατηρήθηκαν προβλήματα και ο χρόνος συμπλήρωσης ήταν 25-40 λεπτά της ώρας.

Στην συνέχεια, χορηγήσαμε το ερωτηματολόγιο σε ένα δείγμα 932 εργαζομένων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Διεξήγαμε προκαταρκτικές αναλύσεις στα δεδομένα που συλλέχθηκαν για κανονικότητα κατανομής, ελλειπείς και ακραίες τιμές, γραμμικότητα, ομοσκεδαστικότητα και πολυσυγγραμμικότητα.

Το τελικό δείγμα της έρευνάς μας αποτελείται από 733 άτομα. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες είναι άτομα 20-40 ετών, έχουν πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης σχολής και είναι Έλληνες. Το 42,6% είναι άνδρες, οι μισοί περίπου είναι παντρεμένοι και το 33,2% έχουν παιδιά. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι πλήρως απασχολούμενοι στον τομέα των υπηρεσιών σε μικρές έως μεσαίες επιχειρήσεις και σχεδόν οι μισοί εργάζονταν από 6 μήνες έως 4 χρόνια στον οργανισμό και κατείχαν την συγκεκριμένη θέση εργασίας από λιγότερο από 6 μήνες ως 2 χρόνια.

Ο αρχικός έλεγχος των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του ερωτηματολογίου έδειξε ότι η πλειοψηφία των υποκλιμάκων χαρακτηρίζονταν από καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας με εξαίρεση πέντε υποκλίμακες οι οποίες παρουσίασαν χαμηλούς δείκτες Cronbach's alpha.

Οι προτάσεις των υποκλιμάκων αυτών μετακινήθηκαν σε υποκλίμακες με τις οποίες είχαν επαρκή συνάφεια με συνέπεια την κατάργηση των πέντε υποκλιμάκων με χαμηλή αξιοπιστία. Η μετακίνηση των προτάσεων παρουσιάζει εννοιολογική συνάφεια με το περιεχόμενο και την έννοια των υποκλιμάκων στις οποίες τελικώς εντάχθηκαν, συνεισφέροντας στην συμπλήρωση και την επέκταση του εννοιολογικού περιεχομένου τους.

Η ανάλυση προτάσεων του αναθεωρημένου ερωτηματολογίου βελτίωσε περαιτέρω την ομοιογένεια πέντε υποκλιμάκων. Οι τελικές υποκλίμακες του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής χαρακτηρίζονται από ικανοποιητική αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής.

Ο ερευνητικός έλεγχος του πολυδιάστατου μοντέλου των παραγόντων που συνθέτουν την νέα έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας διενεργήθηκε μέσω επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων. Η αξιολόγηση της προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα της έρευνας απέρριψε το αρχικό μοντέλο.

Οι εκ των υστέρων αναλύσεις για την διερεύνηση του προσδιορισμού του θεωρητικού μοντέλου έδειξαν ότι τροποποιώντας την παραγοντική δομή του επιτυγχάνεται καλή προσαρμογή στα δεδομένα.

Το τροποποιημένο μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζει ενδείξεις ικανοποιητικής εννοιολογικής εγκυρότητας με επαρκή αποκλίνουσα και

συγκλίνουσα εγκυρότητα, τόσο στο σύνολό του όσο και σε επίπεδο παραγόντων, υποπαραγόντων και υποκλιμάκων.

Η τροποποίηση της δομής του μοντέλου ως προς τον παράγοντα της Ενδυνάμωσης προσφέρει στην κατανόηση της έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας για το ελληνικό πολιτισμικό και εργασιακό πλαίσιο.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι η πλειοψηφία των διαστάσεων της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αναγνωρίζονται ως βασικά στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού, προσφέροντας υποστήριξη στο μοντέλο.

Επιπροσθέτως, θετικά χαρακτηριστικά και στοιχεία του οργανισμού που σχετίζονται με την έννοια της Ενδυνάμωσης αναγνωρίζονται από το μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, ενώ η ανάπτυξη των διαστάσεων αυτών συντελεί στην ενίσχυση του ρόλου της Ενδυνάμωσης.

Συμπερασματικά, η έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας προσφέρει μια διαφορετική προσέγγιση για την διερεύνηση και την ανάλυση των πρακτικών ενός οργανισμού καθώς και για την μελέτη της δυναμικής του.

Η έρευνα συμπληρώνει τα υπάρχοντα θεωρητικά μοντέλα για την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας συνεισφέρει στην πληρέστερη κατανόηση των θετικών πλευρών και των δυνατών σημείων των οργανισμών, ανοίγει νέους δρόμους στην έρευνα και τροφοδοτεί την πρακτική εφαρμογή σε εταιρείες και οργανισμούς.

Επιπλέον, παρέχει ένα έγκυρο και αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί για την περαιτέρω διερεύνηση της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Προσεγγίσεις και Ορισμοί της Οργανωτικής Κουλτούρας

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετήσουμε τις διαφορετικές προσεγγίσεις της Οργανωτικής Κουλτούρας, τους ορισμούς της έννοιας και την μεθοδολογία μελέτης και αποτύπωσης της κουλτούρας ενός οργανισμού σύμφωνα με την κάθε θεώρηση.

Πιο συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στις απαρχές σπουδής της Οργανωτικής Κουλτούρας και στις βασικές κατευθύνσεις της που σχετίζονται με ανθρωπολογικές έρευνες.

Επίσης, θα περιγράψουμε τις διαφορές και τις ομοιότητες της οργανωτικής κουλτούρας από το οργανωτικό κλίμα, προσδιορίζοντας τους λόγους για τους οποίους επιλέξαμε την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας ως πεδίο μελέτης της συγκεκριμένης έρευνας.

Ακόμη, θα εκθέσουμε διαφορετικές τυπολογίες και διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί για την καταγραφή και διερεύνησή της, όπως και μοντέλα για την μελέτη και την κατανόηση της έννοιας αυτής.

Επιπροσθέτως, θα αναφερθούμε στην χρησιμότητα των ποσοτικών μεθόδων για την ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας καθώς και στις βασικές διαστάσεις που προκύπτουν από ανάλογες έρευνες.

Καταλήγοντας θα συνοψίσουμε τους βασικούς παράγοντες για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας όπως προκύπτουν από τις παραπάνω προσεγγίσεις.

Οργανωτική Κουλτούρα και Ανθρωπολογία

Η μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας πηγάζει από την ανθρωπολογία και την εθνογραφική ανάλυση, αναπτυσσόμενη κατ' αναλογία με την μελέτη της πολιτισμικής κουλτούρας (Rousseau, 1990).

Πολλοί είναι οι ερευνητές και οι θεωρητικοί που έχουν μελετήσει την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας. Ήδη από το 1983, η Smirchich περιέγραψε πέντε διαφορετικούς τρόπους σπουδής της οργανωτικής κουλτούρας, που σχετίζονται με πέντε βασικές θεωρητικές κατευθύνσεις μελέτης της ανθρωπολογίας, και στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω.

Διαπολιτισμική ή Συγκριτική Μελέτη

Η πρώτη θεωρητική κατεύθυνση που αναγνωρίζει η Smirchich (1983) είναι η διαπολιτισμική ή συγκριτική μελέτη.

Η αρχή της διαπολιτισμικής μελέτης σχετίζεται με τον λειτουργισμό του Malinowski (1923, 1947) ο οποίος υποστήριξε ότι όλες οι κοινωνίες αντιμετωπίζουν όμοια παγκόσμια προβλήματα, θέση που υποστηρίζουν και ανθρωπολόγοι όπως οι Kluckhohn και Strodtbeck (1961) και ο Kroeber και Kluckhohn (1951), όπως αναφέρεται από τους Ashkanasy, Wilderom και Peterson (2000).

Σύμφωνα με τον Kluckhohn (1951) η κουλτούρα είναι ο τρόπος σκέψης, αίσθησης και δράσης που αποκτάται και μεταδίδεται μέσω συμβόλων. Στο κέντρο μελέτης της κουλτούρας βρίσκονται οι ιδέες που προκύπτουν και προέρχονται μέσω της παράδοσης και της πορείας της πολιτισμικής ομάδας κατά την διάρκεια των ετών, καθώς και οι αξίες που συνδέονται με τις ιδέες αυτές. Επίσης, ο Triandis (1972) διαχωρίζει ανάμεσα στην υποκειμενική κουλτούρα και τις αντικειμενικές εκφράσεις της σε αντικείμενα και κατασκευάσματα, ορίζοντας την υποκειμενική κουλτούρα ως «τον χαρακτηριστικό τρόπο μιας πολιτισμικής ομάδας να αντιλαμβάνεται το μέρος του περιβάλλοντος που είναι κατασκευασμένο από τον άνθρωπο» (σελ. 4).

Η διαπολιτισμική μελέτη τονίζει τον ρόλο των πολιτισμικών αξιών στην κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας. Στρέφει την προσοχή του ερευνητή στην σημασία που έχει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να ανήκουν σε ένα οργανισμό που εμφορείται από μια συγκεκριμένη οργανωτική κουλτούρα, είναι όμως πρωταρχικά άτομα που ανήκουν σε μια πολιτισμική ομάδα και έχουν κοινωνικοποιηθεί ενστερνιζόμενα, λίγο ή πολύ, τις αξίες της ομάδας αυτής.

Έτσι, για την διαπολιτισμική μελέτη η κουλτούρα θεωρείται ως μια ανεξάρτητη μεταβλητή που επηρεάζει τον οργανισμό μέσω του εξωτερικού πολιτισμικού πλαισίου στο οποίο αυτός δραστηριοποιείται. Στην διαπολιτισμική μελέτη η οργανωτική κουλτούρα σχεδόν αντικατοπτρίζει την πολιτισμική κουλτούρα και οι διαφορές στην κουλτούρα των οργανισμών εξηγούνται μέσω των πολιτισμικών διαφορών που ισχύουν στα περιβάλλοντα όπου αυτοί δραστηριοποιούνται.

Οργανωτική Κουλτούρα ως Μεταβλητή που Πηγάζει από τον Οργανισμό

Ένας δεύτερος τρόπος μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας είναι η θεώρησή της ως μια μεταβλητή που πηγάζει από τον οργανισμό. Η οργανωτική κουλτούρα εδώ αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται και αναπτύσσονται όλες οι σημαντικές πλευρές και μεταβλητές του οργανισμού και το ενδιαφέρον της μελέτης εστιάζεται

στην συσχέτιση της οργανωτικής κουλτούρας με τις μεταβλητές αυτές. Τέτοιες μεταβλητές μπορεί να είναι οι στόχοι της οργάνωσης, το σύστημα διοίκησης ή η τεχνολογική δομή. Αν και το γενικότερο πολιτισμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται ένας οργανισμός δεν παραγνωρίζεται ωστόσο η έμφαση δίδεται στις ποιότητες και τα χαρακτηριστικά που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό.

Η κουλτούρα, αποτελεί ένα μηχανισμό προσαρμογής και ρύθμισης που ενώνει τους ανθρώπους σε κοινωνικές δομές σύμφωνα με τον δομικό λειτουργισμό του Radcliffe- Brown (Smircich, 1983). Σε ότι αφορά τις οργανώσεις η κουλτούρα αποτελεί την κοινωνική ή κανονιστική «κόλλα» που ενώνει και διατηρεί ενωμένους τους οργανισμούς εκφράζοντας τις ιδέες και τις πεποιθήσεις που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού (Tichy, 1982). Αυτές οι αξίες ή πεποιθήσεις εκφράζονται μέσω συμβόλων όπως οι μύθοι (Boje, Fedor & Rowland, 1982), τα τελετουργικά (Deal & Kennedy, 1982) και η εξειδικευμένη γλώσσα (Andrews & Hirsch, 1983). Μέσω των κοινών αξιών και των πεποιθήσεων για τα μέλη ενός οργανισμού η κουλτούρα αποτελεί ένα κεντρικό μοχλό επιρροής της πορείας του προσφέροντας στους εργαζομένους μια αίσθηση ταυτότητας (Deal & Kennedy, 1982), διευκολύνοντας την πίστη σε κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό (Peters & Waterman, 1982), αυξάνοντας την σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος της οργάνωσης και αποτελώντας πηγή νοήματος και καθοδήγησης της συμπεριφοράς (Meyer, 1981).

Το σημαντικότερο συμπέρασμα είναι ότι οι δύο πρώτες κατευθύνσεις για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας αντιμετωπίζουν την κουλτούρα ως μια μεταβλητή την οποία «έχει» ο οργανισμός (Smircich, 1981 όπως αναφέρεται από την Smircich, 1983). Και στις δύο κατευθύνσεις το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αναζήτηση μέσων και αιτιωδών σχέσεων για τον έλεγχο και την βελτιστοποίηση των οργανωτικών λειτουργιών, αν και στην πρώτη κατεύθυνση η κουλτούρα επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον ενώ στην δεύτερη περίπτωση η οργανωτική κουλτούρα είναι περισσότερο αποτέλεσμα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης στο εσωτερικό ενός οργανισμού (van Muijen, 1998).

Οι επόμενες τρεις κατευθύνσεις έρευνας αντιλαμβάνονται την οργανωτική κουλτούρα ως κάτι το οποίο «είναι» ο οργανισμός (Smircich, 1981 όπως αναφέρεται από την Smircich, 1983), ως μια βασική μεταφορά (root metaphor). Η μελέτη επικεντρώνεται στον οργανισμό ως το συνολικό αποτέλεσμα υποκειμενικών εμπειριών καθώς και στην διερεύνηση των προτύπων που καθιστούν δυνατή την λειτουργία του (Smircich, 1983).

Γνωστική Αντίληψη

Σύμφωνα με την *γνωστική αντίληψη* της κουλτούρας και την γνωστική ανθρωπολογία ή την εθνογραφία του Goodenough (1971) η κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών γνώσεων και πεποιθήσεων, αποτέλεσμα γνωστικών διαδικασιών που παράγεται μέσω κανόνων ή ασυνείδητων διαδικασιών (Rossi & O'Higgins, 1980, όπως αναφέρεται από την Smircich, 1983).

Στην γνωστική μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας οι οργανισμοί αντιμετωπίζονται ως συστήματα γνώσης. Οι Argyris και Schön (1978) αναφέρθηκαν στους οργανισμούς ως «γνωστικές επιχειρήσεις» στις οποίες τα μέλη προσπαθούν να κατανοήσουν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται αλλά και την θέση τους σε αυτόν. Αυτές οι υποκειμενικές κατανοήσεις δημιουργούν ένα δίκτυο ατομικών νοημάτων ή ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς που οι εργαζόμενοι μοιράζονται μεταξύ τους. Κάθε πράξη έχει γνωστική βάση και αυτό αντικατοπτρίζεται στους κανόνες, την στρατηγική και στην γενικότερη θεώρηση του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται ο οργανισμός. Για τον εξωτερικό παρατηρητή φαίνεται έτσι ότι ο οργανισμός λειτουργεί με βάση καλά καθορισμένους κανόνες. Παραπλήσιες με την παραπάνω θεώρηση είναι η κοινωνική-δομική θεωρία του Weick (1979) ή η μεθοδολογία του Wacker (1981) για την αξιολόγηση της συλλογικής γνωστικής υποδομής ενός οργανισμού. Κοινή παραδοχή και κεντρικό σημείο έμφασης όλων αυτών των θεωρήσεων είναι ότι η σκέψη οδηγεί στην πράξη, ότι οι εργαζόμενοι είναι άτομα που σκέπτονται και δρουν αναλόγως.

Συμβολική Αντίληψη

Κατά την *συμβολική αντίληψη* της κουλτούρας, τα γεγονότα και οι δράσεις σε ένα οργανισμό, εκτός της καθαρά λειτουργικής τους σημασίας, έχουν ένα βαθύτερο συμβολικό νόημα το οποίο ο ερευνητής πρέπει να αποκρυπτογραφήσει και ερμηνεύσει. Οι οργανισμοί σύμφωνα με την θεώρηση αυτή διατηρούνται βάσει συμβολικών λειτουργιών όπως είναι η γλώσσα που διευκολύνει την διάχυση και διατήρηση ενός κοινού νοήματος, μιας κοινής κατανόησης, ενός βασικού «θέματος» που προσδιορίζει και καθοδηγεί την δράση μέσα στον οργανισμό. Η βασική επιδίωξη του ερευνητή είναι η ανεύρεση, η διατύπωση ή η αποκρυπτογράφηση αυτού του θέματος που εκφράζεται μέσα από διάφορες συμβολικές λειτουργίες και αποτελεί κεντρικό σημείο της συμβολικής ανάλυσης της κουλτούρας ενός οργανισμού. Επίσης, βασικό στοιχείο της συμβολικής ανάλυσης είναι η υποκειμενική ερμηνεία και αντίληψη των ατόμων για ό, τι συμβαίνει μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον και τον τρόπο με τον οποίο οι υποκειμενικές αυτές ερμηνείες σχετίζονται με την δράση και την δημιουργία ενός οργανισμού.

Ο Van Maanen (1973), αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ερευνητή που εφάρμοσε την μεθοδολογία της συμβολικής αντίληψης της κουλτούρας και μελέτησε την διαδικασία με την οποία οι νεοεισερχόμενοι αστυνομικοί ανακάλυπταν και αποκρυπτογραφούσαν το κοινό νόημα του οργανισμού στον οποίο εργάζονταν προκειμένου να ενσωματωθούν και να μάθουν τον ορθό τρόπο δράσης. Η μελέτη αυτή, καθώς και παρόμοιες μελέτες, όπως αυτή του Manning (1979) που επίσης αφορούσε στον οργανισμό της αστυνομίας, επικεντρώνονται στην δημιουργία και διατήρηση ενός οργανισμού μέσω συμβολικών δράσεων.

Όπως λοιπόν παρατηρεί η Smircich (1983) σύμφωνα με την συμβολική αντίληψη της οργανωτικής κουλτούρας ο ερευνητής αλλά και ο ηγέτης ενός οργανισμού εστιάζονται στον τρόπο δημιουργίας κοινού νοήματος και κοινής κατανόησης ώστε να είναι εφικτή η συντονισμένη δράση στα πλαίσια μιας οργάνωσης.

Η συμβολική αντίληψη της κουλτούρας έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την γνωστική αντίληψή της, σύμφωνα με τον Geertz (1973). Ο ανθρωπολόγος αυτός διαφωνεί ως προς το ότι η κουλτούρα συνίσταται σε γνωστικές διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να μελετηθούν μέσω της συστηματικής διερεύνησης των κανόνων του οργανισμού, γιατί θεωρεί ότι με τον τρόπο αυτό αποκλείεται η μελέτη του πλαισίου μέσα στο οποίο πραγματώνεται η σκέψη, η συμπεριφορά και η δράση. Για την συμβολική ανθρωπολογία του Geertz (1973) η κουλτούρα είναι ένας ιστός νοημάτων που το άτομο έχει κατασκευάσει και η μελέτη της συνίσταται στην ερμηνεία και αναζήτηση αυτών των νοημάτων μέσω της μελέτης των συμβόλων και των συμβολικών λειτουργιών.

Δομική και Ψυχοδυναμική Προσέγγιση

Τέλος, κατά την *δομική και ψυχοδυναμική προσέγγιση* η οργανωτική κουλτούρα είναι η έκφραση ή η εκδήλωση ασυνείδητων ψυχολογικών διαδικασιών και οι οργανωτικές πρακτικές αναλύονται με βάση την δυναμική συσχέτιση μεταξύ ασυνείδητων διαδικασιών και των συνειδητών τους εκδηλώσεων (Smircich, 1983). Η μελέτη, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, εστιάζεται στην αναζήτηση των θεμελίων της κοινωνικής δομής της οργάνωσης, πέρα από τις συνειδητές ή φαινομενικές εκφάνσεις της.

Κεντρικό σημείο αυτής της θεώρησης είναι ότι ο ανθρώπινος νους χαρακτηρίζεται από μια βαθύτερη, ασυνείδητη δομή η οποία ορίζει τις δυνατότητές του. Σύμφωνα με την δομική θεωρία του ανθρωπολόγου Lévi- Strauss (1958), όπως αναφέρεται από τον Fillous (2008), η κουλτούρα και οι εκφάνσεις της αποτελούν τόσο την προβολή όσο και το μέσο μελέτης της ασυνείδητης και παγκόσμιας δομής του νου.

Η δομική και ψυχοδυναμική προσέγγιση δεν έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας. Ωστόσο, παράδειγμα μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας που στηρίζεται στην θεωρία του Lévi- Strauss είναι αυτή του Turner (1983) για την διάγνωση της αιτίας των διαφωνιών στο χώρο εργασίας. Επίσης, ο Mitroff (1982), όπως αναφέρεται από την Smircich (1983), στηριζόμενος στην θεωρία των αρχετύπων του Jung ασχολήθηκε με την ανακάλυψη της δομής που συνδέει το ασυνείδητο με τις συνειδητές και εμφανείς εκδηλώσεις του σε μια κοινωνική δομή, όπως μια οργάνωση.

Κοινός στόχος των παραπάνω ερευνών αλλά και γενικότερα των θεωρητικών που έχουν ασχοληθεί με την συγκεκριμένη κατεύθυνση μελέτης είναι η ανάπτυξη μιας προσέγγισης που διερευνά τόσο τις συνειδητές όσο και τις ασυνείδητες διαδικασίες στα πλαίσια ενός οργανισμού, παρέχοντας μια σύνθετη προοπτική της οργανωτικής θεωρίας γενικότερα και της οργανωτικής κουλτούρας ειδικότερα.

Συμπερασματικά, οι τρεις προηγούμενες κατευθύνσεις μελέτης, η γνωστική, η συμβολική και η δομική και ψυχοδυναμική προσέγγιση έρευνας της οργανωτικής κουλτούρας αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως μια βασική μεταφορά. Η οργάνωση είναι ένα πλέγμα συμβολικών σχέσεων και νοημάτων που υποστηρίζεται μέσα από την αλληλεπίδραση των ατόμων που την αποτελούν. Οι ερευνητές που ακολουθούν κάποιον από τους τρεις αυτούς τρόπους μελέτης επικεντρώνονται στην γλώσσα, τους μύθους, τα σύμβολα, τις ιστορίες, τα τελετουργικά μιας οργάνωσης όχι ως επιφανόμενα της κουλτούρας αλλά ως γενεσιουργές διαδικασίες που παράγουν νόημα και είναι βασικές για την ίδια την ύπαρξη του οργανισμού (Smircich, 1983).

Επίσης, στις κατευθύνσεις αυτές οι μελετητές ενδιαφέρονται για τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η οργάνωση και για το νόημά του και όχι για την λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, όπως στην διαπολιτισμική μελέτη ή την μελέτη της κουλτούρας ως μεταβλητής που πηγάζει από τον οργανισμό.

Έτσι, η γνωστική, η συμβολική και η δομική και ψυχοδυναμική προσέγγιση της οργανωτικής κουλτούρας διαφοροποιούνται όχι μόνο από την διαπολιτισμική μελέτη ή την μελέτη της κουλτούρας ως μεταβλητής του οργανισμού αλλά και από τις μεταφορικές θεωρήσεις του οργανισμού ως μηχανής, οργανισμού, νου, πολιτικού συστήματος ή ψυχικής φυλακής (Morgan 1986, όπως αναφέρεται από τους Arnold, Cooper & Robertson, 1998) που αντιμετωπίζουν τις οργανώσεις κυρίως ως μηχανισμούς προσαρμογής με συγκεκριμένο σκοπό λειτουργίας.

Συνοψίζοντας, βλέπουμε λοιπόν ότι η μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας έχει τις ρίζες της στην ανθρωπολογία και την εθνογραφική ανάλυση και ότι οι ερευνητικές μελέτες της οργανωτικής κουλτούρας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο ευρείες κατευθύνσεις η κάθε μια εκ των οποίων περιλαμβάνει διαφορετικές προσεγγίσεις.

Έτσι, για την μια κατεύθυνση η οργανωτική κουλτούρα εκλαμβάνεται ως κάτι το οποίο το οποίο «είναι» ο οργανισμός. Οι ερευνητές εδώ διερευνούν τον οργανισμό ως ένα κοινωνικό φαινόμενο, μια μορφή έκφρασης των ατόμων που τον αποτελούν. Στην κατεύθυνση αυτή ανήκουν η γνωστική και η συμβολική αντίληψη της κουλτούρας καθώς και η δομική και ψυχοδυναμική προσέγγιση.

Για την δεύτερη κατεύθυνση η οργανωτική κουλτούρα είναι κάτι που «έχει» ο οργανισμός, μια μεταβλητή του οργανισμού που, για την διαπολιτισμική ή συγκριτική μελέτη, προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον ή που πηγάζει από τον ίδιο τον οργανισμό.

Όπως είδαμε, αποτέλεσμα αυτών των διαφορετικών θεώρησεων είναι η επικέντρωση, στην πρώτη περίπτωση στην περιγραφή της βαθύτερης δομής και δυναμικής του οργανισμού, ενώ στην δεύτερη περίπτωση, στην μελέτη των αιτίων και των αποτελεσμάτων τους για σημαντικές μεταβλητές του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Schneider (1985) η δεύτερη θεώρηση προσεγγίζει πολύ την έννοια του οργανωτικού κλίματος, η οποία αναπτύχθηκε και μελετήθηκε από ψυχολόγους αρκετές δεκαετίες πριν από την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας.

Την έννοια αυτή καθώς και τις ομοιότητες και τις διαφορές της με την οργανωτική κουλτούρα θα πραγματευτούμε στην επόμενη ενότητα.

Οργανωτικό Κλίμα και Οργανωτική Κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα και το οργανωτικό κλίμα είναι δύο έννοιες που συνδέονται σε εννοιολογικό επίπεδο και σε επίπεδο καταγραφής και διαχωρισμού τους σε εμπειρικό επίπεδο.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε την έννοια του οργανωτικού κλίματος, καθώς και τις ομοιότητες και τις διαφορές της από την οργανωτική κουλτούρα καταδεικνύοντας γιατί οι έννοιες αυτές θεωρείται ότι συμπληρώνουν η μια την άλλη και γιατί η μεθοδολογία καταγραφής του κλίματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας.

Οργανωτικό Κλίμα: Η Έννοια

Το οργανωτικό κλίμα είναι αποτέλεσμα του συγκερασμού της Θεωρίας του Δυναμικού Πεδίου, της Gestalt ψυχολογίας και των μελετών στάσεων σε οργανισμούς.

Πρώτοι οι Lewin, Lippitt και White (1939), όπως αναφέρεται από τους Schneider, Bowen, Ehrhart και Holcombe (2000), μίλησαν για κοινωνικό κλίμα και κοινωνική ατμόσφαιρα στα πλαίσια της κοινωνικής ψυχολογίας. Χρησιμοποίησαν τους όρους αυτούς εναλλακτικά προκειμένου να αναφερθούν στις συνέπειες της συμπεριφοράς του ηγέτη στην συμπεριφορά των μελών της ομάδας, μέσω μελετών που διεξήγαγαν σε ομάδες αγοριών που συμμετείχαν σε θερινή κατασκήνωση.

Στις μελέτες όμως αυτές οι Lewin και συν. (1939) δεν προσδιορίζουν ξεκάθαρα την έννοια του κλίματος, όπως αναφέρουν οι Reichers και Schneider (1990). Οι ερευνητές αυτοί ορίζουν το οργανωτικό κλίμα ως μια «κοινή αντίληψη για το πώς τα πράγματα γίνονται εδώ» (σελ. 22) περιγράφοντάς το είτε ως ανεξάρτητη μεταβλητή είτε ως μεταβλητή που μεσολαβεί στην σχέση άλλων οργανωτικών μεταβλητών (Reichers & Schneider, 1990).

Το οργανωτικό κλίμα σύμφωνα με τους James, Joyce και Slocum (1988) μπορεί να μελετηθεί από μια αντικειμενική είτε από μια υποκειμενική σκοπιά.

Για την αντικειμενική θεώρηση, το οργανωτικό κλίμα είναι «ένα σύνολο συνθηκών που υπάρχουν και έχουν αντίκτυπο στην συμπεριφορά του ατόμου» (Denison, 1990) (σελ. 24). Αυτές οι συνθήκες είναι αντικειμενικά χαρακτηριστικά του οργανισμού που μπορούν να παρατηρηθούν.

Ακολουθώντας την άποψη του Schneider (1985) που θεωρεί ότι το οργανωτικό κλίμα πρέπει να αφορά ένα κομμάτι της λειτουργίας του οργανισμού, να είναι ένα οργανωτικό κλίμα για «κάτι», το κλίμα, σύμφωνα με την αντικειμενική θεώρηση, αποτελεί μια ιδιότητα του οργανισμού και εκφράζεται από τις περιγραφές των εργαζομένων για κάποια σημαντική πλευρά της λειτουργίας του, όπως για παράδειγμα την εξυπηρέτηση των πελατών (Schneider, Wheeler & Cox, 1992), την ασφάλεια (Zohar, 2000) την εκπαίδευση (Tracey, Tannenbaum & Kavanaugh, 1995) ή τον φόβο (Ashkanasy & Nicholson, 2003).

Αντίθετα, σύμφωνα με την υποκειμενική άποψη, οι James, James και Ashe (1990) θεωρούν ότι το οργανωτικό κλίμα είναι αποτέλεσμα και παράγωγο των προσωπικών αξιών των εργαζομένων και αφορά στα άτομα. Το κλίμα δηλαδή, σύμφωνα με τους James και συν. (1990) είναι η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό, είναι υποκειμενικό, αντίδραση σε εξωτερικά ερεθίσματα, σε αντίθεση με την άποψη του Denison (1990) που θεωρεί ότι το κλίμα είναι αντικειμενικό και ανεξάρτητο από τις αντιλήψεις των ατόμων.

Η διαφορά, λοιπόν, μεταξύ της υποκειμενικής και της αντικειμενικής άποψης για το οργανωτικό κλίμα μοιάζει να είναι ξεκάθαρη. Ωστόσο, στην πράξη, τις περισσότερες φορές, οι δύο τρόποι μελέτης του οργανωτικού κλίματος συγκλίνουν. Οι περισσότερες έρευνες για το οργανωτικό κλίμα στηρίχθηκαν σε ερωτηματολόγια με δηλώσεις σχετικά με τις συνθήκες του οργανισμού που δεν διαφέρουν μεταξύ τους, ανεξαρτήτως αν ο ερευνητής έχει υιοθετήσει την αντικειμενική ή υποκειμενική άποψη του κλίματος (Ekvall, 1987).

Η εννοιολογική κατασκευή του οργανωτικού κλίματος αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα μεθοδολογίας και εννοιολογικού ορισμού. Ο Guion (1973) υποστήριξε ότι το οργανωτικό κλίμα περιλαμβάνει τόσο αντικειμενικά χαρακτηριστικά του οργανισμού όσο και χαρακτηριστικά των ατόμων που περιγράφουν τον οργανισμό και ότι το κλίμα είναι απλώς μια διαφορετική ονομασία για συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως η ικανοποίηση από την εργασία.

Ωστόσο, πολλές από τις παραπάνω μεθοδολογικές και εννοιολογικές δυσκολίες είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν ορίζοντας το κλίμα ως ένα σύνολο από περιγραφές των χαρακτηριστικών του οργανισμού, των γεγονότων και των διαδικασιών του όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τους εργαζομένους. Αυτό το σύνολο των περιγραφών των εργαζομένων ονομάζεται ψυχολογικό κλίμα από τους James και Jones (1974). Οι James και συν. (1974) πρότειναν την χρήση του όρου ψυχολογικό κλίμα προκειμένου να τονίσουν το γεγονός ότι οι συλλογικές γνωστικές ερμηνείες πηγάζουν από τις εμπειρίες των εργαζομένων, αποτελώντας αναπαράσταση του νοήματος που ενυπάρχει στις οργανωτικές διαδικασίες, τα γεγονότα και τα χαρακτηριστικά (Kozlowski & Farr, 1988).

Οργανωτικό Κλίμα και Κουλτούρα

Πόσο διαφορετικές έννοιες είναι τελικά το οργανωτικό κλίμα και η κουλτούρα;

Ο Denison (1996) υποστηρίζει ότι η κύρια διαφορά μεταξύ του οργανωτικού κλίματος και της οργανωτικής κουλτούρας έγκειται στις διαφορετικές θεωρητικές καταβολές των δύο εννοιών και στις διαφορετικές μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για την διερεύνησή τους.

Η μελέτη του κλίματος βασίζεται σε θεωρίες της ψυχολογίας και δίνει έμφαση στο άτομο και στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το περιβάλλον του. Συνήθως η μεθοδολογία μελέτης των αντιλήψεων αυτών βασίζεται σε ποσοτικές μεθοδολογίες, όπως τα ερωτηματολόγια. Επίσης, οι αντιλήψεις των εργαζομένων συσχετίζονται με μεταβλητές όπως η απόδοση ή οι απουσίες από την εργασία αναλύοντας με

στατιστικές μεθόδους. Η έμφαση για το οργανωτικό κλίμα δίδεται στην γενίκευση των αποτελεσμάτων για τον πληθυσμό.

Αντίθετα, η σπουδή της οργανωτικής κουλτούρας πηγάζει από την ανθρωπολογία και αφορά κυρίως στις πεποιθήσεις και τις αξίες του οργανισμού που δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες. Για μια ολοκληρωμένη και έγκυρη εικόνα της κουλτούρας του οργανισμού είναι απαραίτητη η περιγραφή των στοιχείων αυτών καθώς και η αποκρυπτογράφηση των συμβόλων και των συμβολισμών του οργανισμού. Κάτι τέτοιο συνήθως γίνεται μέσω ερμηνευτικών και ποιοτικών μεθόδων.

Η κουλτούρα και το κλίμα εξετάζουν τα ίδια οργανωτικά φαινόμενα σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης.

Η κουλτούρα, όπως προείπαμε, αναφέρεται στην βαθύτερη δομή του οργανισμού που πηγάζει από σταθερές πεποιθήσεις και παραδοχές ενώ το κλίμα στηρίζεται περισσότερο στο σύστημα αξιών του οργανισμού, περιορίζεται στις πλευρές του οργανισμού που γίνονται συνειδητά αντιληπτές από τους εργαζομένους και άρα μπορεί να υπόκεινται σε έλεγχο. Για τον Denison (1996) το οργανωτικό κλίμα είναι πιο εύκολα αναγνωρίσιμο, πιο έκδηλο από την οργανωτική κουλτούρα η οποία έχει συνήθως περισσότερο λανθάνουσα μορφή. Το κλίμα βασίζεται στις ατομικές αντιλήψεις, ξεκάθαρες και γνωστές για τα άτομα αλλά όχι απαραίτητα γνωστές και κοινές και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Αντίθετα η οργανωτική κουλτούρα αφορά σε κοινές κατανοήσεις που μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού. Οι κοινές αυτές κατανοήσεις αναπτύσσονται και γίνονται γνωστές μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης από την οποία το άτομο μαθαίνει και αναγνωρίζει τις αξίες, τις ικανότητες, τις αναμενόμενες συμπεριφορές στοιχεία απαραίτητα προκειμένου να αποτελέσει μέρος του οργανισμού του και να αναλάβει τον ρόλο του σε αυτόν.

Η Rousseau (1990) πραγματευόμενη τις δύο έννοιες, καταλήγει στο ίδιο συμπέρασμα με τον Denison (1996). Η συγγραφέας υποστηρίζει ότι το οργανωτικό κλίμα εστιάζεται σε περιγραφές των πεποιθήσεων των ατόμων για τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας τους. Οι περιγραφικές πεποιθήσεις, για την Rousseau (1990), επηρεάζονται από τα ατομικά χαρακτηριστικά αλλά και από την θέση των ατόμων στον οργανισμό και έρχονται σε αντίθεση με τις κανονιστικές πεποιθήσεις που είναι περισσότερο αποτέλεσμα της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κουλτούρα αναφέρεται σε πιο βαθιά ριζωμένες παραδοχές, πεποιθήσεις και αξίες που είναι δεδομένες για τον οργανισμό και δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες.

Και ο Rentsch (1990) συνηγορεί με τις απόψεις των προηγούμενων. Σύμφωνα με την θεωρία του οργανωτικού κλίματος τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται και νοηματοδοτούν όσα συμβαίνουν στο περιβάλλον εργασίας τους αλλά αυτές οι

ερμηνείες δεν αποτελούν αντικείμενο μέτρησης για τον αναλυτή του κλίματος. Αντίθετα, στην μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας επικεντρωνόμαστε περισσότερο στην ανάλυση των ποιοτικών διαφορών του νοήματος στον εργασιακό χώρο. Όπως υποστηρίζουν οι Schneider, Gunnarson και Niles- Jolly (1994) το κλίμα είναι η ατμόσφαιρα που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, η οποία δημιουργείται από τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τις αμοιβές, ενώ η κουλτούρα είναι το ευρύτερο πλαίσιο που περιλαμβάνει τις ηθικές αρχές, τις αξίες, και τις πεποιθήσεις που πηγάζουν από το νόημα που δίδουν οι εργαζόμενοι στις βασικές παραδοχές και την φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού.

Ωστόσο, οι κοινές αντιλήψεις των ατόμων για το οργανωτικό περιβάλλον, δηλαδή το οργανωτικό κλίμα, και οι κοινές παραδοχές, δηλαδή η οργανωτική κουλτούρα είναι έννοιες που συνδέονται στενά σύμφωνα με τον Denison (1990). Τα μέλη ενός οργανισμού μαθαίνουν να αντιλαμβάνονται και να ερμηνεύουν τις συνθήκες του εργασιακού τους περιβάλλοντος μέσα από μια διαδικασία κοινωνικοποίησης και αλληλεπίδρασης. Η διαδικασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία και εσωτερίκευση γνωστικών σχημάτων που αφορούν σε βασικές πεποιθήσεις και αξίες του οργανισμού. Στην βάση αυτών των γνωστικών σχημάτων βρίσκεται η νοηματοδότηση των καταστάσεων που γίνονται αντιληπτές από τα άτομα στον χώρο εργασίας.

Έτσι, ο ίδιος συγγραφέας, λίγα χρόνια αργότερα, καταλήγει ότι το κλίμα και η κουλτούρα αποτελούν διαφορετικές αλλά αλληλοκαλυπτόμενες ερμηνείες του ίδιου φαινομένου (Denisson, 1996).

Η άποψη αυτή υπερθεματίζει την παλιότερη θεώρηση του Schein (1985) ο οποίος αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το κλίμα μπορεί να ιδωθεί σαν μια εκδήλωση της κουλτούρας, σαν ένα επιφανόμενο των αξιών και βαθύτερων παραδοχών της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κουλτούρα και το κλίμα για τον Schein αποτελούν αλληλοσυμπληρώμενες διαδικασίες, αποτελώντας η μια το αίτιο της άλλης σε ένα ατέρμονο κύκλο. Για παράδειγμα, η πολιτική αμοιβών ενός οργανισμού, είναι παράγοντας του κλίματος και αποτελεί έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας, δηλαδή των βαθύτερων παραδοχών για την κινητοποίηση των εργαζομένων. Ταυτόχρονα όμως είναι και ένα δεδομένο που οδηγεί στην κατανόηση και ερμηνεία της οργανωτικής κουλτούρας.

Μια ακόμη ομοιότητα μεταξύ των εννοιών του οργανωτικού κλίματος και της οργανωτικής κουλτούρας είναι ότι και οι δύο έννοιες προσπαθούν να εξηγήσουν την επίδραση που έχει ο οργανισμός ως σύστημα στα άτομα που τον αποτελούν. Ήδη από το 1978, οι Katz και Kahn αναφέρονταν εναλλακτικά στους όρους κλίμα και κουλτούρα στις μελέτες τους για την κοινωνική δομή ενός οργανισμού ως σύστημα.

Γιατί όμως αφού η κουλτούρα και το κλίμα έχουν τόσο μεγάλο βαθμό ομοιότητας διαχωρίζονται ως έννοιες;

Όπως παρατηρεί ο Schneider (2000) στην ουσία οι ερευνητές του κλίματος αγνόησαν την βαθύτερη δομή των καταστάσεων στον χώρο εργασίας και επικεντρώθηκαν στην μελέτη των εμπειριών των εργαζομένων για τις οργανωτικές πολιτικές, τις πρακτικές και τις διαδικασίες. Επίσης, οι πρώτοι μελετητές του κλίματος διερεύνησαν μεταβλητές που αναφέρονταν σε ομαδικές διαδικασίες και αποτελέσματα μελετώντας τες σε ατομικό επίπεδο. Μείωσαν με τον τρόπο αυτό, ήδη από την αρχή της ενασχόλησης με το οργανωτικό κλίμα, την δυναμική της μελέτης του.

Από την άλλη μεριά ο Pettigrew (1990) σημειώνει ότι οι ερευνητές της κουλτούρας αναλώθηκαν στην προσπάθειά τους να ορίσουν τι είναι η οργανωτική κουλτούρα ασχολούμενοι λιγότερο με την μέτρηση της έννοιας αυτής. Ο ερευνητής προτείνει ότι ίσως να υπάρχουν οφέλη για την μελέτη σημαντικών πλευρών των οργανώσεων αν εφαρμοστούν και συνδυαστούν οι μέθοδοι μέτρησης του κλίματος με τα επιτεύγματα για την εννοιολογική αποσαφήνιση της οργανωτικής κουλτούρας.

Με την άποψη αυτή συμφωνεί και ο Payne (2000), ο οποίος σημειώνει ότι αν και είναι δύσκολο να διαχωρίσει κανείς εννοιολογικά το κλίμα από την κουλτούρα ωστόσο είναι εφικτό να υποστηρίξει ότι το κλίμα είναι ένας τρόπος μέτρησης της κουλτούρας.

Επιγραμματικά λοιπόν, αν και το κλίμα και η κουλτούρα προέρχονται από διαφορετικούς τρόπους μελέτης και θεώρησης ωστόσο οι ομοιότητές τους είναι τόσες ώστε σε εμπειρικό επίπεδο ο διαχωρισμός τους να είναι ασαφής (Denison, 1996) ενώ οι δύο έννοιες αναφέρονται και μελετώνται εναλλακτικά (Katz & Kahn, 1978).

Επιπρόσθετα, το κλίμα μπορεί να μελετηθεί ως ένα επιφανόμενο των αξιών και των βαθύτερων παραδοχών της κουλτούρας ενός οργανισμού (Schein, 1985), είναι ένας τρόπος μελέτης της κουλτούρας (Payne, 2000) και οι μέθοδοι καταγραφής του συνεισφέρουν στην καλύτερη κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας.

Έτσι, βασιζόμενοι στην παραπάνω ανάλυση για την παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιήσουμε μεθόδους και πρακτικές καταγραφής του κλίματος για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας επιχειρώντας να συνδυάσουμε τις συστηματικές ποσοτικές μεθόδους μέτρησης του κλίματος με τις ευρείες και εμπειριστατωμένες μελέτες για την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας.

Μια σημαντική μερίδα ερευνών και μελετών της οργανωτικής κουλτούρας έχει βασιστεί στην περιγραφή της με βάση διακριτούς μεταξύ τους τύπους οργανωτικής κουλτούρας. Στην επόμενη ενότητα θα πραγματευτούμε τυπολογίες οργανωτικής κουλτούρας καταδεικνύοντας την συμβολή τους στην σπουδή της έννοιας αυτής.

Τυπολογίες Οργανωτικής Κουλτούρας

Όπως παρατηρεί ο Meek (1988) η οργανωτική κουλτούρα είναι μια ευρεία έννοια που περιλαμβάνει πολλές πλευρές της λειτουργίας ενός οργανισμού. Προκειμένου λοιπόν να είναι εφικτή η συστηματική μελέτη της αναγκαίος είναι ο διαχωρισμός της έννοιας σε μικρότερα τμήματα, προσφορότερα για διερεύνηση.

Έτσι, αρκετές είναι οι προσπάθειες να κατηγοριοποιηθεί η έννοια της κουλτούρας σε τυπολογίες προκειμένου στην συνέχεια να κατανοηθούν οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί που οδήγησαν στην αρχική δημιουργία της και στην διατήρησή της στο πέρασμα του χρόνου (Lessem, 1990; Mintzberg, 1989; Williams, Dobson & Walters, 1989; Boisot, 1986; Graves, 1986; Margerison, 1979; Maccoby, 1978).

Η Τυπολογία των Harrison και Handy

Ο Harrison, το 1972, παρουσίασε ένα σημαντικό εννοιολογικό πλαίσιο για την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να περιγραφούν με βάση τέσσερις οργανωτικές ιδεολογίες, την ισχύ, τον ρόλο, το έργο και τον εαυτό, αν και αναγνωρίζει ότι σπάνια στην πράξη οι οργανισμοί αποτελούν αμιγείς τύπους.

Βασιζόμενος στο πλαίσιο του Harrison (1972), ο Handy (1993) διαμόρφωσε τις τέσσερις ιδεολογίες ως στοιχεία κουλτούρας και χρησιμοποίησε αρχαιοελληνικές θεότητες που συμβολίζουν τον κάθε έναν από τους βασικούς τέσσερις τύπους οργανωτικής κουλτούρας.

Κουλτούρα της Ισχύος (Power Culture)

Βασικές αρχές και αξίες της είναι να εξουσιάζει το περιβάλλον και να συντρίψει κάθε αντίσταση ή αντίθεση. Η οργάνωση που διέπεται από την κουλτούρα αυτή είναι απρόθυμη να υποκύψει σε οποιαδήποτε εξωτερική δύναμη ή νόμο ενώ εκείνοι που έχουν ισχυρή θέση στην οργάνωση προσπαθούν να διατηρήσουν τον απόλυτο έλεγχο πάνω στους υφισταμένους τους. Αυτή η οργάνωση βλέπει τους ανθρώπους ως προϊόντα αγνοώντας τις ανθρώπινες αξίες και την φροντίδα για την ευζωία τους αλλά όμως στις παλιές και οικογενειοκρατικές οργανώσεις οι παλιοί εργαζόμενοι, και ιδιαίτερα αυτοί που είναι πιστοί στην οργάνωση, τυγχάνουν ιδιαίτερης φροντίδας.

Η θεότητα που αντιπροσωπεύει τον τύπο αυτό είναι ο Δίας, ο πατέρας των θεών, ενώ η κουλτούρα της ισχύος συχνά απαντάται σε οικογενειακές επιχειρήσεις ή σε μικρές επιχειρήσεις που ιδρύει ένας αυτοδημιούργητος επαγγελματίας.

Οι οργανισμοί που εμφορούνται από την κουλτούρα ισχύος έχουν την ικανότητα να αντιδρούν γρήγορα σε περίπτωση κινδύνου ή απειλής και λαμβάνουν αποφάσεις κρίνοντας κυρίως εκ του αποτελέσματος και όχι με βάση τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη του στόχου ή καθαρά λογικά κριτήρια.

Το αν ο οργανισμός θα κινηθεί προς σωστή κατεύθυνση εξαρτάται κατά κύριο λόγο από εκείνον ή εκείνους που έχουν κεντρική θέση στην οργάνωση. Ακριβώς μάλιστα επειδή τα άτομα αυτά είναι ιδιάζουσες σημασίας για την πορεία της οργάνωσης ένα από τα κυρίαρχα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί με την συγκεκριμένη κουλτούρα είναι το θέμα της διαδοχής και της συνέχισης του οργανισμού.

Τέλος, συχνά οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούνται επιτυχημένες αλλά σκληρές με τα μέλη τους και υποφέρουν από χαμηλό ηθικό των εργαζομένων τους και υψηλή κινητικότητα.

Κουλτούρα του Ρόλου (Role Culture)

Πυλώνες της κουλτούρας του ρόλου είναι η λογική, η τάξη, η νομιμότητα και η υπευθυνότητα. Ο ανταγωνισμός και η σύγκρουση ρυθμίζονται ή αντικαθιστούνται από συμφωνίες, κανόνες και διαδικασίες στην κουλτούρα αυτή.

Η οργάνωση είναι αργή στην αλλαγή, η συμπεριφορά των μελών της είναι προβλέψιμη, η σταθερότητα και ο σεβασμός εκτιμώνται όσο η ικανότητα.

Ο Απόλλωνας, ο θεός της λογικής, αντιπροσωπεύει την κουλτούρα αυτή, η οποία συχνά αναφέρεται ως γραφειοκρατία.

Η κουλτούρα του ρόλου προσφέρει ασφάλεια στα μέλη της και ανταμείβει εκείνους που αποδίδουν σύμφωνα με τα όσα ζητούνται από τον οργανισμό. Επίσης, η κουλτούρα αυτή αρμόζει σε οργανισμούς όπου η εξειδίκευση είναι πιο σημαντική από την καινοτομία ή το κόστος λειτουργίας.

Ωστόσο, οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από την κουλτούρα είναι ματαιωτικοί για τους εργαζόμενους που θέλουν να έχουν λόγο επί της εργασίας τους και είναι φιλόδοξοι ή ενδιαφέρονται περισσότερο για το αποτέλεσμα της δουλειάς τους παρά για την μέθοδο.

Κουλτούρα της Επίτευξης (Task Culture)

Η οργάνωση αυτή είναι πολύ ευέλικτη και ευαισθητοποιημένη στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επίτευξη του στόχου αποτελεί την υψηλότερη αξία και τίποτα δεν επιτρέπεται να εμποδίσει την επίτευξη του, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων, των κανόνων, των κανονισμών, των ατόμων, των προσωπικών αναγκών ή των κοινωνικών υποχρεώσεων. Δεν υπάρχει καμία ιδεολογική δέσμευση στην αυθεντία,

στην υπακοή στην τάξη και στον σεβασμό στους ανωτέρους. Η αυθεντία λαμβάνεται υπόψη μόνο όταν βασίζεται σε γνώσεις και ικανότητες. Η δομή της οργάνωσης διαμορφώνεται και αλλάζει για να καλύψει τις απαιτήσεις της επίτευξης των στόχων, δίνεται έμφαση στην ταχύτητα και την ευελιξία, ενώ οι συνεργασίες και οι συμμαχίες επιλέγονται βάσει της προόδου και της επίτευξης του στόχου.

Αν και δεν υπάρχει κάποια θεότητα που να αντιπροσωπεύει επακριβώς την κουλτούρα αυτή, η Αθηνά η θεά της σοφίας είναι η επικρατέστερη σύμφωνα με τον Handy (1993). Η κουλτούρα της επίτευξης είναι κατάλληλη για οργανισμούς ή τμήματα marketing και διαφημιστικές εταιρείες.

Ο έλεγχος στους οργανισμούς με κουλτούρα επίτευξης είναι δύσκολος και ασκείται κυρίως μέσω των έργων και των πηγών για την εκπλήρωσή τους που μοιράζονται από την ανώτερη διοίκηση. Τα έργα δίδονται σε αυτούς που μπορούν να τα φέρουν εις πέρας, χωρίς περιορισμούς σε χρόνο, κόστος ή υλικά. Για να λειτουργήσει καλά μια τέτοια κουλτούρα θα πρέπει να υπάρχει προσηνής διάθεση και επαρκείς πηγές, σε άτομα και υλικούς πόρους.

Η κουλτούρα επίτευξης είναι ελκυστική, προτιμάται και καλλιεργείται από πολλούς managers γιατί δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, την ισχύ που πηγάζει από την γνώση, την ανταμοιβή για την επίτευξη αποτελεσμάτων και τον συγκερασμό των ατομικών και των ομαδικών στόχων.

Είναι όμως μια ασταθής κουλτούρα. Στην περίπτωση που οι διαθέσιμοι ανθρωπίνι ή χρηματικοί πόροι θα πρέπει να κατανεμηθούν με σκέψη και προσοχή, η διοίκηση του οργανισμού ελέγχει περισσότερο τα μέλη του, ενώ υπάρχει περισσότερος ανταγωνισμός για την χρήση των διαθέσιμων πηγών. Έτσι, όταν οι πηγές δεν είναι τόσο άφθονες, η κουλτούρα αλλάζει σε κουλτούρα ρόλου ή κουλτούρα ισχύος.

Κουλτούρα με Προσανατολισμό τα Πρόσωπα (Person Culture)

Σε μια οργάνωση με αυτόν τον προσανατολισμό το άτομο έχει κεντρική θέση. Η οργάνωση υπάρχει για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μελών της ενώ τα μέλη της βλέπουν την οργάνωση στην οποία εργάζονται ως το μέσον για να επιτύχουν τους προσωπικούς στόχους τους. Στην κουλτούρα αυτή δεν απαιτείται από τα άτομα να εμπλακούν σε δραστηριότητες που δεν είναι σύμφωνες με τους στόχους και τις αξίες τους, ενώ οι δραστηριότητες που δεν είναι ευχάριστες ή δεν ενέχουν ανταμοιβή μοιράζεται εξίσου μεταξύ των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι επηρεάζουν ο ένας τον άλλο μέσω παραδειγμάτων, αλληλοβοήθειας και υποστήριξης και προτιμώνται οι συναινετικές μέθοδοι για την λήψη απόφασης. Η υπακοή στην αυθεντία αποθαρρύνεται και δικαιολογείται μόνο βάσει της ικανότητας του ατόμου να επιτύχει τον στόχο.

Η δομή στους οργανισμούς με κουλτούρα με προσανατολισμό τα άτομα είναι η ελάχιστη δυνατή. Ο έλεγχος ή η ιεραρχία δεν υφίστανται στους οργανισμούς αυτούς εκτός και αν εναπόκεινται σε αμοιβαία συναίνεση μεταξύ των μελών.

Ο Διόνυσος, ο πρώτος υπαρξιστής, είναι η θεότητα που αντιπροσωπεύει την συγκεκριμένη κουλτούρα. Η κουλτούρα αυτή μπορεί να αναγνωριστεί σε αρχιτεκτονικά και δικηγορικά γραφεία, κοινωνικές ομάδες ή οικογένειες, αν και είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν οργανώσεις που χαρακτηρίζονται από μια αμιγή κουλτούρα με προσανατολισμό τα πρόσωπα.

Η Τυπολογία των Deal και Kennedy

Μια ακόμη πολύ σημαντική τυπολογία είναι αυτή των Deal και Kennedy (1988) οι οποίοι όρισαν την κουλτούρα ως «ένα σύστημα άτυπων κανόνων που υπαγορεύει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι τον περισσότερο καιρό» και θεώρησαν ότι η κουλτούρα μιας εταιρείας μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με βάση τέσσερις γενικούς τύπους:

Ανδροπρεπής Κουλτούρα (Tough- Guy Macho Culture)

Η κουλτούρα αυτή συχνά απαντάται σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ψυχαγωγίας, όπως για παράδειγμα την τηλεόραση ή τον κινηματογράφο, αλλά και σε διαφημιστικές εταιρείες και σε εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων.

Στην ανδροπρεπή κουλτούρα η ανάληψη ρίσκου είναι συνήθης και καθημερινή πρακτική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό, κεντρικό σημείο της φιλοσοφίας του οργανισμού και χαρακτηριστικό των ηρώων του.

Ακριβώς επειδή το ρίσκο είναι τόσο σημαντικό για τους οργανισμούς αυτούς η τύχη και τα τελετουργικά που προστατεύουν από τις κακοτυχίες έχουν επίσης κεντρικό ρόλο για την οργανωτική κουλτούρα, ενώ η εμμονή στις προλήψεις οδηγεί τον οργανισμό σε αδυναμία να μάθει από τα λάθη του.

Η συγκεκριμένη κουλτούρα βοηθά τους οργανισμούς να ανταπεξέλθουν σε περιβάλλοντα που ενέχουν μεγάλο ρίσκο αλλά και υψηλές ανταμοιβές και αποδόσεις. Ο χρονικός προσανατολισμός του οργανισμού αυτού είναι βραχυπρόθεσμος και η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων είναι άμεση, συνεισφέροντας στην γρήγορη ανταπόκρισή του.

Ωστόσο, αυτό συνιστά ταυτόχρονα και την αδυναμία του οργανισμού για επένδυση σε μακροπρόθεσμους στόχους και για επιμονή προς την επίτευξη ενός στόχου ή για συνεργασία μεταξύ των μελών του. Η κουλτούρα αυτή δεν επικροτεί την

μάθηση μέσω των λαθών ή την εξέλιξη των μελών της συν τω χρόνω γι' αυτό η κινητικότητα είναι υψηλή.

Κουλτούρα της Σκληρής Δουλειάς- Καλής Αμοιβής (Work Hard- Play Hard Culture)

Συνήθως η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζει εταιρείες πωλήσεων, πληροφορικής, ή/και κτηματομεσιτικές εταιρείες.

Στον οργανισμό που χαρακτηρίζεται από την κουλτούρα σκληρής δουλειάς-καλής αμοιβής προωθείται η ενεργητικότητα σε εργασίες που δεν ενέχουν μεγάλα ρίσκα, όπως στην ανδροπρεπή κουλτούρα. Η επιτυχία αφορά στην επιμονή για την επίτευξη των στόχων ενώ στο κέντρο της κουλτούρας βρίσκεται η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Οι ήρωες εδώ είναι οι καλοί πωλητές, συνήθως νέοι στην ηλικία, ενώ τα τελετουργικά περιστρέφονται γύρω από δραστηριότητες όπου η δράση παίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο.

Ο οργανισμός που χαρακτηρίζεται από την συγκεκριμένη κουλτούρα έχει υψηλή απόδοση και γρήγορη απόκριση. Όμως, στην κουλτούρα σκληρής δουλειάς-καλής αμοιβής δίδεται περισσότερη σημασία στην ποσότητα παρά στην ποιότητα και ο προσανατολισμός της είναι βραχυπρόθεσμος.

Η έμφαση στην γρήγορη απόκριση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την μειωμένη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών και την έλλειψη της απαιτούμενης προσοχής και σκέψης πριν την δράση.

Το περιβάλλον αυτό είναι το ιδανικό για ενεργητικούς ανθρώπους που αποδίδουν τα μέγιστα όταν τους δίδεται γρήγορη ανατροφοδότηση. Όμως η πίστη στον οργανισμό αυτό είναι μειωμένη. Ακριβώς επειδή οι επιτυχείς εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι κυρίως στην δράση και λιγότερο στον ίδιο τον οργανισμό, όταν η δράση αυτή δεν αποδίδει αρκετά το πιο πιθανό είναι ότι θα εγκαταλείψουν την εταιρεία.

Κουλτούρα της Μακροπρόθεσμης Επένδυσης (Bet Your Company Culture)

Οργανώσεις που ασχολούνται με επενδύσεις, σχεδίαση τεχνολογικών συστημάτων ή ασφαλιστικές εταιρείες έχουν συχνά κουλτούρα μακροπρόθεσμης επένδυσης.

Ένας οργανισμός που χαρακτηρίζεται από αυτήν την κουλτούρα αναλαμβάνει υψηλά ρίσκα αλλά η ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα είναι πολύ αργή, όπως αργά κινείται και όλος ο οργανισμός.

Ο χρονικός προσανατολισμός είναι μακροπρόθεσμος, οι κινήσεις είναι αποτέλεσμα σκέψης και οι ιδέες έχουν αρκετό χρόνο για να ωριμάσουν και να αποδώσουν. Τα τελετουργικά σε αυτούς τους οργανισμούς είναι οι συναντήσεις εργασίας όπου όλοι έχουν την προκαθορισμένη θέση τους αλλά οι αποφάσεις προέρχονται μόνο από τα ανώτερα στελέχη.

Οι ήρωες για την κουλτούρα μακροπρόθεσμης επένδυσης είναι εκείνοι που τιμούν τις αυθεντίες και σέβονται την τεχνική ικανότητα αλλά και εκείνοι που μπορούν να ανταποκριθούν στην μακροπρόθεσμη αβεβαιότητα.

Οι οργανώσεις με την συγκεκριμένη κουλτούρα προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας, συνεισφέροντας στην ανάπτυξη της γνώσης και στην βελτίωση της οικονομίας της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται.

Οι ρυθμοί με τους οποίους κινούνται όμως είναι πολύ αργοί και η παραγωγή τους δεν είναι μαζική. Επιπρόσθετα ακριβώς επειδή κινούνται με αργούς ρυθμούς αναμένοντας τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις τους να αποδώσουν είναι επιρρεπείς σε προβλήματα οικονομικής ρευστότητας.

Κουλτούρα των Διαδικασιών (Process Culture)

Η κουλτούρα των διαδικασιών αποτελεί το κλασσικό μοντέλο της γραφειοκρατίας και μπορεί να αναγνωριστεί σε υπηρεσίες του δημοσίου ή σε τράπεζες.

Στην κουλτούρα αυτή η ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα είναι ελάχιστη, και συνήθως όταν υφίσταται αφορά σε αυτό που ο εργαζόμενος έχει κάνει λάθος. Έτσι, οι εργαζόμενοι δεν επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα αλλά στην διαδικασία. Ως φυσικό αποτέλεσμα της έλλειψης ανατροφοδότησης οι εργαζόμενοι γίνονται πολύ προσεκτικοί και προσπαθούν να προστατέψουν τον εαυτό τους κυρίως μέσω γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Οι ήρωες εδώ είναι οργανωμένοι, ακριβείς και λεπτομερείς, ενώ οι τελετουργίες αφορούν στις διαδικασίες και τους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας. Η τεχνική τελειότητα και η αποφυγή του ρίσκου βρίσκονται επίσης στο κέντρο των αξιών του οργανισμού αυτού.

Οι οργανισμοί που εμφορούνται από την κουλτούρα των διαδικασιών συχνά κατηγορούνται για καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών τους ή για υπερβολική εμμονή με την διαδικασία.

Παρά ταύτα η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα που χαρακτηρίζει αυτούς τους οργανισμούς καθώς και η ικανότητά τους να βάζουν σε τάξη την σειρά των εργασιών είναι επιθυμητή για συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα μια φαρμακευτική εταιρεία που ασχολείται με την ανάπτυξη νέων φαρμακευτικών ουσιών.

Αξίζει να σημειωθεί πως τόσο ο Harrison (1972) και Handy (1993) όσο και οι Deal και Kennedy (1988), τονίζουν ότι οι οργανισμοί μπορεί να αποτελούν ένα μίγμα στοιχείων που ανήκουν σε περισσότερους από έναν τύπους. Ωστόσο, οι περισσότεροι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μια τάση προς έναν τύπο, κυρίως αυτόν που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται.

Η κατηγοριοποίηση της κουλτούρας ενός οργανισμού, βάσει της κατάταξής της σε κάποιο από τους προαναφερθέντες τύπους, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την καλύτερη κατανόησή της, δημιουργεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και συνεισφέρει στην διαμόρφωση μιας πιο αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης του οργανισμού, αναλόγως των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κουλτούρας του. Επίσης, μια καλή γνώση της οργανωτικής κουλτούρας συντελεί και μπορεί να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην ομαλή και επιτυχή αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού (Deal & Kennedy, 1988).

Συνοψίζοντας, τις βασικές συνιστώσες περιγραφής της οργανωτικής κουλτούρας που αναδύονται από τις τυπολογίες αυτές μπορούν να αναγνωριστούν η πίστη στον οργανισμό, η υπευθυνότητα, ο σεβασμός, η καινοτομία και η ευελιξία, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, ο προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων, η συνεργασία και η ομαδικότητα, η φροντίδα για τους εργαζομένους και την ποιότητα ζωής τους, η κινητοποίηση, η έμφαση του οργανισμού στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών και η αντιμετώπιση των λαθών ως ευκαιρία για μάθηση.

Ένα ακόμη βασικό στοιχείο των τυπολογιών αυτών είναι ότι τονίζουν την γνωστική πλευρά θεώρησης του οργανισμού, και ως εκ τούτου της κουλτούρας του. Η οργανωτική κουλτούρα για τις τυπολογίες αυτές είναι ένα σύστημα κανόνων που αφορούν στην επιθυμητή συμπεριφορά των μελών, αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους ως άτομα που σκέπτονται και δρουν αναλόγως, αγνοώντας λίγο ή πολύ τα συναισθήματά τους και τον ρόλο που είναι δυνατό να έχουν αυτά στην τελική συμπεριφορά τους.

Τέλος, τόσο οι Deal και Kennedy (1988) όσο και ο Handy (1993) πρεσβεύουν ότι το εξωτερικό περιβάλλον, η αγορά, το οικονομικό περιβάλλον αλλά και το κοινωνικό περιβάλλον και η πολιτισμική κουλτούρα στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα.

Ο ρόλος της πολιτισμικής κουλτούρας στην διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας είναι το αντικείμενο διαπολιτισμικών μελετών οι οποίες χρησιμοποίησαν ένα διαφορετικό, αλλά συμπληρωματικό των τυπολογιών, τρόπο περιγραφής και

ανάλυσης των χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας, όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα.

Διαπολιτισμικές Μελέτες και Διαστάσεις της Οργανωτικής Κουλτούρας

Οι τυπολογίες της οργανωτικής κουλτούρας είναι πολύ διαδεδομένος τρόπος θεώρησης και μελέτης της γιατί μέσω της συστηματοποίησης και της κατηγοριοποίησης των χαρακτηριστικών της κουλτούρας συντελούν στην ευκολότερη και καλύτερη κατανόησή της, διευκολύνοντας την μετάδοση της γνώσης μας σχετικά με την έννοια αυτή.

Ωστόσο, όπως παρατηρεί ο Hofstede (2001), η κατάταξη ενός οργανισμού σε μια μόνο κατηγορία είναι προβληματική στην πράξη γιατί οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν χαρακτηριστικά από περισσότερους από έναν τύπους, όπως άλλωστε έχουν παρατηρήσει και οι Deal και Kennedy (1988) και ο Handy (1993).

Αντίθετα, πιο εφικτή εμπειρικά είναι η περιγραφή της κουλτούρας των οργανισμών βάσει της βαθμολογίας τους σε διαστάσεις και η κατηγοριοποίησή τους βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, εκ των υστέρων, σε ομάδες με παρόμοιες βαθμολογίες.

Οι ομάδες αυτές αποτελούν ουσιαστικά μια τυπολογία η οποία εξάγεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, μια εμπειρική τυπολογία. Στην πραγματικότητα οι τυπολογίες και οι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας είναι έννοιες που αλληλοσυμπληρώνονται. Σύμφωνα με τον Hofstede (2001) τόσο η πολιτισμική όσο και η οργανωτική κουλτούρα περιγράφονται με βάση ανεξάρτητες μεταξύ τους διαστάσεις με δύο αντίθετα άκρα η κάθε μια. Το κάθε άκρο μπορεί να θεωρηθεί ως ένας αμιγής τύπος οργανωτικής κουλτούρας, αν και συνήθως η βαθμολογία της κουλτούρας, εμπίπτει κάπου ανάμεσα στα δύο άκρα της κάθε διάστασης.

Στην ενότητα αυτή θα περιγράψουμε σημαντικές διαπολιτισμικές μελέτες και την συμβολή τους στην μελέτη και την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας αναλύοντας ως προς τις διαστάσεις της κουλτούρας που αναδύονται από τις έρευνες αυτές.

Διαστάσεις της Κουλτούρας σύμφωνα με τον Hofstede

Η κουλτούρα για τον Hofstede (2001) ορίζεται ως ο «συλλογικός προγραμματισμός του νου που διαφοροποιεί τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κατηγορίας ατόμων από μια άλλη». Ο προγραμματισμός αυτός σε επίπεδο οργανώσεων γίνεται

εμφανής μέσα από τα σύμβολα, τους ήρωες, τα τελετουργικά και τις αξίες ενός οργανισμού, δηλαδή μέσα από τις πρακτικές του (Hofstede, 2001).

Ο Hofstede (2001) θεώρησε επίσης ότι οι διαστάσεις της πολιτισμικής κουλτούρας διαποτίζουν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς που λειτουργούν στα πλαίσιά τους και ότι η πολιτισμική κουλτούρα σχετίζεται με την οργανωτική κουλτούρα.

Διαστάσεις Πολιτισμικής Κουλτούρας

Ο Hofstede (2001) διεξήγαγε ποσοτική έρευνα σε 40 χώρες και κατέληξε ότι η πολιτισμική κουλτούρα μπορεί να περιγραφεί με βάση πέντε ανεξάρτητες μεταξύ τους διαστάσεις με δύο αντίθετα άκρα η κάθε μια:

Την *Απόσταση Ισχύος (Power Distance)*, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη των οργανώσεων και των θεσμών μιας κοινωνίας (όπως είναι η οικογένεια) δέχονται ότι η δύναμη διανέμεται ανομοιόμορφα.

Την *Ανδροπρέπεια ή Θηλυκότητα (Masculinity versus Femininity)*, όπου στην διάσταση της ανδροπρέπειας κυρίαρχες αξίες είναι η ανταγωνιστικότητα και η αυτοπεποίθηση ενώ στην διάσταση της θηλυκότητας υπερτερεί η ταπεινοφροσύνη και η φροντίδα για τους άλλους και την ποιότητα της ζωής.

Την *Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance)*, τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται απειλή από καταστάσεις με αμφιλεγόμενο αποτέλεσμα και έχουν δημιουργήσει πεποιθήσεις και τρόπους αποφυγής αυτών των καταστάσεων. Η Ελλάδα έχει υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την διάσταση.

Τον *Ατομισμό ή Συλλογικότητα (Individualism versus Collectivism)*, που αντανακλά την πεποίθηση ότι τα άτομα πρέπει να φροντίσουν τον εαυτό τους και τα μέλη της άμεσης οικογένειάς τους ή την πεποίθηση ότι τα άτομα ανήκουν σε μια ευρεία ομάδα που τα προστατεύει και τα φροντίζει αλλά και απέναντι στην οποία είναι υπεύθυνα.

Τέλος, τον *Μακροπρόθεσμο/ Βραχυπρόθεσμο Προσανατολισμό (Long Term versus Short Term Orientation)*, δηλαδή την συνετή οικονομική διαχείριση και την επιμονή ή τον σεβασμό στην παράδοση και την εκπλήρωση των κοινωνικών υποχρεώσεων.

Διαστάσεις Οργανωτικής Κουλτούρας

Διεξάγοντας ποιοτική και ποσοτική έρευνα σε 20 οργανισμούς στην Δανία και την Ολλανδία οι Hofstede, Neuijen, Ohayn και Sanders (1990) κατέληξαν ότι οι

διαστάσεις που μπορούν να διαφοροποιήσουν τις οργανωτικές κουλτούρες και αφορούν σε πρακτικές των οργανισμών είναι οι ακόλουθες:

Κουλτούρα Προσανατολισμένη στις Διαδικασίες ή στα Αποτελέσματα (Process Oriented versus Results Oriented Culture) δηλαδή μια κουλτούρα που κυριαρχείται από κανόνες, τεχνικούς ή γραφειοκρατικούς, ή στοχεύει στα αποτελέσματα.

Κουλτούρα Προσανατολισμένη στην Εργασία ή στους Ανθρώπους (Job Oriented versus Employee Oriented Culture) όπου η κύρια υπευθυνότητα είναι η απόδοση στην εργασία ή η ευζωία των εργαζομένων.

Κουλτούρα με Επαγγελματική ή Περιορισμένη Ταύτιση των Εργαζομένων (Professional versus Parochial Culture), δηλαδή μια κουλτούρα που οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με το επάγγελμά τους ή με τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν.

Κουλτούρα Ανοικτού ή Κλειστού Συστήματος (Open System versus Closed System Culture), το πόσο ανοικτό ή κλειστό είναι το σύστημα της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας του οργανισμού καθώς και πόσο εύκολα ή δύσκολα γίνονται δεκτοί οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι ή άτομα εκτός του οργανισμού.

Κουλτούρα Αυστηρού ή Χαλαρού Ελέγχου (Tightly Controlled versus Loosely Controlled Culture), δηλαδή μια κουλτούρα που ασκεί τυπικό και αυστηρό έλεγχο ή μια κουλτούρα με πιο χαλαρή και άτυπη εσωτερική δομή.

Κουλτούρα Ρεαλιστική ή Κανονιστική (Pragmatic versus Normative Culture), μια κουλτούρα που είναι ευέλικτη στον τρόπο αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον και τους πελάτες της ή έχει άκαμπτους κανόνες που αντανακλούν απαράβατους κανονισμούς της οργάνωσης.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα είναι ότι η πολιτισμική κουλτούρα προσφέρει στην εννοιολογική κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας. Εξετάζοντας τις επιρροές του πολιτισμικού πλαισίου στην κουλτούρα της οργάνωσης η μελέτη της πολιτισμικής κουλτούρας συμβάλει στην δημιουργία μιας ευρύτερης και πιο ολοκληρωμένης εικόνας για την οργανωτική κουλτούρα γιατί στρέφει την προσοχή του ερευνητή σε αυτήν την σημαντική πηγή προέλευσης αξιών για την οργανωτική κουλτούρα, μια πηγή που συχνά αγνοείται όταν η οργανωτική κουλτούρα εξετάζεται με βάση δεδομένα από ένα μόνο πολιτισμικό πλαίσιο, αυτό στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Έτσι, σύμφωνα με την θεώρηση και τα ερευνητικά αποτελέσματα του Hofstede (2001) σε χώρες όπως η Ελλάδα με υψηλή βαθμολογία στην Αποφυγή της Αβεβαιότητας είναι πιθανό να βρίσκουμε περισσότερες οργανώσεις με κλειστά συστήματα.

Επίσης, σε χώρες με υψηλή βαθμολογία στην Απόσταση Ισχύος είναι πιθανό να βρούμε οργανισμούς προσανατολισμένους στις διαδικασίες, όπου οι εργαζόμενοι

περιμένουν από τους προϊσταμένους τους να τους καθοδηγήσουν σε αυτό που είναι σωστό να γίνει, ενώ σε χώρες με υψηλή βαθμολογία στην Θηλυκότητα μπορεί να βρούμε περισσότερους οργανισμούς που δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων τους (Hofstede & Peterson, 2000).

Ερευνητικό Πρόγραμμα GLOBE

Πολύ σημαντική επίσης είναι η συμβολή του ερευνητικού προγράμματος Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness (GLOBE) για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας σε διαπολιτιστικό επίπεδο.

Το πρόγραμμα GLOBE αφορά στην διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού καθώς και το πώς η σχέση αυτή επηρεάζεται από την κουλτούρα, πολιτισμική και οργανωτική. Στο ερευνητικό αυτό πρόγραμμα συμμετέχουν 62 χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, και 180 ερευνητές από τις χώρες αυτές.

Η οργανωτική και η πολιτισμική κουλτούρα, σύμφωνα με το πρόγραμμα GLOBE ορίζεται ως «τα κοινά κίνητρα, οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι ταυτότητες και οι ερμηνείες ή οι νοηματοδοτήσεις σημαντικών γεγονότων που έχουν ως αποτέλεσμα τις κοινές εμπειρίες των μελών των κοινοτήτων οι οποίες μεταδίδονται μέσω των γενεών» (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, Gupta & GLOBE, 1999).

Το θεωρητικό πλαίσιο του προγράμματος GLOBE για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας βασίζεται στην θεωρία για τις αξίες και τις πεποιθήσεις του Triandis (1995) και του Hofstede (2001) (Value- Belief Theory) η οποία προσβέβει ότι οι αξίες και οι πεποιθήσεις των μελών μιας κουλτούρας επηρεάζουν την εκδήλωση των συμπεριφορών των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών καθώς και τον βαθμό στον οποίο οι συμπεριφορές αυτές αντιμετωπίζονται ως νόμιμες, αποδεκτές και αποτελεσματικές.

Επίσης, στην θεωρητική βάση του ερευνητικού αυτού προγράμματος βρίσκεται και η θεωρία για τα κίνητρα και την οικονομική ανάπτυξη του McClelland (Implicit Motivation Theory) (McClelland, 1985). Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, η κινητοποίηση των ατόμων μπορεί να εξηγηθεί με βάση την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για εγγύτητα και την ανάγκη για κοινωνική επιρροή ή δύναμη. Τα κίνητρα αυτά μπορούν να προβλέψουν την κινητοποίηση των ατόμων αλλά και γενικότερες συμπεριφορές, όπως τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις ή εκδηλώνουν οργανωτικές αρετές (citizenship behaviors).

Οι ερευνητές του προγράμματος GLOBE ανέπτυξαν εννέα κλίμακες για την περιγραφή της κουλτούρας οι οποίες όπως αναφέρονται από τους Dickson, Aditya και Chhokar (2000) είναι:

Απόσταση Ισχύος, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας οργάνωσης αποδέχονται διαφοροποιήσεις μεταξύ των μελών με βάση την θέση τους στον οργανισμό. Η διάσταση αυτή αφορά το καθεστώς και την λήψη απόφασης σε ένα οργανισμό.

Αποφυγή της Αβεβαιότητας, ο βαθμός στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αποφεύγουν ενεργά την αβεβαιότητα βασιζόμενα σε κανόνες, κανονισμούς και πολιτικές.

Προσανατολισμός στον Άνθρωπο, ο βαθμός στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού ενθαρρύνουν και ανταμείβουν εκείνους που συμπεριφέρονται με τρόπο δίκαιο και ευγενικό στα άλλα μέλη της οργάνωσης.

Σιγουριά για τον Εαυτό, ο βαθμός στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού είναι σίγουρα για τον εαυτό τους, ισχυρά και απαιτητικά στις συναλλαγές τους με τα άλλα μέλη.

Ισότητα των Φύλων, ο βαθμός στον οποίο τα δύο φύλα αντιμετωπίζονται ισότιμα στον οργανισμό σε ότι αφορά τις εργασίες που τους ανατίθενται και τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και πρόοδο.

Προσανατολισμός στο Μέλλον, ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός ενθαρρύνει και ανταμείβει τον μακροπρόθεσμο ή τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και τα σχέδια.

Προσανατολισμός στην Απόδοση, ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός επικεντρώνεται και ανταμείβει την υψηλή απόδοση και την προσπάθεια για ποιοτικά αποτελέσματα.

Ατομισμός ή Συλλογικότητα, ο βαθμός στον οποίο υπάρχει συνοχή στον οργανισμό και τα μέλη του είναι υπερήφανα και πιστά σε αυτόν.

Οργανωτική Συλλογικότητα, ο βαθμός στον οποίο οι οργανώσεις ενθαρρύνουν και ανταμείβουν την συλλογική δράση και διανομή των αγαθών και των πηγών.

Το πρόγραμμα GLOBE έχει συμβάλει ουσιαστικά στην καλύτερη κατανόηση της επίδρασης της πολιτιστικής κουλτούρας στην οργανωτική κουλτούρα.

Έτσι, ένας από τους σκοπούς του προγράμματος αυτού είναι η εξέταση της δυνατότητας πρόβλεψης των διαστάσεων της οργανωτικής κουλτούρας από τις διαστάσεις της πολιτισμικής κουλτούρας. Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα του προγράμματος δείχνουν ότι ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο επηρεάζεται η οργανωτική κουλτούρα από την πολιτισμική κουλτούρα είναι δυσχερής.

Έτσι, αν και βρέθηκε ότι οι αξίες της πολιτισμικής κουλτούρας εξηγούν το 50% της διασποράς των αξιών της οργανωτικής κουλτούρας, μόνο το 5-10% της διασποράς των οργανωτικών πρακτικών εξηγούνται από τις πολιτισμικές αξίες, ίσως επειδή οι πρακτικές προσδιορίζονται και από άλλες μεταβλητές όπως ο τομέας δραστηριοποίησης της οργάνωσης. Ο τομέας δραστηριοποίησης καθορίζει σε ένα μεγάλο βαθμό τις πρακτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός και είναι απαραίτητες για την επιβίωση του, πρακτικές που επηρεάζονται από παράγοντες όπως σωματεία εργαζομένων στον συγκεκριμένο τομέα ή οικονομικούς παράγοντες. Με την σειρά τους οι πρακτικές αυτές επηρεάζουν την συμπεριφορά και τις αξίες των εργαζομένων και άρα την οργανωτική κουλτούρα (Dickson et al., 2000).

Μια επιπλέον δυσκολία για την συσχέτιση μεταξύ της πολιτισμικής και της οργανωτικής κουλτούρας είναι ότι οι ίδιες πολιτισμικές αξίες μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικές πρακτικές σε οργανωτικό επίπεδο. Για παράδειγμα, σε μια χώρα με υψηλό επίπεδο στην Αποφυγή Αβεβαιότητας είναι δυνατή η ύπαρξη οργανώσεων με αυστηρές πολιτικές, όπως υποστηρίζει και ο Hofstede (2001), αλλά επίσης είναι δυνατή και η εμφάνιση οργανώσεων με πολύ λίγους τυπικούς κανόνες, όπου κοινή πρακτική είναι η συγκέντρωση των μελών τους για την λήψη οποιασδήποτε απόφασης κατόπιν διεξοδικής συζήτησης. Τέτοιου είδους διαφοροποιήσεις ωστόσο, σε διαπολιτισμικό επίπεδο ανάλυσης, μειώνουν το επίπεδο της εξηγούμενης διασποράς αφού το τι νοείται ως αποτέλεσμα της υψηλής βαθμολογίας στην Αποφυγή Αβεβαιότητας αλλάζει κατά περίπτωση (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Τέλος, μια επιπλέον δυσκολία σύμφωνα με τους ερευνητές του προγράμματος GLOBE, είναι ότι, έως τώρα, η σχέση μεταξύ της πολιτισμικής και της οργανωτικής κουλτούρας θεωρούνταν γραμμική. Ωστόσο, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνάς τους, φαίνεται ότι η επίδραση της πολιτισμικής κουλτούρας στην οργανωτική δεν είναι ομοιόμορφη για όλες τις διαστάσεις. Όσο πιο πολύ συμφωνούν τα μέλη μιας πολιτισμικής ομάδας για το κατάλληλο επίπεδο εκδήλωσης της κάθε διάστασης της κουλτούρας τόσο λιγότερη διαφοροποίηση υπάρχει στο τρόπο εκδήλωσης της διάστασης αυτής σε οργανωτικό επίπεδο, στα πλαίσια της συγκεκριμένης πολιτισμικής κουλτούρας. Επίσης, μέλη από διαφορετικές χώρες μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικές απόψεις για το κατάλληλο επίπεδο εκδήλωσης της κάθε διάστασης και άρα σε επίπεδο ανάλυσης οργανωτικής κουλτούρας να υπάρχουν πολύ περισσότερες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους (House et al., 2004).

Άρα λοιπόν, σύμφωνα με το πρόγραμμα GLOBE, οι πολιτισμικές αξίες και ο τομέας δραστηριοποίησης του οργανισμού ασκούν επιρροή στην δημιουργία και διατήρηση της οργανωτικής κουλτούρας.

Όταν ωστόσο η κουλτούρα ενός οργανισμού εξετάζεται σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο θεωρείται ότι οι μεταβλητές αυτές έχουν ισοδύναμη επιρροή στην οργανωτική κουλτούρα και έτσι συχνά αγνοούνται από τους ερευνητές, όπως αναφέρουν οι Dickson και συν. (2000).

Συμπερασματικά, για τις διαπολιτισμικές μελέτες, κυρίαρχο στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας αποτελούν οι αξίες, οι οποίες διαφοροποιούν τους οργανισμούς μεταξύ τους αντανakλώντας τις βασικές διαστάσεις που περιγράφουν την κουλτούρα ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τις μελέτες αυτές, κύριες διαστάσεις που περιγράφουν την κουλτούρα ενός οργανισμού είναι η φροντίδα για τους εργαζομένους, ο σεβασμός, η επικέντρωση στα αποτελέσματα, η ταύτιση, η πίστη, η επικοινωνία, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, ο προσανατολισμός στον πελάτη, η φροντίδα για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, η δικαιοσύνη, η συλλογικότητα, η συνοχή και η υπερηφάνεια.

Η κουλτούρα συνδέεται κατά κύριο λόγο με γνωστικές διαδικασίες αποτελώντας για τον Hofstede (2001) τον «συλλογικό προγραμματισμό του νου» και για το πρόγραμμα GLOBE ένα σύνολο κινήτρων, αξιών, πεποιθήσεων, ταυτοτήτων και ερμηνειών. Το γνωστικό στοιχείο υπερισχύει και για τις διαπολιτισμικές μελέτες όπως και για τις τυπολογίες της οργανωτικής κουλτούρας, σύμφωνα με την προηγούμενη σχετική μας ανάλυση.

Το συναίσθημα και εδώ μπαίνει στο περιθώριο, εξετάζεται να μεν αλλά περιφερειακά, όπως για παράδειγμα στην διάσταση του Ατομισμού ή Συλλογικότητας του προγράμματος Globe όπου το συναίσθημα της υπερηφάνειας ενυπάρχει μαζί με τα στοιχεία της συνοχής και της πίστης στον οργανισμό.

Πέραν των πολιτισμικών αξιών οι οποίες συντελούν στην διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας, όπως είδαμε, και οι αξίες και οι πεποιθήσεις των ιδρυτικών στελεχών του οργανισμού επηρεάζουν την μετέπειτα διαδρομή, την ιστορία του οργανισμού μετά την ίδρυσή της. Οι μεταβλητές αυτές θεωρούνται θεμελιώδους σημασίας από τους περισσότερους ερευνητές της οργανωτικής κουλτούρας και αρκετά είναι τα μοντέλα που έχουν προταθεί για την περιγραφή και εξήγηση της διαδικασίας αυτής.

Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε σε μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας τα οποία συμβάλουν στην κατανόηση τόσο της έννοιας της κουλτούρας όσο και της δυναμικής που οδήγησε στην ανάπτυξη και την διατήρησή της.

Μοντέλα Οργανωτικής Κουλτούρας

Το μοντέλο του Schein

Το 1992 ο Edgar Schein παρουσίασε ένα δυναμικό μοντέλο και ορισμό για την οργανωτική κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον Schein (1992) η Κουλτούρα είναι

«ένα πρότυπο κοινών βασικών παραδοχών που η ομάδα μαθαίνει καθώς λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν από την προσαρμογή στις εξωτερικές και τις εσωτερικές συνθήκες, το οποίο έχει λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται έγκυρο και ως εκ τούτου να μαθαίνεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα» (σελ. 12).

Τρία είναι τα επίπεδα της κουλτούρας σύμφωνα με τον Schein:

Τα Επιφανόμενα (Artifacts) δηλαδή οι ορατές οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες, όπως είναι ο τρόπος συμπεριφοράς των μελών, η γλώσσα που χρησιμοποιούν, η τεχνολογική και υλική υποδομή ή τα λογότυπα που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό. Τα επιφανόμενα είναι εύκολα και άμεσα παρατηρήσιμα αλλά η κατανόηση του βαθύτερου νόηματός τους είναι δύσκολη γιατί είναι αποτέλεσμα των βαθύτερων επιπέδων της οργανωτικής κουλτούρας αλλά και εξωτερικών παραγόντων. Για την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας είναι λοιπόν απαραίτητη η μελέτη των βαθύτερων επιπέδων της.

Οι Αποδεκτές Αξίες (Espoused Values) δηλαδή οι στρατηγικές, οι στόχοι και η φιλοσοφία της εταιρείας. Οι αποδεκτές αξίες βασίζονται στις ιδεολογικές παραδοχές του οργανισμού και αναφέρονται ουσιαστικά στο τι είναι ηθικά σωστό. Οι αξίες προσδιορίζουν και τους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού.

Βασικές Υποκρυπτόμενες Παραδοχές (Basic Underlying Assumptions), δηλαδή οι ασυνείδητες και δεδομένες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και συναισθήματα τα οποία αποτελούν την πηγή των αξιών και της συμπεριφοράς. Ο Schein αναγνωρίζει έξι διαστάσεις γύρω από τις οποίες αναπτύσσονται οι βασικές υποκρυπτόμενες παραδοχές:

Φύση της Πραγματικότητας και της Αλήθειας, που αφορά στις παραδοχές για το τι είναι πραγματικό και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζεται ή ανακαλύπτεται αυτό που είναι αληθινό.

Φύση του Χρόνου, που προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια ομάδα αντιλαμβάνεται και εκμεταλλεύεται τον χρόνο, ποιο είναι το παρελθόν, το

παρόν, το κοντινό ή το μακρινό μέλλον καθώς και τι σημαίνει προγραμματισμός και χρόνος για ανάπτυξη.

Φύση του Χώρου, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο διανέμεται ο χώρος στην ομάδα, ο συμβολικός ρόλος του χώρου και ο ρόλος του στην ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των μελών, όπως για παράδειγμα ο βαθμός οικειότητας ή η αίσθηση της ιδιωτικότητας.

Φύσης της Ανθρώπινης Φύσης, που αφορά σε αντιλήψεις όπως ότι το άτομο είναι καλό ή κακό ή ότι οι άνθρωποι μπορούν να διορθωθούν ή να τελειοποιηθούν.

Φύση της Δραστηριότητας των Ατόμων, δηλαδή ποιος είναι ο σωστός τρόπος δράσης και το κατάλληλο επίπεδο δραστηριότητας, ποια είναι η σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του, πώς καθορίζεται τι θεωρείται εργασία και τι όχι.

Φύση των Ανθρώπινων Σχέσεων, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι συσχετίζονται ο ένας με τον άλλο. Η διάσταση αυτή αφορά σε θέματα όπως η δύναμη, η επιρροή, η ιεραρχία, ο κατάλληλος βαθμός συμμετοχής και εμπλοκής του ατόμου στα πλαίσια μιας οργάνωσης, ο ατομικισμός ή η συλλογικότητα.

Ο Schein (1992) υποστηρίζει ότι για την κατανόηση του περιεχομένου και της δυναμικής της κουλτούρας είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός μοντέλου για τον τρόπο δημιουργίας των βασικών υποκρυπτόμενων παραδοχών και γιατί αυτές παραμένουν ζωντανές και ισχυρές μέσα σε ένα οργανισμό. Ένα μοντέλο που μπορεί να λειτουργήσει καλά βασίζεται στις αρχές της κοινωνιολογίας και της δυναμικής της ομάδας και εστιάζεται σε δύο κύριες λειτουργίες που αφορούν κάθε ομάδα: α) το πρόβλημα της επιβίωσης και της προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και β) το πρόβλημα της δόμησης της ομάδας προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανότητά της για επιβίωση και προσαρμογή.

Από μια εξελικτική σκοπιά, ένας οργανισμός δημιουργείται και είτε διατηρείται είτε εξαφανίζεται ως αποτέλεσμα της ικανότητάς του για προσαρμογή σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Για να μελετήσουμε λοιπόν την οργανωτική κουλτούρα θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ή οι ιδρυτές ενός οργανισμού ορίζουν στην αρχή της δημιουργίας του το περιβάλλον της οργάνωσής τους, θέτουν την αποστολή και την στρατηγική της εταιρείας, τους στόχους της καθώς και τις διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξή τους, δηλαδή τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων, τον τρόπο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων καθώς και τις εναλλακτικές στρατηγικές σε περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά. Αναλύοντας από την

πλευρά των εργαζομένων θα πρέπει να μελετηθούν πλευρές όπως οι απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, η αξιολόγηση και η χρήση των πληροφοριών από τους εργαζόμενους, ο στόχος και τα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης.

Απαραίτητη για την καλή προσαρμογή της ομάδας στο περιβάλλον της είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός πλέγματος σχέσεων μεταξύ των μελών της καθώς και η επίλυση θεμάτων όπως η δημιουργία μιας κοινής γλώσσας, οι κανόνες της σωστής συμπεριφοράς στα πλαίσια του οργανισμού, η διανομή της ισχύος, η κατανομή των αμοιβών και τα κριτήρια για την ενσωμάτωση νέων μελών.

Η προσαρμογή στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον είναι αλληλοσυνδεόμενες έννοιες: στα αρχικά στάδια σχηματισμού ενός οργανισμού οι ηγέτες είναι αυτοί που κυρίως δίνουν τις λύσεις στα προβλήματα προσαρμογής στο περιβάλλον και μέσα από αυτή την διαδικασία σχηματίζονται οι κοινές αξίες, οι πεποιθήσεις και τα συναισθήματα. Σε αυτό το στάδιο η κουλτούρα είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα των δράσεων των ηγετών. Μόλις όμως η κουλτούρα ενός οργανισμού δομηθεί εξελικτικά και υπάρχει μια βάση, ένα πρότυπο με το οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται και ορίζουν το περιβάλλον τους με ένα κοινό τρόπο που έχει νόημα για αυτά, είναι η κουλτούρα που καθοδηγεί τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις δράσεις των ατόμων αλλά και των οργανισμών.

Έτσι, οι στόχοι της οργάνωσης απεικονίζουν τις βασικές υποκρυπτόμενες παραδοχές για τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται και την σχέση που έχει η οργάνωση με το περιβάλλον της. Τα μέσα που επιλέγονται για την επίτευξη των στόχων απεικονίζουν τις παραδοχές για την φύση της αλήθειας, του χρόνου, του χώρου, και τις ανθρώπινες σχέσεις. Ομοίως, ο τρόπος αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και ο τρόπος επιλογής των κατάλληλων εναλλακτικών στρατηγικών αντικατοπτρίζουν τις παραδοχές για το τι είναι αληθινό ή όχι. Οι βασικές υποκρυπτόμενες παραδοχές συσχετίζονται επίσης στενά και με τις διαδικασίες δόμησης της ομάδας. Η γλώσσα και η κατηγοριοποίηση των εννοιών που αναπτύσσεται μέσα σε μια ομάδα απεικονίζουν τις βασικές παραδοχές για το χρόνο, τον χώρο, και την αλήθεια. Τα συστήματα ιεραρχίας, τα συστήματα ανταμοιβής, οι κανόνες για την έκφραση οικειότητας και επιθετικότητας, απεικονίζουν τις παραδοχές για τις βαθύτερες ανθρώπινες σχέσεις.

Το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών

Ένα ακόμη πολύ γνωστό μοντέλο οργανωτικής κουλτούρας είναι το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework- CVF). Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh (1983) μέσω έρευνας για τα κριτήρια

οργανωτικής αποτελεσματικότητας και μπορεί να εφαρμοστεί για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας.

Βασική παραδοχή του μοντέλου, είναι ότι οι οργανισμοί μπορούν να περιγραφούν με βάση παγκόσμιες, κοινές διαστάσεις (Cameron & Freeman, 1991). Το μοντέλο αποτελείται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αντικατοπτρίζει το σημείο εστίασης του οργανισμού. Ένας οργανισμός μπορεί να εστιάζεται στις εσωτερικές του διαδικασίες και δυναμικές ή/και στους εργαζομένους του ή στο εξωτερικό περιβάλλον και την σχέση του με αυτό. Η δεύτερη διάσταση αντιπροσωπεύει την προτίμηση του οργανισμού για ευελιξία ή έλεγχο στην δομή του. Ο έλεγχος υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά των μελών του μπορεί να ελεγχθεί ενώ η ευελιξία δίνει ένα βαθμό ελευθερίας στα μέλη του οργανισμού.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων δημιουργεί τέσσερις προσανατολισμούς οργανωτικής κουλτούρας, τον προσανατολισμό στην υποστήριξη, στην καινοτομία, στους κανόνες και στους στόχους. Οι οργανισμοί μπορεί να βαθμολογηθούν σε οποιοδήποτε συνδυασμό αυτών των προσανατολισμών.

Ο Προσανατολισμός στην Υποστήριξη/ Μοντέλο Ανθρωπίνων Σχέσεων (Support Orientation/ Human Relations Model) περιλαμβάνει έννοιες όπως η συμμετοχή, η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η συνοχή της ομάδας, η ανάπτυξη του ατόμου, η επίσημη ή ανεπίσημη επικοινωνία, η ενδυνάμωση. Ο προσανατολισμός αυτός ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών και συναισθημάτων στον χώρο της εργασίας και δίνει έμφαση στην πίστη των εργαζομένων στον οργανισμό.

Ο Προσανατολισμός στην Καινοτομία/ Μοντέλο Ανοικτών Συστημάτων (Innovation Orientation/ Open Systems Model) χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση νέων πληροφοριών στο περιβάλλον, την δημιουργικότητα, τον πειραματισμό και την δεκτικότητα στην αλλαγή. Η επικοινωνία στον προσανατολισμό αυτό είναι άτυπη και δεν ασκείται έλεγχος από την διοίκηση γιατί οι προϊστάμενοι υποθέτουν αλλά και αναμένουν ότι οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν και θα είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους και στους στόχους του οργανισμού.

Ο Προσανατολισμός στους Κανόνες/ Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (Rules Orientation/ Internal Process Model) εστιάζεται στον σεβασμό στην αυθεντία, στην κατανομή της εργασίας και στην λογική. Η δομή του οργανισμού είναι ιεραρχική και η επικοινωνία είναι γραπτή, επίσημη και συνήθως πηγάζει από την διοίκηση.

Ο Προσανατολισμός στους Στόχους/ Μοντέλο Επίτευξης Στόχων Μέσω Λογικής (Goal Orientation/ Rational Goal Model) επικεντρώνεται σε έννοιες όπως η λογική, η διοίκηση βάσει στόχων, η στοχοθεσία, η λειτουργικότητα. Κεντρικό σημείο της λειτουργίας αυτού του οργανισμού είναι η επίτευξη των στόχων βάσει λογικής και

λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (Quinn, 1988; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών παρουσιάζεται σχηματικά ως ένας κύκλος που χωρίζεται από τέσσερις διαμέτρους στις ακμές των οποίων αναγράφονται οι δύο διαστάσεις και οι τέσσερις προσανατολισμοί και θεωρείται ως ένα πλέγμα (circumplex).

Έτσι, οι προσανατολισμοί που παρουσιάζονται ως γειτονικοί στην σχηματική αναπαράσταση του μοντέλου μοιάζουν μεταξύ τους ως προς κάποιες αξίες. Για παράδειγμα ο προσανατολισμός στην υποστήριξη και την καινοτομία, αν και διαφορετικοί προσανατολισμοί, δίνουν έμφαση στην ευελιξία. Αντίστοιχα, ο προσανατολισμός στην καινοτομία και στην επίτευξη των στόχων επικεντρώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι προσανατολισμοί που βρίσκονται στις αντίθετες ακμές των διαμέτρων έχουν και αντίθετες μεταξύ τους αξίες. Ενώ οι αξίες του προσανατολισμού στους κανόνες τονίζουν την σταθερότητα και τον έλεγχο οι αξίες του προσανατολισμού στην καινοτομία δίνουν έμφαση στην ευελιξία και στην αλλαγή. Επίσης, ο προσανατολισμός στην υποστήριξη ενθαρρύνει την συμμετοχή, την συνεργασία και την εμπιστοσύνη αλλά ο διαμετρικά αντίθετα προσανατολισμός στους στόχους επικεντρώνεται στον ανταγωνισμό, στην επίτευξη και στις αμοιβές (Zammuto, Gifford & Goodman, 2000). Με τον τρόπο αυτό το μοντέλο συνεισφέρει στην αναγνώριση των αντίθετων τάσεων που υπάρχουν στον κάθε οργανισμό, οι οποίες ωστόσο θα πρέπει να έρθουν σε ισορροπία, την τάση για σταθερότητα ή προσαρμογή και την τάση για επίτευξη των στόχων ή για ανθρώπινες σχέσεις.

Επιγραμματικά, και τα δύο μοντέλα παρουσιάζουν μια δυναμική εικόνα της οργανωτικής κουλτούρας. Το μοντέλο του Schein (1992) συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση της δυναμικής που συντέλεσε στην ανάπτυξη και την διατήρηση της οργανωτικής κουλτούρας ενώ το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών τονίζει την σημασία που έχει η αλληλεπίδραση διαφορετικών, αντίθετων ή συμπληρωματικών τάσεων εντός του οργανισμού.

Επίσης και τα δύο μοντέλα επισημαίνουν την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος για την κουλτούρα ενός οργανισμού αλλά και την σημαντικότητα των ανθρώπινων σχέσεων για την οργανωτική κουλτούρα.

Βασικοί παράγοντες περιγραφής της οργανωτικής κουλτούρας που αναγνωρίζονται από τα μοντέλα αυτά είναι η ομαδικότητα, η οικειότητα, η ευελιξία και η καινοτομία, η στοχοθεσία, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, η αναγνώριση της

συνεισφοράς, η συνοχή, η ανάπτυξη των εργαζομένων, η επικοινωνία, η ενδυνάμωση, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός.

Ο ρόλος των συναισθημάτων στην δημιουργία και στην διατήρηση της οργανωτικής κουλτούρας γίνεται πιο εμφανής εδώ από ότι στις τυπολογίες και στην διαπολιτισμική μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας. Ιδιαίτερα το μοντέλο του Schein (1992) αναγνωρίζει την κεντρικότητα των συναισθημάτων για την οργανωτική κουλτούρα και περιγράφει την θέση, την λειτουργία και την σχέση των συναισθημάτων με τις υπόλοιπες βασικές υποκρυπτόμενες παραδοχές της κουλτούρας, δηλαδή τις πεποιθήσεις, τις αντιλήψεις και τις σκέψεις.

Όπως όμως έχει γίνει κατανοητό για τα μοντέλα του Schein (1992) και Quinn και Rohrbaugh (1983), για τις διαπολιτισμικές μελέτες του προγράμματος GLOBE (House et al., 1999) και του Hofstede (2001), καθώς και για τις τυπολογίες των Deal και Kennedy (1988) και Handy (1993) κοινός τόπος είναι οι αξίες ως κεντρικό στοιχείο μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας γιατί αποτελούν ένα σταθερό, αλλά ταυτόχρονα αρκετά αφηρημένο, τρόπο αντίληψης, δομής και οργάνωσης της αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον του (Kahle, 1996). Για όλες τις παραπάνω θεωρήσεις οι αξίες αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο διαχωρισμού και αξιολόγησης αυτού που είναι σημαντικό, επιθυμητό ή αποδεκτό για τον οργανισμό. Οι αξίες της οργανωτικής κουλτούρας παρέχουν έτσι την βάση στην οποία τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν να στηριχθούν για μια αποτελεσματική προσαρμογή στο περιβάλλον του. Ταυτόχρονα οι αξίες παρέχουν τον σκοπό ή την κινητοποίηση της δράσης των εργαζομένων προς εκείνη την κατεύθυνση που είναι επιθυμητή από τον οργανισμό. Συνιστούν έτσι θεμέλια για την διατήρηση και την ενδυνάμωση της οργανωτικής κουλτούρας ή εφελκύσματα για την αλλαγή της, όπου αυτό είναι το ζητούμενο.

Η σύνδεση μεταξύ των αξιών και της κουλτούρας έχει απασχολήσει πολυάριθμους ερευνητές. Πολλές από αυτές τις ερευνητικές εργασίες βασίστηκαν στην εργασία του Rokeach (1973), ο οποίος διαχώρισε τις κοινωνικές αξίες σε δεκαοκτώ τελικές (ή επιθυμητές καταστάσεις) και δεκαοκτώ λειτουργικές (ή καταστάσεις στις οποίες ήταν απαραίτητη η δράση για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση) (όπως αναφέρεται από τους Rose, Kahle & Shoham, 2000). Επίσης, πολύ σημαντική επιρροή άσκησε το μοντέλο του Schwartz (1992). Ο ερευνητής αυτός βασιζόμενος στον Rokeach ανέπτυξε ένα δυναμικό μοντέλο κοινωνικών αξιών οργανωμένων σε δέκα κατηγορίες κινητοποίησης οι οποίες μεταξύ τους μπορεί να είναι συμβατές ή ασύμβατες, όπως πρεσβεύει και το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών που περιγράψαμε πιο πάνω. Τόσο ο Rokeach όσο και ο Schwartz χρησιμοποίησαν

ερωτηματολόγια ως μεθοδολογία μελέτης και ανάπτυξης των θεωρητικών τους πλαισίων.

Δεν είναι όμως οι μόνοι ερευνητές που επέλεξαν αυτήν την μεθοδολογία μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας. Πραγματικά, πολλά είναι τα ερωτηματολόγια που έχουν κατασκευαστεί και χρησιμοποιηθεί για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας ως σήμερα, βασιζόμενα στις διαφορετικές θεωρήσεις της. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε σε εργασίες ερευνητών που κατέληξαν στην διατύπωση κεντρικών διαστάσεων για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας μελετώντας την δομή και το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων που έχουν χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή της.

Παράγοντες Οργανωτικής Κουλτούρας: Η Συμβολή των Ποσοτικών Μεθόδων Καταγραφής της

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στην χρησιμότητα των ποσοτικών μεθόδων για την καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας και θα εξετάσουμε τις κύριες συνιστώσες που περιγράφουν την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας, όπως αυτές διαφαίνονται από συγκεντρωτικές μελέτες βάσει ποσοτικών μεθόδων καταγραφής της.

Μεθοδολογίες Μελέτης της Οργανωτικής Κουλτούρας

Διάφορες μέθοδοι και τρόποι καταγραφής και μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας έχουν προταθεί από ερευνητές και θεωρητικούς.

Μια μερίδα των ερευνητών είναι υπέρμαχοι της χρήσης κυρίως ποιοτικών μεθόδων για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας (Smircich, 1983). Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο ο Schein (1992) πρεσβεύει ότι βασικό στοιχείο για την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας είναι η μελέτη των βασικών υποκρυπτόμενων παραδοχών οι οποίες καθοδηγούν στην συνέχεια τις αξίες και τα επιφανήματα του οργανισμού. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την μελέτη αυτού του βαθύτερου και ασυνείδητου μέρους της οργανωτικής κουλτούρας είναι ποιοτικές όπως η συμμετοχική παρατήρηση και οι συνεντεύξεις εις βάθος, και μπορεί να περιλαμβάνουν μέλη του οργανισμού αλλά και εξωτερικούς παρατηρητές. Με βάση τις μεθόδους αυτές ο ερευνητής μπορεί να διερευνήσει και να αναλύσει αντιπαραθέσεις, ασάφειες και άλλα σύνθετα φαινόμενα στον οργανισμό.

Άλλοι ερευνητές έχουν παρατηρήσει ότι η χρήση μόνο μιας μεθόδου για την ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας δεν είναι επαρκής και προτείνουν τον συνδυασμό των ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων για την ανάλυση της οργανωτικής

κουλτούρας (Martin, 1992). Με την άποψη αυτή συμφωνούν και οι Siehl και Martin (1988) οι οποίοι σε σχετική μελέτη τους αναφέρουν ότι οι ποιοτικές μέθοδοι δεν προσφέρονται για συγκρίσεις μεταξύ οργανισμών ή διαφορετικών τμημάτων του ίδιου οργανισμού ή συστηματικών συγκρίσεων σε βάθος χρόνου. Οι ποσοτικές μέθοδοι μπορούν να καλύψουν αυτό το κενό συνεισφέροντας στην γνώση μας για την οργανωτική κουλτούρα, ενώ επιπλέον προσφέρουν την δυνατότητα αξιολόγησης της αλλαγής της κουλτούρας και παρέχουν δεδομένα που μπορούν να αναλυθούν με πολυπαραγοντικές στατιστικές μεθόδους (Xenikou & Furnham, 1996). Έτσι, οι Siehl και Martin (1988) προτείνουν την χρήση μιας «υβριδικής μεθόδου» η οποία συνίσταται σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο χρησιμοποιούνται ποιοτικές μέθοδοι για την κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού και στο δεύτερο στάδιο τα ποιοτικά αυτά στοιχεία χρησιμοποιούνται για την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου τα αποτελέσματα του οποίου μπορούν να αναλυθούν ποσοτικά. Την μέθοδο αυτή ακολούθησαν και οι Hofstede και συν. (1990) όπως είδαμε στο σχετικό κεφάλαιο.

Η Rousseau (1990), υποστηρίζει μια διαφορετική, εκλεκτική, μέθοδο μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας. Έτσι, η οργανωτική κουλτούρα για την Rousseau (1990), όπως άλλωστε και για τον Schein (1992), έχει διάφορα επίπεδα. Αναλόγως του επιπέδου της οργανωτικής κουλτούρας που θέλουμε να μελετήσουμε θα πρέπει να επιλέγουμε και την κατάλληλη μέθοδο ανάλυσης. Σύμφωνα λοιπόν με την Rousseau (1990) τα ανώτερα συνειδητά επίπεδα της οργανωτικής κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες και τα επιφανόμενα, μπορεί να μελετηθούν μέσω ποσοτικών μεθόδων.

Τέλος, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν την χρήση ερωτηματολογίων ως ενδείξεων για τα βαθύτερα επίπεδα της οργανωτικής κουλτούρας. Όπως είδαμε στο κεφάλαιο για την σχέση της οργανωτικής κουλτούρας και του οργανωτικού κλίματος, αλλά και στην αναφορά μας στο μοντέλο του Schein (1992) για την οργανωτική κουλτούρα, τα ανώτερα πιο επιφανειακά επίπεδα της κουλτούρας, που μπορούν να ιδωθούν και ως το κλίμα ενός οργανισμού, και τα βαθύτερα επίπεδα της οργανωτικής κουλτούρας συμπληρώνουν το ένα το άλλο, αποτελώντας το ένα το αίτιο του άλλου σε ένα ατέρμονο κύκλο. Υπό την έννοια αυτή οι ποσοτικές μέθοδοι καταγραφής της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να αναφέρονται και στα βαθύτερα επίπεδά της (Deal & Kennedy, 1982; Hofstede et al., 1990; Rentsch, 1990).

Φαίνεται λοιπόν ότι οι ποσοτικές μέθοδοι περιγραφής της οργανωτικής κουλτούρας είναι κατάλληλες για την μελέτη της έννοιας αυτής, ενώ αρκετοί είναι οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι οι ποσοτικές μέθοδοι συνεισφέρουν όχι μόνο στην ανάλυση των επιφανειακών αλλά και στην διερεύνηση των βαθύτερων επιπέδων της κουλτούρας.

Διαστάσεις Οργανωτικής Κουλτούρας από Συγκεντρωτικές Μελέτες

Μια πολύ γνωστή εργασία που αφορά στις διαστάσεις που αναδύονται από τις ποσοτικές έρευνες της οργανωτικής κουλτούρας είναι αυτή της Rousseau (1990).

Η ερευνήτρια υποστήριξε ότι η οργανωτική κουλτούρα αποτελείται από διάφορα επίπεδα ανάλυσης δύο εκ των οποίων είναι οι κανόνες συμπεριφοράς και οι οργανωτικές αξίες. Τα επίπεδα αυτά αντανακλώνται στα μέσα μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας που εστιάζουν είτε στις αξίες είτε στις συμπεριφορές.

Η Rousseau (1990), διεξήγαγε βιβλιογραφική ανασκόπηση για τα ποσοτικά μέσα μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας. Βάσει της έρευνας αυτής απέκλεισε όσα ερωτηματολόγια δεν είχαν δημιουργηθεί από ακαδημαϊκούς επειδή για τα εργαλεία αυτά δεν υπήρχε επαρκής διερεύνηση των ψυχομετρικών τους χαρακτηριστικών. Επίσης απέκλεισε και όσα ερωτηματολόγια αναφέρονταν σε έννοιες που μετρούσαν μεταβλητές που παραδοσιακά αναφέρονταν στο οργανωτικό κλίμα.

Κατέληξε έτσι σε επτά ερωτηματολόγια μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας. Τα ερωτηματολόγια αυτά είναι τα: α) Norm Diagnostic Index των Allen και Dyer (1980) β) Kilman- Saxton Culture Gap Survey των Kilman και Saxton (1983) γ) Organizational Culture Profile των O' Reilly, Chatman και Caldwell (1988) δ) Organizational Beliefs Questionnaire του Shaskin (1984) ε) Corporate Culture Survey του Glaser (1983) στ) Organizational Culture Inventory των Cooke και Laferty (1989) και ζ) Organizational Values Congruence Scale του Enz (1986).

Μελετώντας το περιεχόμενο αυτών των ερωτηματολογίων η Rousseau διαπίστωσε ότι όλα τα ερωτηματολόγια μετρούσαν αξίες και κανόνες συμπεριφοράς αλλά διέφεραν ως προς τις διαστάσεις που χρησιμοποιούσαν. Παρά ταύτα, η συγγραφέας διέκρινε τρεις γενικές κατηγορίες διαστάσεων, που εκφράζονταν στα ερωτηματολόγια είτε ως αξίες είτε ως συμπεριφορές, αλλά που ουσιαστικά αποτελούν κοινές συνιστώσες που διατρέχουν και επηρεάζουν τις αξίες και τις συμπεριφορές αλλά και τους κανόνες και τις υποκρυπτόμενες παραδοχές. Οι τρεις κατηγορίες αυτές είναι οι:

Αξίες και Συμπεριφορές που Σχετίζονται με το Έργο, όπως η καινοτομία, η ποιότητα, η ανάλυση, η ανάληψη ρίσκου και η τελειότητα.

Διαπροσωπικές Αξίες και Συμπεριφορές, δηλαδή η επικοινωνία, η αμεροληψία, η ομαδικότητα, η ένταξη στην κουλτούρα της εταιρείας και η υποστήριξη.

Ατομικές Αξίες και Συμπεριφορές, που αφορούν στην ενδυνάμωση των μελών του οργανισμού όπως η ελευθερία, η αυτοέκφραση και η ευελιξία.

Παρομοίως με την Rousseau (1990), οι Xenikou και Furnham (1996) διεξήγαγαν έρευνα σε δύο βρετανικές εταιρείες χρησιμοποιώντας τέσσερα από τα

ερωτηματολόγια που περιέλαβε στην μελέτη της η Rousseau (1990), δύο για την μέτρηση αξιών και δύο για την καταγραφή συμπεριφορών, και συγκεκριμένα το Organizational Beliefs Questionnaire του Shaskin (1984), το Corporate Culture Survey του Glaser (1983), το Organizational Culture Inventory των Cooke και Laferty (1989) και το Kilman- Saxton Culture Gap Survey των Kilman και Saxton (1983).

Οι ερευνητές πραγματοποίησαν ανάλυση παραγόντων προκειμένου να διερευνήσουν αν οι διαστάσεις των ερωτηματολογίων που περιέλαβαν στην έρευνά τους ήταν δυνατό να ενσωματωθούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο παραγόντων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μπορούσαν να αναγνωριστούν πέντε παράγοντες οργανωτικής κουλτούρας οι οποίοι αφορούν σε αξίες και συμπεριφορές: η δεκτικότητα στην αλλαγή εντός ενός υποστηρικτικού κλίματος στον οργανισμό, η αρνητικότητα/ αντίσταση στην αλλαγή, ο ανθρώπινος παράγοντας σε ένα γραφειοκρατικό οργανισμό, οι θετικές κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας και η οργανωτική ανάπτυξη με βάση τον προσανατολισμό στο έργο.

Επίσης ένα από τα αποτελέσματα της μελέτης είναι ότι οι κλίμακες που αφορούσαν σε επιφαινόμενα της κουλτούρας σχημάτισαν έναν έκτο, ξεχωριστό παράγοντα, ο οποίος αποκλείστηκε από το τελικό μοντέλο των πέντε παραγόντων επειδή αναφέρεται σε διαφορετικό επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας από ότι οι υπόλοιποι παράγοντες.

Η ομαδοποίηση των κλιμάκων των αξιών και των συμπεριφορών στους ίδιους παράγοντες, σε αντίθεση με τις κλίμακες των επιφαινόμενων, συμφωνεί και υποστηρίζει την παλιότερη θεώρηση της Rousseau για την ύπαρξη κοινών θεμάτων που χαρακτηρίζουν τις αξίες και τις συμπεριφορές ακόμη και αν οι έννοιες αυτές είναι διαφορετικές.

Μια ακόμη μελέτη που κινείται στο ίδιο πλαίσιο είναι αυτή των Ashkanasy, Broadfoot και Falkus (2000). Οι ερευνητές εμπλούτισαν τον κατάλογο των επτά ερωτηματολογίων της Rousseau (1990) προσθέτοντας ερωτηματολόγια που εκδόθηκαν το χρονικό διάστημα από το 1975 έως το 1992 και περιλαμβάνοντας στην μελέτη τους ερωτηματολόγια που δεν είχαν κατασκευαστεί από ακαδημαϊκούς.

Συνολικά μελέτησαν 18 ερωτηματολόγια οργανωτικής κουλτούρας ομαδοποιώντας τα σε εκείνα που περιγράφουν συμπεριφορές και σε εκείνα που καταγράφουν αξίες και πεποιθήσεις. Περαιτέρω, οι Ashkanasy και συν. (2000) κατηγοριοποίησαν τα ερωτηματολόγια αξιών και πεποιθήσεων σε εκείνα που κατατάσσουν τους οργανισμούς σε σαφώς διακρινόμενους μεταξύ τους τύπους και σε εκείνα που περιγράφουν την οργανωτική κουλτούρα με βάση μη αποκλειόμενες μεταξύ τους διαστάσεις ή μεταβλητές. Αναλύοντας τις διαστάσεις ή τους τύπους που περιλαμβάνονταν σε αυτά τα 18 ερωτηματολόγια οι ερευνητές κατέληξαν σε 10

ευρύτερες διαστάσεις οργανωτικής κουλτούρας που αντιπροσώπευαν τις κυριότερες από τις διαστάσεις που βρέθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση των ερευνητών:

Ηγεσία: αφορά στον ρόλο των ηγετών ως πρότυπα προς μίμηση αλλά και στην καθοδήγηση του οργανισμού και στην διατήρηση της κουλτούρας του.

Δομή: ο βαθμός στον οποίο η δομή του οργανισμού περιορίζει τις δράσεις των μελών του καθώς και την επιρροή που έχουν οι πολιτικές και οι διαδικασίες στην συμπεριφορά των μελών και στην συγκέντρωση της ισχύος στον οργανισμό.

Καινοτομία: η προθυμία με την οποία ο οργανισμός αναλαμβάνει ρίσκο και ενθαρρύνει την καινοτομία και την δημιουργικότητα.

Απόδοση στην Εργασία: η έμφαση και ο προσανατολισμός στην απόδοση σε σχέση με το έργο και στην ανταμοιβή της απόδοσης αυτής.

Προγραμματισμός: ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός έχει ξεκάθαρους στόχους και πρόγραμμα που προσπαθεί ενεργά να ακολουθεί για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Επικοινωνία: η ελεύθερη ροή πληροφοριών σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, όπου αυτό είναι δυνατό, η κατεύθυνση της επικοινωνίας ανάμεσα στα επίπεδα του οργανισμού και η σημασία που έχουν οι φήμες για την επικοινωνία ενός οργανισμού.

Περιβάλλον: ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών του αλλά και επηρεάζει και επηρεάζεται από τις δράσεις των παρόμοιων οργανισμών.

Ανθρωπισμός: ο σεβασμός και η φροντίδα για τους εργαζομένους του.

Ανάπτυξη του Ατόμου: ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός παρέχει επαρκείς δυνατότητες για ανάπτυξη των ικανοτήτων των μελών του και ανταμείβει την ανάπτυξη που έχουν επιτύχει τα μέλη του προωθώντας την καριέρα τους και αναθέτοντάς τους ενδιαφέρουσες εργασίες.

Κοινωνικοποίηση κατά την Είσοδο στην Εταιρεία: ο χρόνος που χρειάζονται τα νέα μέλη για να ενταχθούν στην εργασία τους και να κατανοήσουν τις συνισταμένες του οργανισμού, η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας κοινωνικοποίησης και το κατά πόσο ο οργανισμός διακρίνεται από τυπικότητα στις διαδικασίες του.

Ο Weber (1996) έχει επίσης μελετήσει την οργανωτική κουλτούρα εταιρειών σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών στηριζόμενος σε προηγούμενες εργασίες και σε ερωτηματολόγια για την καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας σε ανάλογες περιπτώσεις. Στόχος της μελέτης αυτής είναι η εξαγωγή εκείνων των διαστάσεων που περιγράφουν την οργανωτική κουλτούρα στο πλαίσιο μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς.

Ο Weber (1996) κατέληξε έτσι σε επτά διαστάσεις:

Προσανατολισμός στην Καινοτομία και την Δράση (Innovation and Action Orientation : η ενθάρρυνση και η θετική αξιολόγηση της καινοτομίας, της γρήγορης

ανταπόκρισης στην αλλαγή και της ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σχέση με το περιβάλλον της εταιρείας.

Ανάληψη ρίσκου (Risk Taking): η τάση για την ανάληψη ρίσκου που επηρεάζει σημαντικές αποφάσεις όπως οι επενδύσεις, η αγορά εξοπλισμού και η επένδυση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ομαδικότητα- Ιεραρχική Αλληλεξάρτηση (Integration- Lateral Interdependence): η σημασία της ομαδικότητας και, της επικοινωνίας μεταξύ διαφόρων τμημάτων του οργανισμού για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Επαφή με Ανώτερα Στελέχη (Top Management Contact): η υποστήριξη και η φροντίδα από τα ανώτερα στελέχη της οργάνωσης για τους υφισταμένους τους. Η διάσταση αυτή σύμφωνα με τον Weber (1996) σχετίζεται με τις πεποιθήσεις των ανώτερων στελεχών για την ανθρώπινη φύση.

Αυτονομία και Λήψη Απόφασης (Autonomy and Decision Making): η σημασία που δίδεται στον βαθμό αυτονομίας και υπευθυνότητας για την λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Προσανατολισμός στην Απόδοση (Performance Orientation): οι απαιτήσεις του οργανισμού για απόδοση και η αξιολόγησή της αποτελούν ακόμη μια σημαντική διάσταση της κουλτούρας σύμφωνα με τον Weber (1996). Η διάσταση αυτή αφορά και στην έμφαση και στα κίνητρα που δίδονται για την επίτευξη υψηλών επιπέδων απόδοσης.

Προσανατολισμός Στην Αμοιβή (Reward Orientation): τέλος, σημαντικός παράγοντας της οργανωτικής κουλτούρας είναι η δίκαιη αλλά ταυτόχρονα και ανταγωνιστική, σε σχέση με την αγορά, αμοιβή των εργαζομένων αλλά και ο βαθμός συσχέτισης της αμοιβής με την απόδοση (Weber, 2000; Lubatkin, Schweiger & Weber, 1999; Weber & Pliskin, 1996).

Από τις ανωτέρω συγκεντρωτικές μελέτες φαίνεται ότι οι συνιστώσες που αναγνωρίζονται ως κύριες ή βασικές για την περιγραφή της οργανωτικής κουλτούρας αναφέρονται κυρίως σε αξίες, συμπεριφορές, κανόνες, πεποιθήσεις και παραδοχές του οργανισμού. Η δράση και η συμπεριφορά είναι κυρίως αποτέλεσμα γνωστικών διαδικασιών και η κουλτούρα του οργανισμού έχει κατά κύριο λόγο γνωστική βάση για τις συγκεκριμένες μελέτες όπως και για τις τυπολογίες, τις διαπολιτισμικές μελέτες και τα μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας.

Ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία μεταξύ των ερευνητών για τις ακριβείς διαστάσεις που περιγράφουν επαρκώς την οργανωτική κουλτούρα.

Ωστόσο, αν και δεν υπάρχει ταύτιση μεταξύ των ερευνητών για τις διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας μπορούν να αναγνωριστούν κοινοί, βασικοί παράγοντες για την περιγραφή της.

Έτσι, η καινοτομία, η επικοινωνία, η ομαδικότητα, η υποστήριξη και το νοιάξιμο από τον οργανισμό, ο σεβασμός, η ευελιξία, η αυτονομία, η συμμετοχή στην λήψη απόφασης, ο προσανατολισμός στο έργο και το στόχο και η δικαιοσύνη είναι παράγοντες που αναδύονται από τις μελέτες αυτές ως βασικοί για την περιγραφή της οργανωτικής κουλτούρας.

Οι παράγοντες αυτοί έχουν αναγνωριστεί ως κύριοι για την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας και από τις τυπολογίες οργανωτικής κουλτούρας, τις διαπολιτισμικές μελέτες, και τα μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας.

Επιπροσθέτως, όπως έχουμε ήδη δει από την ανάλυσή μας για τις τυπολογίες της κουλτούρας, τις διαπολιτισμικές μελέτες και τα μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας, βασικές διαστάσεις για την έννοια αυτή είναι η πίστη στον οργανισμό, η υπευθυνότητα, η καινοτομία, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, η συνεργασία, η φροντίδα για τους εργαζομένους και την ποιότητα ζωής τους, η κινητοποίηση, η έμφαση του οργανισμού στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η αντιμετώπιση των λαθών ως ευκαιρία για μάθηση, η επικέντρωση στα αποτελέσματα, η ταύτιση, η πίστη και η αφοσίωση, η επικοινωνία, ο προσανατολισμός στον πελάτη, η δικαιοσύνη, η συλλογικότητα, η συνοχή, η υπερηφάνεια, η οικειότητα, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, η αναγνώριση της συνεισφοράς, η ανάπτυξη των εργαζομένων, η ενδυνάμωση, και η εμπιστοσύνη.

Όπως γίνεται φανερό από την έως τώρα ανάλυσή μας για την οργανωτική κουλτούρα κοινός τόπος όλων των προσεγγίσεων της είναι η έμφαση που δίδεται στις γνωστικές πλευρές της οργανωτικής κουλτούρας. Αντίθετα, οι προσεγγίσεις που αναλύσαμε δίνουν λιγότερο βάρος, βάζουν στο περιθώριο ή αγνοούν εντελώς την συναισθηματική βάση της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Ωστόσο, ο ρόλος των συναισθημάτων είναι πολύ σημαντικός για την πληρέστερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόηση και μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας. Η οργανωτική κουλτούρα αφορά σε πλευρές της εργασιακής ζωής που ενέχουν συναισθήματα, τα οποία διαμορφώνουν και χρωματίζουν ουσιαστικά στοιχεία της όπως τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τον τρόπο εφαρμογής τους (Martin, Knoroff & Beckman, 1998).

Όμως, αν και μέχρι πρόσφατα η μελέτη των συναισθημάτων για την οργανωτική κουλτούρα δεν βρίσκονταν στο επίκεντρο της ερευνητικής δραστηριότητας των μελετητών της, η σημασία των συναισθημάτων είχε σκιαγραφηθεί

από σημαντικούς ερευνητές. Όπως άλλωστε είδαμε το μοντέλο οργανωτικής κουλτούρας του Schein (1992) περιγράφει την θέση των συναισθημάτων στην οργανωτική κουλτούρα και την αλληλεπίδρασή τους με τα άλλα βασικά στοιχεία για την δημιουργία και την διατήρησή της.

Στο επόμενο κεφάλαιο λοιπόν, θα εξετάσουμε την σχέση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και των συναισθημάτων μελετώντας την σημαντικότητα των συναισθημάτων για την κουλτούρα ενός οργανισμού.

Νέες Τάσεις: Συναισθήματα και Οργανωτική Κουλτούρα

Για πολλά χρόνια η οργανωσιακή συμπεριφορά προσεγγίζονταν από λογικά-γνωστικά μοντέλα που γενικότερα κυριαρχούσαν στην μελέτη και την έρευνα των κοινωνικών επιστημών (Ashkanasy, Härtel & Daus, 2002).

Όπως χαρακτηριστικά παρατηρεί ο Mastenbroek (2000):

«Η εκλογίκευση των αλληλεπιδράσεων στα πλαίσια ενός μοντέρνου οργανισμού μας οδηγεί στον παράλογο χειρισμό των συναισθημάτων. Τα συναισθήματα δεν υπάρχουν, έχουν εξαφανιστεί στην περιφέρεια των εκκεντρικών, των αβοήθητων, των πολιτισμικών μειονοτήτων και των δυσλειτουργικών ατόμων· στους οποίους κάποιες φορές φερόμαστε άκαρδα γιατί εκφράζουν αυτό που προσπαθούμε να κρύψουμε βαθιά για τον εαυτό μας» (σελ. 31).

Ωστόσο, τα συναισθήματα και η διαχείρισή τους σύμφωνα με τον Mastenbroek (2000) βρίσκονται στο κέντρο των οργανωσιακών διαδικασιών. Η διαπίστωση αυτή αντικατοπτρίζεται και σε παλιότερες μελέτες, όπως αυτή για την οριοθετημένη λογική (bounded rationality) (Simon, 1976, όπως αναφέρεται από τους Mumby και Putnam, 1992) και των Mumby και Putnam (1992), οι οποίοι στηριζόμενοι στον Simon (1976) θεώρησαν ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί καλύτερα να χαρακτηριστεί ως οριοθετημένα συναισθήματα (bounded emotionality).

Άλλωστε, το συναίσθημα μπορεί να κινητοποιήσει, να οργανώσει και να καθοδηγήσει τόσο την αντίληψη όσο και τις σκέψεις και τις πράξεις μας (Izard, 1991), ενώ μπορεί επίσης να μεταδοθεί στους ανθρώπους γύρω μας (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1992).

Όπως παρατηρούν οι Ashkanasy, Zerbe και Härtel (2002) η βιβλιογραφία που αφορά στην λειτουργία των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο αυξάνεται συνεχώς αλλά οι μελέτες και οι έρευνες που αφορούν στον τομέα αυτό βρίσκονται σε αρχικό στάδιο. Έτσι, η βιβλιογραφία είναι αρκετά αποσπασματική και βασίζεται σε διάφορες θεωρητικές κατευθύνσεις χωρίς να μπορεί κανείς να αναγνωρίσει ένα ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο που συστηματοποιεί όλα τα ευρήματα στον χώρο αυτό.

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε σε μελέτες και θεωρητικά πλαίσια που συμβάλουν σημαντικά στην κατανόηση της λειτουργίας των συναισθημάτων σε σχέση με την οργανωτική κουλτούρα και πιο συγκεκριμένα στην Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων (Affective Events Theory) των Weiss και Cropanzano (1996), στην έννοια της Συναισθηματικής Εργασίας της Hochschild (1983), στην συνεισφορά των ερευνών που αναφέρονται στην μελέτη των συναισθημάτων σε

επίπεδο ομάδων και οργανισμών και στην συμβολή των μελετών για την σχέση μεταξύ συναισθημάτων και ελέγχου στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων

Η Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων (Affective Events Theory) των Weiss και Cropanzano (1996) αποτελεί χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση του ρόλου των συναισθημάτων σε ένα οργανισμό γενικότερα και στην οργανωτική κουλτούρα ειδικότερα γιατί φέρνει στο επίκεντρο της οργανωτικής μελέτης τα συναισθήματα και τον ρόλο τους ως συνδετικού κρίκου μεταξύ των συνιστωσών του εργασιακού περιβάλλοντος και της συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με την Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων τα συναισθήματα είναι «συναισθηματικές αποκρίσεις σε ότι συμβαίνει στο περιβάλλον και γνωστικές αντιπροσωπεύσεις του νοήματος των γεγονότων για το άτομο» (Frijda & Mesquita, 1994, σελ. 51).

Η θεωρία υποστηρίζει ότι διάφορες πλευρές και σταθερά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος όπως ο σχεδιασμός της εργασίας, οι ρόλοι και οι εργασιακές συνθήκες μπορούν να οδηγήσουν απευθείας σε συμπεριφορές όπως οι οργανωσιακές αρετές των εργαζομένων (organizational citizenship behaviors) η παραγωγικότητα ή η πρόθεση του εργαζομένου να παραιτηθεί. Παράλληλα, οι διάφορες πλευρές του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν την εμφάνιση καθημερινών περιστατικών στον χώρο εργασίας, τα οποία ονομάζουν «συναισθηματικά γεγονότα» (affective events) και μπορούν να είναι θετικά ή αρνητικά (Weiss et al., 1996).

Τα συναισθηματικά γεγονότα πυροδοτούν την βίωση συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο και τα συναισθήματα οδηγούν σε στάσεις και συμπεριφορές στον χώρο εργασίας. Έτσι, τα συναισθήματα, σύμφωνα με την θεωρία αυτή, μεσολαβούν ουσιαστικά μεταξύ των συναισθηματικών γεγονότων και των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών.

Για παράδειγμα, έρευνες έχουν δείξει ότι η συμπεριφορά και η απόδοση των εργαζομένων δεν καθορίζεται από την ικανοποίησή τους από την εργασία αλλά αντιθέτως οι συμπεριφορές και οι στάσεις των εργαζομένων αλλάζουν συνεχώς καθώς έρχονται αντιμέτωποι με καθημερινά θετικά ή αρνητικά συναισθηματικά γεγονότα (Fisher, 2000) και ότι συναισθήματα όπως η χαρά, η λύπη, η υπερηφάνεια, η αισιοδοξία, ή ο φόβος μεσολαβούν στην σχέση μεταξύ των γεγονότων στον χώρο εργασίας και των στάσεων, των συμπεριφορών ή της απόδοσης στην εργασία (Weiss, Nicholas & Daus, 1999). Επίσης οι Basch και Fisher (2000) βρήκαν ότι συγκεκριμένα

γεγονότα στον χώρο εργασίας προκαλούν συγκεκριμένα συναισθήματα, θετικά ή αρνητικά, όπως για παράδειγμα η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων προκαλεί ευχαρίστηση, ενθουσιασμό, και ανακούφιση και οι συμπεριφορές υποστήριξης και βοήθειας από τους συναδέλφους χαρά, ευχαρίστηση και στοργή.

Τέλος, όπως παρατηρούν οι Fisher και Noble (2004), σημασία για τον καθορισμό του τρόπου συμπεριφοράς των εργαζομένων έχουν η συχνότητα και η συσσώρευση των συναισθηματικών γεγονότων και όχι τόσο η έντασή τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα σε μεγάλα αλλά λίγα συναισθηματικά γεγονότα παρά σε καθημερινά, μικρά γεγονότα που επηρεάζουν αρνητικά την εργασία τους. Ωστόσο, θετικά μικρά συναισθηματικά γεγονότα όπως για παράδειγμα ένα θετικό σχόλιο από τον προϊστάμενο ή μια φιλική ή υποστηρικτική συμπεριφορά από ένα συνάδελφο μπορούν να ισοσταθμίσουν τις αρνητικές συνέπειες από ένα αρνητικό γεγονός όπως μια πώληση με άσχημα αποτελέσματα (Grzywacz & Marks, 2000).

Άρα λοιπόν, τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία συμπεριφορών και στάσεων στον εργασιακό χώρο ενώ επιπλέον φαίνεται ότι τα συναισθήματα έχουν και γνωστικό περιεχόμενο. Μάλιστα, όπως αναφέρεται από τους Härtel, Hsu και Boyle (2002) τα συναισθήματα νοηματοδοτούνται και επηρεάζονται από παράγοντες του περιβάλλοντος όπως οι οργανωτικοί κανόνες και η κουλτούρα. Έτσι, μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα ο τρόπος με τον οποίο αναμειγνύονται το γνωστικό και το συναισθηματικό στοιχείο που αποτελούν την βάση της οργανωτικής κουλτούρας.

Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο ωστόσο η έμφαση δίδεται συνήθως στην «λογική» συμπεριφορά ενώ τα συναισθήματα και οι συναισθηματικές εκδηλώσεις συχνά περιορίζονται και αποτελούν το αντικείμενο ελέγχου μέσω πολιτικών και κανόνων, δηλαδή μέσω της κουλτούρας του οργανισμού (Ashforth & Humphrey, 1995), όπως θα δούμε και παρακάτω.

Συναισθηματική Εργασία και Συναισθηματικοί Κανόνες

Το ενδιαφέρον για τον ρόλο των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο και ειδικότερα σε σχέση με την οργανωτική κουλτούρα είναι μια σχετικά νέα τάση η οποία ξεκίνησε από το βιβλίο της Hochschild (1983) για την έννοια της συναισθηματικής εργασίας (emotional work), όπως αναφέρεται από τους Fisher και Ashkanasy (2000).

Ο Schein (1992), όπως είδαμε και στο σχετικό κεφάλαιο, θεώρησε ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού περιλαμβάνει κανόνες για την καταλληλότητα των συναισθημάτων των μελών του.

Η Hochschild (2003) υποστηρίζοντας την παραπάνω θεώρηση εισήγαγε τον όρο «συναισθηματικοί κανόνες» (emotion norms) δηλαδή κανόνες σχετικοί με τα συναισθήματα που προσδιορίζουν τη σειρά, τη διάρκεια, την ένταση ή/και τους στόχους των συναισθημάτων (feeling rules) αλλά και κανόνες για την έκφραση αυτών των συναισθημάτων που καθοδηγούν τα άτομα στο να δείξουν τα συναισθήματά τους με εκείνους τους τρόπους που θεωρούνται οι κατάλληλοι για την κάθε περίπτωση (display rules).

Η απαίτηση για την βίωση και έκφραση συγκεκριμένων συναισθημάτων ονομάστηκε «συναισθηματική εργασία» (emotional labor). Η Hochschild (2003) ορίζει την συναισθηματική εργασία ως «την διαχείριση των συναισθημάτων προκειμένου να δημιουργηθεί μια δημόσια παρατηρούμενη εικόνα προσώπου και σώματος· η συναισθηματική εργασία προσφέρεται έναντι αμοιβής και άρα έχει ανταλλακτική αξία» (σελ. 7). Έτσι, σύμφωνα με την Hochschild (2003) μέρος της εργασίας εργαζομένων όπως αεροσυνοδοί ή πωλητές είναι, μεταξύ άλλων, να χαμογελούν στους πελάτες ως επίδειξη θετικών συναισθημάτων. Η προϋπόθεση αυτή δημιουργεί ένα συναισθηματικό κανόνα για αυτά τα επαγγέλματα, ένα πρότυπο συμπεριφοράς και επαγγελματικής στάσης το οποίο ως ζητούμενο της εργασιακής θέσης ανταμείβεται ή όχι.

Η Hochschild (2003) θεώρησε ότι οι συναισθηματικοί κανόνες είναι πολύ σημαντικοί για τα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών. Επειδή στον τομέα αυτό το κέρδος εξαρτάται από το πόσο ευχαριστημένος είναι ο πελάτης, οι υπάλληλοι οφείλουν να ασκούν έλεγχο στα συναισθήματά τους καθώς και στον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζουν τον εαυτό τους προς τους γύρω τους. Η υποχρέωση αυτή συχνά γνωστοποιείται μέσω ρητών ή άρρητων πρακτικών από την εταιρεία στην οποία εργάζονται ενώ ο επιτυχημένος ή μη έλεγχος των συναισθημάτων τους γίνεται αντικείμενο προαγωγής, αύξησης ή απόλυσης (Rafaeli & Sutton, 1987). Μάλιστα, όπως φαίνεται από την έρευνα των Glomb, Kammeyer-Mueller και Rotundo (2004) οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν καλή απόδοση τόσο στις γνωστικές όσο και στις συναισθηματικές απαιτήσεις της θέσης τους κερδίζουν και τους υψηλότερους μισθούς.

Όμως, για να είναι επιτυχημένη και επικερδής η συναισθηματική εργασία δεν αρκεί η απλή επίδειξη των κατάλληλων συναισθηματικών αντιδράσεων. Θα πρέπει να είναι γνήσια και πραγματικά τα ίδια τα συναισθήματα των εργαζομένων. Έτσι, για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης για γνήσια συναισθήματα, οι υπάλληλοι εμπλέκονται σε συναισθηματική εργασία προκειμένου να νιώθουν τα ζητούμενα

συναισθήματα ή να διαχειριστούν άλλα τα οποία δεν είναι ζητούμενα. Τελικά όμως, με τον τρόπο αυτό, διακινδυνεύουν να έχουν μια συνεχή αίσθηση μη- αυθεντικότητας των ίδιων τους των συναισθημάτων ρισκάροντας ταυτόχρονα μια ενδεχόμενη αλλοτρίωση του εαυτού τους. Οι οργανώσεις που ευνοούν την συναισθηματική εργασία θα πρέπει λοιπόν να διευκολύνουν τους εργαζομένους τους να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της. Κατανοώντας τον συναισθηματικό αντίκτυπο αυτού του είδους της εργασίας οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να διαθέσουν τον χρόνο προκειμένου να διαχειριστούν τα αρνητικά τους συναισθήματα όπως το άγχος, να ηρεμήσουν και να αποκαταστήσουν την συναισθηματική τους ισορροπία. Μια οργάνωση που προσφέρει τον χρόνο αυτό στους εργαζομένους της είναι και αυτή που αναγνωρίζει τη συναισθηματική εργασία ως πραγματικό τμήμα των εργασιακών καθηκόντων (Pizer & Härtel, 2005).

Αν και συνήθως η συναισθηματική εργασία μελετάται σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται στον τομέα παροχής υπηρεσιών ωστόσο όπως υποστηρίζει ο Mann (1999) η συναισθηματική εργασία αφορά τα δύο τρίτα της επικοινωνίας όλων των οργανισμών.

Επιπλέον ο Briner (1999) υποστηρίζει ότι όλοι οι προϊστάμενοι ή οι μάνατζερ έχουν εμπλακεί ή εμπλέκονται σε συναισθηματική εργασία, καταπιέζοντας την έκφραση ορισμένων συναισθημάτων και προωθώντας την έκφραση κάποιων άλλων. Ο Briner (1999) ονομάζει αυτή την εργασία ενδο- οργανωτική συναισθηματική εργασία (intra- organizational emotional labour) διαφοροποιώντας την από την συναισθηματική εργασία της Hochschild (2003) ως προς το ότι η ενδο- οργανωτική συναισθηματική εργασία αποτελεί μέρος της καθημερινής αλληλεπίδρασης στα πλαίσια ενός οργανισμού ενώ η συναισθηματική εργασία αφορά στην έκφραση συναισθημάτων ως μέρος της εργασίας του ατόμου.

Ωστόσο, οι δύο τύποι συναισθηματικής εργασίας δεν διαφέρουν ως προς τις ψυχολογικές διαδικασίες που ενέχουν και τις συνέπειες για την ευζωία των εργαζομένων.

Η συναισθηματική εργασία αφορά σε εκείνες τις συμπεριφορές που οδηγούν στην αλλαγή των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων και περιλαμβάνει τη συντροφικότητα, τη βοήθεια και τον έλεγχο των συναισθημάτων. Η συντροφικότητα αφορά κυρίως σε θετικά συναισθήματα και το να νιώθει κανείς περισσότερα θετικά από αρνητικά συναισθήματα αυξάνει την αίσθηση της ευζωίας (well- being) (Diener & Larsen, 1993). Η βοήθεια προς τους άλλους και ο έλεγχος των συναισθημάτων περιλαμβάνουν όμως κυρίως αρνητικά συναισθήματα τα οποία αυξάνουν το στρες (Fredrickson & Levenson, 1998).

Αν και η συναισθηματική εργασία μπορεί να αφορά τόσο σε θετικά όσο και σε αρνητικά συναισθήματα, οι συναισθηματικοί κανόνες που την διέπουν περιορίζουν τους εργαζόμενους στην έκφραση εκείνων των συναισθημάτων που θεωρούνται επιθυμητά από τον οργανισμό. Περιορίζοντας το εύρος των συναισθημάτων που επιτρέπεται να εκφράσει ο εργαζόμενος παρεμποδίζεται η δυνατότητα του εργαζομένου για εξωτερίκευση όλων των συναισθημάτων του και για εκδήλωση αυτού που πραγματικά νιώθει. Με τον τρόπο αυτό παρακωλύεται η αυθεντική έκφραση των μελών του οργανισμού, οι εργαζόμενοι κρύβουν και απωθούν μέρος του εαυτού τους απομακρύνοντας ένα τμήμα του από το εργασιακό τους πλαίσιο.

Αντίθετα με τους κανόνες της συναισθηματικής εργασίας που οδηγούν σε μια ενδεχόμενη αποξένωση του εργαζομένου από τον οργανισμό, μια οργανωτική κουλτούρα που διέπεται από κανόνες για την αυθεντική έκφραση του εαυτού οδηγεί προς την απρόσκοπτη εκδήλωση αυτού που πραγματικά είναι τα μέλη της. Οι συναισθηματικοί κανόνες μιας τέτοιας κουλτούρας ενθαρρύνουν την βίωση όλου του εύρους των συναισθημάτων και την αναδίπλωση του πραγματικού τους εαυτού, ενισχύουν την αυθεντική και ελεύθερη έκφραση των σκέψεων και των συναισθημάτων των εργαζομένων, υποστηρίζουν δηλαδή την ψυχολογική παρουσία των μελών της. Το αποτέλεσμα της ψυχολογικής παρουσίας είναι ότι τα μέλη του οργανισμού είναι πραγματικά παρόντες, εκφράζουν και εμπλέκουν το σύνολο του εαυτού τους στην εργασία τους και διοχετεύουν την ενέργειά τους στο ρόλο τους στον οργανισμό χρησιμοποιώντας τις φυσικές, τις γνωστικές και τις συναισθηματικές τους δυνάμεις. Έτσι, οι ψυχολογικά παρόντες εργαζόμενοι συνεισφέρουν στην εργασία τους όσα πραγματικά είναι, το σύνολο του εαυτού τους και ό, τι τους χαρακτηρίζει, την δημιουργικότητα, τις ιδέες, τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους (Kahn, 1990; Kahn, 1992).

Επιγραμματικά, αν και οι μελέτες για τους παράγοντες που σχετίζονται με την συναισθηματική εργασία καθώς και οι συνέπειές της για τους εργαζόμενους είναι υπό εξέλιξη, οι ως τώρα ενδείξεις συνηγορούν στο ότι η συναισθηματική εργασία και οι συναισθηματικοί κανόνες ενυπάρχουν σε μια πληθώρα εργασιών, αν όχι στο σύνολό τους, αποτελώντας μια πηγή συναισθηματικών γεγονότων που προκαλούν συναισθήματα τα οποία οι εργαζόμενοι πρέπει να διαχειριστούν.

Πέραν του ότι οι κανόνες για τα επιθυμητά συναισθήματα αποτελούν μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού, και η δυνατότητα που δίδεται στους εργαζόμενους για διαχείριση των συναισθημάτων που απορρέουν από τους συναισθηματικούς κανόνες και την συναισθηματική εργασία αφορά κατ' ουσία στην οργανωτική κουλτούρα αφού αποτελεί πρακτική του οργανισμού.

Εκτός αυτού όμως, όπως υποστηρίζουν οι Ashkanasy και συν. (2002), για την αποφυγή της ενδεχόμενης αλλοτρίωσης των εργαζομένων λόγω της συναισθηματικής εργασίας εξαιρετικά σημαντική είναι η δημιουργία οργανισμών που συνεισφέρουν μέσω της κουλτούρας τους στην δημιουργία εκείνων των συναισθημάτων που ζητείται να εκφράζονται από τους εργαζομένους τους. Αν λοιπόν το ζητούμενο είναι η έκφραση θετικών συναισθημάτων από τους εργαζομένους σημαντικό είναι ο οργανισμός μέσω της κουλτούρας του, των κανόνων αλλά και των πρακτικών του, να συνεισφέρει στην βίωση των συναισθημάτων αυτών.

Περαιτέρω, μια οργανωτική κουλτούρα που διευκολύνει την ψυχολογική παρουσία των μελών της όχι μόνο συμβάλλει στην αποφυγή της αποξένωσης των εργαζομένων από τον οργανισμό αλλά υποστηρίζει την αυθεντική έκφρασή τους στην εργασία συντείνοντας έτσι στην συναισθηματική υγεία και ευζωία τους. Παράλληλα η ψυχολογική παρουσία προσθέτει στην δυναμική του οργανισμού ενσωματώνοντας μεγαλύτερα ποσά ενέργειας εκ μέρους των μελών του οργανισμού.

Επίσης, σημαντικό ρόλο στην διάχυση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο παίζει η διαδικασία της συναισθηματικής μόλυνσης (emotional contagion). Ο Strazdins (2002) επισημαίνει ότι μέσω της διαδικασίας της συναισθηματικής μόλυνσης, η συναισθηματική εργασία αποτελεί κίνδυνο για τους εργαζομένους που εκτίθενται στα αρνητικά συναισθήματα άλλων ανθρώπων, τους «ηγέτες τοξινών», όπως τους ονομάζει ο Frost (2003), γιατί αντιμετωπίζουν το συναισθηματικό πόνο (ή τις τοξίνες) στον εργασιακό χώρο.

Παράλληλα όμως, με βάση την ίδια διαδικασία της συναισθηματικής μόλυνσης μπορούν να μεταφερθούν και θετικά συναισθήματα. Πειραματικές έρευνες έχουν δείξει ότι η έκφραση θετικών συναισθημάτων, μέσω της μίμησης και της ανατροφοδότησης των εκφράσεων του προσώπου, μπορούν να οδηγήσουν τα άτομα με τα οποία συναναστρεφόμαστε να βιώσουν και εκείνα θετικά συναισθήματα (Lundqvist & Dimberg, 1995). Η συναισθηματική μόλυνση φαίνεται ότι πράγματι επηρεάζει την βίωση συναισθημάτων από τα μέλη μιας ομάδας (Bartel & Saavendra, 2000) και μάλιστα τα θετικά συναισθήματα ενός μέλους της ομάδας μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη συνεργασία στην ομάδα, λιγότερες συγκρούσεις, και θετικές αντιλήψεις για την ατομική απόδοση των μελών της (Barsade, 1997, όπως αναφέρεται από τους Ashkanasy et al., 2002). Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην διερεύνηση των συναισθημάτων σε ομάδες και οργανισμούς.

Μελέτη των Συναισθημάτων: Από την Ομάδα στον Οργανισμό

Ένα μεγάλο μέρος της μελέτης των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο έχει αφιερωθεί στην λειτουργία τους σε επίπεδο ομάδας.

Μια πολύ γνωστή μελέτη είναι αυτή του George (1990) ο οποίος αναφέρθηκε στον «συναισθηματικό τόνο» της ομάδας (group affective tone). Ο συναισθηματικός τόνος συνίσταται σε «συνεπείς ή ομογενείς συναισθηματικές αντιδράσεις στα πλαίσια μιας ομάδας» (σελ. 108), είναι δηλαδή το σύνολο των διαθέσεων των μελών της και αναφέρεται στην έννοια της διάθεσης σε ομαδικό επίπεδο. Εάν οι διαθέσεις των μελών της ομάδας είναι συνεπείς μεταξύ τους τότε η διάθεση μπορεί να αναλυθεί σε ομαδικό επίπεδο, χωρίς όμως να είναι απαραίτητο όλες οι ομάδες να έχουν συναισθηματικό τόνο, αφού τα μέλη μιας ομάδας δεν βιώνουν πάντα παρόμοιες διαθέσεις.

Στην πράξη ωστόσο, οι περισσότερες ομάδες φαίνεται ότι έχουν συναισθηματικό τόνο (Sy, Côté & Saavendra, 2005). Καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη ομοιογενών συναισθηματικών αντιδράσεων παίζει η κοινωνική αλληλεπίδραση στα πλαίσια μιας ομάδας (Barsade, 2002). Σχετικά μάλιστα οι De Dreu, West, Fischer και MacCurtain (2001) θεώρησαν ότι οι αλληλεπιδράσεις στα πλαίσια μιας ομάδας μοιάζουν με μια «θερμοκοιτίδα συναισθημάτων» όπου οι συναισθηματικές καταστάσεις των μελών συνδυάζονται για να παράγουν μια συνολική διάθεση που με την σειρά της επηρεάζει τις διαθέσεις των ατόμων.

Σε ένα γενικότερο επίπεδο, οι συνολικές διαθέσεις των μελών ενός οργανισμού για την εργασία τους, τον οργανισμό και την διοίκησή του αποτελούν το «συναισθηματικό κλίμα» (affective climate) του οργανισμού (Ashkanasy et al., 2000). Η αλλιώς όπως έχει οριστεί από τον De Rivera (1992) το συναισθηματικό κλίμα είναι «ένα αντικειμενικό, ομαδικό φαινόμενο που μπορεί κάποιος να αισθανθεί - όπως όταν μπαίνει κανείς σε μια γιορτή ή μια πόλη και αισθάνεται μια στάση χαράς ή θλίψης, δεκτικότητας ή φόβου» (σελ. 197).

Σύμφωνα με τον De Rivera (1992) το συναισθηματικό κλίμα είναι ένα αντικειμενικό φαινόμενο και άρα μπορεί να παρατηρηθεί και να ερμηνευθεί, αρκεί ο ερευνητής να στοχεύσει στις κατάλληλες ενδείξεις των συναισθημάτων που πραγματικά βιώνουν τα μέλη του οργανισμού. Οι ενδείξεις αυτές είναι οι κοινωνικές δομές και οι τρόποι συμπεριφοράς που είναι έκδηλες στον οργανισμό και συνεισφέρουν στην διαμόρφωση των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών των οργανωτικών μελών.

Το συναισθηματικό κλίμα βασίζεται σε πιο ευμετάβλητες αντιλήψεις για το εργασιακό περιβάλλον κοινές στα μέλη συγκεκριμένων ομάδων (Ashkanasy &

Nicholson, 2003) ενώ η οργανωτική κουλτούρα στηρίζεται σε γενικές και σταθερές πλευρές του οργανισμού.

Για την μελέτη των συναισθημάτων σε επίπεδο οργανισμού οι Barsade, Brief και Spataro (2003) εισηγούνται την έννοια της «συναισθηματικής οργανωτικής κουλτούρας». Οι συγγραφείς θεωρούν ότι οι οργανισμοί έχουν συναισθηματικούς τόνους και συναισθηματικούς κανόνες με τον ίδιο τρόπο που έχουν κανόνες και κανονισμούς που βασίζονται στις αξίες τους, σύμφωνα με τις κλασικές θεωρίες της οργανωτικής κουλτούρας. Προτείνουν μάλιστα την ανάπτυξη και την μελέτη της συναισθηματικής κουλτούρας στα πλαίσια της έρευνας της οργανωτικής κουλτούρας γενικότερα.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι τα συναισθήματα μπορούν να μελετηθούν σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού και ότι η μελέτη των συναισθημάτων σε ομαδικό επίπεδο αφορά στο συναισθηματικό κλίμα του οργανισμού ή/και στην συναισθηματική οργανωτική κουλτούρα.

Η μελέτη ωστόσο των συναισθημάτων δεν μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε στεγανές μεταξύ τους εννοιολογικές ενότητες. Όπως υποστηρίζει ο Ashkanasy (2003) κεντρικό στοιχείο που απορρέει από την μελέτη των συναισθημάτων στα πλαίσια ενός οργανισμού είναι ότι όλα τα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης των συναισθημάτων, δηλαδή το άτομο-εργαζόμενος, οι σχέσεις μεταξύ ατόμων, η ομάδα ή ο οργανισμός σχετίζονται μεταξύ τους αποτελώντας ένα ενιαίο, αδιάρρηκτο σύνολο.

Έτσι, ο Ashkanasy (2003), προτείνει ένα πολυεπίπεδο μοντέλο για την λειτουργία των συναισθημάτων σε ένα οργανισμό. Στα πλαίσια αυτού του μοντέλου και ειδικότερα σε ότι αφορά την οργανωτική κουλτούρα υποστηρίζει ότι η κουλτούρα επηρεάζει ως εξωγενής μεταβλητή όλα τα υπόλοιπα επίπεδα ανάλυσης των συναισθημάτων. Η οργανωτική κουλτούρα σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να επηρεάσει την μελέτη των συναισθημάτων σε επίπεδο ατόμου γιατί επιδρά στην δημιουργία συναισθηματικών γεγονότων, όπως αυτά περιγράφονται από την θεωρία των Weis και Cropanzano (1996). Επίσης η οργανωτική κουλτούρα επενεργεί στο συναισθηματικό κλίμα που με την σειρά του επηρεάζει τον συναισθηματικό τόνο των ομάδων. Τέλος, η οργανωτική κουλτούρα επιδρά και κατευθύνει τους συναισθηματικούς κανόνες και την συναισθηματική εργασία, συντελώντας έτσι στην δημιουργία συναισθηματικών γεγονότων στον οργανισμό.

Η μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας είναι λοιπόν στενά συνυφασμένη με την λειτουργία των συναισθημάτων τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

Ένα μάλιστα από τα επίπεδα στα οποία επιδρά η οργανωτική κουλτούρα, οι συναισθηματικοί κανόνες, έχει ιδιαίζουσα σημασία για τους σύγχρονους οργανισμούς. Στην επόμενη ενότητα θα δούμε την λειτουργία και την σημαντικότητα του ελέγχου μέσω των συναισθηματικών κανόνων.

Συναισθήματα και Έλεγχος στην Μελέτη της Οργανωτικής Κουλτούρας

Οι συναισθηματικοί κανόνες αφορούν στην δημιουργία προτύπων και οδηγιών, αποτελώντας ουσιαστικά μια μορφή ελέγχου μέσω της οργανωτικής κουλτούρας των συναισθημάτων και των αντιδράσεων των εργαζομένων. Οι συναισθηματικοί κανόνες επίσης συνιστούν μια πηγή συναισθηματικών γεγονότων που πυροδοτώντας έτσι την βίωση συναισθημάτων και κατευθύνοντας στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

Οι συναισθηματικοί κανόνες είναι εξαιρετικά ισχυροί γιατί πηγάζουν από την βάση της κουλτούρας ενός οργανισμού, τις ασυνείδητες πεποιθήσεις, αντιλήψεις και αξίες του και όχι από τις ρητές πολιτικές και διαδικασίες του, όπως διαπιστώνουν οι Barsade και Gibson (1998).

Με βάση τους συναισθηματικούς κανόνες η κουλτούρα αποτελεί μια μορφή ελέγχου των συναισθημάτων, όπως υποστηρίζει ο Karabonow (2000). Η κουλτούρα είναι μια μορφή επιβολής κανόνων στους εργαζομένους ως προς το τι πρέπει να αισθανθούν και να εκφράσουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις, ένα είδος συναισθηματικής κοινωνικοποίησης με διττό κέρδος: από την μια μεριά διατηρείται η κοινωνική τάξη της οργάνωσης και από την άλλη οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν να παραμείνουν μέρος της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός διαμορφώνει τους εργαζομένους του αλλά και οι καλά κοινωνικοποιημένοι εργαζόμενοι υποστηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Fineman (2000) ο έλεγχος είναι βαθιά ριζωμένος σε πολλές τυπικές ή άτυπες εργασιακές σχέσεις, όπως αυτές του προϊσταμένου- υφισταμένου, του νεοεισερχόμενου- παλιού εργαζομένου ή του επιθεωρητή- επιθεωρούμενου, και γίνεται φανερός μέσω της προσπάθειας που καταβάλουν τα άτομα, ανεξαρτήτως της θέσης που έχουν στον οργανισμό, για να επηρεάσουν τους υπολοίπους και να επιτύχουν τον, όποιο, στόχο τους. Αυτή η προσπάθεια επιβολής ελέγχου ενέχει και συναισθήματα, όπως ο θυμός, η σύγχυση, ο θαυμασμός, τα οποία επηρεάζουν το αποτέλεσμα αλλά και αποτελούν μέρος της διαδικασίας επιβολής ελέγχου. Για παράδειγμα, ο πιθανός φόβος ενός ηγέτη ότι χάνει τον έλεγχο μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο ωθώντας τον στην ανάληψη

κεντρικότερου ρόλου στην δομή της οργάνωσης και άρα επαυξάνοντας την δυνατότητά του να ελέγχει. Ταυτόχρονα ο ηγέτης είναι δυνατό να διατηρήσει αυτήν την κεντρική θέση γιατί συνεισφέρει στην μείωση του άγχους των υφισταμένων του και στην ικανοποίηση των αναγκών τους (Kets de Vries, 1990).

Έτσι, τα συναισθήματα αναμειγνύονται με την λογική, την γνωστική πλευρά της οργανωτικής κουλτούρας. Οι τυπικές ή άτυπες μορφές ελέγχου όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, η παρακολούθηση της πορείας των εργασιών, η λήψη απόφασης, οι κανόνες διαπραγμάτευσης είναι οργανωτικές διαδικασίες που συσχετίζονται άμεσα με τον έλεγχο, είτε αυτόν που ασκείται στο άτομο είτε αυτόν που το άτομο ασκεί, καθώς και με τα συναισθήματα που εμπορούν τον έλεγχο αυτόν, όπως η εμπιστοσύνη ή ο ενθουσιασμός αλλά και ο φόβος ή η ντροπή (Carr, 1988).

Εκτός αυτού, οι κανόνες για την ορθή συμπεριφορά του ατόμου στον ρόλο του προϊσταμένου ή του υφισταμένου ή της γυναίκας εργαζόμενης ή του επαγγελματία αφορούν κανόνες για την έκφραση συναισθημάτων όπως ο φόβος ή το άγχος, αν και συχνά ως ορθή επαγγελματική συμπεριφορά εκλαμβάνεται η συναισθηματικά ουδέτερη στάση, ο αποκλεισμός δηλαδή τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών συναισθημάτων (Smith & Kleinman, 1989; Steinross & Kleinman, 1989).

Φαίνεται λοιπόν ότι οργανωτικές διαδικασίες που πηγάζουν από την κουλτούρα του οργανισμού και παραδοσιακά σχετίζονταν με λογικές, γνωστικές αποφάσεις συνδέονται και αφορούν συναισθήματα. Πολύ περισσότερο όπως υποστηρίζει ο Fineman (2001) τα συναισθήματα είναι απαραίτητο στοιχείο για την επιβολή ελέγχου. Τα συναισθήματα πάλι πηγάζουν από την κουλτούρα του οργανισμού αλλά και την επηρεάζουν και την διαμορφώνουν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα κουλτούρας που επιβάλει την βίωση του «ορθού» συναισθήματος είναι αυτή της Disneyland. Έχει βρεθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι στην Disneyland αισθάνονται πολύ κουρασμένοι για να χαμογελούν νιώθουν τύψεις για αυτό (Van Mannen, 1991). Όμως τόσο ισχυρά συναισθήματα αυτοελέγχου ουσιαστικά αποτελούν υποκατάστατα του ελέγχου που επιβάλλεται στον εργαζόμενο από άλλους, όπως ο προϊστάμενος, ή η διοίκηση του οργανισμού.

Η αλήθεια είναι ότι προκειμένου κανείς να διοικήσει η επιβολή ελέγχου στους υφισταμένους του είναι απαραίτητη. Αντίστοιχα, για να μπορεί κανείς να διοικηθεί είναι απαραίτητο να ασκεί ο ίδιος έλεγχο στον εαυτό του. Ο έλεγχος άλλωστε αποτελεί κεντρικό σημείο μελέτης για την κατανόηση της καλής λειτουργίας και προσαρμογής του ατόμου (Terry & Jimmieson, 1999).

Συνδυάζοντας τα όσα αναφέραμε για την σχέση συναισθημάτων και οργανωτικής κουλτούρας με το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια στις οργανώσεις υπάρχει η τάση για λιγότερους επίσημους κανόνες και διαδικασίες γίνεται αντιληπτό

γιατί η μελέτη των συναισθημάτων στην οργανωτική κουλτούρα είναι σημαντική σήμερα.

Οι Van Maanen και Kunda (1989) πρότειναν ότι, ουσιαστικά, η κουλτούρα τείνει να αντικαταστήσει την δομή ως μέσο οργάνωσης των εταιρειών και χρησιμοποιείται τόσο για να εξηγήσει όσο και να καθοδηγήσει τις δράσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Όπως υποστήριξε ο Kunda (1992):

«Η στρατηγική είναι σαφής. Τα παιχνίδια δύναμης δεν λειτουργούν. Δεν μπορείς να τους αναγκάσεις να κάνουν τίποτα. Πρέπει να το θελήσουν. Έτσι πρέπει να βασιστεί κανείς στην κουλτούρα.. Η ιδέα είναι να εκπαιδευτούν οι άνθρωποι χωρίς καν να το ξέρουν. Να αποκτήσουν την θρησκεία χωρίς ούτε να το καταλάβουν!» (σελ. 5).

Ο Kunda (1992) αναφέρεται σε τέτοιου είδους στρατηγικές σαν μια προσπάθεια επιβολής ενός κανονιστικού ελέγχου, μια προσπάθεια να κατευθύνει κανείς τις δράσεις των εργαζομένων κατευθύνοντας τις εμπειρίες τους, τις σκέψεις και τα συναισθήματα που καθοδηγούν τις ενέργειές τους.

Επιγραμματικά, τα συναισθήματα έχουν σημαντικό ρόλο στην μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας αλληλεπιδρώντας με τα λογικά- γνωστικά στοιχεία της, όπως φαίνεται από την θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων. Άλλωστε, η οργανωτική κουλτούρα έχει ως βάση της τόσο το γνωστικό όσο και το συναισθηματικό στοιχείο (Schein, 1992).

Έτσι, στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας όπως οι κανόνες, οι κανονισμοί και ο έλεγχος στα πλαίσια ενός οργανισμού που παραδοσιακά μελετώνται σε λογική-γνωστική βάση σχετίζονται και αναφέρονται σε συναισθήματα.

Οι συναισθηματικοί κανόνες ασκούν αποτελεσματικό έλεγχο στα συναισθήματα και στις συναισθηματικές αντιδράσεις καθοδηγώντας τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελούν τον νεότερο τρόπο επιβολής προτύπων συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, δεδομένης της τάσης για λιγότερους έγγραφους ή τυπικούς κανόνες.

Ταυτόχρονα όμως οι συναισθηματικοί κανόνες αποτελούν και μια πιθανή πηγή αλλοτρίωσης του εργαζομένου. Ωστόσο οι συναισθηματικούς κανόνες που διευκολύνουν την αυθεντική έκφραση των σκέψεων, των πεποιθήσεων και των συναισθημάτων του εργαζόμενου, που υποστηρίζουν δηλαδή την ψυχολογική παρουσία των μελών τους, συνεισφέρουν σημαντικά στην ευζωία των εργαζομένων, αυξάνοντας ταυτόχρονα την δυναμική του οργανισμού.

Ακόμη, η οργανωτική κουλτούρα συνδέεται με την διερεύνηση των συναισθημάτων σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο. Η μελέτη των

συναισθημάτων σε επίπεδο οργανισμού αφορά στην έννοια της συναισθηματικής κουλτούρας και αρκετοί είναι οι ερευνητές που υποστηρίζουν την σημαντικότητα της διερεύνησης της έννοιας αυτής.

Η δυσκολία και το παράδοξο στην μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας είναι πως οι ίδιες πλευρές της που έχουν θετικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό μπορούν να οδηγήσουν και σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως είδαμε από την μελέτη της έννοιας της συναισθηματικής εργασίας.

Με τον ίδιο τρόπο, τα αρνητικά συναισθήματα δεν έχουν απαραίτητα αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και τους εργαζομένους του. Ένα αρνητικό συναίσθημα, ο φόβος για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα όπως την μείωση της αβεβαιότητας στον εργασιακό χώρο (Kiefer, 2002).

Οι ερευνητικές και θεωρητικές προσεγγίσεις που παρουσιάσαμε σε αυτήν την ενότητα μελετούν τον ρόλο των συναισθημάτων σε έναν οργανισμό δίδοντας έμφαση σε αρνητικές καταστάσεις και συναισθήματα.

Η συναισθηματική εργασία τονίζει τα αρνητικά αποτελέσματα που έχει για τους εργαζομένους η απαίτηση για την επίδειξη ή την βίωση συναισθημάτων που θεωρούνται αρμόζοντα ή επιθυμητά από τον οργανισμό.

Ακόμη, σημαντικές μελέτες για την διαδικασία της συναισθηματικής μόλυνσης αφορούν σε αρνητικά συναισθήματα και τις συνέπειές τους για τον οργανισμό.

Επίσης, ενώ το συναισθηματικό κλίμα έχει μελετηθεί ως κλίμα φόβου από τους Ashkanasy και συν. (2003) δεν βρέθηκαν αντίστοιχες έρευνες για ένα κλίμα θετικών συναισθημάτων.

Όμως όπως είδαμε μια κουλτούρα που εμφορείται από συναισθηματικούς κανόνες που προάγουν την βίωση θετικών συναισθημάτων μπορεί να προστατεύσει τα μέλη της από τις αρνητικές συνέπειες της συναισθηματικής εργασίας (Ashkanasy et al., 2002).

Φαίνεται λοιπόν ότι τα θετικά συναισθήματα έχουν τον δικό τους ιδιαίτερο ρόλο στην οργανωτική κουλτούρα συνεισφέροντας στην προστασία από αρνητικά αποτελέσματα και προάγοντας την υγεία των μελών του οργανισμού. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εκθέσουμε αναλυτικότερα σχετικά ευρήματα, μελέτες και έρευνες για το θέμα αυτό.

Θετική Ψυχολογία και Οργανωτική Κουλτούρα

Η μελέτη των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, μέχρι πρόσφατα, περιοριζόταν κυρίως στα αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος, η ζήλεια, η ενοχή και η ντροπή (Barsade et al., 2003).

Η τάση αυτή διαφοροποιήθηκε σημαντικά με τις μελέτες και έρευνες στα πλαίσια του νέου κλάδου της ψυχολογίας, της Θετικής Ψυχολογίας, και του κινήματος της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης (Positive Organizational Scholarship).

Η επιστήμη της ψυχολογίας πριν τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο επικεντρωνόταν στην μελέτη της ψυχοπαθολογίας και της αποκατάστασης της ψυχικής υγείας των ατόμων, καθώς και στην διερεύνηση των ποιοτήτων και των χαρακτηριστικών που προωθούν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη των ταλέντων τους.

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1940 ωστόσο δημιουργήθηκε μια αυξημένη ανάγκη για ίαση των ψυχικών ασθενειών και δυσκολιών που προκλήθηκαν λόγω του πολέμου αλλά και των δύσκολων κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών που προέκυψαν ως επακόλουθό του. Έτσι, η ψυχολογία συσπείρωσε τις προσπάθειές της κυρίως προς αυτήν την κατεύθυνση, αφήνοντας στο περιθώριο την μελέτη και την διερεύνηση των θετικών στοιχείων και χαρακτηριστικών.

Η επικέντρωση της ψυχολογίας στις αρνητικές πλευρές και τα χαρακτηριστικά άρχισε να αλλάζει την δεκαετία του 1960 με την εμφάνιση στο προσκήνιο των ανθρωπιστών ψυχολόγων, όπως ο Maslow και ο Rogers, οι οποίοι έδωσαν ξανά έμφαση στην ανάπτυξη του εαυτού και της ευζωίας του συνόλου.

Όμως η μελέτη των θετικών συναισθημάτων δεν αποτέλεσε επίκεντρο έρευνας για την επιστήμη της ψυχολογίας παρά την δεκαετία του 1990, όταν το ερευνητικό και θεωρητικό ενδιαφέρον μιας μεγάλης μερίδας μελετητών επικεντρώθηκε στην εύρεση ποιοτήτων και στοιχείων που θα μπορούσαν να συντελέσουν στην πρόληψη των ψυχικών ασθενειών (Seligman & Csikszentimihalyi, 2000).

Για παράδειγμα, οι ερευνητές διαπίστωσαν, ότι τα δυνατά σημεία των ατόμων, όπως το κουράγιο, η ηθική στην εργασία, η αισιοδοξία, η ειλικρίνεια, η επιμονή συνεισφέρουν σημαντικά ως προληπτικοί και προστατευτικοί παράγοντες έναντι στην ψυχική ασθένεια. Μέσω αντίστοιχων μελετών έγινε φανερό ότι η επιστήμη της ψυχολογίας δεν θα πρέπει να περιορίζει τις προσπάθειές της στην μελέτη των αδύνατων σημείων και της ψυχοπαθολογίας αφού φαίνεται ότι η ίαση βασίζεται και στην ενίσχυση των δυνατών σημείων του ατόμου (Aspinwall & Staudinger, 2004; Peterson & Seligman, 2004).

Έτσι, και με την παρότρυνση του Martin Seligman, προέδρου του αμερικανικού συλλόγου ψυχολόγων για το έτος 1998, δημιουργήθηκε ένας νέος κλάδος για την επιστήμη της ψυχολογίας, ο κλάδος της Θετικής Ψυχολογίας.

Οι ερευνητές και θεωρητικοί του κλάδου της Θετικής Ψυχολογίας επικεντρώνονται στην μελέτη των θετικών σημείων και χαρακτηριστικών των ατόμων, όπως τα ταλέντα, οι αρετές και τα ενδιαφέροντα, καθώς και στην σπουδή των θετικών συναισθημάτων όπως η χαρά, και η ικανοποίηση, αλλά και των θετικών οργανισμών, όπως οι οικογένειες, τα σχολεία, οι επιχειρήσεις, οι κοινότητες ή οι ευρύτερες κοινωνικές ομάδες.

Μέσω αυτής της επικέντρωσης στοχεύουν να συμπληρώσουν, και όχι να αντικαταστήσουν, τις ήδη υπάρχουσες θεωρήσεις, τρόπους μελέτης, έρευνας και πρακτικής της επιστήμης της ψυχολογίας, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους στην ανάπτυξη των θετικότερων ποιοτήτων στην ζωή των ατόμων και των οργανισμών (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005).

Στις ενότητες που ακολουθούν θα αναφερθούμε σε μια σημαντική θεωρία για τον ρόλο και την λειτουργία που έχουν τα θετικά συναισθήματα για τα άτομα και τους οργανισμούς, την θεωρία των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2002, 2001, 1998).

Επίσης, θα εκθέσουμε ερευνητικά αποτελέσματα και μελέτες της Θετικής Ψυχολογίας που καταδεικνύουν εκείνα τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας που συνδέονται και υποβοηθούν την βίωση θετικών συναισθημάτων και την δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς.

Ακόμη θα παρουσιάσουμε τους παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας που συντελούν στην προαγωγή της υγείας και της ευζωίας τόσο των οργανισμών στο σύνολό τους όσο και των μελών τους, συντείνοντας παράλληλα στην βίωση θετικών συναισθημάτων και υποστηρίζοντας θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και τα μέλη του.

Επιπροσθέτως, θα αναλύσουμε ευρήματα και θεωρητικές κατευθύνσεις που συνδέουν τα θετικά συναισθήματα και τις θετικές ποιότητες στον εργασιακό χώρο με βασικές διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας. Οι βασικές αυτές διαστάσεις εξάγονται από τις προσεγγίσεις και τους ορισμούς της οργανωτικής κουλτούρας και από τις μελέτες της Θετικής Ψυχολογίας. Η ανάλυση των παραπάνω ευρημάτων δομείται γύρω από τρεις ευρύτερους παράγοντες, το Νόημα, την Ψυχολογική Παρουσία και την Ενδυνάμωση και καταδεικνύει την εννοιολογική σύνδεση μεταξύ των παραγόντων αυτών αλλά και την εννοιολογική συνάφεια μεταξύ των διαστάσεων που περιλαμβάνονται στον κάθε παράγοντα. Οι τρεις αυτοί παράγοντες καταγράφουν

με ολοκληρωμένο και εννοιολογικά δομημένο τρόπο την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας ενσωματώνοντας τις βασικές συνισταμένες της έννοιας αυτής, σύμφωνα με τις θεωρίες της οργανωτικής κουλτούρας και τις μελέτες της Θετικής Ψυχολογίας. Δημιουργείται έτσι μια νέα, διαφορετική προσέγγιση της οργανωτικής κουλτούρας, η Θετική Οργανωτική Κουλτούρα, η οποία συμπληρώνει τις υπάρχουσες θεωρήσεις.

Η Θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων

Ένα σημαντικό θεωρητικό πλαίσιο που έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του κλάδου της θετικής ψυχολογίας είναι η θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Barbara Fredrickson (2002, 2001, 1998).

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή η βίωση θετικών συναισθημάτων διευρύνει τους καθιερωμένους τρόπους σκέψης και δράσης των ατόμων. Τα άτομα που νιώθουν τακτικά θετικά συναισθήματα βρίσκονται κατά κάποιο τρόπο σε μια ατέρμονα ανελίσσόμενη αλυσίδα ανάπτυξης και άνθισης των προσωπικών τους πηγών. Η Fredrickson (2002, 2001, 1998) θεωρεί ότι τα θετικά συναισθήματα βοηθούν στην ανάπτυξη των προσωπικών πηγών των ατόμων, γεγονός που πυροδοτεί περισσότερα θετικά συναισθήματα και ανάπτυξη των προσωπικών τους πηγών κ.ο.κ.

Μέσω αυτής της διαδικασίας διεύρυνσης τα θετικά συναισθήματα βοηθούν στην ανάπτυξη των προσωπικών πηγών του ατόμου, γνωστικών, φυσικών, κοινωνικών και ψυχολογικών και αυξάνουν την ικανότητά του για προσαρμογή και καλύτερη ανταπόκριση σε όλες τις πλευρές της ζωής του (Fredrickson, 2002, 2001, 1998).

Η λειτουργική αξία των θετικών συναισθημάτων είναι για την Fredrickson ποιοτικά διαφορετική από αυτή των αρνητικών συναισθημάτων. Ενώ τα αρνητικά συναισθήματα αφορούν, κυρίως εξελικτικά, στην επιβίωση αλλά και στην αποφυγή δυσάρεστων ή επικίνδυνων καταστάσεων τα θετικά συναισθήματα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ατόμου (Fredrickson & Branigan, 2001).

Περαιτέρω, η θεωρία των θετικών συναισθημάτων υποθέτει ότι τα θετικά συναισθήματα δρουν ως αντίδοτο των αρνητικών, επειδή έχουν την δυνατότητα να «επουλώνουν» τα αρνητικά αποτελέσματα που προκαλούνται στο άτομο από την βίωση αρνητικών συναισθημάτων. Έχει βρεθεί, για παράδειγμα, ότι τα θετικά συναισθήματα μειώνουν τις αρνητικές επιπτώσεις των αρνητικών συναισθημάτων όπως είναι ο φόβος, ο θυμός, η λύπη ή το άγχος και εξαλείφουν τις αρνητικές ψυχολογικές τους επιπτώσεις (Fredrickson & Levenson, 1998).

Η Fredrickson (2003a) υποστήριξε επιπλέον ότι τα θετικά συναισθήματα μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και την άνθιση και των οργανισμών, εκτός

των μεμονωμένων ατόμων, γιατί τα συναισθήματα των μελών του οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν τα συναισθήματα και των υπολοίπων.

Αναγνώρισε δύο κυρίως τρόπους μετάδοσης των θετικών συναισθημάτων σε ομάδες ατόμων.

Ο πρώτος τρόπος αφορά στην συναισθηματική μόλυνση που ήδη περιγράψαμε στο κεφάλαιο για την συναισθηματική εργασία και τους συναισθηματικούς κανόνες. Μέσω της διερεύνησης της διαδικασίας της συναισθηματικής μόλυνσης έχει βρεθεί ότι τα θετικά συναισθήματα του ηγέτη μιας ομάδας μπορεί να είναι ιδιαίτερα μεταδοτικά (Quinn, 2000) και ότι μπορούν να προβλέψουν την απόδοση της ομάδας (George, 1995).

Ο δεύτερος τρόπος με τον οποίο τα θετικά συναισθήματα επενεργούν στην λειτουργία μιας ομάδας ή ενός οργανισμού αφορά στην δημιουργία αλυσίδων γεγονότων με θετικό νόημα. Όπως έχει βρεθεί από ερευνητικές μελέτες, και αναφέρεται από την Fredrickson (2003b), οι εργαζόμενοι που βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα βοηθούν περισσότερο τους άλλους. Η προσφορά βοήθειας όμως δεν πηγάζει μόνο από την βίωση θετικών συναισθημάτων αλλά συνεισφέρει και στην δημιουργία ακόμη περισσότερων θετικών συναισθημάτων, αφού για παράδειγμα ο εργαζόμενος που έχει βοηθήσει ένα συνάδελφό του είναι δυνατό να νιώσει υπερήφανος για τον εαυτό του και να κινητοποιηθεί να βοηθήσει και άλλους ανθρώπους στο μέλλον.

Επίσης, το άτομο που υποστηρίχθηκε είναι δυνατό να νιώσει θετικά συναισθήματα όπως ευγνωμοσύνη για την βοήθεια που έλαβε και να κινητοποιηθεί προς ανταπόδοση της καλής πράξης. Η ευγνωμοσύνη και η συνεπακόλουθη ανταπόδοση έχει ηθικές βάσεις, όπως υποστηρίζει η Fredrickson (2003b), και επαυξάνει ανάλογες ηθικές συμπεριφορές. Επιπρόσθετα, όταν αναγνωρίζεται η συνεισφορά του ατόμου που παρείχε βοήθεια ενισχύονται οι πιθανότητες το άτομο αυτό να προβεί σε ανάλογες συμπεριφορές και στο μέλλον, αφού νιώθει ότι οι άλλοι εκτιμούν τον ίδιο και την προσφορά του.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που άκουσαν για ένα αντίστοιχο περιστατικό βοήθειας ή το παρακολούθησαν ως απλοί παρατηρητές είναι δυνατό να βιώσουν θετικά συναισθήματα, όπως για παράδειγμα εξύψωση (elevation) σε κάτι ανώτερο, η τάση να γίνουν καλύτεροι, πιο ηθικοί, άνθρωποι και μπορεί αντίστοιχα να προσφέρουν την βοήθειά τους σε κάποιον άλλο, όχι απλώς μιμούμενοι την καλή πράξη αλλά ανακαλύπτοντας νέους δημιουργικούς τρόπους προσφοράς βοήθειας προς τους άλλους. Τέλος, και άλλοι εργαζόμενοι που όμως που γίνονται μάρτυρες πράξεων βοήθειας υποκινούμενες από την εξύψωση που ένιωσε ένας συνάδελφός τους μπορεί να προβούν

σε αντίστοιχες πράξεις, μέσα από την ίδια διαδικασία εξύψωσης. Όπως υποστηρίζει ο Haidt (2003), με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα είδος ατέρμονα ανελίσσόμενης αλυσίδας για την ομάδα, αναπτύσσοντας, σύμφωνα με την θεωρία της Fredrickson, ποιότητες όπως η ανθρωπιά και η αρμονία σε οργανισμούς.

Με την πάροδο του χρόνου, η διαδικασία αυτή χτίζει καλύτερες κοινωνικές σχέσεις στα πλαίσια των οργανισμών, δημιουργεί μια καλύτερη οργανωτική κουλτούρα, συνεισφέρει στην θετική αλλαγή και στον μετασχηματισμό των οργανισμών και βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού Fredrickson (2003b).

Πράγματι, όπως φαίνεται και από παλιότερα αντίστοιχα ευρήματα ερευνών, τα συναισθήματα λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο στα πλαίσια ενός οργανισμού. Όπως έχει βρεθεί από τους Raush (1965) και Kemper (1984) και αναφέρεται από τους Kelly και Barsade (2001) τα συναισθήματα που είχε βιώσει η ομάδα στο παρελθόν, είτε έντονα είτε όχι, εγγράφονται στην συναισθηματική ιστορία της. Αποτελούν ουσιαστικά μέρος της κουλτούρας της και ένα συναισθηματικό προηγούμενο το οποίο πολύ πιθανά να επηρεάσει την μελλοντική συμπεριφορά και βίωση συναισθημάτων σε ανάλογες καταστάσεις.

Όπως υποστηρίζουν οι Kelly και Barsade (2001), η συναισθηματική ιστορία της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε αυτοτροφοδοτούμενες αλυσίδες βίωσης θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων. Αυτό ωστόσο δεν σημαίνει ότι ένα αρχικό αρνητικό ή θετικό συναίσθημα θα οδηγήσει απαραίτητα και μοιραία στην βίωση θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων στην ομάδα.

Σημαντικό ρόλο στην όλη αυτή διαδικασία παίζει η ισχύς της κουλτούρας της ομάδας. Αν μια ομάδα με πολύ ισχυρούς συναισθηματικούς κανόνες βιώσει ένα συγκεκριμένο συναισθηματικό γεγονός που παρεκκλίνει από τους κανόνες της δεν πρόκειται να οδηγηθεί σε μια αλυσίδα βίωσης συναισθημάτων όπως αυτή που περιγράφηκε παραπάνω. Η διαπίστωση αυτή συμφωνεί άλλωστε με την θεώρηση των Fisher και Noble (2004) για την συχνότητα και την συσσώρευση των συναισθηματικών γεγονότων στα πλαίσια της θεωρίας των Weis και Cropanzano (1996), όπως είδαμε παραπάνω.

Οι Kelly και Barsade (2001) υποθέτουν περαιτέρω ότι μια ομάδα που χαρακτηρίζεται από μια έντονη συναισθηματική ιστορία στην βίωση συγκεκριμένων θετικών συναισθημάτων είναι δυνατό να οδηγηθεί στην βίωση και άλλων θετικών συναισθημάτων, να αναπτύξει δηλαδή μια μορφή «συναισθηματικής ιδιοσυγκρασίας» όπως αναφέρουν.

Η συναισθηματική ιστορία της ομάδας είναι επίσης πιθανό να οδηγήσει σε αντίστοιχες προσδοκίες για την έκβαση αντίστοιχων περιστάσεων στο μέλλον. Εάν για

παράδειγμα τα μέλη μιας ομάδας είχαν μια συνεργασία κατά την οποία βίωσαν ευχάριστα συναισθήματα είναι πολύ πιθανό να αναμένουν και να ξεκινούν με χαρά μια νέα συνεργασία οδηγούμενοι σε ακόμη περισσότερα θετικά συναισθήματα (Kelly & Barsade, 2001).

Επιγραμματικά, τα θετικά συναισθήματα υποστηρίζουν και προσφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη και την άνθιση των οργανισμών μέσω της διαδικασίας της συναισθηματικής μόλυνσης και της δημιουργίας αλυσίδων γεγονότων με θετικό νόημα. Η βίωση θετικών συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο δημιουργεί μια οργανωτική κουλτούρα που ευνοεί την ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων στα πλαίσια του οργανισμού, βελτιώνει την απόδοσή του, και προσφέρει στην θετική αλλαγή, στην προσαρμογή και στον μετασχηματισμό των οργανισμών.

Τα θετικά συναισθήματα λοιπόν φαίνεται ότι σχετίζονται με θετικές οργανωτικές συμπεριφορές. Η θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson (2002, 2001, 1998) μπορεί να αποτελέσει ένα συνδετικό κρίκο για την πληρέστερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ της βίωσης συναισθημάτων, των θετικών οργανωτικών συμπεριφορών και των μεταβλητών που συνδέονται με την βέλτιστη λειτουργία και ανάπτυξη των οργανισμών, όπως είναι η οργανωτική κουλτούρα.

Το Κίνημα της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης

Η Θετική Οργανωσιακή Μελέτη (Positive Organizational Scholarship) είναι ένα νέο κίνημα στα πλαίσια του κλάδου της Θετικής Ψυχολογίας το οποίο επικεντρώνεται στην μελέτη των στοιχείων που υποβοηθούν στην εμφάνιση θετικών αποτελεσμάτων (όπως οι διαδικασίες, οι ικανότητες, οι δομές και οι μέθοδοι), των στοιχείων που κινητοποιούν προς αυτά τα αποτελέσματα (όπως ο αλτρουϊσμός, ή η συνεισφορά χωρίς προσωπικό όφελος) και των θετικών αποτελεσμάτων ή επιδράσεων (όπως το νόημα ή η χαρά) για άτομα και οργανισμούς (Cameron, Dutton & Quinn, 2003).

Οι έρευνες στα πλαίσια του κινήματος αυτού έχουν ένα σαφή προσανατολισμό, μια μεροληψία, υπέρ των θετικών φαινομένων και χαρακτηριστικών. Ωστόσο η παρουσία των αρνητικών στοιχείων, των δυσκολιών ή των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί δεν παραγνωρίζεται από τους ερευνητές που εργάζονται στα πλαίσια της θετικής οργανωσιακής μελέτης. Αντιθέτως, υποστηρίζουν ότι τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα άνθισης, εξαιρετικών αποτελεσμάτων και ζωτικότητας των οργανισμών δεν είναι τα αποτελέσματα οργανισμών που βρίσκονται σε κατάσταση ηρεμίας ή γαλήνης.

Έτσι, οι ερευνητικές εργασίες και οι θεωρητικές κατευθύνσεις της θετικής οργανωσιακής μελέτης δεν αγνοούν τα αρνητικά φαινόμενα ή στοιχεία μελετώντας μόνο τα θετικά. Μελετούν τόσο τα θετικά όσο και των αρνητικά φαινόμενα αλλά και την μεταξύ τους σχέση, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανακάλυψη και την ερμηνεία των θετικών στοιχείων στους οργανισμούς και στον τρόπο με τον οποίο οι δυσκολίες και οι προκλήσεις ερμηνεύονται, διαχειρίζονται και μετασχηματίζονται ώστε να αποκαλυφθούν τα θετικά στοιχεία (Bernstein, 2003).

Το κίνημα της θετικής οργανωσιακής μελέτης αναγνωρίζει ότι η μελέτη των θετικών στοιχείων στους οργανισμούς είχε παραγνωριστεί στο παρελθόν. Αυτό οφείλεται σύμφωνα με τους Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer και Vohs (2001) σε τρεις κυρίως λόγους: στην έλλειψη αξιόπιστων και έγκυρων ψυχομετρικών εργαλείων για την μέτρηση θετικών χαρακτηριστικών στους οργανισμούς, στην σύνδεση των θετικών στοιχείων με μη επιστημονικές αναζητήσεις και μεθόδους και στο γεγονός ότι τα αρνητικά περιστατικά έχουν μεγαλύτερη επίδραση από τα θετικά περιστατικά.

Μέχρι στιγμής η πλειοψηφία των μελετών της θετικής οργανωσιακής μελέτης αφορά περισσότερο σε προσπάθειες εννοιολογικών ορισμών και θεωρητικής υποστήριξης και λιγότερο στην κατασκευή ψυχομετρικών εργαλείων για την μέτρηση θετικών οργανωτικών φαινομένων και χαρακτηριστικών (Cameron & Casa, 2004).

Στις επόμενες ενότητες θα αναφερθούμε σε έρευνες για την διερεύνηση και περιγραφή εκείνων των στοιχείων του οργανισμού και της κουλτούρας του που συνεισφέρουν σε θετικά αποτελέσματα για τις οργανώσεις και τα μέλη τους.

Πιο συγκεκριμένα, θα παραθέσουμε έρευνες για τις οργανωτικές αρετές, θετικά δηλαδή χαρακτηριστικά που αποτελούν μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Επίσης, θα εξετάσουμε έρευνες που αφορούν σε θετικές ποιότητες που συνδέονται με θετικά οργανωτικά αποτελέσματα και μεταβλητές.

Τέλος, θα εκθέσουμε την έννοια της θετικής απόκλισης στα πλαίσια των μελετών της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης αναπτύσσοντας εκείνους τους παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας που προωθούν την εμφάνισή της.

Οργανωτικές Αρετές

Ένας από τους κύριους στόχους των μελετών της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας που προάγουν θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς.

Προς αυτήν την κατεύθυνση έχει συμβάλει σημαντικά η έρευνα των Peterson και Seligman (2004) για την περιγραφή των οργανωτικών αρετών. Η μελέτη αυτή

βασίζεται στην περιγραφή των 24 θετικών σημείων του χαρακτήρα των ατόμων και στην κατασκευή του αντίστοιχου ερωτηματολογίου για την μέτρησή τους.

Οι Peterson και Seligman (2004) κατηγοριοποίησαν τα 24 θετικά σημεία του χαρακτήρα των ατόμων σε έξι βασικές αρετές. Οι αρετές αυτές και τα αντίστοιχα θετικά σημεία είναι:

Σοφία και Γνώση: γνωστικές δυνάμεις που περιλαμβάνουν την απόκτηση και την χρήση της γνώσης (Δημιουργικότητα, Περιέργεια, Κριτική ικανότητα/ Κριτική σκέψη, Αγάπη για Μάθηση και Προοπτική).

Κουράγιο: συναισθηματικές δυνάμεις που περιλαμβάνουν την εξάσκηση της θέλησης για τη επίτευξη σκοπών όταν κανείς βρίσκεται μπροστά σε αντίξοες συνθήκες, εσωτερικές ή εξωτερικές (Γενναιότητα, Εργατικότητα/ Επιμονή, Αυθεντικότητα και Ζήλος).

Οικειότητα: Διαπροσωπικές δυνάμεις που περιλαμβάνουν το δέσιμο με τους άλλους και την δημιουργία δεσμών με αυτούς (Αγάπη, Καλοσύνη, Κοινωνική Νοημοσύνη).

Δικαιοσύνη: δυνάμεις που συσχετίζονται με μια υγιή ομαδική ζωή σε ένα κοινωνικό σύνολο, μια πόλη, μια κοινότητα, αρετές του «καλού πολίτη» (Ομαδικότητα, Αμεροληψία, Ηγεσία).

Αυτοσυγκράτηση: δυνάμεις που προστατεύουν ενάντια στην υπερβολή (Συγχώρηση/ Οίκτος, Μετριοφροσύνη/ Ταπεινοφροσύνη, Σύνεση και Αυτορρύθμιση).

Υπέρβαση: δυνάμεις που σφυρηλατούν την σύνδεση με τον κόσμο γενικότερα, το σύμπαν και που νοηματοδοτούν τη ζωή (Εκτίμηση της Ομορφιάς και της Τελειότητας, Ευγνωμοσύνη, Ελπίδα, Ευθυμία και Πνευματικότητα).

Σε οργανωτικό επίπεδο οι Park και Peterson (2003) αναγνώρισαν πέντε οργανωτικές αρετές. Οι αρετές αυτές αποτελούν ηθικά χαρακτηριστικά των οργανισμών ως σύνολο και όχι απλώς ένα άθροισμα των θετικών σημείων του χαρακτήρα των μελών του. Έτσι, οι συγγραφείς θεωρούν ότι οι οργανωσιακές αρετές αποτελούν μέρος της κουλτούρας του οργανισμού.

Αν και οι Park και συν. (2003) αναγνωρίζουν ότι οι οργανωσιακές αρετές μπορεί να διαφέρουν αναλόγως του οργανισμού στον οποίο αναφέρονται καθώς και του πολιτισμικού πλαισίου όπου αυτός δραστηριοποιείται. Οι αρετές που αναγνωρίζονται στους περισσότερους οργανισμούς είναι οι παρακάτω:

Σκοπός: ένα κοινό όραμα για τους ηθικούς στόχους του οργανισμού που ενισχύεται από την ιστορία του οργανισμού και τις κοινωνικές εκδηλώσεις στα πλαίσιά του.

Ασφάλεια: η προστασία ενάντια στον κίνδυνο, την απειλή ή την εκμετάλλευση που μπορούν να υποσκάψουν την φυσική και ψυχολογική ευζωία.

Δικαιοσύνη: οι κανόνες που αφορούν τις αμοιβές και στις μεθόδους για την ενίσχυση αυτών των κανόνων. Η δικαιοσύνη αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για ένα υγιή ανταγωνισμό και συνεργασία.

Ανθρωπιά: το αμοιβαίο ενδιαφέρον, η φροντίδα και η συμπόνια

Αξιοπρέπεια: η συμπεριφορά προς όλα τα μέλη του οργανισμού ως ξεχωριστά άτομα, ανεξαρτήτως της θέσης τους. Αυτή η αρετή συσχετίζεται με την αύξηση της αυτονομίας και της εμπλοκής και με την μείωση της πίεσης για απόδοση.

Οι αρετές για τους Peterson και συν. (2006) είναι οι προδιαθέσεις για ηθική συμπεριφορά. Αντίστοιχα, ένας οργανισμός που εμφορείται από τις αρετές αυτές είναι ένας ηθικός οργανισμός που εμπνέει και οδηγεί τα μέλη του στην ανακάλυψη και στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων του χαρακτήρα τους ή και στην δημιουργία νέων δυνατών σημείων που βοηθούν τους εργαζομένους να ανταποκριθούν στις περιστάσεις που θεωρούνται σημαντικές από τον οργανισμό. Τα δυνατά σημεία του χαρακτήρα μπορούν να καλλιεργηθούν μέσα από τις οργανωτικές πρακτικές και τους κανόνες του οργανισμού που αναγνωρίζουν, ενθαρρύνουν και γιορτάζουν την κανονικότητα της εμφάνισής τους.

Έτσι, οι οργανωτικές αρετές που μελετώνται είναι εκείνες που τελικά οδηγούν στην εκπλήρωση (fulfillment) των εργαζομένων και που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της οργανωτικής ταυτότητάς τους, στο συναίσθημα της υπερηφάνειας για το ότι ανήκουν στον συγκεκριμένο οργανισμό και στην πρόθεση να παραμείνουν μέλη του οργανισμού αυτού.

Τέλος, αν και για τους Park και συν. (2003) οι οργανωτικές αρετές στοχεύουν στην ευζωία των μελών του οργανισμού και μπορεί να έχουν ή και να μην έχουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, ωστόσο όπως υποστηρίζουν οι Clifton και Harter (2003) οργανισμοί που υιοθέτησαν στρατηγικές ανάπτυξης των δυνατών σημείων των μελών τους είχαν εξαιρετικά αποτελέσματα στην εμπλοκή των εργαζομένων τους και άρα στην παραγωγικότητά τους.

Φαίνεται λοιπόν ότι οι οργανωτικές αρετές συνδέονται με θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και τα μέλη του. Επίσης οι οργανωτικές αρετές συντείνουν στην εμφάνιση και άλλων θετικών χαρακτηριστικών όπως η πίστη στον οργανισμό, η υπερηφάνεια και η ταύτιση με αυτόν, χαρακτηριστικών που παράλληλα αποτελούν βασικούς παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας όπως έχουμε δει από την ανάλυσή μας για τις διάφορες προσεγγίσεις της έννοιας αυτής. Ακόμη, οι

οργανωτικές αρετές μπορούν να αναπτυχθούν μέσω των πρακτικών του οργανισμού και αποτελούν ένα σταθερό χαρακτηριστικό της κουλτούρας ενός ηθικού οργανισμού.

Στην επόμενη ενότητα θα αναπτύξουμε περισσότερο την έννοια και την σημασία του ηθικού ως ένα χαρακτηριστικό που αναφέρεται σε ομάδες και οργανισμούς.

Θετικές Οργανωτικές Ποιότητες

Ηθικό

Οι Peterson, Park και Sweeney (2008) θεώρησαν ότι όπως η ικανοποίηση από την ζωή είναι ένδειξη της ευζωίας του ατόμου το ηθικό (morale) αποτελεί σημαντική ένδειξη για την ευζωία μιας ομάδας ή ενός οργανισμού.

Με βάση την βιβλιογραφική μελέτη που διεξήγαγαν θεώρησαν ότι το ηθικό είναι μια πολυδιάστατη μεταβλητή και μπορεί να περιγραφεί από συνιστώσες που έχουν μελετηθεί στο παρελθόν ως μεμονωμένες μεταβλητές και σχετίζονται εννοιολογικά μεταξύ τους. Οι Peterson και συν. (2008) προτείνουν ότι οι συνιστώσες του ηθικού είναι οι εξής:

Εμπιστοσύνη, ότι η ομάδα μπορεί να εκπληρώσει τους στόχους και τους σκοπούς της με βάση τις ικανότητές της και τις απαιτήσεις των στόχων και των σκοπών.

Ενθουσιασμό, για τις καθημερινές δραστηριότητες της ομάδας.

Αισιοδοξία, ότι η ομάδα θα έχει περισσότερες επιτυχίες από ότι αποτυχίες.

Πίστη στην ικανότητα των μελών της ομάδας, βάσει της εκπαίδευσής τους, και της επιτυχίας τους σε προηγούμενα ανάλογα περιστατικά.

Ανθεκτικότητα, στις αντιξοότητες και στις προκλήσεις.

Ηγεσία, που αναγνωρίζει αξιολογεί και σέβεται την συνεισφορά των μελών του οργανισμού, που ενδυναμώνει και αναπτύσσει τα μέλη του και καλλιεργεί ένα κλίμα που χαρακτηρίζεται από ηθικές αρχές και ανοικτή επικοινωνία.

Αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός, ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού και τους ηγέτες του, που κινούνται από την πεποίθηση ότι όλοι μπορούν να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους και ταυτόχρονα να φροντίσουν για τα δικαιώματα των υπολοίπων μελών της ομάδας.

Πίστη, στην ομάδα και στα μέλη της.

Κοινωνική συνοχή, μεταξύ των μελών της ομάδας.

Κοινό στόχο, που είναι κατανοητός, αποδεκτός και σεβαστός από όλα τα μέλη του οργανισμού. Ο στόχος επιδιώκεται από όλους τους εργαζομένους και ο οργανισμός ενισχύει προς αυτήν την κατεύθυνση μέσω κανόνων και αμοιβών.

Αφοσίωση, στα μέλη της ομάδας ή στην ομάδα σαν σύνολο, η οποία γίνεται φανερή από την αμοιβαία υποστήριξη και την φροντίδα μεταξύ των μελών του.

Θυσία, των αναγκών του ατόμου και της ατομικής του ευζωίας για το καλό της ομάδας.

Ιστορία της ομάδας, που αποτελεί πηγή υπερηφάνειας και θέτει υψηλές προσδοκίες για την μελλοντική απόδοσή της.

Ενασχόληση με το καλό όνομα της ομάδας και με την διατήρησή του.

Η αίσθηση του *ηθικά ορθού* ως προς την ομάδα και τις δραστηριότητές της που συνδέεται και δίδει στα μέλη της ομάδας την αίσθηση του νοήματος.

Τα συστατικά στοιχεία του ηθικού δημιουργούν ένα προφίλ του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Peterson και συν. (2008) είναι απίθανο ένας οργανισμός να συγκεντρώνει όλα τα χαρακτηριστικά του ηθικού.

Τα στοιχεία του ηθικού δεν αποτελούν χαρακτηριστικά των εργαζομένων αν και αναγνωρίζουν ότι κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να αφορούν περισσότερο τα άτομα και λιγότερο την ομάδα. Για παράδειγμα, μια θυσία είναι πιο πιθανό να γίνει από ένα άτομο παρά από το σύνολο της ομάδας για τις ανάγκες ενός μέλους της.

Επίσης, τα χαρακτηριστικά του ηθικού για τους Peterson και συν. (2008) αφορούν και εξετάζονται πάντα σε σχέση με την κατάσταση, το γενικότερο πλαίσιο. Οι στόχοι και οι εργασίες του οργανισμού είναι εκείνοι που καθορίζουν σε κάθε χρονική στιγμή το πλαίσιο μέσα στο οποίο τα διάφορα χαρακτηριστικά του ηθικού γίνονται πιο έντονα ή πιο ασθενή αναλόγως των καταστάσεων. Έτσι, ένα σημαντικό μέρος της διερεύνησης για την έννοια αυτή αφορά στην μελέτη των παραγόντων που αυξάνουν ή μειώνουν τα επίπεδα των χαρακτηριστικών του ηθικού. Έχει βρεθεί ότι παράγοντες όπως η ασφάλεια, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, οι επαρκείς πηγές για την εκτέλεση της εργασίας, η καλή αμοιβή και οι παροχές καθώς και οι στόχοι του οργανισμού που έχουν αξία για το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο αυξάνουν το ηθικό των εργαζομένων (Hart & Cooper, 2001).

Το ηθικό, ως συνολική έννοια, και οι επιμέρους διαστάσεις του είναι επιθυμητά χαρακτηριστικά τα οποία συσχετίζονται με θετικά χαρακτηριστικά για την ομάδα και τα μέλη της, όπως την κινητοποίηση και την επιμονή για την επίτευξη του στόχου, το κουράγιο, την ανθεκτικότητα και την επιτυχία (Peterson et al., 2008).

Οι Peterson και συν. (2008) θεωρούν επίσης ότι το ηθικό είναι χαρακτηριστικό των θετικών ομάδων, δηλαδή εκείνων των ομάδων που προάγουν την βίωση θετικών συναισθημάτων, όπως η αισιοδοξία, που διευκολύνουν τα μέλη τους να βρουν νόημα και να αναπτύξουν κοινωνικές σχέσεις και που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση και στην ενδυνάμωσή τους ως άτομα και εργαζομένους.

Συνοπτικά, το ηθικό αποτελεί ένδειξη για την ψυχολογική υγεία και την ευζωία των ομάδων.

Περαιτέρω, το ηθικό προσθέτει στην κατανόηση των χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη θετικών ποιοτήτων για ομάδες και οργανισμούς τονίζοντας την σημασία παραγόντων όπως η ασφάλεια, η ανάπτυξη των εργαζομένων και οι στόχοι του οργανισμού που συνδέονται με ό, τι έχει αξία για το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο. Επίσης, δίνει έμφαση σε στοιχεία όπως η ανάπτυξη καλών σχέσεων στον χώρο εργασίας, η ενδυνάμωση των μελών του οργανισμού και η νοηματοδότηση ως παράγοντες που συμβάλλουν στην ευζωία των εργαζομένων και των οργανισμών, συμπληρώνοντας την εικόνα για τις συνισταμένες που συμβάλουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Μια παραπλήσια έννοια, αυτή του ήθους (virtuousness), έχει απασχολήσει επίσης την θετική οργανωσιακή μελέτη. Στην έννοια αυτή θα αναφερθούμε στην συνέχεια.

Ήθος

Το ήθος συσχετίζεται με θετικά αποτελέσματα για το άτομο και τον οργανισμό όπως η άνθιση, η ζωτικότητα και το νόημα, αποτελώντας ουσιαστικά ένα συνώνυμο των εσωτερικών ηθικών κανόνων που προάγουν την κοινωνική αρμονία, τις καλές κοινωνικές σχέσεις, την αμοιβαιότητα και την σταθερότητα συντελώντας στην μακροβιότητα των οργανισμών (Cameron, Bright & Casa 2004).

Ωστόσο, το ήθος ως μεταβλητή έρευνας σε οργανωσιακό επίπεδο δεν έχει μελετηθεί συστηματικά, κυρίως γιατί μέχρι πρόσφατα συνδέονταν με την θρησκεία και τον ηθικό δογματισμό, θεωρούνταν μια έννοια άσχετη με τις επιστημονικές αναζητήσεις και ιδιαίτερα με τα οργανωτικά πλαίσια (Cameron et al., 2004).

Στα πλαίσια του κινήματος της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης ο Cameron (2003) θεώρησε ότι το ήθος σε οργανωσιακό επίπεδο μπορεί να συσχετισθεί με την καλή απόδοση του οργανισμού, βασιζόμενος στα ευρήματα ερευνών για την σχέση των ατομικών αρετών και της απόδοσης. Ωστόσο, το ήθος για τον Cameron (2003) δεν έχει ανταλλακτικό χαρακτήρα, η αξία του πηγάζει από την ανάπτυξη και άνθιση των

ατόμων και των ομάδων και σχετίζεται με την καλλιέργεια όλων εκείνων των ποιοτήτων που θεωρούνται καλές, ηθικές και σωστές.

Σύμφωνα με τον Cameron (2003) το ήθος δεν είναι μια απόλυτη ποιότητα που ο οργανισμός έχει ή δεν έχει. Αντίθετα, περιστατικά ηθικών συμπεριφορών και δράσεων είναι δυνατό να εμφανιστούν στα πλαίσια ενός οργανισμού, είτε ως αποτέλεσμα μεμονωμένων πράξεων των εργαζομένων, είτε ως συλλογικές δράσεις. Θεωρεί επίσης ότι η κουλτούρα του οργανισμού μέσω των πρακτικών της μπορεί να διευκολύνει την εμφάνιση ηθικών συμπεριφορών.

Με βάση αυτήν την θεώρηση διεξήγαγε τρεις έρευνες σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και βρήκε ότι ο ήθος περιορίζει τις αρνητικές συνέπειες στην απόδοση μετά από περικοπές προσωπικού και συσχετίζεται με καλύτερη συνολική απόδοση (Cameron 2003).

Περαιτέρω οι Cameron και συν. (2004) κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης του ήθους στον οργανισμό λαμβάνοντας υπόψη τους την εργασία των Peterson και συν. (2004) για τα 24 δυνατά σημεία του χαρακτήρα καθώς και άλλες εργασίες για διάφορους τύπους αρετών. Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί το ήθος στον οργανισμό με βάση πέντε παράγοντες: την αισιοδοξία, την εμπιστοσύνη, την ανθρωπιά, την ακεραιότητα και την συγχώρεση. Το οργανωτικό ήθος βρέθηκε ότι συσχετίζεται θετικά με την απόδοση του οργανισμού αλλά και με την καινοτομία, την μειωμένη κινητικότητα προσωπικού, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων, την κερδοφορία και την διατήρηση των πελατών.

Τα θετικά αυτά αποτελέσματα ερμηνεύονται από τους Cameron και συν. (2004) μέσω της επίδρασης της μεγέθυνσης (amplifying effect) και της απόσβεσης (buffering effect) που έχει το ήθος στα άτομα και στον οργανισμό. Βάσει βιβλιογραφικής μελέτης, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το ήθος μεγεθύνει τα θετικά αποτελέσματα του οργανισμού γιατί δημιουργεί θετικά συναισθήματα στα μέλη του και τα θετικά συναισθήματα με την σειρά τους οδηγούν στην αύξηση του κοινωνικού κεφαλαίου και σε θετικές συμπεριφορές στον χώρο εργασίας μέσω ατέρμονα ανελυστόμενα αλυσίδων, βάσει της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων. Επίσης, το ήθος δρα ως παράγοντας απόσβεσης των αρνητικών αποτελεσμάτων γιατί βοηθά τον οργανισμό να αναπτύξει την ομαδικότητα των μελών του, την ανθεκτικότητά του σε αντίξοες συνθήκες και την πίστη στην αποτελεσματικότητά του.

Επιγραμματικά, το ήθος είναι συνώνυμο με τις αξίες και ηθικούς κανόνες που συνεισφέρουν στην άνθιση, την ζωτικότητα και το νόημα για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς. Δεδομένου όμως ότι οι αξίες και οι κανόνες είναι στοιχεία της

οργανωτικής κουλτούρας το ήθος αναφέρεται ουσιαστικά σε ποιότητες και παράγοντες της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Βασικοί παράγοντες που περιγράφουν την έννοια του ήθους είναι η αισιοδοξία, η εμπιστοσύνη, η ανθρωπιά, η ακεραιότητα και η συγχώρεση. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με θετικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό, όπως η μειωμένη κινητικότητα ή η κερδοφορία. Εκτός αυτού όμως το ήθος ως θετικό στοιχείο του οργανισμού μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις από αρνητικά γεγονότα ή από αντιξοότητες, αυξάνει τις θετικές συμπεριφορές στα πλαίσια του οργανισμού και δημιουργεί καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αυξάνοντας έτσι το κοινωνικό κεφάλαιο του οργανισμού.

Τέλος, οι ηθικές συμπεριφορές στα πλαίσια ενός οργανισμού είναι δυνατό να αναπτυχθούν μέσω της οργανωτικής κουλτούρας.

Όπως γίνεται σαφές το ήθος αναφέρεται σε θετικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας και σε θετικές συμπεριφορές. Πολύ περισσότερο όμως αφορά σε εκείνες τις συμπεριφορές που βοηθούν τους εργαζομένους και τους οργανισμούς να μετασχηματιστούν και να ανθίσουν, ακολουθώντας αυτό που θεωρείται σωστό και καλό να γίνει. Τέτοιου είδους συμπεριφορές, όπως για παράδειγμα η υπεύθυνη συμπεριφορά του οργανισμού ή η ανταπόδοση στην κοινωνία μέσω έργων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όχι μόνο είναι θετικές, αλλά χαρακτηρίζονται ως ακραία θετικές συμπεριφορές και δράσεις γιατί αφορούν σε ό,τι συνεισφέρει στην βελτίωση του κοινωνικού συνόλου, πέρα από οποιοδήποτε δευτερογενές όφελος μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα.

Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην έννοια της θετικής απόκλισης και στα στοιχεία του οργανισμού που συνεισφέρουν στην εμφάνιση συμπεριφορών που αποκλίνουν θετικά.

Θετική Απόκλιση

Όπως είδαμε και στην αρχή του κεφαλαίου αυτού το κίνημα της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης έχει ένα σαφή προσανατολισμό στην μελέτη των θετικών φαινομένων και συναισθημάτων στα οργανωτικά πλαίσια.

Βάσει της προηγούμενης ανάλυσής μας σε σχέση με το οργανωτικό ήθος φαίνεται όμως ότι στοχεύει όχι μόνο στα θετικά στοιχεία των οργανισμών αλλά ένα μέρος της μελέτης επικεντρώνεται και σε εκείνα τα θετικά σημεία που βρίσκονται στο άκρο της κατανομής, σε εκείνα που αποτελούν την θετική απόκλιση (positive deviance).

Εκείνα τα στοιχεία και οι συμπεριφορές που αντιστοιχούν στο θετικό άκρο της κατανομής, που αποκλίνουν σημαντικά από το τυπικό, τον μέσο όρο, τον κανόνα, και που επικεντρώνονται σε ότι καλύτερο, πιο ηθικό και πιο εξαιρετικό έχει να επιδείξει ένας οργανισμός, αποτελούν το αντικείμενο μελέτης της θετικής απόκλισης (Spreitzer & Sonenshein, 2003).

Η θετική απόκλιση αποτελεί μια ηθελημένη συμπεριφορά που διαφέρει σημαντικά από τις νόρμες (δηλαδή τις κοινές κατανοήσεις, τους κανονισμούς και τους αναμενόμενους τρόπους συμπεριφοράς) (Robinson & Bennett, 1995).

Οι ψυχολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν και διευκολύνουν την εμφάνιση συμπεριφορών που αποκλίνουν θετικά σύμφωνα με τους Spreitzer και συν. (2003) είναι το νόημα στην εργασία, η επικέντρωση στους άλλους ανθρώπους γύρω τους, η αυτονομία, το κουράγιο και η αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας.

Επίσης, ο Cameron (2008) θεωρεί ότι την θετική απόκλιση στους οργανισμούς διευκολύνουν η νοηματοδότηση, η επικοινωνία, η ευγνωμοσύνη και οι καλές σχέσεις στον οργανισμό.

Μάλιστα, ο Cameron (2008) υποστήριξε ότι η εμφάνιση θετικής απόκλισης μπορεί να διευκολυνθεί στους οργανισμούς μέσω της δημιουργίας ενός θετικού κλίματος.

Θετικό Οργανωτικό Κλίμα

Κεντρικό ρόλο στην δημιουργία του θετικού κλίματος σύμφωνα με τον Cameron (2008) έχουν οι ηγέτες του οργανισμού οι οποίοι επηρεάζουν την δημιουργία του, αναπτύσσοντας και διευκολύνοντας την βίωση θετικών συναισθημάτων στον χώρο εργασίας.

Βασικές μεταβλητές ενός θετικού οργανωτικού κλίματος είναι η συγχώρεση και η ανθρωπιά (Cameron, 2008).

Συγχώρεση

Η συγχώρεση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που βοηθά τους οργανισμούς στην αποτελεσματική ανταπόκριση σε λάθη που είναι δυνατό να έχουν αρνητικές συνέπειες.

Ιδιαίτερα, όπως έχει βρεθεί από τους Cameron και Casa (2002), η συγχώρεση ως πρακτική του οργανισμού συνεισφέρει κατά πολύ στην δημιουργία ενός θετικού κλίματος όταν οι ηγέτες και η διοίκηση του οργανισμού αναγνωρίζουν το σφάλμα και το αναπλαισιώνουν ως μια ευκαιρία για μάθηση, υποστηρίζουν τους εργαζόμενους που έκαναν ένα λάθος κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων

επικοινωνώντας τους ταυτόχρονα ότι η συγχώρεση δεν αποτελεί συνώνυμο χαμηλότερων προσδοκιών για την απόδοσή τους καθώς και ότι οι εργαζόμενοι ως άτομα είναι τόσο σημαντικοί για τον οργανισμό όσο και τα οικονομικά αποτελέσματά του. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση του οργανισμού αν και αναγνωρίζει το αρνητικό στοιχείο του σφάλματος δεν επικεντρώνεται σε αυτό αλλά δημιουργεί ένα κλίμα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται και ότι ενθαρρύνονται να αναπτυχθούν και να ανθίσουν.

Ανθρωπιά

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της θετικής κουλτούρας ενός οργανισμού, όπως αναδύεται από τις μελέτες της θετικής οργανωσιακής μελέτης είναι η ανθρωπιά, δηλαδή η ικανότητα του οργανισμού για συλλογική αντίληψη, αίσθηση και ανταπόκριση στον πόνο που μπορεί να νιώθει ένα μέλος του οργανισμού, είτε αυτός οφείλεται σε αιτία που πηγάζει από τον εργασιακό χώρο, είτε όχι (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost & Lilius, 2004).

Οι διαδικασίες της αντίληψης, αίσθησης και ανταπόκρισης στον πόνο γίνονται συλλογικές όταν υποστηρίζονται και νομιμοποιούνται από τις αξίες και τις πρακτικές του οργανισμού.

Η ανθρωπιά, όπως και το ήθος, δεν είναι μια απόλυτη ποιότητα που ο οργανισμός είτε έχει είτε δεν έχει. Αντίθετα, δράσεις ανθρωπιάς μπορούν να βρεθούν σε πολλούς οργανισμούς και ιδιαίτερα σε αυτούς όπου οι πρακτικές και οι αξίες της οργανωτικής κουλτούρας ενθαρρύνουν την έκφραση των συναισθημάτων (Huy, 1999) και ιδιαίτερα αυτών που αφορούν την εκδήλωση του πόνου μέσω συστημάτων και διαδικασιών (Frost, 1999).

Με τον τρόπο αυτό τα μέλη του οργανισμού μπορούν να αντιληφθούν συλλογικά την τυχόν ύπαρξη πόνου ώστε σε ένα δεύτερο στάδιο να αισθανθούν τον πόνο αυτό.

Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει και κατευθύνει την συλλογική αίσθηση του πόνου, μέσω των κανόνων της για την συναισθηματική έκφραση των μελών του οργανισμού. Σε ένα οργανισμό όπου οι συναισθηματικοί κανόνες, όπως ορίζονται από την Hochschild (1983), ενθαρρύνουν την έκφραση συναισθημάτων φροντίδας και ενδιαφέροντος για τους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα είναι πιο πιθανό να αναπτυχθεί μια συλλογική αίσθηση του πόνου (Cameron, 1998).

Τέλος, η συλλογική ανταπόκριση προωθείται μέσω κανόνων και πρακτικών που θέτουν ως προτεραιότητα την ανακούφιση του πόνου που αισθάνονται τα μέλη του οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν την ανταπόκριση στον πόνο

μέσω επιβραβεύσεων σε πράξεις ανθρωπιάς αλλά και μέσω συντονισμού δράσεων συνεισφοράς στα μέλη που νιώθουν πόνο (Dutton & Ragins, 2007).

Η ύπαρξη και η βίωση αρνητικών συναισθημάτων όπως ο πόνος είναι αναπόφευκτη στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, είναι πιθανό η ανθρωπιά στον εργασιακό χώρο να αυξάνει την ανθεκτικότητα του οργανισμού στις αντιξοότητες παρά να την μειώνει (Kanov et al., 2004) συνεισφέροντας στην υγεία του οργανισμού.

Επιγραμματικά, η θετική απόκλιση αφορά σε εκούσιες θετικές συμπεριφορές που διαφέρουν σημαντικά από το αναμενόμενο, το κοινό, ή/και τον κανόνα.

Παράγοντες που διευκολύνουν την θετική απόκλιση είναι το νόημα στην εργασία, η επικέντρωση στους ανθρώπους και στην δημιουργία καλών σχέσεων στον οργανισμό, η αυτονομία, το κουράγιο, η αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας, η ευγνωμοσύνη και η επικοινωνία.

Πέραν αυτών, σημαντικός παράγοντας που διευκολύνει την εμφάνιση θετικής απόκλισης σε ένα οργανισμό είναι το θετικό κλίμα, σημαντικά στοιχεία του οποίου είναι η συγχώρεση και η ανθρωπιά.

Η συγχώρεση και η ανθρωπιά στον εργασιακό χώρο συντείνουν στην ανάπτυξη καλύτερων εργασιακών σχέσεων και συσχετίζονται με την έμπρακτη υποστήριξη και φροντίδα του οργανισμού προς τους εργαζομένους του. Μέσω των πρακτικών αυτών δημιουργείται μια κουλτούρα που αναγνωρίζει ότι ο εργαζόμενος είναι άνθρωπος και ότι ο εργασιακός χώρος δεν είναι ξεχωριστός και αποκομμένος από τους υπόλοιπους χώρους στους οποίους ζει και κινείται ο εργαζόμενος. Ως άνθρωποι οι εργαζόμενοι είναι δυνατό να κάνουν λάθη κατά την ροή της εργασίας τους ή/και να έχουν αρνητικά συναισθήματα που οφείλονται σε παράγοντες εντός ή εκτός της εργασίας τους.

Η αναγνώριση αυτών των γεγονότων και η δυνατότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης των επιπτώσεών τους αυξάνει την αίσθηση των μελών του οργανισμού ότι η οργάνωση στην οποία ανήκουν αναγνωρίζει πως ο εργαζόμενος είναι το ίδιο, ένα και το αυτό άτομο εντός και εκτός της εργασίας του και ότι ο οργανισμός φροντίζει, υποστηρίζει και συμπαραστέκεται στις ανάγκες του ατόμου στο σύνολό του.

Έτσι, τέτοια χαρακτηριστικά του οργανισμού ενθαρρύνουν τους εργαζομένους του στην εξωτερίκευση όλων των στοιχείων και των χαρακτηριστικών του εαυτού τους, δείχνοντας και συνεισφέροντας στην εργασία τους όλα όσα είναι στην πραγματικότητα, τις σκέψεις, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά τους, όντας δηλαδή ψυχολογικά παρόντες σύμφωνα με τον Kahn (1992).

Η ψυχολογική παρουσία προϋποθέτει ότι τα μέλη του οργανισμού διαθέτουν τις φυσικές, συναισθηματικές και ψυχολογικές πηγές που χρειάζεται. Για παράδειγμα, όπως έχει βρεθεί από τον Kahn (1990), οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ή λιγότερο διατεθειμένοι να επενδύσουν το σύνολο του πραγματικού τους εαυτού στην εργασία τους αναλόγως του πόσο καλά μπορούσαν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος αλλά και της οικογενειακής ή προσωπικής τους ζωής. Έτσι, βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι ήταν μερικές φορές τόσο απορροφημένοι από συγκεκριμένα στοιχεία ή χαρακτηριστικά της ζωής τους εκτός εργασίας που ουσιαστικά δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του εργασιακού τους ρόλου.

Όμως, όπως παρατηρούν οι Kanon και συν. (2004) η πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τα προβλήματα, ή τα θέματα που τους απασχολούν μειώνεται όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ο πόνος τους γίνεται αντιληπτός, ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται τους καταλαβαίνει και τους υποστηρίζει και ότι ανταποκρίνεται στον πόνο τους μέσω των κανόνων και των πρακτικών που διέπουν την οργανωτική κουλτούρα του. Αυτή η οργανωτική κουλτούρα τονίζει την ανθρώπινη πλευρά του οργανισμού, ενός οργανισμού που απαλύνει τον πόνο που τυχόν νιώθουν οι εργαζόμενοι και συνεισφέρει στην ανακούφιση από τις αρνητικές συνέπειες των αρνητικών συναισθημάτων.

Ταυτόχρονα όμως αντιμετωπίζοντας τον εργαζόμενο ως ένα ενιαίο σύνολο και δίνοντάς του την δυνατότητα μέσω των κανόνων και των πρακτικών της οργανωτικής κουλτούρας για ελεύθερη έκφραση αυτού που πραγματικά νιώθει νομιμοποιείται η περαιτέρω η απρόσκοπτη έκφραση των συναισθημάτων του και ενθαρρύνεται η ανοικτή επικοινωνία και η εκδήλωση του αυθεντικού του εαυτού. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται περαιτέρω η ψυχολογική παρουσία ως μέρος της οργανωτικής κουλτούρας, αυξάνοντας και τροφοδοτώντας σε ένα ατέρμονα κύκλο την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι ουσιαστικά παρόντες.

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα των παραπάνω ερευνών και μελετών της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης κοινοί, βασικοί παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας που συσχετίζονται και συνεισφέρουν στην βίωση θετικών συναισθημάτων και στην δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς είναι η δικαιοσύνη, η υποστήριξη και η φροντίδα των εργαζομένων, οι ηθικές αξίες και δράσεις, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η πίστη στον οργανισμό, η ταύτιση, οι καλές κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, η ομαδικότητα, η

αυτονομία, το νόημα στην εργασία, η επικοινωνία, η συγχώρεση η ανθρωπιά και η ψυχολογική παρουσία.

Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με θετικά συναισθήματα όπως η υπερηφάνεια και η αισιοδοξία για το μέλλον και συντελούν στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος που φροντίζει για την ψυχική υγεία των μελών του.

Και άλλοι όμως σημαντικοί παράγοντες του οργανισμού συνεισφέρουν στην υγεία του οργανισμού, όπως θα δούμε παρακάτω.

Υγιείς Οργανισμοί: Ο Ρόλος της Οργανωτικής Κουλτούρας και των Θετικών Συναισθημάτων

Η προαγωγή της ψυχικής υγείας των οργανισμών και των εργαζομένων κινείται στον ευρύτερο χώρο της θετικής ψυχολογίας και συνδέεται με το κίνημα της θετικής οργανωσιακής μελέτης. Σκοπός της ανάπτυξης και της υποστήριξης υγείων οργανισμών είναι η πρόληψη των αρνητικών επιπτώσεων από το άγχος και την πίεση στον εργασιακό χώρο και η ανάληψη δράσεων για την επίτευξη της καλής υγείας τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών.

Καθοριστικός παράγοντας στην αναζήτηση και την εφαρμογή δράσεων και πρακτικών που συντελούν στην οργανωτική υγεία και ευζωία είναι η οργανωτική κουλτούρα. Στην βάση της οργανωτικής κουλτούρας βρίσκονται οι αξίες και οι πεποιθήσεις του οργανισμού οι οποίες διαμορφώνουν τις πρακτικές ενός οργανισμού αναλόγως με το τι θεωρείται επιθυμητό, αρεστό και σημαντικό για τον οργανισμό. Επίσης, οι αξίες και οι πεποιθήσεις, ως κυρίαρχα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού, κινούν τις στρατηγικές αποφάσεις για την εφαρμογή των πρακτικών και την δέσμευση του οργανισμού στην συνέχιση της εφαρμογής τους.

Οι πρακτικές της οργανωτικής κουλτούρας για την επίτευξη της υγείας και της ευζωίας στον χώρο εργασίας συνδέονται και ενισχύουν την βίωση θετικών συναισθημάτων στον χώρο εργασίας.

Έτσι, έχει βρεθεί ότι η ελπίδα και η αισιοδοξία είναι δύο θετικά συναισθήματα που συσχετίζονται και επηρεάζονται από την οργανωτική κουλτούρα αποτελώντας σημαντικούς παράγοντες ευζωίας σε οργανωτικά περιβάλλοντα (Luthans, 2002). Παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας όπως η εμπλοκή, η καινοτομία και η υπευθυνότητα συσχετίζονται με την ελπίδα ενώ οι αποφάσεις του οργανισμού που λαμβάνονται βάσει ηθικών αξιών και υπεύθυνης εταιρικής συμπεριφοράς συνδέονται με την αισιοδοξία (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Ακόμη, ένας ακόμη παράγοντας της οργανωτικής κουλτούρας, η αυτονομία, έχει βρεθεί ότι ενισχύει την αίσθηση της

αυτο-αποτελεσματικότητας βελτιώνοντας την ψυχική υγεία των εργαζομένων (Parker & Sprigg, 1999).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογική υγεία των ομάδων και των οργανισμών έχουν απασχολήσει ερευνητές και επαγγελματικούς φορείς όπως τον Αμερικανικό Σύλλογο Ψυχολόγων και το Εθνικό Ινστιτούτο Ποιότητας στον Καναδά.

Ο Αμερικανικός Σύλλογος Ψυχολόγων υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός μπορεί να γίνει ψυχολογικά υγιής αν ενσωματώσει στις πρακτικές του δραστηριότητες και προγράμματα που προάγουν την υγεία των μελών του.

Τέτοιες πρακτικές αποτελούν μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και αφορούν στην προσφορά ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας και αμοιβών, στην αντιμετώπιση των υπαλλήλων με δικαιοσύνη, και στην παροχή προγραμμάτων για την ανάπτυξη των εργαζομένων, την υγεία, την ασφάλεια και την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους.

Μάλιστα, για την αξιολόγηση της υγείας των οργανισμών ο Αμερικανικός Σύλλογος Ψυχολόγων προτείνει και χρησιμοποιεί ως κριτήρια την υποστήριξη, την εμπλοκή, την ανάπτυξη των εργαζομένων και την εργασιακή ασφάλεια (American Psychological Association, 1999).

Επιλέγοντας τα κριτήρια του Αμερικανικού Συλλόγου Ψυχολόγων και εμπλουτίζοντας τα βάσει πορισμάτων από έρευνες και μελέτες οι Grawitch, Gottschalk και Munz (2006) αναγνώρισαν πέντε κατηγορίες οργανωτικών πρακτικών με βάση τις οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν τα προγράμματα και οι δράσεις των οργανισμών για την επίτευξη της οργανωτικής υγείας, της ευζωίας και της βέλτιστης απόδοσης.

Αυτές οι κατηγορίες πρακτικών του οργανισμού είναι: α) η ισορροπία προσωπικής και οικογενειακής ζωής, β) η ανάπτυξη και η εξέλιξη των εργαζομένων, γ) η εργασιακή ασφάλεια και υγεία, δ) η αναγνώριση της συνεισφοράς και των επιτευγμάτων των εργαζομένων και ε) η εμπλοκή των εργαζομένων.

Περαιτέρω, οι Grawitch και συν. (2006) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα των παραπάνω πρακτικών στηρίζεται στην σύνδεσή τους με τις αξίες που αποτελούν ένα από τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας του οργανισμού. Επίσης θεωρούν ότι κεντρικός παράγοντας που συνδέει, διευκολύνει και προάγει τις πρακτικές αυτές είναι η επικοινωνία στον οργανισμό, είτε αυτή πηγάζει από τα ανώτερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη είτε το αντίστροφο.

Αντίστοιχα με τον Αμερικανικό Σύλλογο Ψυχολόγων, το Εθνικό Ινστιτούτο Ποιότητας στον Καναδά ορίζει με ολιστικό τρόπο έναν υγιή οργανισμό.

Στόχος είναι η βελτίωση της συνολικής ποιότητας ζωής του εργαζομένου εντός και εκτός της εργασίας του και η επίτευξη υγιών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό (όπως οι καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες, και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων) και για τον εργαζόμενο (όπως η εργασιακή ικανοποίηση και ένας υγιής τρόπος ζωής) αλλά και ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον (Health Canada, 2004).

Οι Kelloway και Day (2005a), με βάση βιβλιογραφικές αναφορές και μελέτες, ανέπτυξαν ένα μοντέλο που περιλαμβάνει προβλεπτικούς παράγοντες και αποτελέσματα ενός υγιούς οργανισμού. Προγνωστικός παράγοντας για την οργανωτική υγεία θεώρησαν ότι είναι το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού και ιδιαίτερα πλευρές της οργανωτικής κουλτούρας, όπως η υποστήριξη, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη αλλά και η εμπλοκή και η ανάπτυξη των εργαζομένων, η ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και εργασιακής ζωής και οι κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας. Επίσης σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες είναι η ασφάλεια στον χώρο εργασίας, και χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η αυτονομία στην εργασία.

Η αποτελεσματικότητα ενός υγιούς οργανισμού κρίνεται σύμφωνα με τους Kelloway και Day (2005b) με βάση πολλαπλές ενδείξεις και μεταβλητές. Σύμφωνα με το μοντέλο τους αξιολογείται η αποτελεσματικότητα αναφορικά με τον εργαζόμενο, τον οργανισμό και το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτός δραστηριοποιείται, με ενδείξεις: α) της ψυχολογικής και σωματικής υγείας του ατόμου, β) με μεταβλητές όπως η απόδοση και η φήμη του οργανισμού, η ικανοποίηση των πελατών και η κινητικότητα των εργαζομένων αλλά και γ) με τον αντίκτυπο στα κοινωνικά προγράμματα υγείας.

Και άλλοι ερευνητές και θεωρητικοί έχουν ασχοληθεί με την έννοια της υγείας ενός οργανισμού σε σχέση με την ευζωία του (Adkins, Quick & Moe, 2000; Browne 2000; Schmidt, Welch & Wilson, 2000; DeJoy & Wilson, 2003; Sauter, Lim & Murphy, 1996; Jaffe, 1995; Williams, 1994). Κοινή συνιστώσα όλων των μελετών είναι ότι ένας οργανισμός που είναι υγιής έχει εξαιρετικά αποτελέσματα και ταυτόχρονα βοηθά τους εργαζομένους του να έχουν καλή υγεία και ποιότητα ζωής. Η υγεία και η ποιότητα ζωής των εργαζομένων θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη της βέλτιστης παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Κοινός τόπος όλων των παραπάνω προσεγγίσεων είναι ότι ένας υγιής οργανισμός προάγει συνεχώς και αδιαλείπτως πρακτικές που ενισχύουν την υγεία και την ευζωία των εργαζομένων του χωρίς απλώς να αρκείται στην πρόληψη των αρνητικών επιπτώσεων από επιβαρυντικούς παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον.

Επίσης, ένας υγιής οργανισμός εκλαμβάνεται ως ένα συνολικό σύστημα οι συνιστώσες του οποίου συσχετίζονται στενά μεταξύ τους. Η προαγωγή της υγείας και της ευζωίας αφορά σε όλα τα μέρη και τις λειτουργίες του.

Ακόμη, η επίτευξη της υγείας ενός οργανισμού βασίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος στην επίτευξη εργασιακών σχέσεων που οδηγούν στην εκπλήρωση (fulfillment) των εργαζομένων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαραίτητη είναι η συνεχής επικοινωνία και η συνεργασία στον χώρο εργασίας.

Η οργανωτική κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη του στόχου αυτού μέσω της ενίσχυσης των καλών εργασιακών σχέσεων. Η σπουδαιότητα άλλωστε της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων και ευκαιριών για κοινωνική επαφή στον χώρο εργασίας ως σημαντικού υποστηρικτικού παράγοντα για τον εργαζόμενο, ιδιαίτερα σε δύσκολες και αγχογόνες περιόδους, έχει υποστηριχθεί και από τον Jahoda (1980) όπως αναφέρεται από τους Kelloway και συν. (2005a).

Συνοψίζοντας τις προαναφερθείσες μελέτες μπορούμε να αναγνωρίσουμε βασικούς παράγοντες που προάγουν την υγεία και την ευζωία των οργανισμών αλλά και των μελών τους, συνεισφέροντας στην βίωση θετικών συναισθημάτων, όπως η ελπίδα και η αισιοδοξία, και σε θετικά αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η αποδοτικότητα.

Οι παράγοντες αυτοί είναι η δικαιοσύνη, η ασφάλεια, η ανάπτυξη των εργαζομένων, η αναγνώριση της συνεισφοράς και των επιτευγμάτων τους, η εμπλοκή, η καινοτομία, η υπευθυνότητα, η επικοινωνία, η υποστήριξη, ο σεβασμός, η ποιότητα ζωής, οι καλές κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας και η αυτονομία.

Το κυριότερο συμπέρασμα είναι ότι οι έρευνες της θετικής ψυχολογίας αναφορικά με την έννοια, την μελέτη και τους παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας διαφέρουν από τις προσεγγίσεις της οργανωτικής κουλτούρας που στηρίζονται σε γνωστικά-λογικά μοντέλα και αποτελούν ένα νέο εναλλακτικό τρόπο θεώρησης και διερεύνησης της οργανωτικής κουλτούρας ως προς τρία κυρίως σημεία.

Κατ' αρχάς, η διερεύνηση της οργανωτικής κουλτούρας σύμφωνα με την θετική ψυχολογία δίνει έμφαση στην μελέτη θετικών ποιοτήτων όπως η ηθική δράση, η συγχώρεση και η ανθρωπιά. Αν και μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις απαρχές μελέτης των εν λόγω στοιχείων στις γνωστικές προσεγγίσεις της οργανωτικής κουλτούρας, ωστόσο η κεντρικότητα των ποιοτήτων αυτών για την οργανωτική κουλτούρα τονίζεται πολύ περισσότερο από την θετική ψυχολογία. Για παράδειγμα, η αντιμετώπιση των λαθών ως ευκαιρία για μάθηση και ως εκ τούτου η συγχώρεση του

εργαζόμενου που έκανε λάθος αποτελεί στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας και για τις γνωστικές προσεγγίσεις. Ωστόσο οι ερευνητές της θετικής ψυχολογίας δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην σημασία της συγχώρεσης για την δημιουργία ενός θετικού κλίματος (Cameron et al., 2002).

Κατά δεύτερο λόγο, η θετική ψυχολογία επικεντρώνεται, κατά βάση, στις θετικές συμπεριφορές και στα θετικά στοιχεία των παραγόντων που περιγράφουν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Μάλιστα, ένα μέρος των ερευνών της αφιερώνεται σε συμπεριφορές και στοιχεία που όχι μόνο είναι θετικά αλλά αποκλίνουν σημαντικά από το τυπικά ζητούμενο, αποτελούν δηλαδή μια θετική απόκλιση. Η μελέτη λοιπόν της οργανωτικής κουλτούρας για την θετική ψυχολογία έχει ένα σαφή προσανατολισμό σε θετικές ποιότητες.

Τρίτο σημαντικό στοιχείο για την θεώρηση της οργανωτικής κουλτούρας σύμφωνα με την θετική ψυχολογία, είναι ότι οι θετικές ποιότητες σε ένα οργανισμό δεν υφίστανται σε απόλυτο βαθμό. Η ανθρωπιά για παράδειγμα ή οι ηθικές δράσεις δεν είναι κάτι το οποίο είτε χαρακτηρίζει είτε όχι έναν οργανισμό. Αντίθετα, οι θετικές ποιότητες μπορεί να υφίστανται και να είναι αναπτυγμένες σε διαφορετικούς βαθμούς στον οργανισμό. Η μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας σύμφωνα με την θετική ψυχολογία αναδεικνύει εκείνες τις δυναμικές και τα σημεία που είναι τα πλέον θετικά και ισχυρά για τον οργανισμό, που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και την άνθισή του. Έτσι, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν αυτές τις θετικές ποιότητες οδηγούμενοι σε περαιτέρω βελτίωση.

Οι μελέτες της θετικής ψυχολογίας δείχνουν ότι η βίωση θετικών συναισθημάτων συσχετίζεται με μια οργανωτική κουλτούρα που εμφορείται από θετικές ποιότητες και έχει σημαντικά θετικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό.

Οι ποιότητες της οργανωτικής κουλτούρας που αναγνωρίζονται ως κοινοί και βασικοί από τις έρευνες, τις μελέτες και τις θεωρητικές προσεγγίσεις της θετικής ψυχολογίας είναι η δικαιοσύνη, η ασφάλεια, η ανάπτυξη των εργαζομένων, το νόημα στην εργασία, η αναγνώριση της συνεισφοράς και της απόδοσής τους, η εμπλοκή, η ενδυνάμωση, η καινοτομία, η υπευθυνότητα, η επικοινωνία, η υποστήριξη, η ποιότητα ζωής, οι καλές κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, η αυτονομία, η υπερηφάνεια, η αισιοδοξία, η ταύτιση, η φροντίδα των εργαζομένων, η ψυχολογική παρουσία οι ηθικές αξίες και δράσεις, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η πίστη στον οργανισμό, η ομαδικότητα, η συγχώρεση, και η ανθρωπιά.

Οι παραπάνω ποιότητες αποτελούν βασικούς παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας που προκύπτουν και από τις προσεγγίσεις και τους ορισμούς της έννοιας,

όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της διατριβής. Φαίνεται λοιπόν ότι οι παράγοντες αυτοί είναι πρωταρχικής σημασίας για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας.

Οι παράγοντες που αναδεικνύονται ως βασικοί για την οργανωτική κουλτούρα περιστρέφονται και μπορούν να οργανωθούν εννοιολογικά γύρω από τρεις βασικές έννοιες το Νόημα, την Ψυχολογική Παρουσία και την Ενδυνάμωση, όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα.

Οι Βασικοί Παράγοντες της Οργανωτικής Κουλτούρας για την Θετική Ψυχολογία

Οι μελέτες και οι έρευνες της Θετικής Ψυχολογίας για τους παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας που συνδέονται με την βίωση θετικών συναισθημάτων συμβάλλοντας παράλληλα στην υγεία, στην ευζωία και σε θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς στο σύνολό τους και για τα μέλη τους εστιάζονται γύρω από τρεις κεντρικούς παράγοντες.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι μερικές συνιστώσες της οργανωτικής κουλτούρας δημιουργούν μια θετική δυναμική στον οργανισμό, κυρίως μέσω της θετικής νοηματοδότησης. Η δημιουργία θετικού νοήματος στον χώρο εργασίας διευκολύνεται όταν οι στόχοι, οι σκοποί, οι αξίες της οργάνωσης είναι ξεκάθαροι και μπορούν να συνδεθούν με τις αξίες και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που ενισχύουν ένα σύστημα αξιών και πεποιθήσεων βασισμένο σε ηθικές αξίες και πράξεις πέρα από την αναζήτηση κέρδους, που αναγνωρίζουν και υποστηρίζουν πρακτικές οι οποίες εμπνέουν σιγουριά και ασφάλεια υποβοηθούν σημαντικά την θετική νοηματοδότηση συνεισφέροντας στην βίωση θετικών συναισθημάτων και την βέλτιστη λειτουργικότητα των μελών τους.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας αφορά στην αυθεντικότητα των μελών του οργανισμού στον χώρο εργασίας τους, στην απρόσκοπτη έκφραση των συναισθημάτων, των σκέψεων και των πεποιθήσεών τους, δηλαδή στην ψυχολογική παρουσία τους. Αυτή η αυθεντικότητα προσφέρει έμπρακτα και ουσιαστικά στην δημιουργία σχέσεων με θετική δυναμική, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ελεύθερη και ουσιαστική επικοινωνία, σχέσεων που δομούν την συνεκτικότητα, την αντοχή, την ευελιξία και την δεκτικότητα του οργανισμού, αυξάνουν την ικανότητά του για ανάπτυξη και εξέλιξη και συντείνουν στην δημιουργία θετικών συναισθημάτων.

Τέλος, ο τρίτος σημαντικός παράγοντας αφορά στην ενδυνάμωση, δηλαδή στην θετική ενέργεια του οργανισμού, στις πηγές αυτής της ενέργειας και στον τρόπο με τον οποίο η μεταφορά της μπορεί να αλλάξει και να αναπτύξει τον οργανισμό και τα

μέλη του. Η ενδυνάμωση προσθέτει στην θετική εξέλιξη του οργανισμού και των εργαζομένων γιατί μέσω της διανομής της ισχύος δημιουργεί νέες πηγές θετικής ενέργειας, ωθώντας τα άτομα σε περισσότερες επιλογές για δράση και συντονισμό στον χώρο εργασίας, και εκθέτοντάς τα σε ποιοτικά και ποσοτικά διαφορετικές μεταξύ τους πηγές και πληροφορίες συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της ζωτικότητας και της δυναμικής τους.

Στην ενότητα αυτή θα δούμε αναλυτικότερα τους λόγους για τους οποίους το Νόημα, η Ψυχολογική Παρουσία και η Ενδυνάμωση θεωρείται ότι είναι κεντρικοί παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας για την θετική ψυχολογία καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι επιμέρους παράγοντες δομούνται και συνδέονται μεταξύ τους διαμορφώνοντας τις τρεις παραπάνω βασικές συνισταμένες.

Νόημα

Πηγές Νοήματος

Ο Weick (1995) θεωρεί ότι η νοηματοδότηση σε οργανωτικά πλαίσια είναι αποτέλεσμα κοινωνικών διαδικασιών και εξ' αιτίας αυτού οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη τους δίνουν νόημα στην εργασία τους.

Οι τρόποι αυτοί, ή αλλιώς οι πηγές του νοήματος σε έναν οργανισμό, είναι κατ' αρχάς οι κανόνες που πηγάζουν από την οργανωτική κουλτούρα, σύμφωνα με τους Peterson και Smith (2000). Έτσι, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να ιδωθεί ως η ιδεολογία του οργανισμού, το πώς γίνονται τα πράγματα στα πλαίσια του οργανισμού, οι άγραφοι κανόνες, οι διαδικασίες και οι κοινές κατανοήσεις στα πλαίσια του οργανισμού που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα νοηματοδοτούν τα γεγονότα ή την εργασία τους.

Η ιδεολογία συνίσταται στα «κοινά, σχετικώς συνεκτικά συσχετιζόμενα σύνολα συναισθηματικά φορτισμένων πεποιθήσεων, αξιών και κανόνων που ενώνουν κάποιους ανθρώπους και τους βοηθούν να νοηματοδοτήσουν τον κόσμο γύρω τους» (σελ. 33, Trice & Beyer, 1993) και καθορίζει τις δράσεις στα πλαίσια του οργανισμού (Beyer, 1981). Οι εργαζόμενοι, βάσει αυτών των κοινών πεποιθήσεων και συναισθημάτων αναπτύσσουν ένα κοινό πλαίσιο που τους βοηθά να ταυτιστούν με τα άλλα μέλη του οργανισμού που σκέπτονται και αισθάνονται παρόμοια με αυτούς. Δηλαδή, με όρους ανάλυσης της οργανωτικής κουλτούρας, όταν οι εργαζόμενοι μοιράζονται την ίδια ιδεολογία με άλλους ταυτίζονται με την ομάδα των ατόμων που εκφράζει την συγκεκριμένη ιδεολογία. Από την άλλη μεριά, όταν τα άτομα

αναπτύσσουν μια ταυτότητα που τους συνδέει με την συγκεκριμένη ομάδα γίνονται και πιο επιρρεπείς στο να ενστερνιστούν τις ιδέες και τα συναισθήματα που πηγάζουν από την ομάδα αυτή. Ή με όρους οργανωτικής κουλτούρας όταν τα άτομα ταυτίζονται με μια ομάδα υιοθετούν και την ιδεολογία της. Έτσι, οι ομάδες των ατόμων που έχουν κοινές πεποιθήσεις και κοινά συναισθήματα δημιουργούν την δική τους ταυτότητα, ιδεολογία και κουλτούρα αλλά και αντίστροφα η ταυτότητα, η ιδεολογία και η κουλτούρα μιας ομάδας ατόμων συνεισφέρει στην δημιουργία κοινών πεποιθήσεων και κοινών συναισθημάτων. Οι κοινές πεποιθήσεις και τα συναισθήματα αποτελούν δηλαδή τόσο την πηγή όσο και το αποτέλεσμα της οργανωτικής κουλτούρας (Beyer, Hannah & Milton, 2000).

Μια ακόμη πηγή νοήματος είναι οι ηγέτες, οι προϊστάμενοι, η διοίκηση γενικότερα του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Trice και συν. (1993), οι μετασηματιστικοί ηγέτες επικοινωνούν την ιδεολογία του οργανισμού με τρόπο που έχει νόημα για τα μέλη του στην συγκεκριμένη κατάσταση. Περαιτέρω επιλέγουν συγκεκριμένα γεγονότα και επικεντρώνουν την προσοχή των υφισταμένων τους σε αυτά χρησιμοποιώντας τα ως παράδειγμα για να προβάλλουν τις επιπτώσεις των γεγονότων αυτών στους μελλοντικούς επιθυμητούς στόχους του οργανισμού, το όραμα του οργανισμού, προσδιορίζοντας ταυτόχρονα με τον τρόπο αυτό τις πηγές νοήματος που είναι σημαντικές. Ένα παράδειγμα ομαδικότητας θα μπορούσε να είναι μια προτροπή για ανεύρεση θετικού νοήματος μέσω των συναδέλφων και των καλών εργασιακών σχέσεων.

Οι συνάδελφοι αποτελούν μια ακόμη πηγή θετικού νοήματος στην εργασία (Peterson & Smith, 2000). Όταν, για παράδειγμα, υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συναδέλφους οι δύσκολες καταστάσεις στον χώρο εργασίας εκλαμβάνονται, νοηματοδοτούνται ως ευκαιρίες συνεργασίας, υποστήριξης και κοινής επίλυσης των προβλημάτων και όχι ως ευκαιρίες αυτοπροβολής ή αφορμές για να αδικήσει ο ένας συνάδελφος τον άλλο.

Επίσης, πηγή νοήματος στον οργανισμό είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Ένα μεγάλο μέρος της νοηματοδότησης πηγάζει από τις εμπειρίες και τις γνώσεις του εργαζομένου, από τον ίδιο του τον εαυτό (Smith, Peterson & Wang, 1996) και την αίσθηση της ταυτότητάς του Weick (1995).

Αν και το άτομο δεν αποτελεί στόχο της ανάλυσης της οργανωτικής κουλτούρας, ωστόσο αντικείμενο της μελέτης της είναι οι λειτουργίες και οι πρακτικές που ο οργανισμός εφαρμόζει για να διευκολύνει την αίσθηση της ταυτότητας του ατόμου.

Το Νόημα στον Χώρο Εργασίας

Η νοηματοδότηση στην εργασία μέσω της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να στοχεύει α) σε πρακτικές που προωθούν τους στόχους, τις αξίες και τις πεποιθήσεις ενός οργανισμού και β) σε πρακτικές που επικεντρώνονται στην αλλαγή της φύσης των σχέσεων μεταξύ των μελών του (Pratt & Ashforth, 2003).

Ωστόσο, αυτή η διαφορά δεν είναι τόσο απόλυτη στην πράξη αφού φαίνεται ότι όταν ένας οργανισμός προωθεί συγκεκριμένες πρακτικές που βασίζονται σε αξίες και πεποιθήσεις μπορεί να αλλάξει και ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι σχετίζονται μεταξύ τους αλλά και με άτομα εκτός του οργανισμού (Pratt, 2000a; Pratt, 2000b). Τέτοιες πρακτικές ενέχουν στοιχεία ιδεολογίας και συνεισφέρουν στην δόμηση της κουλτούρας του οργανισμού και στην ανάπτυξη της ταυτότητας των μελών του.

Στις επόμενες ενότητες θα αναλύσουμε δύο βασικές έννοιες που συντείνουν στην θετική νοηματοδότηση στον χώρο εργασίας, την φιλοσοφία λειτουργίας και την ψυχολογική ασφάλεια.

Φιλοσοφία Λειτουργίας

Βασικό στοιχείο για την δημιουργία θετικού νοήματος στον χώρο εργασίας είναι η ύπαρξη ενός στόχου και μιας αποστολής καλά καθορισμένης και γνωστοποιημένης που να ανταποκρίνεται σε αξίες ανώτερες από την επιβίωση του οργανισμού και την κερδοφορία.

Οι αξίες του οργανισμού που έχει εσωτερικεύσει ο εργαζόμενος αποτελούν ένα πολύ ισχυρό κίνητρο. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο τα άτομα εκλαμβάνουν τους σκοπούς του οργανισμού ως δικούς τους, ταυτίζονται με τον οργανισμό όχι μόνο ως ένα ασφαλές περιβάλλον που εμπνέει σιγουριά αλλά και με τους ευρύτερους σκοπούς του. Αυτού του είδους η έκφραση των αξιών και η ταύτιση με τον οργανισμό έχει ως αποτέλεσμα και πολλές θετικές συμπεριφορές για τον οργανισμό, όπως οι εκτός τυπικού ρόλου συμπεριφορές (Katz, 1964, όπως αναφέρεται από τους George και Brief, 1992).

Οι αξίες που βασίζονται σε ηθικές αρχές φαίνεται ότι βοηθούν περισσότερο στην ανάπτυξη της ταύτισης και της πίστης του εργαζομένου στον οργανισμό (Gravenkemper, 2007). Η Wrzesniewski (2003) υποστηρίζει ότι τα άτομα που συσχετίζουν την εργασία τους με την συμβολή στο ευρύτερο καλό, και λιγότερο με τα οικονομικά οφέλη που τους αποφέρει, θεωρούν ότι η εργασία τους έχει νόημα, τους γεμίζει, και οδηγεί στην εκπλήρωσή τους ως άτομα. Ορίζουν δηλαδή την εργασία τους ως «κάλεσμα» (calling). Όπως έχει βρεθεί οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν πιο ισχυρή ταύτιση με την ομάδα, και οι ομάδες στις οποίες ανήκουν χαρακτηρίζονται από

λιγότερες συγκρούσεις, καλύτερη επικοινωνία και περισσότερη εμπιστοσύνη στην διοίκηση του οργανισμού.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Wrzesniewski, McCauley, Rozin και Schwartz (1997) οι οργανισμοί μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζομένους τους στην βίωση θετικών συναισθημάτων αρκεί να βοηθήσουν τα μέλη τους να ορίσουν την εργασία τους ως κάλεσμα.

Ένας τέτοιος προσανατολισμός στην εργασία καθώς και η αίσθηση του ανήκειν και η κοινωνικοποίηση σε μια κοινότητα στον χώρο εργασίας προάγουν μια κουλτούρα που το κέντρο της είναι ο άνθρωπος, μια ανθρωπιστική κουλτούρα που ενδιαφέρεται για την ευζωία και την ανάπτυξη των εργαζομένων της αλλά και τις ηθικές δράσεις και την έντιμη συμπεριφορά (Wooten & Crane, 2004).

Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι ορίζουν την εργασία τους ως κάλεσμα, δηλαδή την συσχετίζουν με ανώτερες αξίες και σκοπούς, κάνοντας αυτό που είναι σωστό και καλό, τόσο περισσότερο θετικό νόημα αποκτά (Grant, 2008). Το νόημα άλλωστε έχουμε ήδη δει ότι συσχετίζεται με το ήθος (Cameron et al., 2004; Cameron, 2003) και θετικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό.

Συναφώς η εργασία έχει νόημα όταν συνδέεται με ανώτερες αξίες και σκοπούς οι οποίοι είναι ξεκάθαροι για τον εργαζόμενο και όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η εργασία του αντιπροσωπεύει την ταυτότητά του ως άτομο (Gardner, Csikszentimihalyi & Damon, 2001).

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να συνεισφέρει προς αυτήν την κατεύθυνση μέσω των πρακτικών, των κανόνων της και των ιδεολογικών παραδοχών της για το τι είναι ηθικά σωστό να γίνει που βασίζονται στις βαθύτερες πεποιθήσεις και παραδοχές της, σύμφωνα με τον ορισμό του Schein (1992).

Έτσι, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να προσφέρει μια ιδεολογία, μια Φιλοσοφία Λειτουργίας του οργανισμού, δηλαδή εκείνο το συνεκτικό σύστημα πεποιθήσεων που συνδέει και εξηγεί «ποιος είναι κάποιος (ταυτότητα) και που ανήκει (είναι μέλος), τι έχει σημασία (αξίες) και τι πρέπει να γίνει (σκοπός) πως και γιατί τα πράγματα έχουν οργανωθεί για να δημιουργήσουν την ‘πραγματικότητα’ και την ‘αλήθεια’ (ιδεολογία) και πως κάποιος ενσωματώνεται σε αυτήν την αλήθεια και συνδέεται με το τι έχει αξία και τι θα γίνει(υπέρβαση)» (Ashforth & Vaidyanath, 2002, σελ. 361).

Όπως γίνεται κατανοητό, μια τέτοια ιδεολογία προσφέρει ουσιαστικά τον τρόπο και την εστίαση σε εκείνα τα στοιχεία που αν αναπτυχθούν μέσω των πρακτικών

και των δράσεων της οργάνωσης, μέσω της οργανωτικής κουλτούρας της, μπορούν να οδηγήσουν στην θετική νοηματοδότηση στην εργασία.

Επίσης, με βάση αυτόν τον ορισμό η Φιλοσοφία Λειτουργίας διευκολύνει τους εργαζόμενους να συνειδητοποιήσουν και να βρουν την θέση τους μέσα στο ευρύτερο σύνολο της εταιρείας υποστηρίζοντας ταυτόχρονα την αίσθηση του ατόμου ότι είναι το ίδιο ένα και μοναδικό πρόσωπο τόσο στον εργασιακό του χώρο όσο και στην οικογενειακή και προσωπική του ζωή. Έτσι, οι δύο αυτοί χώροι παύουν να λειτουργούν ανταγωνιστικά ο ένας προς τον άλλο (Pratt & Ashfoth, 2003).

Η υπέρβαση στην οποία οδηγείται ο εργαζόμενος, δηλαδή η αίσθηση της ενότητας του εαυτού, η αρμονία και η ανάπτυξη απαιτεί από το άτομο να είναι πρόθυμο να αφήσει τον παλιό γνώριμο εαυτό του για να μετασχηματιστεί σε κάτι νέο. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει την βίωση της ψυχολογικής ασφάλειας. Προκειμένου το άτομο να πειραματιστεί μέσω δοκιμής και πλάνης, να βρει το προσωπικό του νόημα και να μάθει νέες συμπεριφορές απαραίτητη είναι η αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας (Pratt & Barnett, 1997).

Η ψυχολογική ασφάλεια, λοιπόν, αποτελεί το απαραίτητο πλαίσιο της δράσης, το απαραίτητο στοιχείο για να βρει ο εργαζόμενος την θέση του στην ιδεολογία, στην φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού. Η ιδεολογία από την άλλη δίνει σκοπό στην δράση, προσδιορίζει τις αξίες, την ταυτότητα, την ομάδα που ανήκει ο εργαζόμενος, ώστε να οδηγηθεί στην ανεύρεση θετικού νοήματος στην εργασία του.

Ψυχολογική Ασφάλεια

Οι οργανισμοί που υποστηρίζουν την ανάπτυξη νοήματος συχνά βοηθούν την δημιουργία κοινοτήτων, κοινωνικών ομάδων που δίνουν έμφαση σε συναισθήματα φροντίδας, υποστήριξης και ενότητας στα μέλη τους.

Περιβάλλοντα που στηρίζονται στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών τους, που υποστηρίζουν και φροντίζουν τους εργαζομένους τους αναφέρονται από τον Kahn (2001) ως υποστηρικτικά περιβάλλοντα (holding environments). Ο όρος υποστηρικτικά περιβάλλοντα χρησιμοποιείται κατ' αντιστοιχία με τον ορισμό του Winnicott (1965) για το υποστηρικτικό περιβάλλον που παρέχει μια μητέρα στο παιδί της (Kahn, 2001).

Ο Kahn (2001) υποθέτει ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο εργαζόμενος μπορεί να νιώθει ψυχολογικά ασφαλής, δηλαδή «να νιώθει ... ικανός να ξεδιπλώσει τον εαυτό του χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες, για την θέση ή για την καριέρα του» (Kahn, 1990, σελ. 709). Με τον τρόπο αυτό καταπραΰνεται το άγχος που προκαλείται από την αβεβαιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και επουλώνονται οι αρνητικές συνέπειες

του. Περαιτέρω η ψυχολογική ασφάλεια προάγει την βίωση θετικών συναισθημάτων σύμφωνα με την θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson (2002, 2001, 1998) αποτελώντας το απαραίτητο πλαίσιο για την ανάπτυξή τους.

Σημαντικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη νοήματος συντείνοντας στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που εμφορείται από ψυχολογική ασφάλεια είναι οι ακόλουθοι:

Οικογενειακή Ατμόσφαιρα

Οι Pratt και συν. (2003) θεωρούν ότι πολύ σημαντική πρακτική η οποία ενισχύει το χτίσιμο κοινοτήτων που χαρακτηρίζονται ως υποστηρικτικά περιβάλλοντα για ένα οργανισμό είναι η δημιουργία οικογενειακής ατμόσφαιρας στον χώρο εργασίας, η αίσθηση δηλαδή των εργαζομένων ότι ανήκουν σε μια μεγάλη οικογένεια.

Παρομοίως, οι Frost, Dutton, Worline και Wilson (2000) περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα όπου η φροντίδα και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων διευκολύνονται. Σε μια κουλτούρα όπως αυτή αναγνωρίζεται ότι τις εργασίες και τα καθήκοντα εκτελούν άνθρωποι που προσπαθούν να βρουν νόημα μέσα από την προσωπική επαφή και την διασύνδεση.

Ένας οργανισμός μπορεί να δείξει ότι νοιάζεται πραγματικά για τους εργαζομένους του ενθαρρύνοντας την ειλικρίνεια, δίνοντας προσοχή στον κάθε εργαζόμενο προσωπικά και παρέχοντας την δυνατότητα στους εργαζομένους να αφιερώνουν χρόνο στην οικογένειά τους (Pratt et al., 2003).

Συγχώρεση

Αντίστοιχα, σημαντικό στοιχείο της ανάπτυξης μιας κοινότητας που φροντίζει για τα μέλη της και καλλιεργεί σχέσεις που διέπονται από την εγγύτητα μεταξύ των μελών της είναι η συγχώρεση.

Η συγχώρεση, υπό την έννοια της ανοχής στα λάθη και της αντιμετώπισης των σφαλμάτων ως ευκαιριών για βελτίωση και πρόοδο δίνει στους εργαζομένους την αίσθηση ότι είναι σημαντικοί για τον οργανισμό καθώς και ότι το περιβάλλον εργασίας ενθαρρύνει και υποστηρίζει τα μέλη του στην επιτέλεση της εργασίας τους (Cameron et al., 2002).

Ένα τέτοιο κλίμα συσχετίζεται με εξαιρετικά αποτελέσματα και είναι ενδεικτικό της υγείας του οργανισμού σύμφωνα με τους Fuqua και Newman (2002) οι οποίοι θεωρούν ότι η συγχώρεση οδηγεί τους εργαζομένους να συγχωρήσουν στο μέλλον με την σειρά άλλους ανθρώπους, συνεισφέροντας έτσι στην ανάπτυξη

καλύτερων εργασιακών σχέσεων και μιας οργανωτικής κουλτούρας που έμπρακτα υποστηρίζει και φροντίζει τα μέλη του οργανισμού.

Ποιότητα Ζωής

Πολύ σημαντική πρακτική για την δημιουργία μιας συνεκτικής κοινότητας που ενδιαφέρεται για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων της είναι και η αναγνώριση ότι τα μέλη του οργανισμού έχουν και προσωπική και οικογενειακή ζωή πέραν της εργασίας τους (Pratt & Rosa, 2003). Πρακτικές όπως η παροχή υλικών μέσων για την επίτευξη της εργασίας και η δημιουργία υποστηρικτικών συνθηκών στον εργασιακό χώρο μέσω λόγων και πράξεων συντελούν στην δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που ενδιαφέρεται για τα μέλη της (Pratt et al., 2003).

Αίσθηση του Ανήκειν

Η ικανότητα της οργανωτικής κουλτούρας να προσφέρει στα μέλη της κοινωνική ταυτότητα και ως εκ τούτου συναισθηματικό δεσμό ή προσκόλληση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και με τον ίδιο τον οργανισμό αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά της (Beyer & Niño, 2001).

Βασικό στοιχείο επίσης της οργανωτικής κουλτούρας, το οποίο συνδέεται στενά με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, είναι η αίσθησή τους ότι ανήκουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα. Η ανάγκη του ατόμου για να ανήκει ή να προσκολλάται σε άλλους είναι θεμελιώδης όπως έχει υποστηριχθεί από τους Maslow (1970) και Bowlby (1969).

Πιο πρόσφατα, οι Hazan και Shaver (1990) εφάρμοσαν την θεωρία της προσκόλλησης του Bowlby σε ενήλικους στον χώρο εργασίας. Θεώρησαν ότι όπως οι διαφορετικοί τύποι προσκόλλησης των βρεφών συνδέονται με διαφορετικές αντιδράσεις στον τρόπο εξερεύνησης του περιβάλλοντος έτσι και οι τύποι προσκόλλησης των ενηλίκων συνδέονται με διαφορετικές εργασιακές συμπεριφορές. Οι ερευνητές βρήκαν ότι οι ενήλικες με ασφαλή προσκόλληση αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, ανησυχούν λιγότερο για τυχόν αποτυχίες στην εργασία τους ή για πιθανή απόρριψή τους από τους συναδέλφους τους ενώ οι εργασιακές τους συνήθειες δεν βάζουν σε κίνδυνο την υγεία τους.

Ο τύπος προσκόλλησης φαίνεται ότι επηρεάζει τόσο την βίωση όσο και την έκφραση των συναισθημάτων (Magai, Hunziker & Messias, 2000). Οι De Dreu, West, Fischer και MacCurtain (2001) υποστήριξαν επίσης ότι η αίσθηση του ανήκειν ή η ασφαλής προσκόλληση έχει ως αποτέλεσμα την βίωση θετικών συναισθημάτων όπως η χαρά, η ανάταση, η ικανοποίηση και η ηρεμία, ενώ αντίθετα η απόρριψη από την

ομάδα συσχετίζεται με αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος, η ζήλια, και η μοναξιά. Οι ερευνητές αυτοί υποστήριξαν επίσης ότι η αίσθηση του ανήκειν επηρεάζει και τις σχέσεις μας στον εργασιακό χώρο και το κατά πόσο απομακρυνόμαστε, αποσυρόμαστε, γινόμαστε επιθετικοί ή αντίθετα πλησιάζουμε τους συναδέλφους μας.

Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Fisher (2002). Τα άτομα που δεν ταυτίζονται με την ομάδα βιώνουν αρνητικά συναισθήματα γιατί όντας περιθωριακά μέλη της δεν λαμβάνουν προσοχή και συναισθηματική υποστήριξη από τον προϊστάμενο και δεν έχουν πρόσβαση στις πηγές της οργάνωσης. Αντίθετα, τα άτομα που ταυτίζονται με την ομάδα απολαμβάνουν την προσοχή, την φροντίδα και την υποστήριξη του προϊσταμένου. Η ταύτιση δηλαδή με την ομάδα συνεισφέρει στην βίωση θετικών συναισθημάτων.

Από την άλλη μεριά και η βίωση θετικών συναισθημάτων φαίνεται ότι συνεισφέρει στην ταύτιση με την ομάδα. Οι Herman, Tse, Dasborough και Ashkanasy (2005) υποθέτουν ότι τα θετικά συναισθήματα ενός εργαζομένου μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνει σχέσεις με άλλους εργαζομένους που ανήκουν στην ομάδα ή στον οργανισμό. Θεωρούν ότι τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν σχέσεις υψηλής ποιότητας με άλλα άτομα που επίσης έχουν θετικά συναισθήματα γιατί αισθάνονται ότι η δική τους συναισθηματική κατάσταση ταιριάζει περισσότερο με την θετική συναισθηματική κατάσταση αυτών των ατόμων αλλά και το θετικό κλίμα που δημιουργείται στην ομάδα εξ' αιτίας αυτής. Έτσι, το θετικό κλίμα επηρεάζει και την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Η έννοια της ταύτισης με τον οργανισμό συνδέεται στενά με την έννοια της πίστης σε αυτόν και την βίωση θετικών συναισθημάτων.

Σύμφωνα με τον ορισμό των Meyer και Allen (1984) η συναισθηματική πίστη ορίζεται ως «τα θετικά συναισθήματα της ταύτισης, της προσκόλλησης και της εμπλοκής με τον οργανισμό» (σελ. 375). Η συναισθηματική πίστη αφορά στον βαθμό ταυτοποίησης του ατόμου με τον οργανισμό (Makin, Cooper & Cox, 1996), οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό συναισθηματικής πίστης «παραμένουν στον οργανισμό όπου εργάζονται γιατί *θέλουν να παραμείνουν*» (Meyer & Allen, 1991, σελ. 67). Οι Meyer και συν. (1991) υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν στον οργανισμό εξαιτίας των θετικών εργασιακών εμπειριών που βιώνουν ως μέλη του, εμπειρίες τις οποίες αξιολογούν θετικά και προσδοκούν ότι θα συνεχιστούν στο μέλλον. Υποθέτουν ότι η συναισθηματική πίστη είναι μια θετική στάση προς τον οργανισμό που οφείλεται σε εμπειρίες που προκαλούν θετικά συναισθήματα άνεσης ή σε εμπειρίες που βοηθούν τους εργαζομένους να νιώσουν ικανοί. Περαιτέρω, οι Meyer και συν. (1991)

υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται όταν θεωρούν ότι οι αξίες του είναι παρόμοιες με τις δικές τους. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι ενσωματώνουν την ιδιότητα του μέλους στην ατομική τους ταυτότητα, ταυτίζονται δηλαδή με τον οργανισμό, τις αξίες και τους σκοπούς του.

Τα θετικά συναισθήματα στην εργασία φαίνεται ότι συσχετίζονται με την συναισθηματική πίστη στον οργανισμό (Wegge, Van Dick, Fisher, West & Dawson, 2006) και η συναισθηματική πίστη συσχετίζεται με θετικές εργασιακές εμπειρίες (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Η Fisher (2002), μελετώντας την σχέση αυτή στα πλαίσια της θεωρίας των συναισθηματικών γεγονότων, βρήκε ότι τα θετικά συναισθήματα μπορούν να προβλέψουν την συναισθηματική πίστη και υποστήριξε ότι η αύξηση της συχνότητας των θετικών γεγονότων στην εργασία συνεισφέρει περισσότερο στην αύξηση της συναισθηματικής πίστης από την μείωση της συχνότητας των αρνητικών γεγονότων.

Ανθρωπιά

Ένα θετικό γεγονός στον χώρο εργασίας που συσχετίζεται με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής πίστης και περισσότερα θετικά συναισθήματα είναι η επίδειξη συμπεριφορών ανθρωπιάς.

Οι συμπεριφορές αυτές μπορεί να ιδωθούν ως ενδείξεις των βαθύτερων αξιών και πεποιθήσεων του οργανισμού συνεισφέροντας στην αίσθηση των εργαζομένων ότι έχουν αξία για αυτόν και ότι ο οργανισμός προσέχει και φροντίζει τα μέλη του. Η αίσθηση αυτή ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ενστερνιστούν τις αξίες του οργανισμού ενσωματώνοντας τις στην ταυτότητά τους, αυξάνοντας έτσι την συναισθηματική πίστη στον οργανισμό (Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton & Frost, 2008).

Υποστήριξη

Η συναισθηματική πίστη συσχετίζεται επίσης με την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη εκ μέρους του οργανισμού (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; Rhoades, Eisenberg & Armeli, 2001; Eisenberger, Fasolo, Davis- LaMastro, 1990).

Όπως οι εργαζόμενοι σχηματίζουν γενικές πεποιθήσεις που αφορούν την αξία που έχουν οι ίδιοι για τον οργανισμό, αναπτύσσουν και γενικές απόψεις που αφορούν τον βαθμό υποστήριξης εκ μέρους του προϊσταμένου τους (Kottke & Shasafinski, 1988). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντί τους σαν ένδειξη της υποστήριξης του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, επειδή οι

προϊστάμενοι δρουν ως οι εκπρόσωποι του οργανισμού (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Έτσι, οι εργαζόμενοι προσωποποιούν τον οργανισμό και εξάγουν συμπεράσματα για τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός ενδιαφέρεται για αυτούς και τους υποστηρίζει (Rhoades & Eisenberg, 2002).

Αντίστοιχα, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός αξιολογεί θετικά τα μέλη του και τα υποστηρίζει αισθάνονται την υποχρέωση να ανταποδώσουν αυτήν την υποστήριξη (Eisenberger et al., 1986). Λειτουργώντας υποστηρικτικά προς τον οργανισμό οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν με την συμπεριφορά τους και άλλους εργαζομένους προς αυτήν την κατεύθυνση δημιουργώντας έτσι ένα κανόνα συμπεριφοράς ο οποίος δρα κυκλικά ανατροφοδοτώντας την υποστηρικτική συμπεριφορά των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

Εάν μάλιστα οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η υποστήριξη εκ μέρους του οργανισμού είναι μεγάλη τότε είναι δυνατό να συμπεριφερθούν υποστηρικτικά και προς τους συναδέλφους τους. Η υποστηρικτική αυτή συμπεριφορά δημιουργεί ένα ακόμη κύκλο ανατροφοδότησης και επαύξησης της θετικής συμπεριφοράς με τον ίδιο τρόπο που ανατροφοδοτείται κυκλικά η υποστήριξη προς τον οργανισμό. Δημιουργείται με τον τρόπο αυτό ένα κλίμα υποστηρικτικής συμπεριφοράς (Morgeson & Hofmann, 1999).

Φαίνεται ότι η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό συσχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα των εργαζομένων (Eisenberg, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Eisenberg, Rhoades & Cameron, 1999).

Περαιτέρω, οι συμπεριφορές υποστήριξης και βοήθειας προς τους συναδέλφους συσχετίζονται με την βίωση θετικών συναισθημάτων από τα μέλη της ομάδας (Carmeli & Colakoglu, 2005) και με τον θετικό συναισθηματικό τόνο της ομάδας (George & Brief, 1992) ενώ επίσης τα θετικά συναισθήματα μπορούν να προβλέψουν τις συμπεριφορές βοήθειας στον εργασιακό χώρο (Fisher, 2002).

Η υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους συνεισφέρει στην δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος (Schneider & Bowen, 1985). Όπως υποστήριξε η Grandey (2000) η βίωση αυθεντικών θετικών συναισθημάτων για το περιβάλλον εργασίας σημαίνει ταυτόχρονα ότι υπάρχει λιγότερη ανάγκη για συναισθηματική εργασία. Οι εργαζόμενοι σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από θετικές και υποστηρικτικές σχέσεις βιώνουν πραγματικά τα θετικά συναισθήματα που είναι δυνατό να επιβάλλουν οι συναισθηματικοί κανόνες του οργανισμού.

Δικαιοσύνη

Η συναισθηματική πίστη συσχετίζεται και με άλλες σημαντικές οργανωτικές μεταβλητές όπως την διανεμητική, την διαδικαστική και την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (Cobb, Wooten & Folger, 1995, όπως αναφέρεται από τους Paterson & Härtel, 2002).

Τρεις τύποι δικαιοσύνης αναγνωρίζονται από τους ερευνητές: α) Η *διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice)* δηλαδή οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την δικαιοσύνη με την οποία διανέμονται οι πηγές του οργανισμού στα μέλη του. Οι αντιλήψεις αυτές δημιουργούνται βάσει της εκτίμησης των εργαζομένων για την σχέση της εργασίας ως προς την αμοιβή τους συγκρινόμενη με την σχέση εργασίας- αμοιβής των υπολοίπων εργαζομένων (Adams, 1965, όπως αναφέρεται από τους Noveli, Kirkman & Sapiro, 1995), β) Η *διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice)* δηλαδή η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη των μεθόδων ή των διαδικασιών του οργανισμού (Greenberg, 1990). Η διαδικαστική δικαιοσύνη περιλαμβάνει τους τυπικούς κανόνες και τις πολιτικές που αφορούν στις αποφάσεις που επηρεάζουν τους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένης της έγκαιρης ενημέρωσης πριν από την εφαρμογή των κανόνων, της ακριβούς πληροφόρησης και της συμμετοχής του εργαζόμενου στην διαδικασία λήψης της απόφασης (Cropanzano & Greenberg, 1997), και γ) Η *αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (interactional justice)* η οποία αφορά στην αντίληψη των εργαζομένων για την ποιότητα της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης κατά την διάρκεια της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης (Bies & Moag, 1986, όπως αναφέρεται από τους Noveli et al., 1995). Οι Bies και Tyler (1993) βρήκαν ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για την αξιολόγηση της ποιότητας της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης συμπεριλαμβάνουν την ουδετερότητα, δηλαδή την έλλειψη μεροληψίας στην λήψη απόφασης, και την ειλικρίνεια των κινήτρων εκείνου που λαμβάνει την απόφαση.

Όπως έχει βρεθεί, η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να προβλέψει την συναισθηματική πίστη στον οργανισμό (McFarlin & Sweeney, 1992; Konovsky, Folger & Cropanzano, 1987) και εξηγεί μεγαλύτερο ποσοστό διασποράς στην σχέση μεταξύ της συναισθηματικής πίστης και της εμπιστοσύνης στον προϊστάμενο από την διανεμητική δικαιοσύνη (Folger & Konovsky, 1989).

Επιπρόσθετα, ο Moorman (1991) βρήκε ότι η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη στην σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου συνεισφέρει περισσότερο στην εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο από ότι η ύπαρξη δίκαιων διαδικασιών στον οργανισμό, δηλαδή η διαδικαστική δικαιοσύνη.

Ωστόσο, η διαδικαστική δικαιοσύνη φαίνεται ότι συσχετίζεται σημαντικά με την βίωση θετικών συναισθημάτων όπως η υπερηφάνεια (Weiss, 1999) ενώ άλλα

θετικά συναισθήματα όπως η χαρά συσχετίζονται με την διανεμητική δικαιοσύνη (Williams, 1999).

Επίσης, η βίωση θετικών συναισθημάτων συσχετίζεται με τις δίκαιες διαδικασίες (Antonacopoulou & Gabriel, 2001) και τα θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό που προκύπτουν από οργανωτικές αλλαγές (Matheny & Smollan, 2005; Antonacopoulou & Gabriel, 2001).

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η ικανότητα του οργανισμού για δίκαιη μεταχείριση προς τους εργαζομένους του, δηλαδή η διαδικαστική δικαιοσύνη, αλλά και η ικανότητα του οργανισμού για αποτελεσματική επικοινωνία της δικαιοσύνης μέσω των προσωπικών αλληλεπιδράσεων, δηλαδή η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη είναι σημαντικοί οργανωτικοί παράγοντες που συσχετίζονται με την βίωση θετικών συναισθημάτων. Η διανεμητική δικαιοσύνη δεν έχει βρεθεί να συσχετίζεται με την βίωση θετικών συναισθημάτων σε πολλές έρευνες ίσως γιατί όπως παρατηρούν οι Folger και συν. (1989) και οι Konovsky και συν. (1987) αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι διαδικασίες ενός οργανισμού είναι δίκαιες έχουν και θετική άποψη για τον οργανισμό, ανεξαρτήτως του αν είναι δυσαρεστημένοι με τα προσωπικά τους αποτελέσματα.

Ο τρόπος λοιπόν με τον οποίο ο οργανισμός χειρίζεται τους βασικούς παράγοντες που συνεισφέρουν στην ευζωία των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα τις αμοιβές ή τα κίνητρα, είναι πολύ σημαντικός για τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Αν ο τρόπος αυτός γίνεται αντιληπτός από τους εργαζόμενους ως δίκαιος τότε τα άτομα θα ανταποκριθούν με θετικές συμπεριφορές και θετικά συναισθήματα (Patterson & Härtel, 2002) τα οποία οδηγούν και σε θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Όπως επίσης φαίνεται από την πρόσφατη έρευνα των Murphy και Tyler (2008) η δικαιοσύνη επηρεάζεται από την βίωση θετικών συναισθημάτων. Οι ερευνητές, βάσει επιδημιολογικής μελέτης σε 2366 εργαζομένους, βρήκαν ότι η δικαιοσύνη επηρεάζει την βίωση θετικών συναισθημάτων και ότι τα θετικά συναισθήματα αποτελούν μεσολαβητικό παράγοντα στην σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και της συμμόρφωσης των εργαζομένων με τους κανόνες και τους κανονισμούς της εταιρείας.

Σεβασμός

Η δικαιοσύνη όμως έχει σχέση και με τον σεβασμό που η οργάνωση επιδεικνύει προς τους μέλη της.

Οι προϊστάμενοι που αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους με σεβασμό, ως άτομα που έχουν αξία και θέση στην ομάδα και στον οργανισμό συνεισφέρουν στην δημιουργία ενός κλίματος δικαιοσύνης (Tyler & Lind, 1992).

Το ίδιο ισχύει και όταν οι προϊστάμενοι δίνουν συχνά την ευκαιρία στους εργαζομένους να εκφράσουν την γνώμη τους και τις απόψεις τους δηλαδή να συμμετέχουν στα τεκταινόμενα στον εργασιακό τους χώρο (Newman, 1993).

Αυτού του είδους η συμμετοχή των εργαζομένων φαίνεται ότι συσχετίζεται με το νόημα στον χώρο εργασίας και την προσκόλληση (Sashkin, 1984). Μάλιστα ο ίδιος υποστηρίζει ότι μια οργανωτική κουλτούρα που επιδεικνύει σεβασμό προς τις ανάγκες των εργαζομένων είναι πιο πιθανό να θεωρηθεί ως ηθική.

Συνηγορώντας στα παραπάνω, ο Weick (2003) υποστήριξε ότι ο σεβασμός που εμφορεί την αλληλεπίδραση των ατόμων στον χώρο εργασίας επηρεάζει αλλά και εκφράζεται από τις οργανωτικές δομές που ενθαρρύνουν την θετική νοηματοδότηση.

Εμπιστοσύνη

Η θετική νοηματοδότηση όμως προϋποθέτει ότι τα μέλη του οργανισμού έχουν εσωτερικεύσει, έχουν ταυτιστεί με την ιδεολογία του οργανισμού. Η ταύτιση ωστόσο με την ιδεολογία του οργανισμού δεν μπορεί να υπάρξει αν πρώτα οι εργαζόμενοι δεν πιστέψουν ότι η ιδεολογία αυτή είναι πραγματική.

Η ύπαρξη δομών, διαδικασιών, κανόνων και κανονισμών δεν είναι αρκετή για τον σκοπό αυτό. Θα πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία ανάμεσα σε όσα περιγράφονται ως μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και σε αυτά που πραγματικά συμβαίνουν. Όπως παρατηρεί ο Moorman (1991) οι πράξεις έχουν πολύ μεγαλύτερη ισχύ από τα λόγια.

Έτσι, η ιδεολογία του οργανισμού θα πρέπει να εμπεριέχει την έννοια της αντιστοιχίας λόγων και πράξεων, της αξιοπιστίας, της ακεραιότητας, προκειμένου να γίνει πιστευτή και κατόπιν να ενστερνιστεί από τα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Pratt και συν. (2003) ο ρόλος των προϊσταμένων και των ηγετών στην διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντικός. Λειτουργώντας με ακεραιότητα και αξιοπιστία οι προϊστάμενοι βοηθούν στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Περαιτέρω, λαμβάνοντας υπόψη μας ότι συχνά η εμπιστοσύνη και η ψυχολογική ασφάλεια συνυπάρχουν σε οργανωτικά πλαίσια, η ακεραιότητα μπορεί να συνεισφέρει στην δημιουργία της ψυχολογικής ασφάλειας (Edmonson, 1999).

Τέλος, οι ηγέτες και οι προϊστάμενοι που επιδεικνύουν ακεραιότητα αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τα μέλη του οργανισμού. Προσωποποιούν την ιδεολογία του συνεισφέροντας στην μάθηση των αρχών, των πεποιθήσεων και των αξιών του οργανισμού στα μέλη του υποστηρίζοντας με τον τρόπο αυτό την δημιουργία της ταυτότητας των εργαζομένων (Pratt et al., 2003).

Συνοψίζοντας, η οικογενειακή ατμόσφαιρα, η συγχώρεση, η ποιότητα ζωής, η αίσθηση του ανήκειν, η ανθρωπιά, η υποστήριξη, η δικαιοσύνη, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και μια οργανωτική κουλτούρα όπου ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως ένα ξεχωριστό και σημαντικό άτομο και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι στενές και θετικές, μια κουλτούρα που εμφορείται από ηθικές αξίες και πρακτικές οι οποίες συνεισφέρουν στην αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας καθώς και στην βίωση θετικών συναισθημάτων.

Παράλληλα, μέσω μιας ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας, οι παραπάνω πρακτικές και τα θετικά συναισθήματα που απορρέουν από αυτές ωθούν τους εργαζομένους όχι μόνο να ανταποκριθούν με ανάλογα θετικές συμπεριφορές αλλά και να τις επαυξήσουν, συντείνοντας στην δημιουργία μιας κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από θετικές συμπεριφορές, συναισθήματα και σχέσεις μεταξύ των μελών της.

Τέλος, σε έναν οργανισμό που εμφορείται από ψυχολογική ασφάλεια οι εργαζόμενοι νιώθουν αρκετή άνεση και σιγουριά στο περιβάλλον εργασίας τους ώστε να εκφράζουν ελεύθερα και ειλικρινά τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους, να αμφισβητούν τα παραδεδομένα και να καινοτομούν.

Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα, οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι ψυχολογικά παρόντες, απαλλαγμένοι από το άγχος που είναι δυνατό να νιώσουν όταν εκφράζουν ελεύθερα τον πραγματικό τους εαυτό στον χώρο εργασίας (Smith & Berg, 1987).

Ψυχολογική Παρουσία

Η έννοια της ψυχολογικής παρουσίας κατά τον Kahn (1992) περιλαμβάνει την προσήλωση, την διασύνδεση, την ένταξη, και την εστίαση. Το αποτέλεσμα της Ψυχολογικής Παρουσίας είναι σύμφωνα με τον Kahn (1992) «η προσβασιμότητα του ατόμου στην εργασία του (υπό την έννοια της προσπάθειας για την δουλειά του και της συνεισφοράς ιδεών), η προσβασιμότητά του στους άλλους (να είναι κανείς ανοικτός και να έχει ενσυναίσθηση) και τέλος η προσβασιμότητά του στον ίδιο τον εαυτό

(υπό την έννοια της ανάπτυξης και μάθησης)» (σελ. 322). Ένα από τα βασικά ενδεικτικά σημεία της ψυχολογικής παρουσίας του ατόμου είναι η αυθεντικότητα της συμπεριφοράς του στον χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τον Kahn (1992) ένας οργανισμός που ευνοεί την ψυχολογική παρουσία είναι και ένας υγιής οργανισμός. Μακροπρόθεσμα, οι εργαζόμενοι που είναι ψυχολογικά παρόντες και αυθεντικοί στους ρόλους τους βοηθούν στην αλλαγή και στην ανάπτυξη του οργανισμού, συνεισφέροντας στην βαθύτερη κατανόηση των συνισταμένων και του συνολικού συστήματος του οργανισμού και επικοινωνώντας με ειλικρίνεια και αξιοπιστία με τα άλλα μέλη του.

Η ψυχολογική παρουσία συνεισφέρει στην ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας σε έναν οργανισμό. Οι σχέσεις υψηλής ποιότητας σύμφωνα με τους Dutton και Hearthy (2003) χαρακτηρίζονται από την αυξημένη δυνατότητά τους να μεταφέρουν συναισθήματα μεταξύ των μελών τους (emotional carrying capacity). Η δυνατότητα αυτή αφορά στην έκφραση ενός μεγάλου όγκου αλλά και εύρους συναισθημάτων. Μια σχέση υψηλής ποιότητας δίνει στα μέλη της την ευκαιρία για ελεύθερη έκφραση αρνητικών και θετικών συναισθημάτων αλλά ταυτόχρονα και για έκφραση μεγαλύτερης ποσότητας συναισθημάτων.

Αισιοδοξία

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των σχέσεων υψηλής ποιότητας είναι η αντοχή στην πίεση (tensility), δηλαδή η ικανότητά τους για ανθεκτικότητα στις αντιξοότητες, τις αντιπαραθέσεις και τις εντάσεις και για λειτουργία σε διάφορες συνθήκες, είτε θετικές είτε αρνητικές.

Θετικά συναισθήματα όπως η αισιοδοξία μπορούν να βελτιώσουν την αντοχή των ατόμων στα εμπόδια και τις δυσκολίες οδηγώντας στην επιτυχή ανταπόκριση στις προκλήσεις και στην επίλυση των προβλημάτων (Bateman & Porath, 2003).

Η αισιοδοξία βοηθά τα άτομα να αντιμετωπίσουν τις δυσχέρειες αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα ως ευκαιρίες, αυξάνοντας την προσπάθεια που καταβάλουν, επιμένοντας στην ανεύρεση λύσεων και διατηρώντας την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στην ομάδα τους (Shulman, 1999).

Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση

Επίσης, οι σχέσεις υψηλής ποιότητας μιας ομάδας χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό συνεκτικότητας (connectivity). Η συνεκτικότητα αφορά στην ικανότητα της σχέσης των μελών της ομάδας για δημιουργία νέων ιδεών και για δεκτικότητα σε νέες επιρροές και ιδέες καθώς και στην ικανότητά της να εξοστρακίζει συμπεριφορές

των μελών της ομάδας που παρεμποδίζουν αυτήν την λειτουργία. Η συνεκτικότητα, όπως υποστηρίζουν οι Losada και Hearthy (2004), είναι το μέσο για την ελεύθερη ροή των πηγών ενός οργανισμού και για την συντονισμένη και υπεύθυνη δράση στα πλαίσιά του.

Οι ομάδες με υψηλό βαθμό συνεκτικότητας χαρακτηρίζονται από μια θετική ατμόσφαιρα όπου επικρατούν τα θετικά συναισθήματα. Στα πλαίσια αυτά διευρύνονται οι ορίζοντες της ομάδας και οι δυνατότητές της για δράση (Losada, 1999).

Όπως υποστηρίζει ο Kahn (1992) όταν οι εργαζόμενοι είναι πραγματικά παρόντες στον χώρο εργασίας τους επενδύουν και κινητοποιούν όλες τους τις δυνάμεις, φυσικές, γνωστικές και συναισθηματικές, για την εκπλήρωση του εργασιακού τους ρόλου.

Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

Δημιουργώντας ένα γόνιμο εργασιακό περιβάλλον για την ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας οι Dutton και συν. (2003) θεωρούν ότι είναι δυνατό να υποστηριχθεί η ελεύθερη και αυθεντική έκφραση του πραγματικού εαυτού των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Επιπλέον υποστηρίζουν ότι ενθαρρύνεται η γέννηση νέων κατανοήσεων και η ελεύθερη ροή τους ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, προωθώντας με τον τρόπο αυτό την ανάπτυξη και την μάθηση στα πλαίσια του οργανισμού.

Τέτοιου είδους σχέσεις όμως σύμφωνα με την θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson (2002, 2001, 1998) προσφέρουν και στην ανάπτυξη θετικών συμπεριφορών όπως η καινοτομία αλλά και θετικών συναισθημάτων τα οποία, με την σειρά τους, συνεισφέρουν στην περαιτέρω ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας ως μέρος της κουλτούρας του οργανισμού.

Η σημασία που έχει η δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που ενθαρρύνει την βίωση θετικών συναισθημάτων στον χώρο εργασίας για την ανάπτυξη τόσο των οργανισμών όσο και των εργαζομένων τους τονίζεται από τους Ashkanasy και Daus (2002). Όπως υποστηρίζουν οι ερευνητές, η βίωση θετικών συναισθημάτων σε ένα οργανισμό είναι πολύ σημαντική αφού ένα αρνητικό συναισθηματικό κλίμα μπορεί να εμποδίσει τόσο την οργανωτική όσο και την ατομική ανάπτυξη.

Επικοινωνία

Η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, και ανάμεσα στις διάφορες ομάδες εργασίας ή τα τμήματα του οργανισμού, υπό την έννοια του ανοικτού διαλόγου, της εποικοδομητικής αμφισβήτησης και της

ελικρινούς και αξιόπιστης ανταλλαγής πληροφοριών, απόψεων, γνώσεων και κατανοήσεων αποτελεί την δίοδο, το μέσο, για την ελεύθερη ροή όλων των ζωτικών πηγών για την εύρυθμη λειτουργία και απόδοση του οργανισμού αλλά και για τον καλό συντονισμό και την ομαδική εργασία.

Μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών, της ανοικτής έκφρασης συναισθημάτων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων η επικοινωνία μπορεί να συνεισφέρει στην δόμηση της συνεκτικότητας (connectivity) στα πλαίσια σχέσεων υψηλής ποιότητας (high quality connections) καθώς και στην δημιουργία θετικού κλίματος (Cameron, 2008).

Πρακτικές της οργανωτικής κουλτούρας όπως για παράδειγμα τα εταιρικά τελετουργικά και οι τελετές συνεισφέρουν στην δημιουργία σχέσεων που χαρακτηρίζονται από την αυθεντικότητα και την ελευθερία της έκφρασης του εαυτού γιατί παρέχουν τρόπους έκφρασης των συναισθημάτων και επικοινωνίας μεταξύ των μελών της.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κοινά του οργανισμού μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για αυτό- έκφραση και κοινωνική αλληλεπίδραση (Strazdins, 2002). Επιπρόσθετα, η αύξηση της συχνότητας κοινωνικών αλληλεπιδράσεων που δημιουργούν θετικά συναισθήματα φαίνεται ότι συνεισφέρει στην ευζωία των εργαζομένων (Côté & Moskowitz, 2002).

Από την άλλη μεριά όμως οι ίδιες ευκαιρίες είναι δυνατό να έχουν αρνητική επίδραση στους εργαζομένους. Για παράδειγμα, όταν τα συναισθήματα του εργαζομένου δεν ταυτίζονται με αυτά που επιβάλλει η κουλτούρα του οργανισμού τότε ο εργαζόμενος θα πρέπει να εμπλακεί σε συναισθηματική εργασία ή διαχείριση των συναισθημάτων του προκειμένου να εκφράσει αυτό που δεν νιώθει στην πραγματικότητα.

Οι θετικοί, υγιείς οργανισμοί θα πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένοι για αυτό τον κίνδυνο αναπτύσσοντας μια κουλτούρα που να βοηθά στην συνειδητοποίηση των συναισθημάτων των μελών της καθώς και στον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα πηγάζουν, επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις καταστάσεις στον εργασιακό χώρο. Με βάση την συνειδητοποίηση της λειτουργίας των συναισθημάτων καθώς και των θετικών και των αρνητικών τους επιδράσεων τα μέλη του οργανισμού μπορούν να εκπαιδευτούν στην αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων που ενέχει η συναισθηματική εργασία (Härtel & Zerbe, 2002).

Η αυθεντική έκφραση των πραγματικών συναισθημάτων φαίνεται ότι είναι πολύ σημαντική για τους Έλληνες εργαζόμενους.

Όπως υποστηρίζουν οι Bozionelos και Kiamou (2008) η ελληνική πολιτισμική κουλτούρα προάγει την ειλικρινή έκφραση των συναισθημάτων ανεξαρτήτως της κατάστασης. Αντιθέτως, η επίδειξη συναισθημάτων που δεν είναι γνήσια, που δεν αισθάνεται στην πραγματικότητα ο εργαζόμενος, γιατί η κατάσταση το επιζητεί, θεωρείται ως διπρόσωπη συμπεριφορά και αξιολογείται αρνητικά. Επίσης, οι Έλληνες έχουν την τάση να αντιδρούν και να αντιστέκονται στην αυθεντία ή, στην περίπτωση ενός εργασιακού πλαισίου, στον εργοδότη ή στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και άρα στους κανόνες για την ορθή συναισθηματική έκφραση, στους συναισθηματικούς κανόνες.

Αυτές οι δύο τάσεις των Ελλήνων εργαζομένων μπορεί ενδεχομένως να αποτελούν προστατευτικούς παράγοντες έναντι στην συναισθηματική εξάντληση για τους Έλληνες εργαζόμενους.

Πράγματι, οι Bozionelos και Kiamou (2008), σε σχετική έρευνα που διεξήγαγαν, δεν βρήκαν άμεση σχέση μεταξύ της επίδειξης συναισθημάτων και της συναισθηματικής εξάντλησης των Ελλήνων εργαζομένων, αντιθέτως με τα αποτελέσματα που βρέθηκαν για τους εργαζομένους από Αγγλο-Σαξωνικές χώρες ή χώρες της Βορείου Ευρώπης.

Το εύρημα αυτό όμως ανάγει τον ρόλο της βίωσης αυθεντικών συναισθημάτων και στην προαγωγή τους από την οργανωτική κουλτούρα σε ακόμη πιο καίριο ζήτημα για την ελληνική εργασιακή πραγματικότητα.

Υπερηφάνεια

Ένα από τα ισχυρότερα συναισθήματα που δημιουργεί η οργανωτική κουλτούρα είναι η υπερηφάνεια. Η υπερηφάνεια συνδέεται με την έννοια της ψυχολογικής παρουσίας γιατί συνεισφέρει σημαντικά στην ένταξη του ατόμου στον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι τείνουν να προσδιορίζουν τον εαυτό τους σε σχέση με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και την κουλτούρα αυτού του οργανισμού. Έτσι, όταν ο οργανισμός έχει καλή απόδοση οι εργαζόμενοι τείνουν να υποθέτουν ότι έχει και μια ισχυρή θέση στην αγορά και να ενστερνίζονται αυτήν την ιδιότητα (Kunda, 1992) νιώθοντας υπερηφάνεια για τον οργανισμό όπου εργάζονται και για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η υπερηφάνεια άλλωστε, σύμφωνα με τον ορισμό των Lazarus και Cohen-Charash (2001), έχει ως κύριο συστατικό της «την βελτίωση της ταυτότητάς μας λαμβάνοντας αναγνώριση για ένα αντικείμενο που έχει αξία ή ένα επίτευγμα είτε δικό μας είτε κάποιου άλλου είτε μιας ομάδας με την οποία ταυτιζόμαστε» (σελ. 72). Η

υπερηφάνεια όπως οι ίδιοι υποστηρίζουν είναι ένα ισχυρό θετικό συναίσθημα που συντείνει σημαντικά στην βελτίωση της αίσθησης που έχει κανείς για τον εαυτό του και για την ομάδα του.

Ωστόσο η ίδια διαδικασία είναι δυνατό να οδηγήσει και στην αίσθηση ότι η ομάδα ή ο οργανισμός υπερέχει των άλλων. Όπως αναφέρουν οι Beyer και συν. (2001) νιώθοντας θετικά και γιορτάζοντας για όσα ο οργανισμός έχει επιτύχει, τονίζεται και η ιδιαιτερότητα του οργανισμού σε σχέση με τους άλλους και αυτή η αίσθηση διαφορετικότητας είναι δυνατό να οδηγήσει σε συναισθήματα δυσπιστίας και εχθρότητας προς το ξένο και το διαφορετικό.

Ευελιξία- Καινοτομία

Τα θετικά συναισθήματα, όπως έχουν δείξει οι Isen και Baron (1991), έχουν σημαντικά θετικά αποτελέσματα στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις των ατόμων αυξάνοντας την ικανότητά τους για αφομοίωση πληροφοριών και γέννηση εναλλακτικών λύσεων.

Οι πληροφορίες και οι πηγές που μοιράζονται εντός του οργανισμού αυξάνουν την ικανότητα των ατόμων για αντίληψη πιθανών προβλημάτων αλλά και για συντονισμό δράσεων για την επίλυσή τους. Η αυξημένη αυτή ικανότητα για ευελιξία, ανταπόκριση σε νέες και άγνωστες συνθήκες αυξάνει την αναζήτηση και τον πειραματισμό με νέες συμπεριφορές (Bunderson & Sutcliffe, 2002, όπως αναφέρεται από τους Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005).

Αντίθετα, δημιουργώντας ομάδες και οργανισμούς με υψηλά επίπεδα ομοιομορφίας η οργανωτική κουλτούρα είναι δυνατό να μειώσει την δεκτικότητα του οργανισμού στο διαφορετικό. Το αποτέλεσμα είναι οργανισμοί που δεν λειτουργούν ικανοποιητικά και δεν είναι υγιείς (Härtel & Fujimoto, 2000).

Η δεκτικότητα σε νέες ιδέες υπό την έννοια της εποικοδομητικής διαφωνίας έχει αποδειχθεί ότι προσφέρει πολλά οφέλη στους οργανισμούς (Tourish & Pinnington, 2002) και βελτιώνει την ποιότητα της διαδικασίας λήψης απόφασης (Janis, 1982) γιατί ενθαρρύνει την εξέταση πολλών διαφορετικών στρατηγικών για την λύση κάθε θέματος και προκαλεί τους εργαζομένους να διερευνήσουν νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων. Άλλωστε, όπως έχουν δείξει παλιότερα τα πειράματα του Milgram η πλήρης συμμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που το άτομο δεν επιθυμεί πραγματικά με πιθανό συναισθηματικό κόστος για αυτό (Schwartz, 1986).

Συνεργασία- Ομαδικότητα

Παρά ταύτα, η συνοχή (cohesiveness) της ομάδας είναι ουσιαστική για την καλή λειτουργία των ομάδων και των οργανισμών γιατί αποτελεί την συνδεδετική «κόλλα» που δένει τα άτομα μεταξύ τους και συσχετίζεται με θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Mullen & Copper, 1994).

Η συνοχή είναι η θετική έλξη των μελών για την ομάδα τους (Kelly et al., 2001). Τα άτομα μιας συνεκτικής ομάδας αισθάνονται ότι έχουν κοινά στοιχεία με την ομάδα, έλκονται από αυτήν και θέλουν να μείνουν ενωμένα με την ομάδα τους. Έτσι, η συνοχή αναφέρεται στην έλξη των μελών της ομάδας για τα άλλα μέλη της, στην έλξη για την ομάδα αλλά και στην συνεκτικότητα της ομάδας στο σύνολό της.

Τα συναισθήματα όπως υποστηρίζουν οι Barsade και συν. (1998) είναι δυνατό να αποτελέσουν κοινό στοιχείο και συνεκτικό δεσμό των μελών της ομάδας βάσει του οποίου κρίνεται η ομοιότητα μεταξύ των μελών της. Οι ερευνητές θεωρούν ότι αν τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ότι έχουν κοινά συναισθήματα είναι δυνατό να οδηγηθούν σε μεγαλύτερη συνεργασία, ομαδικότητα και εμπιστοσύνη, και ως εκ τούτου και σε καλύτερα αποτελέσματα.

Έτσι, οι Barsade, Ward, Turner και Sonnenfeld (2000) βρήκαν ότι η συναισθηματική συνοχή της ομάδας συσχετίζεται με καλύτερες σχέσεις μεταξύ των μελών της. Οι ερευνητές βρήκαν επίσης ότι υπήρχε αλληλεπίδραση μεταξύ του μέσου όρου του θετικού συναισθήματος της ομάδας και του βαθμού ομοιογένειας της ομάδας ως προς την βίωση θετικών συναισθημάτων. Συγκεκριμένα φαίνεται ότι η ετερογένεια των μελών ως προς την βίωση θετικών συναισθημάτων έχει αρνητικό αποτέλεσμα για την συνεργασία της ομάδας αυξάνοντας τις συγκρούσεις για όσες ομάδες έχουν χαμηλό μέσο όρο θετικών συναισθημάτων, χωρίς να ισχύει το ίδιο για όσες ομάδες έχουν υψηλό θετικό συναίσθημα.

Συναφώς με τα προηγούμενα ευρήματα ο Barsade (2002) υποστήριξε ότι οι ομάδες με θετικό συναίσθημα έχουν καλύτερη συνεργασία και λιγότερες συγκρούσεις από ότι οι ομάδες με αρνητικό συναίσθημα.

Οι συγκρούσεις σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων δημιουργούν αρνητικές αντιλήψεις για το σύνολο του οργανισμού όπως έχουν βρει οι Guerra, Martínez, Munduate και Medina (2005) και έχουν αρνητικά αποτελέσματα για την ευζωία των μελών του οργανισμού (Jehn, 1995).

Αντίθετα, ένα μέτριας έντασης θετικό συναίσθημα ως αποτέλεσμα καθημερινών θετικών γεγονότων στον χώρο εργασίας είναι καταλυτικό για την δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Lyobomirsky et al., 2005).

Τέλος, τα μέλη ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα είναι πιο πιθανό να εργάζονται σε ομάδες με συνοχή διευκολύνοντας ταυτόχρονα θετικές συμπεριφορές και θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Ashkanasy & Ashton- James, in press).

Συμπερασματικά, η ψυχολογική παρουσία, σχετίζεται με την ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας στον οργανισμό.

Η ειλικρινής και ελεύθερη έκφραση των σκέψεων και των συναισθημάτων των εργαζομένων, χτίζει εκείνες τις εργασιακές σχέσεις όπου η επικοινωνία και η ροή πληροφοριών και πηγών μεταξύ των εργαζομένων είναι απρόσκοπτη και η ικανότητα του οργανισμού και των μελών του για υπεύθυνη δράση, για μάθηση, εξέλιξη και καινοτομία είναι αυξημένη.

Παράλληλα η ψυχολογική παρουσία συντείνει στην βίωση θετικών συναισθημάτων βελτιώνοντας την αντοχή του οργανισμού στις αντιξοότητες και βοηθώντας περαιτέρω στην ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας. Τέλος, προσφέρει στην συνοχή και στην ομαδικότητα στα πλαίσια του οργανισμού συνεισφέροντας στην δημιουργία ομάδων και οργανισμών που μπορούν να διατηρήσουν τέτοιου είδους σχέσεις.

Μέσω αυτών των χαρακτηριστικών η ψυχολογική παρουσία συνεισφέρει μεγαλύτερα ποσά ενέργειας στον οργανισμό, δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις και συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να εμπλέκουν ανεμπόδιστα το μέγιστο των δυνατοτήτων και πηγών τους εισάγοντας κατ' ουσία αυξημένα επίπεδα ενεργητικότητας και ζωτικότητας στον οργανισμό.

Η έννοια της ζωτικότητας είναι σημαντική για την μελέτη ενός θετικού και υγιούς οργανισμού. Η ζωτικότητα είναι το φυσικό και πνευματικό σθένος που συνεισφέρει στην ικανότητα του ατόμου να ζήσει, να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί. Τα άτομα που έχουν ζωτικότητα χαρακτηρίζονται ως ενεργητικά και πλήρως λειτουργικά (Peterson et al., 2004), με έντονη την αίσθηση, την επιθυμία και την ικανότητα για δράση. Η θετική αυτή αίσθηση είναι κάτι που τα άτομα αυτά θέλουν και προσπαθούν να διατηρήσουν και να επαυξήσουν (Quinn & Dutton, 2005).

Ανάλογα, οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από ζωτικότητα θεωρείται ότι εκπέμπουν θετική ενέργεια που υποστηρίζει την ανάπτυξη και την εξέλιξη τόσο των εργαζομένων όσο και του ίδιου του οργανισμού και τροφοδοτεί την ανάπτυξη σχέσεων και την συλλογικότητα. Αυτοί οι οργανισμοί θα προσπαθήσουν να βρουν τρόπους για την διατήρηση και την αύξηση των υψηλών επιπέδων ενέργειας που τους χαρακτηρίζουν (Feldman & Khademian, 2003).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού υγιούς και με υψηλά επίπεδα ζωτικότητας χαρακτηρίζεται μεταξύ άλλων από την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων του οργανισμού και από την ενδυνάμωση των εργαζομένων του (Vicenzi & Adkins, 2000) όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα.

Ενδυνάμωση

Η έννοια της ενδυνάμωσης (empowerment) αφορά στην γέννηση, την διανομή και την χρήση της ισχύος, της ενέργειας (Feldman et al., 2003).

Οι Feldman και συν. (2003), όπως και οι Vicenzi και συν. (2000), θεωρούν ότι η ενέργεια, η ισχύς πηγάζει από τις εργασιακές σχέσεις.

Οι προϊστάμενοι, οι ηγέτες, οι managers σε μια εταιρεία έχουν ισχύ γιατί λόγω θέσης μπορούν να πάρουν αποφάσεις και να προβούν σε δράσεις που επηρεάζουν τους εργαζομένους αλλά και την διανομή και την χρήση των πηγών του οργανισμού. Μια ακόμη πηγή ενέργειας για τον οργανισμό είναι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και άλλων μελών του οργανισμού ή ατόμων εκτός του οργανωτικού πλαισίου.

Σύμφωνα με τους Feldman και συν. (2003) η διοίκηση του οργανισμού συνεισφέρει στην ανάπτυξη της ενέργειας, ωθώντας τους εργαζομένους να σκεφτούν με πιο ευρύ τρόπο σχετικά με την εργασία τους. Να σκεφτούν δηλαδή τι περιλαμβάνει η δουλειά τους, τι πρέπει να κάνουν προκειμένου να την φέρουν εις πέρας ή/και να λύσουν πιθανά σχετικά προβλήματα. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ότι οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν υπό διαφορετικό πρίσμα την εργασία τους αποκτώντας μια νέα, διευρυμένη θεώρηση της εργασίας, των καθηκόντων αλλά και της προσωπικής τους συνεισφοράς στον οργανισμό. Μάλιστα, αυτός ο επαναπροσδιορισμός, προερχόμενος από τους ίδιους τους εργαζόμενους, σχετίζεται με την νοηματοδότηση της εργασίας και την ανάπτυξη της εργασιακής ταυτότητας (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Η νέα, διευρυμένη κατανόηση της εργασίας επηρεάζει με την σειρά της τις πηγές πληροφορίας που έχουν στην διάθεσή τους οι εργαζόμενοι γιατί οδηγεί στην αναζήτηση νέων πληροφοριών και πηγών πληροφορίας. Οι εργαζόμενοι δηλαδή αναζητούν νέες πληροφορίες που θεωρούν ότι είναι σχετικές και χρησιμεύουν στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων σύμφωνα με την διευρυμένη κατανόηση της εργασίας τους.

Επιπλέον, βάσει αυτής της νέας οπτικής για την εργασία, οι εργαζόμενοι ενισχύονται για την δημιουργία νέων διασυνδέσεων, νέων σχέσεων. Οι νέες σχέσεις μπορεί να αφορούν μέλη του οργανισμού που έχουν παρόμοια καθήκοντα με τα δικά

τους, εργαζομένους σε άλλα τμήματα ή λειτουργίες του οργανισμού, πελάτες ή μέλη του ευρύτερου περιβάλλοντος. Οι σχέσεις αυτές αποτελούν πηγές ισχύος για τον οργανισμό γιατί μέσω αυτών οι εργαζόμενοι αποκτούν πρόσβαση σε νέες πληροφορίες. Η ερμηνεία των πληροφοριών συμβάλλει στην δημιουργία νέων κατανοήσεων.

Έτσι, η ισχύς μεγαλώνει συνεχώς. Μέσω της ελευθερίας και της ισχύος που δίδεται στους εργαζομένους για νέες κατανοήσεις αναπτύσσονται νέες σχέσεις και αναζητώνται νέες πληροφορίες, δημιουργούνται δηλαδή νέες πηγές για τον οργανισμό και τα μέλη του, πηγές που αυξάνονται και διευρύνονται μέσω μιας διαρκώς ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας (Feldman & Khademian, 2000).

Η ενδυνάμωση μπορεί με τον τρόπο αυτό να βοηθήσει στον μετασχηματισμό, στην θετική αλλαγή και εξέλιξη του οργανισμού, γιατί περιλαμβάνει και περιγράφει την διαδικασία με την οποία χτίζονται και αλλάζουν οι εργασιακές σχέσεις που αφορούν στην γέννηση και στην διανομή της ισχύος μέσα σε ένα οργανισμό, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η αύξηση της ισχύος γεννά ακόμη περισσότερη ενέργεια (Feldman et al., 2003) ή ζωτικότητα (vitality) για τον οργανισμό.

Για να νιώσουν ενδυναμωμένοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει η κουλτούρα του οργανισμού να συνεισφέρει και να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες.

Στις επόμενες ενότητες θα αναφερθούμε στις συνθήκες αυτές και στον τρόπο με τον οποίο συσχετίζονται με την έννοια της ενδυνάμωσης.

Αυτονομία

Μια οργανωτική κουλτούρα που αναγνωρίζει την συμμετοχή των εργαζομένων και ενθαρρύνει την αυτονομία τους συσχετίζεται με την βίωση της ενδυνάμωσης από τους εργαζομένους (Kirkman & Rosen, 1999; Spreitzer, 1996).

Ένας υγιής οργανισμός είναι εκείνος που υποστηρίζει ένα σημαντικό βαθμό αυτονομίας στην εργασία και ενθαρρύνει τους εργαζομένους του στον καθορισμό της ροής της εργασίας τους. Μια από τις κυρίαρχες παραδοχές της κουλτούρας ενός υγιούς οργανισμού είναι ότι η αυτονομία στην εργασία οδηγεί σε οφέλη, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό (Stablein & Nord, 1985).

Η αυτονομία όμως στα πλαίσια της ενδυνάμωσης ενέχει την δημιουργία σαφώς προσδιορισμένων ορίων από πλευράς του οργανισμού εντός των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες (Randolph, 2000) που αποκτούν μέσω της διαδικασίας της ενδυνάμωσης.

Τα όρια αυτά θέτει η οργανωτική κουλτούρα μέσω σαφώς προσδιορισμένων στόχων και σκοπών, τους οποίους έχει επικοινωνήσει επαρκώς στους εργαζομένους

και εκείνοι έχουν ενστερνιστεί (Seibert, Silver & Randolph, 2004). Έτσι, είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να αισθανθούν ικανοί για αυτόνομη δράση, χωρίς την άδεια ή την καθοδήγηση των προϊσταμένων τους (Quinn & Spreitzer, 1997) έχοντας όρια μέσα στα οποία μπορούν να κινηθούν, όρια τα οποία πηγάζουν από την κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

Ανατροφοδότηση της Απόδοσης

Με την θεώρηση αυτή συμφωνεί και ο Lawler (1992) ο οποίος αναγνωρίζει ότι δύο τύποι πληροφοριών είναι κρίσιμες για την βίωση της ενδυνάμωσης: οι πληροφορίες για την αποστολή της οργάνωσης και οι πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων.

Πρακτικές της οργανωτικής κουλτούρας όπως η μέτρηση της απόδοσης και η ανατροφοδότηση της απόδοσης, υπό την έννοια της ενίσχυσης των θετικών συμπεριφορών και των καλών αποτελεσμάτων, συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της ενδυνάμωσης (Appelbaum, Hebert & Leroux, 1999).

Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου

Η βίωση της ενδυνάμωσης επίσης προϋποθέτει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που συνεισφέρει στην αίσθηση των ατόμων ότι είναι ικανά και αποτελεσματικά. Οι Conger και Canungo (1988), πραγματευόμενοι την έννοια της ενδυνάμωσης και της ροής της ισχύος στα πλαίσια των εργασιακών σχέσεων, θεώρησαν ότι μια από τις κύριες πηγές ισχύος των μελών ενός οργανισμού είναι η ικανότητά τους να προσφέρουν έργο ή υπηρεσίες που είναι σημαντικές για τον οργανισμό. Οι ερευνητές αυτοί πρότειναν ότι οι πρακτικές του οργανισμού που σχετίζονται με την ενίσχυση της αίσθησης αυτό-αποτελεσματικότητας του ατόμου θα πρέπει να περιλαμβάνουν την αναγνώριση της συνεισφοράς. Οι πρακτικές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την λεκτική ενθάρρυνση και αναγνώριση, στα πλαίσια μιας εταιρικής εκδήλωσης ή μιας δυαδικής αλληλεπίδρασης με τον προϊστάμενο.

Αντίστοιχα, οι Appelbaum και συν. (1999) και οι Kirkman και συν. (1999) υποστήριξαν ότι η αναγνώριση της σημαντικότητας του έργου των εργαζομένων για τον οργανισμό, μέσω λόγων και πράξεων, προσφέρει στην ενδυνάμωσή τους γιατί βοηθά τους εργαζομένους να αισθανθούν ότι έχουν αξία για τον οργανισμό, είναι σημαντικά μέλη του και το έργο τους είναι ουσιαστικό.

Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων

Επίσης, πολύ σημαντική συνισταμένη για την ανάπτυξη της ενδυνάμωσης είναι η εμπλοκή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης απόφασης. Μια οργανωτική κουλτούρα που υποστηρίζει την εμπλοκή των μελών της στην λήψη αποφάσεων συνεισφέρει στην ανάπτυξη της αίσθησης ότι ο οργανισμός εκτιμά και λαμβάνει υπόψη του τις ιδέες και τις απόψεις των εργαζομένων (Quinn et al., 1997).

Επίσης, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων αυξάνει την αίσθηση του ελέγχου στην εργασία γιατί οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επιλογή του τι πρέπει να γίνει και πως (Ryan & Deci, 2000). Όταν όμως τα μέλη του οργανισμού έχουν αυτήν την δυνατότητα επιλογής είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν νέες τρόπους να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, χτίζοντας έτσι νέες ικανότητες και αποκτώντας την αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας. Η αίσθηση αυτή με την σειρά της θα οδηγήσει τα άτομα να νιώσουν μεγαλύτερη σιγουριά και ασφάλεια ώστε να αναλάβουν το ρίσκο για εξερεύνηση νέων ευκαιριών (Spreitzer, 1996).

Θετικά συναισθήματα όπως τα παραπάνω βοηθούν στην καλύτερη επεξεργασία των πληροφοριών και στην λήψη κατάλληλων αποφάσεων. Μάλιστα, αναλόγως της κατάστασης, τα θετικά συναισθήματα βοηθούν περισσότερο στην λήψη αποφάσεων από τα αρνητικά συναισθήματα (Lyubomirsky, King & Diener, 2005) και μπορούν να συνεισφέρουν είτε στην πιο αναλυτική και βαθύτερη επεξεργασία των πληροφοριών για την λήψη της απόφασης, είτε σε πιο γρήγορες και καινοτόμες λύσεις (Isen, 2004, όπως αναφέρεται από τους Barsade & Gibson, 2007).

Συνθέτοντας τους τρεις κύριους παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας για την θετική ψυχολογία, το Νόημα, την Ψυχολογική Παρουσία και την Ενδυνάμωση διαπιστώνουμε ότι η εννοιολογική σύνδεση μεταξύ τους είναι στενή.

Η ενδυνάμωση, όπως παρατηρεί ο Tobias (1995), ενέχει «μια ελευθερία για αποτυχία και μια ασυλία από κυρώσεις. Χωρίς αυτήν την ασυλία η ισχύς δεν είναι παρά μια άσχημα κρυμμένη παγίδα» (σελ. 59).

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η *Ενδυνάμωση* είναι δηλαδή απαραίτητη μια βασική αίσθηση *Ψυχολογικής Ασφάλειας*. Η Edmonson (1996) αναφέρει ότι τα μέλη μιας ομάδας εργασίας ένιωθαν ασφαλή όταν είχαν την αντίληψη ότι τυχόν σφάλματα που δεν έγιναν κακοπροαίρετα δεν θα οδηγήσουν σε τιμωρία ή απόρριψη από την ομάδα. Αυτή η αίσθηση της ασφάλειας μπορούσε να προβλέψει και να διευκολύνει την ανάληψη ρίσκου, όπως αυτό το οποίο αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι όταν λαμβάνουν αποφάσεις, ή πρωτοβουλίες στα πλαίσια της Ενδυνάμωσης.

Αντίστοιχο ρίσκο λαμβάνουν οι εργαζόμενοι όταν μετασχηματίζουν και συσχετίζουν την εργασία και την ταυτότητά τους με τις ανώτερες αξίες και τους

σκοπούς που ενέχει η *Φιλοσοφία Λειτουργίας* του οργανισμού οδεύοντας έτσι προς την θετική *Νοηματοδότηση*. Η αίσθηση της *Ψυχολογικής Ασφάλειας* είναι απαραίτητη προκειμένου να προβούν στην αλλαγή της ταυτότητάς τους, εντασσόμενοι στην ιδεολογία του οργανισμού σύμφωνα με τους Pratt και συν. (1997).

Αντίστροφα, οι πρακτικές που οδηγούν στην αίσθηση της *Ψυχολογικής Ασφάλειας* ενέχουν στοιχεία της *Φιλοσοφίας Λειτουργίας* του οργανισμού, υπό την έννοια ότι βασίζονται σε αξίες και ηθικές αρχές που συντελούν στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος σιγουριάς και ασφάλειας για τα μέλη του.

Ακόμη, όταν οι προϊστάμενοι μοιράζονται μέρος της ισχύος και του ελέγχου τους με τους υφισταμένους τους ως μέρος της διαδικασίας *Ενδυνάμωσης* επιδεικνύουν εμπιστοσύνη και σεβασμό προς αυτούς (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998) ενισχύοντας την αίσθηση της *Ψυχολογικής Ασφάλειας*.

Μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από *Ψυχολογική Ασφάλεια* συσχετίζεται με καλύτερη απόδοση και λιγότερες συγκρούσεις. Τα αποτελέσματα αυτά, όπως υποστηρίζουν οι De Dreu και συν. (2001) συνδέονται με την βίωση περισσότερων θετικών συναισθημάτων και ακόμη μεγαλύτερη ομαδικότητα και συνοχή, στοιχεία δηλαδή της *Ψυχολογικής Παρουσίας*, αλλά και μεγαλύτερη απόδοση της ομάδας. Τα θετικά συναισθήματα επίσης βοηθούν στην ανάπτυξη συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων, συνεισφέροντας με τον τρόπο αυτό στην καλύτερη αποτελεσματικότητα και στην καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (Katzenbach & Smith, 1994) για τα οποία οι εργαζόμενοι είναι δυνατό να έχουν συναισθήματα υπερηφάνειας τα οποία επίσης αποτελούν μέρος της *Ψυχολογικής Παρουσίας*.

Άλλωστε, η *Ψυχολογική Ασφάλεια* συσχετίζεται με την *Ψυχολογική Παρουσία* αφού για την ελεύθερη έκφραση των πραγματικών σκέψεων και συναισθημάτων, του αυθεντικού εαυτού στον χώρο εργασίας απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός πλαισίου όπου ο εργαζόμενος να νιώθει ασφαλής (Smith et al., 1987).

Ακόμη, η *Ενδυνάμωση* στα πλαίσια των εργασιακών σχέσεων αφορά, όπως είδαμε, στην ροή πληροφοριών που αφορούν στην αναγνώριση της συνεισφοράς του εργαζομένου και στην συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων καθώς και στην ανάπτυξη σχέσεων και διασυνδέσεων. Συσχετίζεται δηλαδή και με την *Ψυχολογική Παρουσία* στοιχεία της οποίας είναι η επικοινωνία και η ροή πληροφοριών εντός του οργανισμού αλλά και η διαμόρφωση ομαδικότητας και καλών εργασιακών σχέσεων.

Περιβάλλοντα εργασίας που υποστηρίζουν την δυνατότητα των εργαζομένων για αυτονομία στην εργασία και συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, όπως αυτά που υποστηρίζουν την *Ενδυνάμωση*, αυξάνουν την αίσθηση του δεσμού με την ευρύτερη

ομάδα του οργανισμού και η αίσθηση αυτή έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή, να εστιάζουν περισσότερο στις σχέσεις τους με τους άλλους και στις ανάγκες τους (Spreitzer et al., 2005). Η διασύνδεση και η εστίαση είναι όμως μέρη της *Ψυχολογικής Παρουσίας* σύμφωνα με τον ορισμό του Kahn (1992).

Οι λειτουργίες της *Ψυχολογικής Παρουσίας* αποτελούν πηγή ενέργειας και ζωτικότητας για τον οργανισμό γιατί χτίζουν καλύτερες και ποιοτικότερες εργασιακές σχέσεις οδηγώντας στην βίωση θετικών συναισθημάτων τα οποία με την σειρά τους συνεισφέρουν στην ανάπτυξη περισσότερων ποιοτικών σχέσεων σε μια ατέρμονα ανελίσσόμενη σπείρα σύμφωνα με την θεωρία της Fredrickson (Spreitzer et al., 2005).

Όταν η ροή των πληροφοριών για την συνεισφορά των εργαζομένων στον οργανισμό ως μέρος της *Ενδυνάμωσης* είναι ελεύθερη στον οργανισμό οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα και αντιλαμβάνονται με πιο ευρύ και ολικό τρόπο την συνολική λειτουργία του. Έτσι, διευκολύνονται τόσο στην διεύρυνση της αντίληψής τους για τα εργασιακά τους καθήκοντα και την θέση τους στον οργανισμό όσο και στην ανάπτυξη σχέσεων με άλλα μέλη του οργανισμού (Weick & Roberts, 1993). Η Ενδυνάμωση λοιπόν συσχετίζεται με την *Νοηματοδότηση* της εργασίας και την ανάπτυξη της εργασιακής ταυτότητας μέσω των νέων θεωρήσεων που αποκτούν τα μέλη του οργανισμού για την εργασία τους (Wrzesniewski et al., 2001).

Τέλος, η *Φιλοσοφία Λειτουργίας* διευκολύνει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν μια ταυτότητα που εμπεριέχει τις αξίες και τις πεποιθήσεις του ατόμου και του οργανισμού. Αποκτώντας μια ταυτότητα που συμπλέει με το εργασιακό του περιβάλλον το άτομο αποκτά την αίσθηση ότι έχει μια και μόνη ταυτότητα, είτε βρίσκεται στον εργασιακό του χώρο είτε όχι. Με τον τρόπο αυτό επιτείνεται η *Ψυχολογική Παρουσία* του εργαζομένου ο οποίος μπορεί να είναι αυθεντικός στον χώρο εργασίας του.

Αντίστροφα, η *Ψυχολογική Παρουσία* επιτρέπει στους εργαζομένους να εκφράζουν τις αληθινές αξίες, τις πραγματικές σκέψεις και τα γνήσια συναισθήματά τους. Αυτή η ελεύθερη ροή αξιών, σκέψεων και συναισθημάτων συνεισφέρει στην δημιουργία κοινών συνισταμένων για τον οργανισμό, επηρεάζοντας την ιδεολογία και την ταυτότητα των μελών του που είναι συστατικά στοιχεία της *Φιλοσοφίας Λειτουργίας* του οργανισμού (Beyer et al., 2000).

Συμπερασματικά, οι τρεις κύριοι παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας το Νόημα, η Ψυχολογική Παρουσία και η Ενδυνάμωση συνδέονται εννοιολογικά μεταξύ

τους ομαδοποιώντας με συστηματικότητα όλες τις συνιστώσες της οργανωτικής κουλτούρας.

Επίσης, οι παράγοντες αυτοί περιγράφουν με πληρότητα και σαφήνεια όλες τις συνισταμένες καταγραφής της οργανωτικής κουλτούρας όπως αναδύονται από τις θεωρίες οργανωτικής κουλτούρας και από τις έρευνες της θετικής ψυχολογίας.

Συλλογιστική της Έρευνας

Η Οργανωτική Κουλτούρα προσφέρει ένα σφαιρικό τρόπο μελέτης των παραμέτρων ενός οργανισμού και αποτελεί το αντικείμενο πολλών θεωρητικών προσεγγίσεων και ερευνών.

Κοινός τόπος της πλειοψηφίας των προσεγγίσεων στην οργανωτική κουλτούρα είναι ότι τονίζουν τις γνωστικές πλευρές της παραγνωρίζοντας ή και αγνοώντας εντελώς τον ρόλο των συναισθημάτων.

Όμως, η οργανωτική κουλτούρα έχει ως βάση της τόσο το γνωστικό όσο και το συναισθηματικό στοιχείο (Schein, 1992). Τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην μελέτη της αλληλεπιδρώντας με τις λογικές- γνωστικές συνιστώσες του οργανισμού, όπως οι κανόνες, οι κανονισμοί ή η επιβολή ελέγχου και αρκετοί είναι οι ερευνητές που τονίζουν την σημαντικότητα της διερεύνησης των συναισθημάτων σε επίπεδο οργανισμού.

Ειδικότερα, τα θετικά συναισθήματα έχουν ιδιαίτερο ρόλο στην οργανωτική κουλτούρα, συνεισφέρουν στην θετική αλλαγή και στον μετασχηματισμό του οργανισμού, βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού (Fredrickson, 2003b) και προάγουν την υγεία και την ευζωία του οργανισμού και των μελών.

Οι έρευνες της θετικής ψυχολογίας για την οργανωτική κουλτούρα αποτελούν ένα εναλλακτικό τρόπο διερεύνησής της δίνοντας έμφαση στην μελέτη θετικών ποιοτήτων, όπως η ηθική δράση ή η ανθρωπιά, και στον ρόλο των θετικών χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας για την βέλτιστη λειτουργία, την ανάπτυξη και την πρόοδο του οργανισμού.

Οι μελέτες της θετικής ψυχολογίας αναφορικά με τις συνιστώσες της οργανωτικής κουλτούρας που συνδέονται με την βίωση θετικών συναισθημάτων και συμβάλλουν στην υγεία, στην ευζωία και σε θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς και τα μέλη τους εστιάζονται γύρω από τρεις κεντρικούς παράγοντες, το Νόημα, την Ψυχολογική Παρουσία και την Ενδυνάμωση.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες συνδέονται εννοιολογικά μεταξύ τους, αποτελώντας ωστόσο διακριτά μεταξύ τους σύνολα. Περαιτέρω, το Νόημα, η Ψυχολογική Παρουσία και η Ενδυνάμωση συστηματοποιούν με δομημένο τρόπο, πληρότητα και σαφήνεια όλες τις βασικές συνιστώσες οργανωτικής κουλτούρας που αναγνωρίζονται ως κοινές ή βασικές από τις έρευνες της θετικής ψυχολογίας και από τις προσεγγίσεις που τονίζουν τα λογικά- γνωστικά στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας.

Η δομή αυτή προσφέρει ένα εναλλακτικό τρόπο θεώρησης της οργανωτικής κουλτούρας υπό το πρίσμα της θετικής ψυχολογίας δημιουργώντας έτσι μια νέα προσέγγιση της οργανωτικής κουλτούρας, την Θετική Οργανωτική Κουλτούρα.

Η Έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Η Θετική Οργανωτική Κουλτούρα περικλείει και δομεί τους παράγοντες που συμβάλλουν και συνδέονται με την ευζωία, την υγεία, την βίωση θετικών συναισθημάτων και την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό και τα μέλη του.

Βασικοί παράγοντες της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας θεωρούμε ότι είναι το Νόημα, η Ψυχολογική Παρουσία και η Ενδυνάμωση.

Νόημα

Η εργασία αποκτά Νόημα για τον εργαζόμενο όταν αντιπροσωπεύει την ταυτότητά του ως άτομο και συνδέεται με ανώτερες αξίες και σκοπούς (Gardner et al., 2001). Η οργανωτική κουλτούρα συνεισφέρει προς αυτήν την κατεύθυνση μέσω των πρακτικών, των κανόνων της και των ιδεολογικών παραδοχών της για το τι είναι ηθικά σωστό να γίνει (Schein, 1992). Απαραίτητη συνισταμένη για την ένταξη του εργαζομένου στην ιδεολογία του οργανισμού, και για την ανέρευση θετικού νοήματος μέσω της ταύτισης του με ανώτερες αξίες και σκοπούς, είναι η Ψυχολογική Ασφάλεια (Pratt et al., 1997). Αντιστρόφως, οι πρακτικές που συνεισφέρουν στην βίωση της Ψυχολογικής Ασφάλειας ενέχουν στοιχεία της Φιλοσοφίας Λειτουργίας του οργανισμού, υπό την έννοια ότι βασίζονται σε αξίες και ηθικές αρχές που συντελούν στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος σιγουριάς και ασφάλειας για τα μέλη του.

Ο παράγοντας λοιπόν του νοήματος περιγράφεται μέσω δύο βασικών και αλληλένδετων παραμέτρων, την Φιλοσοφία Λειτουργίας και την Ψυχολογική Ασφάλεια.

Έτσι, ως Φιλοσοφία Λειτουργίας ορίζεται εκείνο το συνεκτικό σύστημα πεποιθήσεων που συνδέει και εξηγεί ποιος είναι κάποιος (ταυτότητα) και που ανήκει (είναι μέλος), τι έχει σημασία (αξίες) και τι πρέπει να γίνει (σκοπός) πως και γιατί τα πράγματα έχουν οργανωθεί....για να δημιουργήσουν την πραγματικότητα και την αλήθεια (ιδεολογία) και πως κάποιος ενσωματώνεται σε αυτήν την αλήθεια και συνδέεται με το τι έχει αξία και τι θα γίνει (υπέρβαση) (Ashforth & Vaidyanath, 2002).

Η Ψυχολογική Ασφάλεια είναι η αίσθηση του ατόμου ότι μπορεί να δείξει τον πραγματικό του εαυτό στον χώρο εργασίας του, χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες για την θέση ή την καριέρα του (Kahn, 1990).

Η βίωση της Ψυχολογικής Ασφάλειας αποτελείται από την/τον:

Εμπιστοσύνη: η απόδοση καλών προθέσεων, η πίστη στα λεγόμενα και στις πράξεις, στην ικανότητα και στην αξιοπιστία των άλλων.

Δικαιοσύνη: α) η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη ως προς την διανομή των πηγών του οργανισμού στους εργαζομένους του (διανεμητική δικαιοσύνη), β) η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη των μεθόδων ή των διαδικασιών του οργανισμού (διαδικαστική δικαιοσύνη) και γ) η αποτελεσματική επικοινωνία της δικαιοσύνης μέσω των προσωπικών αλληλεπιδράσεων (αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη).

Οικογενειακή Ατμόσφαιρα: η ικανότητα του οργανισμού να παρέχει στους εργαζομένους του την αίσθηση ότι είναι μέλη μιας μεγάλης «οικογένειας», όπου υπάρχει ειλικρινές ενδιαφέρον και φροντίδα μεταξύ συναδέλφων αλλά και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Αίσθηση του Ανήκειν: η αίσθηση των εργαζομένων ότι ανήκουν στον οργανισμό, ο συναισθηματικός δεσμός και η πίστη στον οργανισμό.

Σεβασμός: ο σεβασμός που επιδεικνύει η εταιρεία προς τους υπαλλήλους της ως άτομα και ως εργαζομένους αλλά και ο σεβασμός που αντίστοιχα δείχνουν οι εργαζόμενοι προς την διοίκηση της εταιρείας.

Ανθρωπιά: η ικανότητα του οργανισμού να αντιλαμβάνεται συλλογικά, να αισθάνεται και ανταποκρίνεται στον πόνο που μπορεί να νιώθει ένα μέλος του οργανισμού.

Υποστήριξη: η βοήθεια και η υποστήριξη που προσφέρει η εταιρεία στους εργαζομένους και η οποία μεταφέρεται και προσφέρεται στον εργαζόμενο μέσω των προϊσταμένων και των συναδέλφων.

Ποιότητα Ζωής: η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το κατά πόσο ο οργανισμός φροντίζει για την ποιότητα ζωής τους, εντός και εκτός του εργασιακού τους χώρου .

Συγχώρεση: η αποδοχή των λαθών στην εργασία, ως μέρος της διαδικασίας πειραματισμού και απόκτησης νέας γνώσης.

Η ψυχολογική ασφάλεια συμβάλλει στην δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που προάγει την ανάπτυξη και βίωση θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 2002, 2001, 1998) καθώς και την άνετη και ελεύθερη έκφραση σκέψεων, συναισθημάτων και ιδεών (Kahn, 2001; Kahn, 1990). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο εργαζόμενος μπορεί να είναι ψυχολογικά παρών (Kahn, 1992).

Ψυχολογική Παρουσία

Η Ψυχολογική Παρουσία αφορά στην προσβασιμότητα του ατόμου στην εργασία του (υπό την έννοια της προσπάθειας για την δουλειά του και της συνεισφοράς ιδεών), στην προσβασιμότητά του στους άλλους (να είναι κανείς ανοικτός και να έχει ενσυναίσθηση) και στην προσβασιμότητα στον ίδιο του τον εαυτό (υπό την έννοια της ανάπτυξης και μάθησης) (Kahn, 1992).

Ο δεύτερος βασικός παράγοντας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας είναι η Ψυχολογική Παρουσία η οποία περιγράφεται από:

Επικοινωνία: ο ανοικτός διάλογος, η ελεύθερη έκφραση σκέψεων και συναισθημάτων, η εποικοδομητική αμφισβήτηση και η ανταλλαγή πληροφοριών.

Ευελιξία- Καινοτομία: η δεκτικότητα και η εύρεση νέων ιδεών, μεθόδων και διαδικασιών.

Αισιοδοξία: η αισιοδοξία των εργαζομένων για το ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συνεργασία- Ομαδικότητα: η συνεργασία, η συνοχή και το πνεύμα ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων κάθε ιεραρχικής βαθμίδας καθώς και μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της οργάνωσης.

Ανάπτυξη- Εκπαίδευση: η δυνατότητα, η ενθάρρυνση και η υποστήριξη που προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζομένους του για ανάπτυξη και εκπαίδευση.

Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση: η κινητοποίηση για την επίτευξη στόχων και η επένδυση του μεγίστου των δυνατοτήτων και των πηγών των εργαζομένων.

Υπερηφάνεια: η υπερηφάνεια των εργαζομένων για τον οργανισμό και για την ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η Ψυχολογική Παρουσία προσφέρει στην ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας και στην βίωση θετικών συναισθημάτων τα οποία με την σειρά τους συνεισφέρουν στην ανάπτυξη περισσότερων ποιοτικών σχέσεων σε μια ατέρμονα ανελίσσόμενη σπείρα (Spreitzer et al., 2005), δημιουργώντας έτσι το κατάλληλο πλαίσιο για την ανεμπόδιστη εμπλοκή του μεγίστου των δυνατοτήτων και των πηγών των εργαζομένων, εισάγοντας κατ' ουσία αυξημένα επίπεδα ενεργητικότητας και ζωτικότητας στον οργανισμό. Η κουλτούρα ενός οργανισμού με υψηλά επίπεδα ζωτικότητας χαρακτηρίζεται από την Ενδυνάμωση των εργαζομένων του (Vicenzi & Adkins, 2000).

Ενδυνάμωση

Τρίτος βασικός παράγοντας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας είναι η Ενδυνάμωση η οποία αφορά στην γέννηση, την διανομή και την χρήση της ισχύος, της εξουσίας στα πλαίσια των εργασιακών σχέσεων. Η Ενδυνάμωση συσχετίζεται με τον θετικό μετασχηματισμό του οργανισμού γιατί αυξάνει τα επίπεδα της ζωτικότητάς του, δηλαδή την ικανότητά του να ελίσσεται, να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται, και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η αύξηση της ισχύος γεννά ακόμη περισσότερη ενέργεια για τον οργανισμό σε μια διαρκώς ανατροφοδοτούμενη διαδικασία (Feldman et al., 2003).

Η *Ενδυνάμωση* μπορεί να περιγραφεί από την:

Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων: η δυνατότητα για εμπλοκή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης απόφασης.

Ανατροφοδότηση της Απόδοσης: η επαρκής ανατροφοδότηση αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Αυτονομία- Πρωτοβουλία: η ενθάρρυνση και η υποστήριξη των εργαζομένων για αυτόνομη εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου: η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων και της σημαντικότητας του έργου τους για τον οργανισμό.

Κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η κατασκευή ενός πρωτότυπου, έγκυρου και αξιόπιστου ερωτηματολογίου για την μέτρηση και καταγραφή της καινοτόμου έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Το ερωτηματολόγιο αυτό βασίζεται στο πρωτότυπο πολυδιάστατο μοντέλο που διατυπώσαμε για την δομή και την περιγραφή της νέας έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Για την δημιουργία αυτού του ψυχομετρικού εργαλείου θα ακολουθήσουμε τα στάδια κατασκευής νέων ερωτηματολογίων σύμφωνα με τις αρχές και την μεθοδολογία της Ψυχομετρίας (Αλεξόπουλος, 1998). Τα στάδια αυτά είναι (α) εννοιολογικός προσδιορισμός του ερωτηματολογίου, (β) επιλογή κλίμακας απαντήσεων – επιλογή μεθόδου μετατροπής κλιμάκων, (γ) κατασκευή – επιλογή ερωτήσεων, (δ) δοκιμασία ερωτήσεων, (ε) ανάλυση ερωτήσεων, (στ) αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

Η μελέτη αυτή θα προσθέσει στην επιστημονική γνώση μέσω της θεωρητικής διατύπωσης και του ερευνητικού ελέγχου ενός πολυδιάστατου μοντέλου περιγραφής των παραγόντων που συνθέτουν μια νέα έννοια, αυτή της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Η εννοιολογική αυτή κατασκευή και το μοντέλο που την περιγράφει αποτελεί μια καινοτόμο προσέγγιση για την διερεύνηση και ανάλυση της κουλτούρας

ενός οργανισμού, συμπληρώνει τα υπάρχοντα θεωρητικά μοντέλα για την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας και συνεισφέρει στην πληρέστερη κατανόηση των θετικών πλευρών και χαρακτηριστικών των οργανισμών.

Το ψυχομετρικό εργαλείο μέτρησης της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας χρησιμεύει στην αξιόπιστη και έγκυρη καταγραφή και περιγραφή της δυναμικής των οργανισμών στην Ελλάδα.

Περαιτέρω, η καταγραφή των θετικών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μέσω του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας συμβάλει στην συνειδητοποίηση των εξεχόντων θετικών ποιοτήτων του οργανισμού, τονίζοντας και δηλώνοντας με εναργή τρόπο εκείνα τα σημεία του οργανισμού που αν υποστηριχθούν θα συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών χαρακτηριστικών του.

Με τον τρόπο αυτό η μέτρηση και καταγραφή της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη σχεδίων δράσης και υποστήριξης που θα συνεισφέρουν στην θετική εξέλιξη, στην υγεία, στην ευζωία και σε θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και τους εργαζομένους του.

Μέθοδος

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι η κατασκευή ενός ερωτηματολογίου καταγραφής της νέας έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας για χρήση σε οργανώσεις και οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο αυτό βασίζεται στο πολυδιάστατο μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφονται τέσσερις ενότητες: α) η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την κατασκευή του ερωτηματολογίου, β) το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, γ) το υλικό και δ) η διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Κατασκευή του Ερωτηματολογίου

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας βασιστήκαμε στον εννοιολογικό ορισμό των διαστάσεων της όπως αυτές παρουσιάστηκαν στην ενότητα για την έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τρία βασικά στάδια κατασκευής του ερωτηματολογίου.

Το πρώτο στάδιο αφορά στην επιλογή της κλίμακας απαντήσεων- επιλογή της μεθόδου μετατροπής των κλιμάκων.

Το δεύτερο στάδιο συνίσταται στην επιλογή και κατασκευή των ερωτήσεων και περιλαμβάνει έξι βήματα: α) την συλλογή ξενόγλωσσων ερωτηματολογίων και επιλογή των προτάσεων, β) την μετάφραση και προσαρμογή των προτάσεων, γ) την διερεύνηση της φαινομενικής εγκυρότητας, δ) την διερεύνηση της εννοιολογικής εγκυρότητας και της εγκυρότητας περιεχομένου, ε) την επιβεβαίωση της εννοιολογικής εγκυρότητας και της εγκυρότητας περιεχομένου και στ) την μορφή και την σειρά των προτάσεων του ερωτηματολογίου. Για κάθε ένα από τα βήματα αυτά παρουσιάζεται το δείγμα, το υλικό, η ερευνητική διαδικασία και τα αποτελέσματα, κατά περίπτωση.

Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στον έλεγχο της ερευνητικής διαδικασίας και περιγράφεται ο σκοπός της πιλοτικής χορήγησης του ερωτηματολογίου, το δείγμα, το υλικό, η διαδικασία που ακολουθήθηκε καθώς και τα αποτελέσματα.

Επιλογή Κλίμακας Απαντήσεων- Επιλογή της Μεθόδου Μετατροπής των Κλιμάκων

Για την κλίμακα απαντήσεων του προτάσεων του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου επιλέξαμε να χρησιμοποιήσουμε μια επταβάθμια κλίμακα Likert από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 7 (συμφωνώ απόλυτα).

Όπως αναφέρει ο Kline (2000) μια κλίμακα μέτρησης με επτά σημεία θεωρείται ότι έχει τον βέλτιστο, ως προς την αξιοπιστία, αριθμό σημείων.

Επιπλέον, οι κλίμακες μέτρησης επτά σημείων χρησιμοποιούνται συχνά για την καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας και οι απαντήσεις είναι κατάλληλες για παραγοντική ανάλυση.

Τέλος η συνολική βαθμολογία της κάθε διάστασης- υποκλίμακας του ερωτηματολογίου θα προκύπτει από το άθροισμα των επιμέρους βαθμολογιών όλων των προτάσεων που περιλαμβάνει.

Επιλογή και Κατασκευή Ερωτήσεων

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου καταγραφής της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας ακολουθήσαμε τα εξής έξι βήματα: α) συλλογή ξενόγλωσσων ερωτηματολογίων και επιλογή των προτάσεων που περιγράφουν τους παράγοντες του ερωτηματολογίου μέσω ομάδας εστίασης (focus group) αποτελούμενης από οργανωτικούς ψυχολόγους, β) μετάφραση και προσαρμογή στην ελληνική γλώσσα των προτάσεων που επιλέχθηκαν με στόχο την διασφάλιση της γλωσσικής αντιστοιχίας τους, γ) δημιουργία και πραγματοποίηση μιας δεύτερης ομάδας εστίασης (focus group) αποτελούμενης και πάλι από οργανωτικούς ψυχολόγους για την διερεύνηση της φαινομενικής εγκυρότητας των προτάσεων δ) διερεύνηση της εγκυρότητας περιεχομένου και της εννοιολογικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου από την δεύτερη ομάδα εστίασης (focus group) και προσθήκη πρωτότυπων ερωτημάτων με σκοπό την περιγραφή όλων των πλευρών της κάθε διάστασης του ερωτηματολογίου ε) σύσταση και πραγματοποίηση ομάδας εστίασης (focus group) από ανώτερα και ανώτατα στελέχη ιδιωτικών επιχειρήσεων για την επιβεβαίωση της εννοιολογικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου καθώς και της εγκυρότητας του περιεχομένου του και στ) μέριμνα για την μορφή και την σειρά των προτάσεων του ερωτηματολογίου με σκοπό την αποφυγή επιδράσεων συμφωνίας και σειράς.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βήματα αυτά.

Συλλογή Ξενόγλωσσων Ερωτηματολογίων και Επιλογή Προτάσεων

Συλλογή Ξενόγλωσσων Ερωτηματολογίων

Δείγμα

Οι συμμετέχοντες στο βήμα αυτό ήταν δύο οργανωτικοί ψυχολόγοι με καλή γνώση της αγγλικής και της ελληνικής γλώσσας, ένας άνδρας και μια γυναίκα, ηλικίας 30- 35 ετών.

Διαδικασία

Με βάση τον εννοιολογικό ορισμό των διαστάσεων που προσδιορίζουν την Θετική Οργανωτική Κουλτούρα έγινε βιβλιογραφική αναζήτηση για την διερεύνηση ήδη υπαρχόντων ψυχομετρικών εργαλείων που θα μπορούσαν να τις περιγράψουν.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια της ηλεκτρονικής βάσης αναζήτησης Psych Info καθώς και σχετικών άρθρων και εγχειριδίων οργανωτικής ψυχολογίας.

Αποτελέσματα

Συνολικά 14 ψυχομετρικά εργαλεία βρέθηκαν να μετρούν διαστάσεις του ερωτηματολογίου:

Αξιολόγηση της Προσωπικής και Οργανωτικής Ποιότητας Ζωής (Personal and Organizational Quality Assessment) (Barrios- Choplin & Atkinson, 1997). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 85 προτάσεις και καταγράφει βασικά στοιχεία που συνεισφέρουν στην ποιότητα ζωής στον χώρο εργασίας ως προς δύο κύριους παράγοντες, το άτομο και τον οργανισμό.

Η προσωπική ποιότητα ζωής (Personal Quality) αναφέρεται στις διαθέσεις στις στάσεις και στα συμπτώματα του άγχους των ατόμων όπως αυτά διαμορφώνονται σε καθημερινή βάση και περιλαμβάνει δέκα υποκλίμακες: α) Ευγνωμοσύνη (Gratitude), β) Κινητοποίηση (Motivation), γ) Ηρεμία (Calmness), δ) Θετική άποψη (Positive outlook), ε) Κούραση (Fatigue), στ) Άγχος (Anxiety), ζ) Κατάθλιψη (Depression), η) Διαχείριση θυμού (Anger management), θ) Πικρία (Resentfulness) και ι) Συμπτώματα στρες (Stress symptoms).

Η οργανωτική ποιότητα ζωής (Organizational Quality) περιλαμβάνει διαστάσεις που συσχετίζονται με την ποιότητα ζωής στα πλαίσια του οργανισμού και αναφέρονται σε συνιστώσες του οργανισμού και σε στάσεις και συμπεριφορές των

εργαζομένων ως προς την εργασία τους. Η ποιότητα ζωής στον οργανισμό αποτελείται από δεκατέσσερις υποκλίμακες: α) Κατανόηση της στρατηγικής (Strategic understanding), β) Αξία της συνεισφοράς (Value of contribution), γ) Υποστήριξη από τους προϊσταμένους (Manager support), δ) Σαφήνεια των στόχων (Goal clarity), ε) Προκλητικότητα του εργασιακού ρόλου (Job challenge), στ) Ένταση της εργασίας (Work intensity), ζ) Χρονική πίεση (Time pressure), η) Ελευθερία έκφρασης (Freedom of expression), θ) Αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Communication effectiveness), ι) Εμπιστοσύνη στον οργανισμό (Confidence in the organization), ια) Εργασιακές στάσεις (Work attitude), ιβ) Ζητήματα ηθικού (Morale issues), ιγ) Παραγωγικότητα (Productivity) και ιδ) Πρόθεση για παραίτηση (Intention to quit).

Όλες οι υποκλίμακες του ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Προσωπικής και Οργανωτικής Ποιότητας Ζωής έχουν ικανοποιητικούς δείκτες ομοιογένειας ($\alpha=.65$ έως $\alpha=.90$).

Οι απαντήσεις δίνονται βάσει μιας επταβάθμιας κλίμακας Likert που κυμαίνεται από «καθόλου» έως «πάντοτε» για τον παράγοντα προσωπικής ποιότητας ζωής και από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα» για τον παράγοντα οργανωτικής ποιότητας ζωής.

Αξιολόγηση της Συνοχής του Οργανισμού (Organizational Coherence Survey) (Pendleton, 1998). Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά στην αξιολόγηση της συνέπειας και της αποτελεσματικότητας με την οποία οι διάφορες πλευρές του οργανισμού λειτουργούν αρμονικά μαζί συμβάλλοντας στην υγεία και την συνοχή του οργανισμού.

Περιλαμβάνει 63 προτάσεις που περιγράφουν 6 παράγοντες: α) Φροντίδα για την εργασία (Taking care of business), β) Αίσθηση ευζωίας στην εργασία (A sense of well-being at work), γ) Σχέσεις στον χώρο εργασίας (Relationships at work), δ) Διοίκηση ατόμων (Managing people), ε) Διοίκηση οργανισμού (Managing the organization) και στ) Εργασιακό κλίμα (Working climate).

Το ερωτηματολόγιο εμφανίζει ικανοποιητικούς δείκτες αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας και επαναληπτικών μετρήσεων (Pendleton, 1998).

Για όλες τις προτάσεις του ερωτηματολογίου τα μέλη του οργανισμού: α) δηλώνουν την σημασία που έχει η κάθε πρόταση για τους ίδιους βάσει μιας τετραβάθμιας κλίμακας από «καθόλου σημαντική» έως «εξαιρετικά σημαντική» και β) αξιολογούν την τρέχουσα απόδοση για την κάθε πρόταση βάσει μιας δεκαβάθμιας κλίμακας από «εξαιρετικά κακή» έως «εξαιρετικά καλή».

Οργανωτικό Ήθος (Organizational Virtuousness) (Cameron, Bright & Casa, 2004). Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί την αντίληψη των εργαζομένων για το ήθος στον οργανισμό καταγράφοντας ηθικές συμπεριφορές των εργαζομένων και ηθικές πρακτικές του οργανισμού.

Αποτελείται από 15 προτάσεις που ομαδοποιούνται σε πέντε παράγοντες: την Αισιοδοξία (Optimism), την Εμπιστοσύνη (Trust), την Ανθρωπιά (Compassion), την Ακεραιότητα (Integrity) και την Συγχώρεση (Forgiveness).

Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν πολύ καλή αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής με δείκτες Cronbach's alpha από $\alpha=.83$ έως $\alpha=.90$.

Ερωτηματολόγιο Ηθικής Λήψης Απόφασης (Ethical Decision Making) (Newman, 1993). Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί την ηθική στο πλαίσιο της λήψης μιας απόφασης βάσει τριών κριτηρίων: α) Δυνατότητα για ελεύθερη έκφραση (Voice), β) Σχέσεις με τον προϊστάμενο (Relationship with supervisor) και γ) Αντιλαμβανόμενο κλίμα φροντίδας (Perceived caring climate).

Το ερωτηματολόγιο ηθικής λήψης απόφασης αποτελείται από 19 προτάσεις οι οποίες κατηγοριοποιούνται στους τρεις παραπάνω παράγοντες.

Για την αξιολόγηση των προτάσεων χρησιμοποιείται μια επταβάθμια κλίμακα Likert από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα».

Οι παράγοντες του ερωτηματολογίου χαρακτηρίζονται από πολύ καλή ομοιογένεια ($\alpha=.75$ έως $\alpha=.88$).

Ερωτηματολόγιο Οργανωτικού Κλίματος (Organizational Climate Measure) (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace, 2005) περιγράφει το οργανωτικό κλίμα σύμφωνα με το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών (Quinn et al., 1983).

Περιλαμβάνει 82 προτάσεις που ομαδοποιούνται σε τέσσερις βασικούς παράγοντες ο καθένας εκ των οποίων αναλύεται περαιτέρω σε υποκλίμακες. Οι παράγοντες και οι υποκλίμακες που τους αντιστοιχούν είναι οι κάτωθι:

α) Ανθρώπινες Σχέσεις (Human Relations), όπου συγκαταλέγονται οι υποκλίμακες Αυτονομία (Autonomy), Ένταξη (Integration), Εμπλοκή (Involvement), Υποστήριξη από τον προϊστάμενο (Supervisory support), Εκπαίδευση (Training) και Ευζωία (Welfare).

β) Ανοικτά Συστήματα (Open Systems) με υποκλίμακες, την Καινοτομία (Innovation and flexibility), την Εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον (Outward focus) και τα Αντανακλαστικά (Reflexivity).

γ) Εσωτερικές Διαδικασίες (Internal Process) που περιλαμβάνει την Τυπικότητα (Formalization) και την Παράδοση (Tradition) και

δ) Επίτευξης Στόχων Μέσω Λογικής (Rational goal) με υποκλίμακες την Σαφήνεια των Στόχων (Clarity of organizational goals), την Αποτελεσματικότητα (Efficiency), την Προσπάθεια (Effort), την Ανατροφοδότηση της απόδοσης (Performance feedback), την Πίεση για απόδοση (Pressure to produce) και την Ποιότητα (Quality).

Οι δεκαεπτά υποκλίμακες του ερωτηματολογίου εμφανίζουν πολύ καλή αξιοπιστία εσωτερική συνέπειας με δείκτες Cronbach's alpha από $\alpha=.67$ έως $\alpha=.91$.

Το ερωτηματολόγιο απαντάται με βάση μια τετραβάθμια κλίμακα Likert από «σίγουρα εσφαλμένο» έως «σίγουρα σωστό».

Κλίμακα Συναισθηματικής Πίστης (Affective Commitment Scale) (Allen & Meyer, 1990), η οποία καταγράφει την πίστη στον οργανισμό ως την συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στον οργανισμό, την ταύτιση και την εμπλοκή του σε αυτόν.

Η συναισθηματική πίστη περιγράφεται βάσει 8 προτάσεων οι οποίες ομαδοποιούνται σε ένα παράγοντα με πολύ καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ($\alpha=.87$).

Οι προτάσεις αξιολογούνται με μια επταβάθμια κλίμακα απάντησης τύπου Likert από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα».

Κλίμακα Ανταλλαγής Πληροφοριών (Information Exchange Scale) (Kozlowski & Doherty, 1989). Η κλίμακα αυτή περιέχει προτάσεις οι οποίες αναφέρονται στην σχέση με τον προϊστάμενο και στην ροή και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου. Με τον τρόπο αυτό καταγράφει την αντίληψη του εργαζομένου για το αν αποτελεί μέρος μιας εσω-ομάδας ή όχι.

Η κλίμακα αποτελείται από 8 προτάσεις που ομαδοποιούνται σε ένα παράγοντα με πολύ καλή ομοιογένεια ($\alpha=.84$) και απαντώνται με μια επταβάθμια κλίμακα Likert, από «πάρα πολύ» έως «καθόλου».

Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Οργανωτικής Κουλτούρας για Γυναίκες (The Women Workplace Culture Questionnaire) (Bergman & Hallberg, 2002). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 19 προτάσεις οι οποίες περιγράφουν την κουλτούρα του οργανισμού όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τις γυναίκες εργαζόμενες.

Περιγράφεται από τρεις παράγοντες: α) τα Αντιλαμβανόμενα βάρη στην εργαζόμενη (Perceived burdens on me), β) τα Αντιλαμβανόμενα βάρη στις γυναίκες (Perceived burdens on women) και γ) την Σεξουαλική παρενόχληση (Sexual harassment).

Οι παράγοντες αυτοί χαρακτηρίζονται από ικανοποιητική αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας με δείκτες Cronbach's alpha από $\alpha=.75$ έως $\alpha=.86$.

Το ερωτηματολόγιο απαντάται α) με μια τριβάθμια κλίμακα Likert από «καθόλου» έως «πολύ» για επτά προτάσεις, β) με μια τετραβάθμια κλίμακα Likert από «συχνά» έως «ποτέ» για δέκα προτάσεις και γ) με μια πενταβάθμια κλίμακα Likert από απάντησης από «λιγότερο από ότι θα επιθυμούσα» έως «πολύ περισσότερο από ότι θα επιθυμούσα» για 2 προτάσεις.

Κλίμακα Οργανωτικής Δικαιοσύνης (Organizational Justice) (Moorman, 1991). Η κλίμακα περιγράφει την δικαιοσύνη στον οργανισμό με βάση τρεις παράγοντες: α) την Διανεμητική δικαιοσύνη (Distributive justice), β) την Διαδικαστική δικαιοσύνη (Procedural justice) και γ) την Αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη (Interactional justice).

Περιλαμβάνει συνολικά 18 προτάσεις οι οποίες απαντώνται με μια πενταβάθμια κλίμακα Likert από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα».

Οι παράγοντες της κλίμακας έχουν πολύ καλή ομοιογένεια η οποία κυμαίνεται από $\alpha=.93$ ως $\alpha=.94$.

Ψυχολογικό Κλίμα (Psychological Climate) (Koys & DeCotiis, 1991). Η κλίμακα περιλαμβάνει συνολικά 40 προτάσεις και περιγράφει το κλίμα στον οργανισμό βάσει οκτώ υποκλιμάκων.

Οι υποκλίμακες αυτές είναι: α) Αυτονομία (Autonomy), β) Συνοχή (Cohesion), γ) Εμπιστοσύνη (Trust), δ) Πίεση (Pressure), ε) Υποστήριξη (Support), στ) Αναγνώριση (Recognition), ζ) Δικαιοσύνη (Fairness) και η) Καινοτομία (Innovation).

Οι δείκτες αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής για όλες τις υποκλίμακες κυμαίνονται σε πολύ καλά επίπεδα από $\alpha=.80$ έως $\alpha=.89$.

Ερωτηματολόγιο Κουλτούρας για την Σχέση Οικογενειακών Υποχρεώσεων και Εργασίας (Work- Family Culture) (Thomson, Beauvais & Lyness 1999). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 20 προτάσεις που παρέχουν μια αξιολόγηση για την υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να ισορροπήσουν τις υποχρεώσεις τους ανάμεσα στις επαγγελματικές και οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τρεις παράγοντες: α) Υποστήριξη από τον προϊστάμενο (Managerial support), β) Συνέπειες για την καριέρα (Career consequences) και γ) Απαιτήσεις σε χρόνο από τον οργανισμό (Organizational time demands).

Οι παράγοντες αυτοί χαρακτηρίζονται από πολύ καλή ομοιογένεια ($\alpha=.74$ έως $\alpha=.91$).

Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την υποστήριξη του οργανισμού βάσει μιας επταβάθμιας κλίμακας Likert από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα».

Αξιολόγηση της Αντιλαμβανόμενης Υποστήριξης από τον Οργανισμό (Survey of Perceived Organizational Support) (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Η κλίμακα αυτή περιγράφει την συνολική αξιολόγηση του εργαζόμενου για τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευζωία των εργαζομένων τους και λαμβάνει υπόψη του την συνεισφορά τους σε αυτόν.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 36 προτάσεις που συνιστούν ένα παράγοντα με πολύ καλή ομοιογένεια ($\alpha=.97$).

Οι προτάσεις απαντώνται με μια επταβάθμια κλίμακα Likert από «συμφωνώ απόλυτα» έως «διαφωνώ απόλυτα».

Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Πίστης (Organizational Commitment Questionnaire) (Mowday, Steers & Porter, 1979). Το ερωτηματολόγιο καταγράφει την πίστη στον οργανισμό ως το σθένος της ταύτισης και της εμπλοκής με τον συγκεκριμένο οργανισμό.

Περιέχει 15 προτάσεις οι οποίες αποτελούν ένα παράγοντα και απαντάται με μια κλίμακα Likert επτά σημείων από «συμφωνώ απόλυτα» έως «διαφωνώ απόλυτα».

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου είναι υψηλή με δείκτη $\alpha=.90$.

Κλίμα Επικοινωνίας, (Communication Climate) (Smidts, Pruyn & van Riel, 2001). Αποτελείται από 15 προτάσεις οι οποίες καταγράφουν το κλίμα επικοινωνίας στον οργανισμό βάσει τριών παραγόντων: α) Δεκτικότητα στην επικοινωνία (Openness), β) Συμμετοχή στην λήψη απόφασης (Participation) και γ) Υποστήριξη (Supportiveness).

Οι παράγοντες χαρακτηρίζονται από ικανοποιητική ομοιογένεια ($\alpha=.73$ έως $\alpha=.74$).

Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου αξιολογούνται με μια πενταβάθμια κλίμακα Likert από «διαφωνώ» έως «συμφωνώ».

Επιλογή Προτάσεων

Δείγμα

Συστάθηκε μια ομάδα εστίασης (focus group) αποτελούμενη από 3 οργανωτικούς ψυχολόγους, δύο άνδρες και μια γυναίκα ηλικίας 30-45 ετών.

Υλικό

Το υλικό για την επιλογή των προτάσεων ήταν τα 14 ψυχομετρικά εργαλεία που βρέθηκε ότι μετρούν επιμέρους διαστάσεις του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου.

Διαδικασία

Στην ομάδα εστίασης ζητήθηκε η επιλογή των προτάσεων των ξενόγλωσσων κλιμάκων που περιγράφουν τις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, βάσει των εννοιολογικών ορισμών των υποκλιμάκων της.

Κριτήριο για την επιλογή ήταν η εύρεση των κοινών ή βασικών προτάσεων για την περιγραφή της κάθε υποκλίμακας του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου.

Αποτελέσματα

Το αποτέλεσμα ήταν η επιλογή 69 προτάσεων οι οποίες αντιστοιχούσαν σε υποκλίμακες του ερωτηματολογίου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Αναλυτικές πληροφορίες για τις προτάσεις που επιλέχθηκαν παρέχονται στο Πίνακα 1 του Παραρτήματος Α.

Μετάφραση και Προσαρμογή Ερωτήσεων

Δείγμα

Οι συμμετέχοντες σε αυτό το βήμα ήταν α) μια οργανωτική ψυχολόγος ηλικίας 32 ετών με πολύ καλή γνώση της αγγλικής και της ελληνικής γλώσσας β) δύο ψυχολόγοι, ένας άντρας και μια γυναίκα ηλικίας 25-30 ετών με πολύ καλή γνώση και των δυο γλωσσών, γ) δύο ανεξάρτητοι κριτές, ψυχολόγοι, άντρες, ηλικίας 30-35 ετών.

Υλικό

Το υλικό για αυτό το βήμα ήταν οι 69 προτάσεις που επιλέχθηκαν από τις ξενόγλωσσες κλίμακες.

Διαδικασία

Οι προτάσεις του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου που αντλήθηκαν από ξενόγλωσσες κλίμακες προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα σύμφωνα με την διαδικασία της αντίστροφης ανεξάρτητης μετάφρασης (back translation) και τις οδηγίες για την μετάφραση των ερωτηματολογίων των Van de Vijven και Hambleton (1996).

Οι προτάσεις αρχικά μεταφράστηκαν στην ελληνική γλώσσα από την οργανωτική ψυχολόγο και μεταφράστηκαν αντίστροφα στην αγγλική γλώσσα από τους δύο ψυχολόγους.

Κατόπιν, έγιναν κάποιες διορθώσεις από τους δύο ανεξάρτητους κριτές οι οποίες αφορούσαν κυρίως την γλωσσική αντιστοιχία των προτάσεων.

Αποτελέσματα

Οι ελληνικές προτάσεις του ερωτηματολογίου πήραν την τελική τους μορφή.

Διερεύνηση της Φαινομενικής Εγκυρότητας

Δείγμα

Συστάθηκε μια ομάδα εστίασης (focus group) αποτελούμενη από δύο οργανωτικούς ψυχολόγους, ηλικίας 30-35 ετών, ένα άνδρα και μια γυναίκα.

Υλικό

Υλικό για το βήμα αυτό ήταν οι 69 προσαρμοσμένες στην ελληνική γλώσσα προτάσεις.

Διαδικασία

Από τα μέλη της ομάδας ζητήθηκε: α) η κατάταξη των προτάσεων σε κατηγορίες και β) η ονομασία των κατηγοριών αυτών αναλόγως με την έννοια που θεωρούν ότι περιγράφει η κάθε μια.

Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα του βήματος αυτού ήταν ότι: α) οι προτάσεις κατηγοριοποιήθηκαν σε υποκλίμακες ταυτόσημες με αυτές όπου θεωρητικά ανήκαν σύμφωνα με την αρχική τους επιλογή από τις ξενόγλωσσες κλίμακες και β) ότι οι υποκλίμακες αυτές λάμβαναν ονομασία ίδια ή παραπλήσια με την ονομασία που τους είχε δοθεί στο βήμα της επιλογής των προτάσεών τους. Έτσι, τα αποτελέσματα παρέχουν ενδείξεις φαινομενικής εγκυρότητας για το υπό κατασκευή ερωτηματολόγιο.

Διερεύνηση της Εννοιολογικής Εγκυρότητας και της Εγκυρότητας Περιεχομένου του Ερωτηματολογίου

Δείγμα

Το δείγμα αυτό ήταν η ομάδα εστίασης (focus group) που συμμετείχε και στο προηγούμενο βήμα για την διερεύνηση της φαινομενικής εγκυρότητας και αποτελούνταν από δύο οργανωτικούς ψυχολόγους, ηλικίας 30-35 ετών, ένα άνδρα και μια γυναίκα.

Υλικό

Το υλικό για την διερεύνηση της εννοιολογικής εγκυρότητας και της εγκυρότητας περιεχομένου ήταν: α) οι ομάδες προτάσεων που κατασκευάστηκαν με βάση το προηγούμενο βήμα και β) οι ορισμοί των υποκλιμάκων του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου

Διαδικασία

Ζητήθηκε: α) η αξιολόγηση της πληρότητας με την οποία περιγράφονται όλες οι πλευρές της υπό μελέτη έννοιας για την κάθε υποκλίμακα του ερωτηματολογίου και β) η συγγραφή νέων προτάσεων για όσες διαστάσεις δεν είχαν περιγραφεί πλήρως μέσω των ήδη επιλεγμένων προτάσεων.

Αποτελέσματα

Προστέθηκαν 66 προτάσεις οι οποίες αφορούσαν σε όλες τις διαστάσεις του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου, παρέχοντας ενδείξεις για την εννοιολογική εγκυρότητα και την εγκυρότητα περιεχομένου των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου.

Επιβεβαίωση της Εννοιολογικής Εγκυρότητας και της Εγκυρότητας Περιεχομένου του Ερωτηματολογίου

Δείγμα

Συστάθηκε ομάδα εστίασης (focus group) η οποία αποτελούνταν από ανώτερα και ανώτατα στελέχη ιδιωτικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η ομάδα αυτή αποτελούνται από τέσσερις άνδρες και μια γυναίκα, ηλικίας 43-56 ετών, οι οποίοι κατείχαν τις θέσεις συμβούλου επιλογής προσωπικού, διευθυντή ανθρώπινων πόρων, γενικού διευθυντή, οικονομικού διευθυντή και διευθυντή πωλήσεων.

Διαδικασία

Στα μέλη της ομάδας αυτής ζητήθηκε: α) η αναλυτική περιγραφή των θετικών στοιχείων της κουλτούρας μιας εταιρείας στην οποία είχαν εργαστεί στο παρελθόν, β) η κατάταξη σε σειρά προτεραιότητας των υποκλιμάκων της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας και γ) η καταγραφή των βασικών στοιχείων και χαρακτηριστικών που περιγράφουν τις υποκλίμακες του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου σύμφωνα με την άποψή τους.

Αποτελέσματα

Τα θετικά στοιχεία οργανωτικής κουλτούρας που περιγράφησαν από την ομάδα εστίασης ήταν σύμφωνα με την βιβλιογραφία και το θεωρητικό μοντέλο της έννοιας και του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Επίσης, η καταγραφή των χαρακτηριστικών των υποκλιμάκων της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας από την ομάδα εστίασης ήταν σύμφωνη με την έννοια και το περιεχόμενο των υποκλιμάκων του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου.

Ωστόσο, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του βήματος αυτού κρίθηκε σκόπιμο να γίνουν αλλαγές σε μια πρόταση της κλίμακας και να προστεθούν δύο νέες προτάσεις. Αναλυτικές πληροφορίες για τις προτάσεις αυτές παρέχονται στο Πίνακα 1 του Παραρτήματος Α.

Επίσης, οι αναλυτικές απαντήσεις των στελεχών σχετικά με την σειρά προτεραιότητας των διαστάσεων του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 στο Παράρτημα Α.

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνεισφέρουν στην περαιτέρω διασάφηση και βελτιστοποίηση των προτάσεων του ερωτηματολογίου και παρέχουν επιπλέον ενδείξεις για την εννοιολογική εγκυρότητα και για την εγκυρότητα του περιεχομένου του.

Μορφή και Σειρά των Προτάσεων του Ερωτηματολογίου

Για να μειωθούν τυχόν επιδράσεις συμφωνίας (acquiescence) κατά την απάντηση του ερωτηματολογίου μεριμνήσαμε ώστε οι μισές προτάσεις ανά υποκλίμακα να είναι διατυπωμένες αντίστροφα.

Επίσης, για να αποφευχθεί η επίδραση σειράς κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε τυχαιοποίηση των προτάσεων του, φροντίζοντας να μην βρίσκονται σε ακολουθία προτάσεις που περιγράφουν τις ίδιες υποκλίμακες.

Το αποτέλεσμα ήταν η κατασκευή του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας το οποίο αποτελείται από 135 προτάσεις που περιγράφουν τις 21 υποκλίμακες του μοντέλου της έννοιας αυτής.

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε πιλοτικός έλεγχος της ερευνητικής διαδικασίας χορήγησης του ερωτηματολογίου.

Έλεγχος της Ερευνητικής Διαδικασίας

Σκοπός

Σκοπός της πιλοτικής χορήγησης είναι ο έλεγχος της ερευνητικής διαδικασίας χορήγησης του ερωτηματολογίου, η σαφήνεια των οδηγιών συμπλήρωσής του, αλλά και η εκτίμηση του χρόνου συμπλήρωσης του ψυχομετρικού εργαλείου.

Υλικό

Το υλικό ήταν το ερωτηματολόγιο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας καθώς και ένα ερωτηματολόγιο καταγραφής των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος της πιλοτικής έρευνας.

Δείγμα

Το δείγμα αποτελούνταν από 30 εργαζομένους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον τομέα των υπηρεσιών, εκ των οποίων οι 18 ήταν γυναίκες και οι 12 ήταν άνδρες, με μέση ηλικία τα 32 έτη, το 70% είχε πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης, 28 από αυτούς απασχολούνταν σε επιχειρήσεις με έως 200 άτομα προσωπικό ενώ το 90% από αυτούς κατείχαν χαμηλόβαθμες και μεσαίες θέσεις εργασίας. Τέλος, οι 20 εκ των εργαζομένων του δείγματός μας εργάζονταν για 2-4 χρόνια στον οργανισμό και οι 16 κατείχαν την συγκεκριμένη θέση εργασίας για 1 έως 2 χρόνια.

Αποτελέσματα

Κατά την πιλοτική χορήγηση δεν εντοπίστηκαν και αναφέρθηκαν προβλήματα στην κατανόηση των οδηγιών ή στην συμπλήρωση των προτάσεων του ερωτηματολογίου, ενώ ο χρόνος συμπλήρωσής του κυμάνθηκε από 25- 40 λεπτά της ώρας.

Έτσι, μετά την ολοκλήρωση της πιλοτικής δοκιμασίας ακολούθησε η χορήγηση του ερωτηματολογίου για την διερεύνηση των ψυχομετρικών χαρακτηριστικών του και τον ερευνητικό έλεγχο του πολυδιάστατου μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Δείγμα

Κριτήριο συμμετοχής στην έρευνα ήταν οι συμμετέχοντες να είναι ενήλικες εργαζόμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Το δείγμα της έρευνας ήταν ευκαιριακό και αναζητήθηκε από την ερευνήτρια σε εταιρείες και οργανισμούς με ποικίλα αντικείμενα δραστηριότητας (π.χ. τράπεζες, εταιρείες πληροφορικής, τηλεφωνίας, εστίασης, ή εκπαίδευσης, φαρμακευτικές και εμπορικές εταιρείες). Αποτελούνταν από εργαζόμενους που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής και δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα, καθώς και από τους συναδέλφους ή οικείους τους που πληρούσαν τα παραπάνω κριτήρια και ανταποκρίθηκαν θετικά στην πρόταση να λάβουν μέρος στην έρευνα αυτή. Όλοι οι συμμετέχοντες έλαβαν μέρος στην έρευνα εθελοντικά.

Η δειγματοληψία διήρκεσε από τον Δεκέμβριο του 2007 έως τον Ιούλιο του 2008. Συνολικά χορηγήθηκαν 1.300 ερωτηματολόγια από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα 932 (ποσοστό επιστροφής 71, 7%).

Το δείγμα αποτελούνταν από 834 (89,8 %) εργαζομένους ηλικίας 20- 49 ετών, 392 (42,3 %) άνδρες. Οι 900 (97,7%) ήταν ελληνικής εθνικότητας, οι 525 (56,5%) ήταν ανύπαντροι και οι 615 (67,3%) δεν είχαν παιδιά. Οι 351 (37,7 %) είχαν πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης.

Οι πιο πολλοί, 634 (69,6 %), απασχολούνταν στον τομέα των υπηρεσιών ενώ η πλειοψηφία, δηλαδή οι 714 (77,8 %) εργάζονταν σε εταιρείες που απασχολούν έως 500 εργαζόμενους. Οι 452 (49,3 %) κατείχαν μεσαίες και υψηλόβαθμες θέσεις, ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες 811 (88,1%) δήλωσαν ότι αμείβονταν με μισθό έως 1500 ευρώ.

Οι 685 (74,8 %) εργάζονταν με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου ενώ οι 630 (69,2%) είχαν επιλέξει αυτού του είδους την μισθωτή σχέση με τον οργανισμό.

Τέλος, περίπου οι μισοί, 546 (59,5 %), εργάζονταν στον οργανισμό έως 4 χρόνια και 451 (49,2%), κατείχαν την συγκεκριμένη θέση εργασίας έως 2 χρόνια.

Υλικό

Ως υλικό της έρευνας αυτής χρησιμοποιήθηκε: α) το ερωτηματολόγιο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας που περιλαμβάνει 135 προτάσεις, όπως διαμορφώθηκε μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας κατασκευής του και περιγράφηκε στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου αυτού, β) ένα μηχανογραφημένο φύλλο απαντήσεων που περιείχε την κλίμακα απαντήσεων στις προτάσεις του ερωτηματολογίου και γ) ένα φύλλο δημογραφικών στοιχείων.

Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τους σκοπούς της έρευνας από την ερευνήτρια αλλά και μέσω έγγραφης αναφοράς που περιλαμβάνονταν στην αρχή του ερωτηματολογίου. Η αναφορά αυτή προέτρεπε τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε μελέτη για την διερεύνηση και περιγραφή των τρόπων λειτουργίας των οργανισμών ή εταιρειών στην Ελλάδα σήμερα καθώς και των συμπεριφορών των εργαζομένων.

Περαιτέρω, οι συμμετέχοντες ελάμβαναν έγγραφη διαβεβαίωση ότι τα στοιχεία που παρείχαν αντιμετωπίζονταν ως εμπιστευτικά και ανώνυμα καθώς και ότι η χρήση των στοιχείων θα περιοριστεί μόνο σε ερευνητικούς σκοπούς. Η διαβεβαίωση αναγράφονταν στην αρχή του φύλλου των δημογραφικών στοιχείων.

Οι εργαζόμενοι ελάμβαναν ένα φάκελο ο οποίος περιείχε δύο έντυπα: α) το ερωτηματολόγιο και β) ένα έντυπο που περιείχε το μηχανογραφημένο φύλλο απαντήσεων και το φύλλο των δημογραφικών στοιχείων.

Για την μείωση τυχόν επιδράσεων σειράς κατά την διαδικασία συλλογής των δεδομένων η σειρά των δύο εντύπων που λάμβαναν οι συμμετέχοντες ήταν αντίστροφη για τους μισούς εξ αυτών.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνονταν οι οδηγίες για την συμπλήρωσή του. Οι εργαζόμενοι καλούνταν να απαντήσουν περιγράφοντας την κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται σύμφωνα με την δική τους άποψη και με βάση μια επταβάθμια κλίμακα Likert από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα» η οποία περιλαμβάνονταν στο φύλλο απαντήσεων.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διαρκούσε από 25-40 λεπτά της ώρας, αν και δεν υπήρχε συγκεκριμένο χρονικό όριο για την ολοκλήρωσή του.

Οι συμμετέχοντες συμπλήρωναν το φύλλο απαντήσεων και το φύλλο των δημογραφικών στοιχείων και επέστρεφαν το υλικό της έρευνας σε κλειστούς φακέλους για την διασφάλιση της απαραίτητης εχεμύθειας και ανωνυμίας κατά την διάρκεια συλλογής των δεδομένων της έρευνας.

Τα δύο έντυπα, το ερωτηματολόγιο και το έντυπο με το μηχανογραφημένο φύλλο απαντήσεων και τα δημογραφικά στοιχεία περιλαμβάνονται στο Παράρτημα Β.

Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά σε τέσσερις ενότητες που αφορούν σε: 1) προκαταρκτικές αναλύσεις με σκοπό την τήρηση των στατιστικών προϋποθέσεων των περαιτέρω αναλύσεων, 2) περιγραφή του δείγματος μετά τις αλλαγές που προέκυψαν από τις προκαταρκτικές αναλύσεις, 3) ανάλυση προτάσεων (item analysis) για τον έλεγχο της ομοιογένειας των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου και 4) επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (confirmatory factor analysis) για τον έλεγχο της προσαρμογής του πολυδιάστατου μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα ερευνητικά δεδομένα.

Προκαταρκτικές Αναλύσεις

Στα δεδομένα που συλλέχθηκαν από το δείγμα των 932 ατόμων πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι για ελλειπείς τιμές, κανονικότητα των μεταβλητών, ακραίες τιμές, πολυσυγγραμμικότητα, γραμμικότητα και ομοσκεδαστικότητα οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

Έλεγχος για Ελλειπείς Τιμές στα Δεδομένα

Πραγματοποιήσαμε έλεγχο για ελλειπείς τιμές σε όλες τις προτάσεις του ερωτηματολογίου.

Το ποσοστό ελλিপών τιμών ήταν μικρότερο του 1% για όλες τις προτάσεις του ερωτηματολογίου εκτός από τις προτάσεις 16 και 39 για τις οποίες οι ελλειπείς τιμές αποτελούσαν το 1,1% και το 1,2% αντίστοιχα. Ωστόσο και για τις προτάσεις αυτές το ποσοστό ελλিপών τιμών είναι μικρό αφού δεν ξεπερνά το 5%.

Η εφαρμογή κάποιας μεθόδου για την συμπλήρωση των ελλিপών τιμών στα δεδομένα της έρευνας αυτής δεν κρίθηκε αναγκαία δεδομένου του μικρού ποσοστού ελλিপών τιμών που ανευρεθήκαν. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Tabachnick και Fidel (2007) όταν το ποσοστό ελλিপών τιμών είναι μικρό οποιαδήποτε μέθοδος χειρισμού τους, συμπεριλαμβανομένου και του αποκλεισμού τους από τις ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις, παράγει παρόμοια αποτελέσματα.

Για τον λόγο αυτό δεν εφαρμόσαμε κάποια μέθοδο συμπλήρωσης των ελλিপών τιμών και αφαιρέσαμε τις τιμές αυτές από τις ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις.

Έλεγχος Κανονικότητας των Δεδομένων

Κατόπιν, πραγματοποιήσαμε ελέγχους για την κανονικότητα της κατανομής των προτάσεων του ερωτηματολογίου βάσει της επισκόπησης των ιστογραμμάτων και του απολύτου μεγέθους της κύρτωσης και της συμμετρίας των κατανομών (Field, 2005).

Η γραφική απεικόνιση των κατανομών καθώς και οι δείκτες της κύρτωσης και της συμμετρίας δείχνουν ότι όλες οι προτάσεις του ερωτηματολογίου παρουσιάζουν μια ικανοποιητική εικόνα κανονικής κατανομής με εξαίρεση τις ερωτήσεις 1 (Σε αυτήν την εταιρεία αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει πάντα αυτό που είναι σωστό για τους πελάτες και το κοινό), 17 (Συνεισφέρω πολύ στην εταιρεία κάνοντας καλά την δουλειά μου), 32 (Οι ανάγκες των πελατών μας δεν θεωρούνται πρώτη προτεραιότητα), 49 (Η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για εμάς), 69 (Δεν νιώθω ότι αυτά που προσφέρω με την εργασία μου είναι ουσιαστικά για την ομάδα μου ή την εταιρεία) και 129 (Δεν φημιζόμαστε για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας). Για τις προτάσεις αυτές η απόλυτη τιμή του δείκτη συμμετρίας ξεπερνά το 1 και η απόλυτη τιμή του δείκτη της κύρτωσης διαφέρει του 0 (de Vaus, 2004).

Ωστόσο, το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες προτάσεις παρουσιάζουν μια εικόνα ασύμμετρης δεξιά κατανομής είναι πολύ πιθανό να οφείλεται στο περιεχόμενό τους. Συγκεκριμένα, οι προτάσεις επικεντρώνονται σε θετικά στοιχεία του οργανισμού και των εργαζομένων του και είναι λογικό να παρουσιάζουν μια απόκλιση προς το θετικό άκρο της κατανομής. Για τον λόγο αυτό δεν πραγματοποιήσαμε κάποια λογαριθμική μετατροπή, η οποία θα δυσχέραινε αργότερα την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης του συνόλου του ερωτηματολογίου (Tabachnick et al., 2007).

Έλεγχος για Ακραίες Τιμές στα Δεδομένα

Για να βελτιώσουμε την εικόνα της κανονικότητας των κατανομών των προτάσεων του ερωτηματολογίου ελέγξαμε το δείγμα για την ύπαρξη μονομεταβλητών ακραίων τιμών διαγράφοντας όσα άτομα είχαν δώσει απαντήσεις με απόλυτη z τιμή ανώτερη του 3.29, δηλαδή τιμή ανώτερη των 3 τυπικών αποκλίσεων από τον μέσο όρο της κατανομής. Με τον τρόπο αυτό αφαιρέθηκαν 55 μονομεταβλητές ακραίες τιμές.

Στην συνέχεια πραγματοποιήσαμε έλεγχο για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές υπολογίζοντας την απόσταση Mahalanobis, δηλαδή την «απόσταση μεταξύ μιας τιμής και του κεντρικού σημείου στο οποίο διασταυρώνονται οι μέσοι όροι όλων των υπόλοιπων τιμών» (Tabachnick et al., 2007, σελ. 74).

Με βάση την απόσταση αυτή αναγνωρίστηκαν και αφαιρέθηκαν 144 πολυμεταβλητές ακραίες τιμές από το δείγμα μας, δηλαδή όσες είχαν τιμή Mahalanobis με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ανώτερο του .001 ($p < .001$).

Συνολικά, μετά την διεξαγωγή των παραπάνω προκαταρκτικών αναλύσεων, αφαιρέσαμε από το αρχικό δείγμα 199 άτομα καταλήγοντας σε ένα τελικό δείγμα 733 ατόμων.

Τα δεδομένα από το δείγμα αυτό ελέγχθηκαν για γραμμικότητα, ομοσκεδαστικότητα και πολυσυγγραμμικότητα και δεν βρέθηκαν σημαντικές αποκλίσεις.

Περιγραφή του Τελικού Δείγματος

Μετά τις αλλαγές που προέκυψαν από τις προκαταρκτικές αναλύσεις το τελικό δείγμα της έρευνας περιγράφεται ως εξής:

Στην έρευνα συμμετείχαν 733 εργαζόμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Οι συμμετέχοντες ήταν 310 άνδρες (42,6%) και 418 γυναίκες (57,4%) εκ των οποίων το 97,8% (710) ήταν Έλληνες. Περίπου οι μισοί (56,6%) εκ των συμμετεχόντων ήταν ανύπαντροι ενώ το 33,2% είχαν παιδιά. Οι 574 (78,6%) από τα άτομα που συμμετείχαν ήταν 20 έως 40 ετών, και 270 (36,9%) έχουν πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης σχολής (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Κατανομή δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό %
Ηλικία	Κάτω των 20	26	3,5	3,6	3,6
	20-29	321	43,8	44,0	47,5
	30-39	227	31,0	31,1	78,6
	40-49	104	14,2	14,2	92,9
	50-59	48	6,5	6,6	99,5
	60-	4	0,5	0,5	100,0
Φύλο	Άνδρας	310	42,3	42,6	42,6
	Γυναίκα	418	57,0	57,4	100,0
Εθνικότητα	Ελληνική	710	96,9	97,8	97,8
	Άλλη	16	2,2	2,2	100,0
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος	414	56,5	56,6	56,6
	Έγγαμος/ Συζώ	289	39,4	39,5	96,2
	Διαζευγμένος/ η	26	3,5	3,6	99,7
	Χήρος/ α	2	0,3	0,3	100,0
Παιδιά	Ναι	239	32,6	33,2	33,2
	Όχι	480	65,5	66,8	100,0
Μόρφωση	Δημοτικό	7	1,0	1,0	1,0
	Γυμνάσιο	29	4,0	4,0	4,9
	Λύκειο	190	25,9	26,0	30,9
	Φοιτητής TEI/ AEI	143	19,5	19,6	50,5
	Απόφοιτος TEI/ AEI	270	36,8	36,9	87,4
	Μεταπτυχιακό	84	11,5	11,5	98,9
	Διδακτορικό	8	1,1	1,1	100,0

Από τους εργαζομένους του δείγματος μας οι περισσότεροι, δηλαδή οι 504 (70,3%) απασχολούνταν στον τομέα των υπηρεσιών και οι 556 (77%) εργάζονταν σε εταιρείες με ανθρώπινο δυναμικό έως 500 άτομα, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Κατανομή του τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού και της δυναμικότητας του σε εργαζομένους

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό %
Τομέας Δραστηριοποίησης Οργανισμού	Υπηρεσίες	504	68,8	70,3	70,3
	Παραγωγή	172	23,5	24,0	94,3
	Εκπαίδευση	41	5,6	5,7	100,0
Αριθμός Εργαζομένων Οργανισμού	Λιγότερους από 10	127	17,3	17,6	17,6
	10-50	207	28,2	28,7	46,3
	50-100	98	13,4	13,6	59,8
	100-200	55	7,5	7,6	67,5
	200-300	26	3,5	3,6	71,1
	300-500	43	5,9	6,0	77,0
	500-1000	52	7,1	7,2	84,2
	1000-2000	34	4,6	4,7	88,9
	Περισσότερους από 2000	80	10,9	11,1	100,0

Περαιτέρω, οι 636 δηλαδή το 88,3% των συμμετεχόντων ήταν πλήρως απασχολούμενοι είτε με σύμβαση αορίστου ή με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Το 68,3%, (488 εργαζόμενοι) του δείγματος δηλώνουν ότι το είδος της σύμβασης εργασίας ήταν επιλογή τους (Πίνακας 3).

Πίνακας 3. Κατανομή του είδους σύμβασης εργασίας για τους συμμετέχοντες

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό %
Είδος σύμβασης εργασίας	Αορίστου Χρόνου	543	74,1	75,4	75,4
	Ορισμένου Χρόνου	93	12,7	12,9	88,3
	Μερικής Απασχόλησης	84	11,5	11,7	100,0
Επιλεγμένη σύμβαση εργασίας	Ναι	488	66,6	68,3	68,3
	Όχι	227	31,0	31,7	100,0

Οι 362 (50,1%) εκ των συμμετεχόντων κατείχαν μεσαίες και υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας, ενώ οι 227 (31,4%) δήλωσαν ότι λάμβαναν αμοιβή από 600 έως 900 ευρώ μηνιαίως.

Τέλος, οι 353, δηλαδή το 48,8% του δείγματος εργάζονταν από 6 μήνες έως 4 χρόνια στον οργανισμό και οι 141 (48,3%) κατείχαν την συγκεκριμένη θέση εργασίας από λιγότερο από 6 μήνες ως 2 χρόνια, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 4.

Πίνακας 4. Κατανομή παραμέτρων εργασίας των συμμετεχόντων

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό %
Επίπεδο Ιεραρχίας	Δεν έχω υφισταμένους	360	49,1	49,9	49,9
	Έχω υφισταμένους που δεν έχουν υφισταμένους	198	27,0	27,4	77,3
	Έχω υφισταμένους που έχουν υφισταμένους	164	22,4	22,7	100,0
Καθαρός Μηνιαίος Μισθός	Κάτω των 600 €	121	16,5	16,7	16,7
	600-900 €	227	31,0	31,4	48,1
	900-1200 €	186	25,4	25,7	73,8
	1200-1500 €	111	15,1	15,3	89,1
	1500- 1800 €	43	5,9	5,9	95,0
	Ανω των 1800 €	36	4,9	5,0	100,0
Χρόνια στον Οργανισμό	Λιγότερο από 6 μήνες	78	10,6	10,8	10,8
	6 μήνες με 1 χρόνο	104	14,2	14,4	25,2
	1-2 χρόνια	110	15,0	15,2	40,4
	2-4 χρόνια	139	19,0	19,2	59,6
	4-6 χρόνια	81	11,1	11,2	70,8
	6-10 χρόνια	91	12,4	12,6	83,4
	10-15 χρόνια	59	8,0	8,2	91,6
	Παραπάνω από 15 χρόνια	61	8,3	8,4	100,0
Χρόνια στην Εργασιακή Θέση	Λιγότερο από 6 μήνες	97	13,2	13,5	13,5
	6 μήνες με 1 χρόνο	110	15,0	15,3	28,8
	1-2 χρόνια	141	19,2	19,6	48,3
	2-4 χρόνια	145	19,8	20,1	68,5
	4-6 χρόνια	81	11,1	11,3	79,7
	6-8 χρόνια	41	5,6	5,7	85,4
	Παραπάνω από 8 χρόνια	105	14,3	14,6	100,0

Ανάλυση Προτάσεων (Item Analysis)

Για την διερεύνηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας διεξήγαμε Ανάλυση Προτάσεων (Item Analysis).

Σκοπός της ανάλυσης προτάσεων είναι η μεγιστοποίηση του δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας των υποκλιμάκων μέσω της διερεύνησης των ενδείξεων ομοιογένειας για κάθε υποκλίμακα και η απαλοιφή εκείνων των προτάσεων που δεν παρουσιάζουν ικανοποιητικές ενδείξεις εσωτερικής συνοχής με το σύνολο της υποκλίμακας στην οποία εντάσσονται.

Προκαταρκτικοί Έλεγχοι

Υπολογίσαμε τους δείκτες αξιοπιστίας για τις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου. Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζονται στο Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις αρχικές υποκλίμακες

Αρχικές Υποκλίμακες Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	Cronbach's Alpha
Φιλοσοφία Λειτουργίας	.83
Εμπιστοσύνη	.78
Δικαιοσύνη	.79
Οικογενειακή Ατμόσφαιρα	.83
Αίσθηση του Ανήκειν	.80
Σεβασμός	.74
Ανθρωπιά	.70
Ποιότητα Ζωής	.75
Υποστήριξη	.69
Συγχώρεση	.74
Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση	.59
Υπερηφάνεια	.57
Ευελιξία- Καινοτομία	.57
Συνεργασία- Ομαδικότητα	.71
Επικοινωνία	.78
Αισιοδοξία	.42
Ανάπτυξη- Εκπαίδευση	.73
Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου	.51
Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων	.61
Αυτονομία- Πρωτοβουλία	.34
Ανατροφοδότηση της Απόδοσης	.67

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα πέντε υποκλίμακες εμφανίζουν χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας και συγκεκριμένα οι υποκλίμακες: α) Υπερηφάνεια, β) Ευελιξία- Καινοτομία, γ) Αισιοδοξία, δ) Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου και ε) Αυτονομία- Πρωτοβουλία.

Για την εξέταση της πιθανότητας η δομή των υποκλιμάκων να είναι διαφορετική από την θεωρητικά διατυπωθείσα διεξήγαμε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (exploratory factor analysis). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής δεν φάνηκε να προσθέτουν στην καλύτερη εννοιολογική κατανόηση του ερωτηματολογίου.

Για τον λόγο αυτό εξετάσαμε την συνάφεια των προτάσεων των πέντε υποκλιμάκων με χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας με τις υπόλοιπες υποκλίμακες του ερωτηματολογίου που εμφάνισαν καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας προκειμένου να διερευνήσουμε αν οι προτάσεις αυτές ανήκουν σε κάποια άλλη υποκλίμακα από αυτήν που αρχικά είχαν ενταχθεί. Οι πίνακες συναφειών των προτάσεων αυτών με τις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στο Παράρτημα Γ.

Από την επισκόπηση των πινάκων αυτών διαπιστώθηκε ότι 3 προτάσεις δεν συσχετίζονταν ικανοποιητικά με καμία από τις υπόλοιπες υποκλίμακες και για αυτό αφαιρέθηκαν από το ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα, αφαιρέθηκαν οι προτάσεις 19 (Καθορίζω την ροή της εργασίας μου μόνος/μόνη μου), 38 (Είναι σημαντικό να ρωτήσω πρώτα τον προϊστάμενο μου πριν να πάρω μια απόφαση) και 12 (Οι στόχοι μας δεν διαφοροποιούνται όταν οι περιστάσεις αλλάζουν). Σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό των υποκλιμάκων οι προτάσεις 19 και 38 είχαν ενταχθεί στην υποκλίμακα Αυτονομία- Πρωτοβουλία και η πρόταση 12 στην υποκλίμακα Ευελιξία- Καινοτομία.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι 18 προτάσεις είχαν επαρκή συνάφεια με υποκλίμακες διαφορετικές από αυτές στις οποίες είχαν ενταχθεί και μετακινήθηκαν στις υποκλίμακες αυτές.

Συγκεντρωτικός πίνακας με τις μετακινήσεις των προτάσεων αυτών παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα.

Πίνακας 6. Μετακινήσεις προτάσεων μετά την αρχική ανάλυση αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας

Τελική Υποκλίμακα	Αρχική Υποκλίμακα	Προτάσεις που μετακινήθηκαν
Φιλοσοφία Λειτουργίας	Αυτονομία-Πρωτοβουλία	Σ' αυτήν την εταιρεία δεν μπορώ να οργανώσω την δουλειά μου όπως εγώ νομίζω καλύτερα Συνεισφέρω πολύ στην εταιρεία κάνοντας καλά την δουλειά μου
	Ευελιξία-Καινοτομία	Δεν νιώθω ότι αυτά που προσφέρω με την εργασία μου είναι ουσιαστικά για την ομάδα μου ή την εταιρεία
		Σπάνια βρίσκουμε τρόπους να βελτιώσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας προς τους πελάτες
		Η εταιρεία ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά σε έκτακτες περιπτώσεις ή σε περιόδους κρίσης
	Υπερηφάνεια	Η εταιρεία είναι πολύ ευέλικτη. Μπορεί να αλλάξει άμεσα τις διαδικασίες της προκειμένου να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις ή/και να λύσει προβλήματα μόλις αυτά προκύπτουν
		Δεν φημιζόμαστε για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας Η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για εμάς Οι ανάγκες των πελατών μας δεν θεωρούνται πρώτη προτεραιότητα
Δικαιοσύνη	Αισιοδοξία	Δεν αισθάνομαι αισιόδοξος για το μέλλον αυτής της εταιρείας
		Είμαστε αισιόδοξοι ότι θα επιτύχουμε ακόμη και όταν αντιμετωπίζουμε μεγάλες προκλήσεις
Αίσθηση του Ανήκειν Ποιότητα Ζωής	Αναγνώριση Συνεισφοράς	Δεν υπάρχει αναγνώριση για τους εργαζόμενους που προσφέρουν πραγματικά στην εταιρεία
	Υπερηφάνεια	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι σ' αυτήν την εταιρεία
	Αναγνώριση Συνεισφοράς	Η διοίκηση αναγνωρίζει και ανταμείβει έμπρακτα την συνεισφορά των εργαζομένων μέσω παροχών και αυξήσεων Διοργανώνουμε εκδηλώσεις για να γιορτάσουμε τις επιτυχίες μας
Επικοινωνία	Ευελιξία-Καινοτομία	Οι νέες ιδέες δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές
Ανάπτυξη- Εκπαίδευση	Ευελιξία-Καινοτομία	Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να βρίσκω νέους τρόπους επίλυσης για παλιά προβλήματα Η εταιρεία ψάχνει συνεχώς για νέες ευκαιρίες στην αγορά

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, προτάσεις από τις υποκλίμακες Αναγνώρισης της Συνεισφοράς, Ευελιξία-Καινοτομία, Αισιοδοξία, Αυτονομία-Πρωτοβουλία και Υπερηφάνεια μετακινήθηκαν στην υποκλίμακα Φιλοσοφία Λειτουργίας. Με τον τρόπο αυτό το περιεχόμενο της Φιλοσοφίας Λειτουργίας διευρύνθηκε περιλαμβάνοντας και έννοιες που δεν εντάσσονταν σε αυτήν σύμφωνα με τον αρχικό εννοιολογικό ορισμό αλλά συνάδουν και εμπλουτίζουν το περιεχόμενό της. Την νέα αυτή διευρυμένη υποκλίμακα ονομάζουμε Πιστεύω.

Επίσης, συνέπεια των μετακινήσεων των παραπάνω προτάσεων σε διαφορετικές υποκλίμακες από αυτές που αρχικά είχαν συμπεριληφθεί ήταν η

κατάργηση των υποκλιμάκων Αυτονομία-Πρωτοβουλία, Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου, Ευελιξία-Καινοτομία, Υπερηφάνεια και Αισιοδοξία.

Συνοπτικά, οι προκαταρκτικοί έλεγχοι είχαν ως αποτέλεσμα α) την κατάργηση 5 υποκλιμάκων και 3 προτάσεων από το ερωτηματολόγιο, β) την μετακίνηση 18 προτάσεων από τις καταργηθείσες υποκλίμακες σε άλλες υποκλίμακες του ερωτηματολογίου, γ) τον εννοιολογικό εμπλουτισμό της υποκλίμακας Φιλοσοφία Λειτουργίας και την μετονομασία της σε Πιστεύω.

Το αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας περιλαμβάνει 132 προτάσεις οι οποίες ομαδοποιούνται σε 16 υποκλίμακες.

Στην συνέχεια προχωρήσαμε στην Ανάλυση Προτάσεων για το αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο.

Ανάλυση Προτάσεων

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Προτάσεων των υποκλιμάκων του αναθεωρημένου ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζονται στους πίνακες 7-39.

Πιστεύω

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Πιστεύω. Βρέθηκε ότι ο δείκτης $\alpha = .89$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Εξαίρεση αποτελεί η πρόταση 17 η οποία: α) έχει αρνητική συνάφεια, δηλαδή αντίθετο περιεχόμενο με αυτό της πρότασης 131 και πολύ μικρές συνάφειες με τις υπόλοιπες προτάσεις της κλίμακας (Πίνακας 7), β) η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου για την συγκεκριμένη πρόταση διαφοροποιείται σημαντικά σε σχέση με την διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου των υπολοίπων προτάσεων, αν και ο μέσος όρος και η διασπορά της κλίμακας παραμένουν στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 8).

Για τους παραπάνω λόγους κρίθηκε ότι η πρόταση 17 δεν έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, δεν προσφέρει αρκετά στην περιγραφή του Πιστεύω και αφαιρέθηκε.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Πιστεύω παρουσιάζονται στους πίνακες 7 και 8 ακολούθως:

Πίνακας 7. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Πιστεύω

α/α	Πρόταση	21	40	55	131	132	127	87	71	115	121	101	1	108	54	17	69	82	65	104	129	49	32	90	15
21	Δεν μπορώ να καταλάβω την σχέση μεταξύ της εργασίας μου και των στρατηγικών στόχων της εταιρείας	1																							
40	Σε αυτήν την εταιρεία δεν είναι ξεκάθαρο ποιοι είναι οι ρόλοι και ποιες οι αρμοδιότητες των εργαζομένων	.239	1																						
55	Δεν νιώθω κομμάτι αυτής της εταιρείας	.295	.228	1																					
131	Η εταιρεία είναι ασυνεπής στις δεσμεύσεις της απέναντί μου	.216	.293	.359	1																				
132	Οι μελλοντικοί στόχοι και τα μακροχρόνια σχέδια της εταιρείας δεν γνωστοποιούνται ξεκάθαρα σε όλους	.261	.261	.266	.326	1																			
127	Δεν ξέρω πάντα με ποιο τρόπο θέλει ο προϊστάμενος μου να αξιοποιήσω τον χρόνο μου	.234	.295	.295	.295	.292	1																		
87	Η εταιρεία θα μπορούσε να περιγραφεί ως ηθική και έντιμη	.230	.262	.395	.374	.289	.204	1																	
71	Η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία είναι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούμε σ' αυτήν την εταιρεία	.170	.258	.404	.336	.364	.253	.468	1																
115	Η διοίκηση χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα	.261	.268	.369	.382	.299	.267	.537	.435	1															
121	Η δουλειά μου έχει βαθύτερο νόημα και αξία για μένα	.175	.109	.280	.164	.164	.156	.248	.262	.248	1														
101	Υπάρχει νόημα σε κάθε τι που γίνεται στην εταιρεία	.236	.327	.341	.311	.281	.244	.384	.399	.418	.247	1													
1	Σε αυτήν την εταιρεία αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει πάντα αυτό που είναι σωστό για τους πελάτες και το κοινό	.159	.114	.124	.073	.020	.097	.160	.152	.129	.124	.089	1												
108	Η πιο σημαντική μέριμνα εδώ είναι το καλό όλων των εργαζομένων στο σύνολο της εταιρείας	.227	.214	.358	.332	.380	.268	.494	.442	.492	.295	.405	.120	1											
54	Σ' αυτήν την εταιρεία δεν μπορώ να οργανώσω την δουλειά μου όπως εγώ νομίζω καλύτερα	.355	.333	.485	.334	.354	.299	.332	.339	.386	.291	.324	.116	.407	1										
17	Συνεισφέρω πολύ στην εταιρεία κάνοντας καλά την δουλειά μου	.053	.059	.107	-.003	.077	.075	.096	.055	.072	.156	.092	.095	.052	.015	1									
69	Δεν νιώθω ότι αυτά που προσφέρω με την εργασία μου είναι ουσιαστικά για την ομάδα μου ή την εταιρεία	.240	.174	.300	.174	.069	.190	.123	.159	.075	.123	.159	.085	.100	.170	.223	1								
82	Σπάνια βρίσκουμε τρόπους να βελτιώσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας προς τους πελάτες	.260	.255	.338	.257	.171	.178	.347	.295	.278	.183	.289	.131	.303	.347	.136	.240	1							
65	Η εταιρεία ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά σε έκτακτες περιπτώσεις ή σε περιόδους κρίσης	.222	.195	.283	.302	.213	.239	.337	.351	.334	.190	.351	.190	.280	.277	.076	.097	.283	1						
104	Η εταιρεία είναι πολύ ευέλικτη. Μπορεί να αλλάξει άμεσα τις διαδικασίες της προκειμένου να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις ή/και να λύσει προβλήματα μόλις αυτά προκύπτουν	.170	.250	.210	.221	.234	.175	.292	.326	.301	.183	.359	.149	.387	.302	.102	.081	.331	.384	1					
129	Δεν φημιζόμαστε για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας	.224	.224	.389	.348	.219	.248	.356	.360	.352	.207	.285	.142	.311	.352	.076	.198	.399	.328	.317	1				
49	Η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για εμάς	.231	.184	.284	.266	.185	.175	.309	.323	.297	.284	.270	.205	.270	.268	.148	.200	.326	.332	.257	.297	1			
32	Οι ανάγκες των πελατών μας δεν θεωρούνται πρώτη προτεραιότητα	.173	.162	.133	.083	.050	.110	.181	.194	.166	.061	.127	.227	.137	.120	.119	.161	.291	.156	.127	.216	.264	1		
90	Δεν αισθάνομαι αισιόδοξος για το μέλλον αυτής της εταιρείας	.271	.310	.359	.355	.271	.277	.382	.353	.342	.202	.332	.141	.316	.382	.036	.241	.373	.394	.319	.391	.255	.195	1	
15	Είμαστε αισιόδοξοι ότι θα επιτύχουμε ακόμη και όταν αντιμετωπίζουμε μεγάλες προκλήσεις	.199	.140	.336	.228	.224	.171	.271	.364	.269	.237	.286	.147	.280	.279	.213	.113	.263	.350	.264	.312	.293	.118	.289	1

Πίνακας 8. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Πιστεύω

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
21	Δεν μπορώ να καταλάβω την σχέση μεταξύ της εργασίας μου και των στρατηγικών στόχων της εταιρείας	109.932	413.392	.421	.885
40	Σε αυτήν την εταιρεία δεν είναι ξεκάθαρο ποιοι είναι οι ρόλοι και ποιες οι αρμοδιότητες των εργαζομένων	110.467	406.365	.428	.885
55	Δεν νιώθω κομμάτι αυτής της εταιρείας	110.297	398.527	.580	.881
131	Η εταιρεία είναι ασυνεπής στις δεσμεύσεις της απέναντί μου	110.427	404.985	.506	.883
132	Οι μελλοντικοί στόχοι και τα μακροχρόνια σχέδια της εταιρείας δεν γνωστοποιούνται ξεκάθαρα σε όλους	111.433	410.353	.442	.885
127	Δεν ξέρω πάντα με ποιο τρόπο θέλει ο προϊστάμενός μου να αξιοποιήσω τον χρόνο μου	110.767	414.304	.420	.885
87	Η εταιρεία θα μπορούσε να περιγραφεί ως ηθική και έντιμη	110.134	403.664	.592	.881
71	Η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία είναι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούμε σ' αυτήν την εταιρεία	110.696	401.992	.591	.880
115	Η διοίκηση χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα	110.558	404.595	.586	.881
121	Η δουλειά μου έχει βαθύτερο νόημα και αξία για μένα	110.509	414.476	.371	.887
101	Υπάρχει νόημα σε κάθε τι που γίνεται στην εταιρεία	110.531	405.688	.549	.882
1	Σε αυτήν την εταιρεία αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει πάντα αυτό που είναι σωστό για τους πελάτες και το κοινό	109.117	432.368	.238	.888
108	Η πιο σημαντική μέριμνα εδώ είναι το καλό όλων των εργαζομένων στο σύνολο της εταιρείας	111.151	403.995	.577	.881
54	Σ' αυτήν την εταιρεία δεν μπορώ να οργανώσω την δουλειά μου όπως εγώ νομίζω καλύτερα	110.823	399.064	.581	.881
17	Συνεισφέρω πολύ στην εταιρεία κάνοντας καλά την δουλειά μου	109.058	436.699	.165	.890
69	Δεν νιώθω ότι αυτά που προσφέρω με την εργασία μου είναι ουσιαστικά για την ομάδα μου ή την εταιρεία	109.536	425.251	.299	.888
82	Σπάνια βρίσκουμε τρόπους να βελτιώσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας προς τους πελάτες	109.902	409.788	.518	.883
65	Η εταιρεία ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά σε έκτακτες περιπτώσεις ή σε περιόδους κρίσης	110.346	410.907	.508	.883
104	Η εταιρεία είναι πολύ ευέλικτη. Μπορεί να αλλάξει άμεσα τις διαδικασίες της προκειμένου να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις ή/και να λύσει προβλήματα μόλις αυτά προκύπτουν	110.516	411.671	.473	.884
129	Δεν φημιζόμαστε για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας	109.545	409.089	.545	.882
49	Η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για εμάς	109.418	417.337	.485	.884
32	Οι ανάγκες των πελατών μας δεν θεωρούνται πρώτη προτεραιότητα	109.415	423.263	.281	.889
90	Δεν αισθάνομαι αισιόδοξος για το μέλλον αυτής της εταιρείας	110.245	399.751	.568	.881
15	Είμαστε αισιόδοχοι ότι θα επιτύχουμε ακόμη και όταν αντιμετωπίζουμε μεγάλες προκλήσεις	109.938	415.877	.461	.884

Εμπιστοσύνη

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Εμπιστοσύνη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.78$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Ο δείκτης αυτός δεν αυξάνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 10). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 9), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 10).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι ικανοποιητικά. Η υποκλίμακα είναι ομοιογενής και όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Εμπιστοσύνης.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Εμπιστοσύνη έχουν ως εξής:

Πίνακας 9. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Εμπιστοσύνη

α/α	Πρόταση	2	72	79	109	116	133	22	41	56	95	102
2	Πιστεύω ότι η εταιρεία πρέπει να προσλάβει ικανότερους προϊστάμενους και ανώτερα στελέχη	1										
72	Είναι πιθανό να μου δώσει κακή συμβουλή ο προϊστάμενος μου	.196	1									
79	Οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται την ηγεσία της εταιρείας	.345	.366	1								
109	Οι εργαζόμενοι είναι καχύποπτοι απέναντι σε συναδέλφους άλλων τμημάτων	.243	.206	.357	1							
116	Δεν εμπιστεύομαι στον προϊστάμενο μου θέματα που με απασχολούν και δεν αφορούν την εταιρεία	.179	.260	.214	.215	1						
133	Ο προϊστάμενος μου δεν με αντιμετωπίζει σαν ένα έμπιστο συνεργάτη	.187	.310	.300	.306	.368	1					
22	Ο προϊστάμενος, μου εμπιστεύεται προσωπικά του ζητήματα	.126	.162	.160	.107	.463	.325	1				
41	Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στις ικανότητες των συναδέλφων μου	.202	.109	.236	.309	.162	.103	.080	1			
56	Υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζομένους	.268	.210	.331	.408	.252	.252	.176	.414	1		
95	Υπάρχει εμπιστοσύνη στο ότι η διοίκηση καθοδηγεί σωστά τους εργαζομένους	.381	.347	.545	.305	.240	.307	.207	.267	.362	1	
102	Η διοίκηση της εταιρείας εμπιστεύεται τους εργαζομένους να πάρουν αποφάσεις για την δουλειά χωρίς να έχουν πάρει πρώτα έγκριση από τους ανωτέρους τους	.184	.073	.163	.194	.177	.208	.167	.155	.227	.210	

Πίνακας 10. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Εμπιστοσύνη

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
2	Πιστεύω ότι η εταιρεία πρέπει να προσλάβει ικανότερους προϊσταμένους και ανώτερα στελέχη	40.905	101.110	.400	.768
72	Είναι πιθανό να μου δώσει κακή συμβουλή ο προϊστάμενος μου	39.896	105.198	.391	.768
79	Οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται την ηγεσία της εταιρείας	40.113	99.021	.533	.751
109	Οι εργαζόμενοι είναι καχύποπτοι απέναντι σε συναδέλφους άλλων τμημάτων	40.168	102.488	.462	.760
116	Δεν εμπιστεύομαι στον προϊστάμενο μου θέματα που με απασχολούν και δεν αφορούν την εταιρεία	40.888	100.560	.455	.760
133	Ο προϊστάμενος μου δεν με αντιμετωπίζει σαν ένα έμπιστο συνεργάτη	39.570	101.418	.476	.758
22	Ο προϊστάμενος, μου εμπιστεύεται προσωπικά του ζητήματα	40.822	102.334	.346	.775
41	Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στις ικανότητες των συναδέλφων μου	40.200	107.016	.348	.772
56	Υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζομένους	40.254	101.365	.510	.755
95	Υπάρχει εμπιστοσύνη στο ότι η διοίκηση καθοδηγεί σωστά τους εργαζομένους	40.024	100.500	.569	.749
102	Η διοίκηση της εταιρείας εμπιστεύεται τους εργαζομένους να πάρουν αποφάσεις για την δουλειά χωρίς να έχουν πάρει πρώτα έγκριση από τους ανωτέρους τους	41.067	107.822	.304	.777

Δικαιοσύνη

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Δικαιοσύνη. Βρέθηκε ότι ο δείκτης $\alpha=.82$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Πίνακας 11. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Δικαιοσύνη

α/α	Πρόταση	23	42	73	94	100	130	3	57	86	110	112	117	134
23	Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας κρίνονται άδικοι για την εργασιακή τους απόδοση	1												
42	Η εταιρεία υποστηρίζει περισσότερο τους Έλληνες από τους αλλοδαπούς εργαζομένους	.125	1											
73	Οι γυναίκες έχουν λιγότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη από ότι οι άνδρες σε αυτήν την εταιρεία	.266	.181	1										
94	Στα meetings, αυτοί που έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις θέσεις ή/και τις προτάσεις ενός νέου συναδέλφου	.272	.155	.248	1									
100	Ο προϊστάμενος μου δεν είναι ειλικρινής απέναντί μου	.232	.094	.293	.393	1								
130	Η διοίκηση κάνει αδικίες	.259	.184	.230	.360	.446	1							
3	Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους που έχουν τα ίδια καθήκοντα, την ίδια επαγγελματική εμπειρία και θέση στην ιεραρχία της εταιρείας	.131	.060	.140	.206	.275	.371	1						
57	Οι κανόνες της εταιρείας ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους, χωρίς να γίνεται καμία εξαίρεση	.201	.110	.221	.289	.330	.468	.332	1					
86	Η διοίκηση δίνει επεξηγήσεις ή πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με μια απόφαση που έχει ληφθεί	.225	.095	.187	.316	.292	.383	.205	.341	1				
110	Εάν ο προϊστάμενος μου απολύσει κάποιον μάλλον το άξιζε	.133	.084	.112	.160	.350	.242	.161	.189	.183	1			
112	Η διοίκηση μας ενημερώνει εγκαίρως για τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί καθώς και για θέματα που αφορούν στην εφαρμογή τους	.187	.106	.270	.313	.415	.397	.264	.360	.374	.254	1		
117	Οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει πραγματικών και εξακριβωμένων δεδομένων	.092	.064	.166	.240	.310	.371	.242	.353	.300	.282	.419	1	
134	Δεν υπάρχει αναγνώριση για τους εργαζόμενους που προσφέρουν πραγματικά στην εταιρεία	.276	.119	.260	.428	.498	.614	.343	.408	.376	.302	.435	.406	1

Εξαίρεση αποτελεί η πρόταση 42 για την οποία βρέθηκαν τα εξής: α) ο δείκτης αξιοπιστίας α αυξάνεται αν αφαιρεθεί η πρόταση (Πίνακας 12), β) η πρόταση 42 έχει πολύ μικρές συνάφειες με τις υπόλοιπες προτάσεις της κλίμακας (Πίνακας 11), γ) η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου για την συγκεκριμένη πρόταση διαφοροποιείται σημαντικά σε σχέση με την διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου των υπολοίπων προτάσεων, αν και ο μέσος όρος και η διασπορά της κλίμακας παραμένουν στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 12).

Κατά συνέπεια, κρίθηκε ότι η πρόταση 42 δεν έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, δεν προσφέρει αρκετά στην περιγραφή της Δικαιοσύνης και αφαιρέθηκε.

Πίνακας 12. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Δικαιοσύνη

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
23	Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας κρίνονται άδικοι για την εργασιακή τους απόδοση	50.972	160.299	.345	.820
42	Η εταιρεία υποστηρίζει περισσότερο τους Έλληνες από τους αλλοδαπούς εργαζομένους	51.487	166.490	.194	.832
73	Οι γυναίκες έχουν λιγότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη από ότι οι άνδρες σε αυτήν την εταιρεία	50.681	158.294	.370	.818
94	Στα meetings, αυτοί που έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις θέσεις ή/και τις προτάσεις ενός νέου συναδέλφου	51.470	156.967	.494	.809
100	Ο προϊστάμενός μου δεν είναι ειλικρινής απέναντί μου	51.038	152.960	.579	.803
130	Η διοίκηση κάνει αδικίες	51.764	146.858	.648	.796
3	Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους που έχουν τα ίδια καθήκοντα, την ίδια επαγγελματική εμπειρία και θέση στην ιεραρχία της εταιρείας	51.498	155.959	.395	.817
57	Οι κανόνες της εταιρείας ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους, χωρίς να γίνεται καμία εξαίρεση	51.595	149.832	.530	.806
86	Η διοίκηση δίνει επεξηγήσεις ή πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με μια απόφαση που έχει ληφθεί	51.598	154.616	.477	.810
110	Εάν ο προϊστάμενός μου απολύσει κάποιον μάλλον το άξιζε	51.568	161.531	.348	.819
112	Η διοίκηση μας ενημερώνει εγκαίρως για τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί καθώς και για θέματα που αφορούν στην εφαρμογή τους	51.564	151.605	.556	.804
117	Οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει πραγματικών και εξακριβωμένων δεδομένων	51.089	158.903	.473	.811
134	Δεν υπάρχει αναγνώριση για τους εργαζόμενους που προσφέρουν πραγματικά στην εταιρεία	51.546	145.502	.666	.794

Οικογενειακή Ατμόσφαιρα

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Οικογενειακή Ατμόσφαιρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.83$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 14). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 13), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 14).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι ικανοποιητικά. Η υποκλίμακα είναι ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Οικογενειακής Ατμόσφαιρας.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Οικογενειακή Ατμόσφαιρα έχουν ως εξής:

Πίνακας 13. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Οικογενειακή Ατμόσφαιρα

α/α	Πρόταση	4	58	103	120	24	74	78	93	43
4	Η διοίκηση δεν δείχνει κατανόηση στους εργαζομένους	1								
58	Σε γενικές γραμμές, η εταιρεία δεν διευκολύνει αρκετά τους υπαλλήλους με οικογενειακές υποχρεώσεις	.376	1							
103	Οι άνθρωποι εδώ δεν τα πάνε καλά μεταξύ τους	.315	.239	1						
120	Νιώθω ότι εργάζομαι σε μια εταιρεία που δεν με νοιάζεται	.438	.431	.358	1					
24	Αυτή η εταιρεία μοιάζει με μια μεγάλη οικογένεια	.365	.398	.220	.421	1				
74	Αισθάνομαι σαν να είμαι στο σπίτι μου όταν είμαι στην δουλειά	.293	.351	.250	.421	.440	1			
78	Οι προϊστάμενοι είναι φιλικοί και εύκολα προσεγγίσιμοι	.338	.383	.284	.416	.378	.381	1		
93	Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται προσωπικά ο ένας για τον άλλο	.200	.312	.367	.314	.318	.354	.360	1	
43	Ο προϊστάμενος μου φροντίζει για τα δικαιώματά μου ως υπαλλήλου	.351	.419	.292	.417	.365	.329	.433	.320	1

Πίνακας 14. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Οικογενειακή Ατμόσφαιρα

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
4	Η διοίκηση δεν δείχνει κατανόηση στους εργαζομένους	34.850	89.054	.509	.816
58	Σε γενικές γραμμές, η εταιρεία δεν διευκολύνει αρκετά τους υπαλλήλους με οικογενειακές υποχρεώσεις	34.686	89.666	.557	.810
103	Οι άνθρωποι εδώ δεν τα πάνε καλά μεταξύ τους	34.567	95.113	.432	.823
120	Νιώθω ότι εργάζομαι σε μια εταιρεία που δεν με νοιάζεται	34.709	87.473	.623	.802
24	Αυτή η εταιρεία μοιάζει με μια μεγάλη οικογένεια	34.945	87.945	.557	.810
74	Αισθάνομαι σαν να είμαι στο σπίτι μου όταν είμαι στην δουλειά	35.547	89.548	.536	.812
78	Οι προϊστάμενοι είναι φιλικοί και εύκολα προσεγγίσιμοι	34.293	91.383	.568	.809
93	Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται προσωπικά ο ένας για τον άλλο	34.683	94.466	.475	.819
43	Ο προϊστάμενος μου φροντίζει για τα δικαιώματά μου ως υπαλλήλου	34.874	89.977	.558	.810

Αίσθηση του Ανήκειν

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Αίσθηση του Ανήκειν. Βρέθηκε ότι ο δείκτης $\alpha=.83$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Εξαίρεση αποτελεί η πρόταση 5 για την οποία βρέθηκαν τα εξής: α) ο δείκτης αξιοπιστίας α αυξάνεται αν αφαιρεθεί η πρόταση (Πίνακας 16), β) η πρόταση 5 έχει πολύ μικρές συνάφειες με τις υπόλοιπες προτάσεις της κλίμακας (Πίνακας 15), γ) η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου για την συγκεκριμένη πρόταση διαφοροποιείται σημαντικά σε σχέση με την διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου των υπολοίπων προτάσεων (Πίνακας 16), και δ) η διασπορά της κλίμακας μεταβάλλεται αν αφαιρεθεί η πρόταση, αν και ο μέσος όρος της κλίμακας παραμένει στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 16).

Κατά συνέπεια, κρίθηκε ότι η πρόταση 5 δεν έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, δεν προσφέρει αρκετά στην περιγραφή της Αίσθησης του Ανήκειν, και αφαιρέθηκε.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Αίσθηση του Ανήκειν έχουν ως εξής:

Πίνακας 15. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Αίσθηση του Ανήκειν

α/α	Πρόταση	25	88	111	118	5	59	92	122	128	11
25	Δεν θα συνιστούσα σε ένα στενό φίλο να έρθει να δουλέψει εδώ	1									
88	Θα σκεφτόμουν σοβαρά να φύγω από την εταιρεία αν κάποιος άλλος εργοδότης μου προσέφερε μεγαλύτερη αμοιβή για την εργασία μου	.434	1								
111	Μερικές φορές νιώθω ότι θέλω να φύγω από την εταιρεία	.506	.494	1							
118	Δεν μπορώ να φανταστώ τον εαυτό μου να εργάζεται σε αυτήν την εταιρεία μέχρι την σύνταξη	.344	.452	.521	1						
5	Νιώθω ότι έχω πολλά κοινά με όσους συναδέλφους γνωρίζω μέσα στην εταιρεία	.094	.082	.138	.122	1					
59	Αισθάνομαι ότι είμαι πολύ δεμένος με τον προϊστάμενο μου	.344	.336	.324	.290	.130	1				
92	Οι αξίες μου είναι παρόμοιες με αυτές του προϊσταμένου μου	.290	.326	.306	.222	.123	.422	1			
122	Θα δίσταζα να πάω αλλού να δουλέψω ακόμη και στην περίπτωση που η εταιρεία δεν τα πήγαινε και τόσο καλά	.286	.453	.346	.381	.137	.311	.243	1		
128	Έχει μεγάλη σημασία για μένα ότι εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία	.403	.436	.424	.429	.072	.291	.238	.403	1	
11	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι σ' αυτήν την εταιρεία	.490	.458	.432	.443	.109	.347	.329	.385	.562	1

Πίνακας 16. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Αίσθηση του Ανήκειν

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
25	Δεν θα συνιστούσα σε ένα στενό φίλο να έρθει να δουλέψει εδώ	33.266	106.368	.564	.810
88	Θα σκεφτόμουν σοβαρά να φύγω από την εταιρεία αν κάποιος άλλος εργοδότης μου προσέφερε μεγαλύτερη αμοιβή για την εργασία μου	34.828	106.867	.622	.805
111	Μερικές φορές νιώθω ότι θέλω να φύγω από την εταιρεία	34.483	104.758	.628	.803
118	Δεν μπορώ να φανταστώ τον εαυτό μου να εργάζεται σε αυτήν την εταιρεία μέχρι την σύνταξη	34.741	106.201	.567	.810
5	Νιώθω ότι έχω πολλά κοινά με όσους συναδέλφους γνωρίζω μέσα στην εταιρεία	33.641	124.496	.167	.846
59	Αισθάνομαι ότι είμαι πολύ δεμένος με τον προϊστάμενο μου	34.296	111.029	.486	.818
92	Οι αξίες μου είναι παρόμοιες με αυτές του προϊσταμένου μου	33.782	114.425	.432	.823
122	Θα δίσταζα να πάω αλλού να δουλέψω ακόμη και στην περίπτωση που η εταιρεία δεν τα πήγαινε και τόσο καλά	34.504	110.786	.515	.815
128	Έχει μεγάλη σημασία για μένα ότι εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία	33.654	109.578	.577	.810
11	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι σ' αυτήν την εταιρεία	33.386	109.196	.637	.805

Σεβασμός

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Σεβασμός. Βρέθηκε ότι ο δείκτης $\alpha=.74$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Ο δείκτης αυτός δεν αυξάνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 18). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 17), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 18).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι ικανοποιητικά. Η υποκλίμακα είναι ομοιογενής και όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή του Σεβασμού.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Σεβασμός έχουν ως εξής:

Πίνακας 17. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Σεβασμός

a/a	Πρόταση	6	44	60	26	80
6	Η εταιρεία δεν λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις τις αξίες και τους στόχους μου	1				
44	Σ' αυτήν την εταιρεία «σκοτώνουμε τα άλογα όταν γεράσουν»	.318	1			
60	Η εταιρεία δεν ενδιαφέρεται για το αν είμαι ικανοποιημένος/η ως εργαζόμενος/η	.516	.357	1		
26	Σέβομαι την κρίση των προϊσταμένων μου στα περισσότερα θέματα	.301	.180	.348	1	
80	Αισθάνομαι ότι η εταιρεία με αντιμετωπίζει με σεβασμό	.450	.306	.529	.311	1

Πίνακας 18. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Σεβασμός

a/a	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια προτάσεων και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
6	Η εταιρεία δεν λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις τις αξίες και τους στόχους μου	18.243	24.565	.561	.673
44	Σ' αυτήν την εταιρεία «σκοτώνουμε τα άλογα όταν γεράσουν»	17.323	27.492	.393	.738
60	Η εταιρεία δεν ενδιαφέρεται για το αν είμαι ικανοποιημένος/η ως εργαζόμενος/η	18.197	23.479	.630	.644
26	Σέβομαι την κρίση των προϊσταμένων μου στα περισσότερα θέματα	17.151	29.488	.381	.737
80	Αισθάνομαι ότι η εταιρεία με αντιμετωπίζει με σεβασμό	17.411	25.820	.566	.673

Ανθρωπιά

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Ανθρωπιά. Βρέθηκε ότι ο δείκτης $\alpha=.70$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι ικανοποιητική.

Εξαίρεση αποτελεί η πρόταση 28 για την οποία βρέθηκαν τα εξής: α) ο δείκτης αξιοπιστίας α αυξάνεται αν αφαιρεθεί η πρόταση (Πίνακας 20), β) η πρόταση 28 έχει πολύ μικρές συνάφειες με τις υπόλοιπες προτάσεις της κλίμακας (Πίνακας 19), γ) η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου για την συγκεκριμένη πρόταση διαφοροποιείται σημαντικά σε σχέση με την διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου των υπολοίπων προτάσεων (Πίνακας 20), και δ) η διασπορά της κλίμακας μεταβάλλεται αν αφαιρεθεί η πρόταση, αν και ο μέσος όρος της κλίμακας παραμένει στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 20).

Κατά συνέπεια, κρίθηκε ότι η πρόταση 28 δεν έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, δεν προσφέρει αρκετά στην περιγραφή της Ανθρωπιάς, και αφαιρέθηκε.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Ανθρωπιά έχουν ως εξής:

Πίνακας 19. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ανθρωπιά

α/α	Πρόταση	81	85	114	28	45	61
81	Η διοίκηση αποθαρρύνει τους εργαζόμενους να μοιράζονται προβλήματα που τους απασχολούν, είτε αυτά αφορούν την δουλειά είτε όχι	1					
85	Η διοίκηση της εταιρείας δεν ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να βοηθήσουν ένα συνάδελφό τους που αντιμετωπίζει σοβαρό οικογενειακό ή προσωπικό πρόβλημα	.410	1				
114	Σπάνια η διοίκηση δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον και ανθρωπιά για έναν εργαζόμενο που υποφέρει	.406	.511	1			
28	Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι και διαδικασίες για να εκφράσουμε σοβαρά προβλήματα που μας απασχολούν, εντός ή εκτός εργασίας	.027	.119	.115	1		
45	Αισθάνομαι ότι μπορώ ελεύθερα να μοιραστώ ό,τι με κάνει να υποφέρω	.304	.356	.359	.122	1	
61	Η εταιρεία υποστηρίζει και συντονίζει δράσεις για να βοηθήσει εργαζόμενους που έχουν κάποιο σοβαρό πρόβλημα	.271	.435	.353	.171	.352	1

Πίνακας 20. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ανθρωπιά

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
81	Η διοίκηση αποθαρρύνει τους εργαζόμενους να μοιράζονται προβλήματα που τους απασχολούν, είτε αυτά αφορούν την δουλειά είτε όχι	21.398	34.678	.429	.666
85	Η διοίκηση της εταιρείας δεν ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να βοηθήσουν ένα συνάδελφό τους που αντιμετωπίζει σοβαρό οικογενειακό ή προσωπικό πρόβλημα	21.029	31.908	.578	.619
114	Σπάνια η διοίκηση δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον και ανθρωπιά για έναν εργαζόμενο που υποφέρει	21.307	31.435	.543	.628
28	Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι και διαδικασίες για να εκφράσουμε σοβαρά προβλήματα που μας απασχολούν, εντός ή εκτός εργασίας	21.949	38.806	.158	.750
45	Αισθάνομαι ότι μπορώ ελεύθερα να μοιραστώ ό,τι με κάνει να υποφέρω	22.182	33.382	.456	.658
61	Η εταιρεία υποστηρίζει και συντονίζει δράσεις για να βοηθήσει εργαζόμενους που έχουν κάποιο σοβαρό πρόβλημα	21.769	32.835	.488	.647

Ποιότητα Ζωής

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Ποιότητα Ζωής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.79$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Ο δείκτης αυτός δεν αυξάνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 22). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 21), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 22).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι ικανοποιητικά. Η υποκλίμακα είναι ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Ποιότητας Ζωής.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Ποιότητα Ζωής έχουν ως εξής:

Πίνακας 21. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ποιότητα Ζωής

α/α	Πρόταση	27	46	62	7	99	119	126	37	53
27	Δεν έχω στην διάθεσή μου ό, τι μου χρειάζεται για να αποδώσω στην δουλειά μου	1								
46	Η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται για την ποιότητα της ζωής των υπαλλήλων της πέρα από την εργασία τους	.275	1							
62	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι άσχημες	.379	.401	1						
7	Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ποιότητα ζωής των υπαλλήλων της στον εργασιακό τους χώρο	.315	.449	.486	1					
99	Η δουλειά μου με γεμίζει	.266	.353	.368	.310	1				
119	Αισθάνομαι ότι δουλεύω σε έναν ασφαλή χώρο εργασίας	.286	.239	.442	.357	.271	1			
126	Η εταιρεία φροντίζει έμπρακτα για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων της παρέχοντάς τους ιατροφαρμακευτική περίθαλψη ή/και συνταξιοδοτικό πλάνο	.134	.251	.238	.271	.204	.206	1		
37	Η διοίκηση αναγνωρίζει και ανταμείβει έμπρακτα την συνεισφορά των εργαζομένων μέσω παροχών και αυξήσεων	.308	.443	.343	.418	.326	.281	.272	1	
53	Διοργανώνουμε εκδηλώσεις για να γιορτάσουμε τις επιτυχίες μας	.114	.280	.192	.225	.257	.189	.248	.286	1

Πίνακας 22. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ποιότητα Ζωής

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
27	Δεν έχω στην διάθεσή μου ό, τι μου χρειάζεται για να αποδώσω στην δουλειά μου	33.754	91.849	.409	.778
46	Η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται για την ποιότητα της ζωής των υπαλλήλων της πέρα από την εργασία τους	34.216	86.638	.550	.757
62	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι άσχημες	32.929	88.857	.581	.755
7	Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ποιότητα ζωής των υπαλλήλων της στον εργασιακό τους χώρο	33.690	87.109	.579	.754
99	Η δουλειά μου με γεμίζει	33.738	90.668	.474	.769
119	Αισθάνομαι ότι δουλεύω σε έναν ασφαλή χώρο εργασίας	33.216	92.259	.451	.772
126	Η εταιρεία φροντίζει έμπρακτα για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων της παρέχοντάς τους ιατροφαρμακευτική περίθαλψη ή/και συνταξιοδοτικό πλάνο	33.803	93.068	.361	.784
37	Η διοίκηση αναγνωρίζει και ανταμείβει έμπρακτα την συνεισφορά των εργαζομένων μέσω παροχών και ανξήσεων	34.259	86.551	.548	.758
53	Διοργανώνουμε εκδηλώσεις για να γιορτάσουμε τις επιτυχίες μας	34.284	92.456	.355	.786

Υποστήριξη

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Υποστήριξη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.69$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι αρκετά καλή, κινείται ακριβώς κάτω του ορίου του $\alpha=.70$ που θέτει ο Kline (2000) για την αξιολόγηση του δείκτη Cronbach's alpha.

Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 24). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 23), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 24).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι αρκετά καλά. Η υποκλίμακα είναι επαρκώς ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Υποστήριξης.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Υποστήριξη έχουν ως εξής:

Πίνακας 23. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Υποστήριξη

α/α	Πρόταση	29	75	84	8	47
29	Είναι δύσκολο να μιλήσει κανείς στον προϊστάμενο μου για προβλήματα σε σχέση με την δουλειά	1				
75	Οι εργαζόμενοι δεν υποστηρίζονται αρκετά από την εταιρεία προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους στην δουλειά	.368	1			
84	Τα άλλα μέλη της εταιρείας δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους ότι έχω να πω	.323	.406	1		
8	Νιώθω ότι έχω την αμέριστη υποστήριξη του προϊσταμένου μου	.374	.378	.269	1	
47	Εάν αντιμετωπίσω δυσκολίες στην δουλειά μου ξέρω ότι οι συνάδελφοί μου θα με υποστηρίξουν και θα προσπαθήσουν να με βοηθήσουν	.185	.223	.273	.265	1

Πίνακας 24. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Υποστήριξη

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια προτάσεων και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
29	Είναι δύσκολο να μιλήσει κανείς στον προϊστάμενο μου για προβλήματα σε σχέση με την δουλειά	18.1865	21.648	.454	.632
75	Οι εργαζόμενοι δεν υποστηρίζονται αρκετά από την εταιρεία προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους στην δουλειά	18.9627	21.958	.505	.610
84	Τα άλλα μέλη της εταιρείας δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους ότι έχω να πω	18.5428	23.255	.459	.632
8	Νιώθω ότι έχω την αμέριστη υποστήριξη του προϊσταμένου μου	18.8273	21.385	.471	.625
47	Εάν αντιμετωπίσω δυσκολίες στην δουλειά μου ξέρω ότι οι συνάδελφοί μου θα με υποστηρίξουν και θα προσπαθήσουν να με βοηθήσουν	18.3978	24.461	.328	.684

Συγχώρεση

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Συγχώρεση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.74$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 26). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 25), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 26).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι ικανοποιητικά. Η υποκλίμακα είναι ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Συγχώρεσης.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Συγχώρεση έχουν ως εξής:

Πίνακας 25. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συγχώρεση

α/α	Πρόταση	9	64	30	98
9	Η διοίκηση δεν συγχωρεί τα λάθη	1			
64	Αν κάνεις λάθος η διοίκηση δεν θα σε στηρίξει ακόμη και αν το αναγνωρίσεις και προσπαθήσεις να το διορθώσεις	.429	1		
30	Τα λάθη συγχωρούνται γιατί προσπαθούμε να μάθουμε από αυτά	.400	.343	1	
98	Αν και έχουμε πολύ υψηλά στάνταρτ απόδοσης συγχωρούνται λάθη στους εργαζόμενους. όταν αυτά αναγνωρίζονται και διορθώνονται	.435	.454	.448	1

Πίνακας 26. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συγχώρεση

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια προτάσεων και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
9	Η διοίκηση δεν συγχωρεί τα λάθη	14.227	15.202	.539	.678
64	Αν κάνεις λάθος η διοίκηση δεν θα σε στηρίξει ακόμη και αν το αναγνωρίσεις και προσπαθήσεις να το διορθώσεις	13.978	16.303	.519	.689
30	Τα λάθη συγχωρούνται γιατί προσπαθούμε να μάθουμε από αυτά	13.946	16.261	.500	.699
98	Αν και έχουμε πολύ υψηλά στάνταρτ απόδοσης συγχωρούνται λάθη στους εργαζόμενους. όταν αυτά αναγνωρίζονται και διορθώνονται	13.886	16.303	.578	.658

Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.59$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι καλή.

Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 28). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 27), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 28).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι καλά. Η υποκλίμακα είναι αρκετά ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Υπευθυνότητας- Κινητοποίησης.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση έχουν ως εξής:

Πίνακας 27. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Υπευθυνότητα και Κινητοποίηση

α/α	Πρόταση	48	123	10	31
48	Οι υπάλληλοι σε αυτήν την εταιρεία καταβάλουν την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια	1			
123	Οι εργαζόμενοι εδώ δεν είναι διατεθειμένοι να «τα δώσουν όλα» μόνο και μόνο για να βοηθήσουν την εταιρεία	.279	1		
10	Οι εργαζόμενοι εδώ θέλουν πάντα να αποδίδουν τα μέγιστα	.268	.289	1	
31	Οι περισσότεροι από τους συναδέλφους μου συνεχίζουν κανονικά την δουλειά τους ακόμη και αν ο προϊστάμενος δεν τους ελέγχει	.233	.203	.312	1

Πίνακας 28. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Υπευθυνότητα και Κινητοποίηση

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια προτάσεων και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
48	Οι υπάλληλοι σε αυτήν την εταιρεία καταβάλουν την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια	12.925	13.707	.363	.522
123	Οι εργαζόμενοι εδώ δεν είναι διατεθειμένοι να «τα δώσουν όλα» μόνο και μόνο για να βοηθήσουν την εταιρεία	14.215	13.422	.357	.527
10	Οι εργαζόμενοι εδώ θέλουν πάντα να αποδίδουν τα μέγιστα	13.599	13.189	.414	.483
31	Οι περισσότεροι από τους συναδέλφους μου συνεχίζουν κανονικά την δουλειά τους ακόμη και αν ο προϊστάμενος δεν τους ελέγχει	13.239	13.590	.345	.537

Συνεργασία- Ομαδικότητα

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Συνεργασία- Ομαδικότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.71$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 30). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 29), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 30).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι ικανοποιητικά. Η υποκλίμακα είναι ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Συνεργασίας- Ομαδικότητας.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Συνεργασία- Ομαδικότητα έχουν ως εξής:

Πίνακας 29. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συνεργασία και Ομαδικότητα

α/α	Πρόταση	34	66	125	13	51	83
34	Οι αντιπαλότητες μεταξύ τμημάτων είναι πολλές	1					
66	Δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων	.391	1				
125	Δεν νιώθω μέρος μιας μεγάλης ομάδας	.274	.467	1			
13	Κάνουμε πράξη την φράση «εργαζόμαστε όλοι μαζί για να κερδίσουμε όλοι μαζί»	.180	.285	.300	1		
51	Ο προϊστάμενος μου ζητά την γνώμη μου ή την συμβουλή μου για θέματα της δουλειάς	.108	.240	.312	.228	1	
83	«Τρέχω» για την ομάδα ή τους συναδέλφους μου όπως και εκείνοι για εμένα	.175	.414	.342	.348	.294	1

Πίνακας 30. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συνεργασία και Ομαδικότητα

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια προτάσεων και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
34	Οι αντιπαλότητες μεταξύ τμημάτων είναι πολλές	21.424	37.133	.333	.702
66	Δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων	21.004	34.219	.564	.627
125	Δεν νιώθω μέρος μιας μεγάλης ομάδας	20.924	34.514	.526	.638
13	Κάνουμε πράξη την φράση «εργαζόμαστε όλοι μαζί για να κερδίσουμε όλοι μαζί»	21.376	36.238	.400	.679
51	Ο προϊστάμενος μου ζητά την γνώμη μου ή την συμβουλή μου για θέματα της δουλειάς	21.104	37.940	.347	.694
83	«Τρέχω» για την ομάδα ή τους συναδέλφους μου όπως και εκείνοι για εμένα	20.879	36.678	.481	.655

Επικοινωνία

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Επικοινωνία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.80$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 32). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 31), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 32).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι ικανοποιητικά. Η υποκλίμακα είναι ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Επικοινωνίας.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Επικοινωνία έχουν ως εξής:

Πίνακας 31. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Επικοινωνία

a/a	Πρόταση	14	77	97	105	35	67	89	96	50	113
14	Δεν ενημερωνόμαστε για τα σημαντικά γεγονότα της εταιρείας	1									
77	Σε αυτήν την εταιρεία δεν έχω πολλές ευκαιρίες να πω την γνώμη μου	.409	1								
97	Οι συνάδελφοί μου δεν είναι ανοικτοί και ειλικρινείς απέναντί μου	.152	.240	1							
105	Δεν μπορώ να μιλήσω στα ίσια στον προϊστάμενό μου	.317	.471	.201	1						
35	Οι εργαζόμενοι εκφράζουν ελεύθερα διαφορετικές απόψεις κατά την διάρκεια επαγγελματικών συναντήσεων	.293	.370	.097	.300	1					
67	Μπορώ να μιλήσω ελεύθερα χωρίς φόβο για τυχόν αρνητικές επιπτώσεις	.271	.395	.121	.373	.311	1				
89	Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά τμήματα ανταλλάσσουν πληροφορίες για την δουλειά μεταξύ τους	.196	.265	.161	.214	.226	.194	1			
96	Η διοίκηση της εταιρείας είναι πρόθυμη να ακούσει οποιοδήποτε παράπονο μπορεί να έχω	.287	.407	.216	.372	.337	.423	.217	1		
50	Οι νέες ιδέες δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές	.422	.422	.239	.316	.298	.245	.204	.277	1	
113	Ακούμε με πολλή προσοχή ο ένας τον άλλο στην δουλειά	.282	.300	.352	.213	.232	.239	.193	.373	.259	1

Πίνακας 32. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Επικοινωνία

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
14	Δεν ενημερωνόμαστε για τα σημαντικά γεγονότα της εταιρείας	40.099	85.294	.489	.781
77	Σε αυτήν την εταιρεία δεν έχω πολλές ευκαιρίες να πω την γνώμη μου	39.993	82.662	.626	.763
97	Οι συνάδελφοί μου δεν είναι ανοικτοί και ειλικρινείς απέναντί μου	39.887	94.482	.315	.799
105	Δεν μπορώ να μιλήσω στα ίσια στον προϊστάμενό μου	39.578	85.519	.522	.776
35	Οι εργαζόμενοι εκφράζουν ελεύθερα διαφορετικές απόψεις κατά την διάρκεια επαγγελματικών συναντήσεων	39.455	89.529	.457	.784
67	Μπορώ να μιλήσω ελεύθερα χωρίς φόβο για τυχόν αρνητικές επιπτώσεις	39.894	87.749	.479	.781
89	Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά τμήματα ανταλλάσσουν πληροφορίες για την δουλειά μεταξύ τους	39.280	94.531	.337	.796
96	Η διοίκηση της εταιρείας είναι πρόθυμη να ακούσει οποιοδήποτε παράπονο μπορεί να έχω	39.755	86.506	.544	.774
50	Οι νέες ιδέες δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές	39.994	87.947	.502	.779
113	Ακούμε με πολλή προσοχή ο ένας τον άλλο στην δουλειά	39.844	91.487	.447	.785

Ανάπτυξη- Εκπαίδευση

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Ανάπτυξη- Εκπαίδευση. Βρέθηκε ότι ο δείκτης $\alpha=.76$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι πολύ καλή.

Εξαίρεση αποτελεί η πρόταση 106 για την οποία βρέθηκαν τα εξής: α) ο δείκτης αξιοπιστίας α αυξάνεται αν αφαιρεθεί η πρόταση (Πίνακας 34), β) η πρόταση 106 έχει πολύ μικρές συνάφειες με τις υπόλοιπες προτάσεις της κλίμακας (Πίνακας 33), γ) η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου για την συγκεκριμένη πρόταση διαφοροποιείται σημαντικά σε σχέση με την διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου των υπολοίπων προτάσεων, αν και ο μέσος όρος και η διασπορά της κλίμακας παραμένουν στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 34).

Για τους παραπάνω λόγους, κρίθηκε ότι η πρόταση 106 δεν έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, δεν προσφέρει αρκετά στην περιγραφή της Ανάπτυξης- Εκπαίδευσης, και αφαιρέθηκε.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Ανάπτυξη- Εκπαίδευση έχουν ως εξής:

Πίνακας 33. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

α/α	Πρόταση	16	36	52	68	91	106	124	33	76
16	Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα διαδοχής και ανάπτυξης στην εταιρεία	1								
36	Δεν μου δίνονται ευκαιρίες να μάθω και να αναπτύξω τις ικανότητές μου	.215	1							
52	Ο προϊστάμενος μου δεν ενδιαφέρεται να εξελιχθώ στην εταιρεία	.203	.405	1						
68	Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να βελτιώσω τις μεθόδους μου στην δουλειά	.185	.405	.435	1					
91	Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να εκπαιδευθεί προκειμένου να εξελιχθεί επαγγελματικά	.247	.335	.287	.334	1				
106	Όλοι όσοι εργάζονται εδώ γνωρίζουν ποιες είναι οι δυνατότητες εξέλιξής τους μέσα στην εταιρεία	.031	.159	.056	.127	.107	1			
124	Θεωρώ ότι η διοίκηση προτρέπει τους υπαλλήλους της να εκπαιδευθούν και να αναπτυχθούν	.273	.389	.343	.394	.599	.189	1		
33	Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να βρίσκω νέους τρόπους επίλυσης για παλιά προβλήματα	.199	.355	.313	.398	.299	.071	.370	1	
76	Η εταιρεία ψάχνει συνεχώς για νέες ευκαιρίες στην αγορά	.102	.213	.145	.237	.274	.067	.268	.170	1

Πίνακας 34. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
16	Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα διαδοχής και ανάπτυξης στην εταιρεία	36.336	70.362	.304	.759
36	Δεν μου δίνονται ευκαιρίες να μάθω και να αναπτύξω τις ικανότητές μου	35.493	64.262	.535	.719
52	Ο προϊστάμενος μου δεν ενδιαφέρεται να εξελιχθώ στην εταιρεία	35.697	67.046	.470	.730
68	Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να βελτιώσω τις μεθόδους μου στην δουλειά	35.237	66.683	.544	.720
91	Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να εκπαιδευθεί προκειμένου να εξελιχθεί επαγγελματικά	35.424	64.571	.536	.719
106	Όλοι όσοι εργάζονται εδώ γνωρίζουν ποιες είναι οι δυνατότητες εξέλιξής τους μέσα στην εταιρεία	35.122	76.788	.162	.774
124	Θεωρώ ότι η διοίκηση προτρέπει τους υπαλλήλους της να εκπαιδευθούν και να αναπτυχθούν	35.581	63.464	.623	.705
33	Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να βρίσκω νέους τρόπους επίλυσης για παλιά προβλήματα	35.439	67.727	.466	.731
76	Η εταιρεία ψάχνει συνεχώς για νέες ευκαιρίες στην αγορά	34.619	74.248	.305	.754

Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.61$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι καλή.

Ωστόσο, παρατηρούμε ότι ο δείκτης αξιοπιστίας α αυξάνεται ελάχιστα αν αφαιρεθεί η πρόταση 135 (Πίνακας 36).

Παρά ταύτα η πρόταση 135 παρουσιάζει ενδείξεις ομοιογένειας με την υποκλίμακα στην οποία εντάσσεται: α) οι συνάφειες της πρότασης με τις υπόλοιπες προτάσεις της υποκλίμακας είναι μέτριες (Πίνακας 35), β) ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί η πρόταση (Πίνακας 36). Η πρόταση 135 φαίνεται ότι προσφέρει στην περιγραφή της Συμμετοχής στην Λήψη Αποφάσεων και έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες.

Λαμβάνοντας υπόψη α) την μικρή αύξηση στον δείκτη αξιοπιστίας αν αφαιρεθεί η πρόταση 135, β) τις καλές ψυχομετρικές ιδιότητες της πρότασης και γ) την πιθανή μείωση της εννοιολογικής εγκυρότητας της υποκλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση δεν προβήκαμε σε τροποποίηση της Συμμετοχής στην Λήψη Αποφάσεων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι καλά. Η υποκλίμακα είναι αρκετά ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Συμμετοχής στην Λήψη Αποφάσεων.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων έχουν ως εξής:

Πίνακας 35. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων

α/α	Πρόταση	18	63	135
18	Δεν έχω την ευκαιρία να πω την γνώμη μου όταν λαμβάνονται αποφάσεις στην εταιρεία	1		
63	Η διοίκηση δεν εμπλέκει τους εργαζόμενους στην λήψη αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν	.456	1	
135	Ο προϊστάμενος πάντοτε συζητά με τους υφισταμένους του πριν να πάρει μια σοβαρή απόφαση	.253	.310	1

Πίνακας 36. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
18	Δεν έχω την ευκαιρία να πω την γνώμη μου όταν λαμβάνονται αποφάσεις στην εταιρεία	7.703	8.716	.439	.473
63	Η διοίκηση δεν εμπλέκει τους εργαζόμενους στην λήψη αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν	7.688	9.562	.490	.400
135	Ο προϊστάμενος πάντοτε συζητά με τους υφισταμένους του πριν να πάρει μια σοβαρή απόφαση	7.231	11.258	.327	.623

Ανατροφοδότηση της Απόδοσης

Υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την υποκλίμακα Ανατροφοδότησης της Απόδοσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης $\alpha=.67$, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας είναι αρκετά καλή, κινείται λίγο κάτω του ορίου του $\alpha=.70$ που θέτει ο Kline (2000) για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου δείκτη.

Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της υποκλίμακας (Πίνακας 38). Επίσης οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα για όλη την υποκλίμακα (Πίνακας 37), ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια προτάσεων- συνόλου και η διασπορά της υποκλίμακας δεν μεταβάλλονται σημαντικά αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της (Πίνακας 38).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης προτάσεων για την υποκλίμακα είναι αρκετά καλά. Η υποκλίμακα είναι αρκετά ομοιογενής, όλες οι προτάσεις είναι απαραίτητες και συνεισφέρουν στην περιγραφή της Ανατροφοδότησης της Απόδοσης.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για την υποκλίμακα Ανατροφοδότηση της Απόδοσης έχουν ως εξής:

Πίνακας 37. Πίνακας συναφειών για τις προτάσεις της υποκλίμακας Ανατροφοδότηση της Απόδοσης

α/α	Πρόταση	20	39	70	107
20	Ο προϊστάμενος μου γνωρίζει ποια είναι τα δυνατά μου σημεία ως εργαζόμενου και μου τα κάνει γνωστά	1			
39	Οι εργαζόμενοι εδώ λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την ποιότητα της εργασίας τους	.338	1		
70	Η μόνη φορά που θα ακούσω κάτι σχετικό με την απόδοσή μου είναι όταν έχω κάνει κάτι λάθος ή όταν η απόδοσή μου δεν είναι καλή	.342	.315	1	
107	Σπάνια αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι κάνουν την δουλειά τους	.299	.308	.408	1

Πίνακας 38. Στατιστική ανάλυση της σχέσης προτάσεων- συνόλου για την υποκλίμακα Ανατροφοδότηση της Απόδοσης

α/α	Πρόταση	Μέσος όρος κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διασπορά κλίμακας αν αφαιρεθεί η πρόταση	Διορθωμένη συνάφεια προτάσεων και συνόλου της κλίμακας	Δείκτης συνάφειας "α" αν αφαιρεθεί η πρόταση
20	Ο προϊστάμενος μου γνωρίζει ποια είναι τα δυνατά μου σημεία ως εργαζόμενου και μου τα κάνει γνωστά	12.685	16.916	.433	.612
39	Οι εργαζόμενοι εδώ λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την ποιότητα της εργασίας τους	13.140	18.325	.425	.618
70	Η μόνη φορά που θα ακούσω κάτι σχετικό με την απόδοσή μου είναι όταν έχω κάνει κάτι λάθος ή όταν η απόδοσή μου δεν είναι καλή	12.747	15.772	.484	.577
107	Σπάνια αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι κάνουν την δουλειά τους	13.003	16.630	.457	.596

Συνοψίζοντας, από την Ανάλυση Προτάσεων αφαιρέθηκαν συνολικά 5 προτάσεις από τις υποκλίμακες Πιστεύω, Δικαιοσύνη, Αίσθηση του Ανήκειν, Ανθρωπιά, και Ανάπτυξη-Εκπαίδευση και η ομοιογένεια των παραπάνω υποκλιμάκων βελτιώθηκε.

Συνοπτικά, από τις έως τώρα αναλύσεις έχουν προκύψει οι εξής αλλαγές στο ερωτηματολόγιο: α) καταργήθηκαν οι υποκλίμακες Αυτονομία-Πρωτοβουλία, Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου, Ευελιξία-Καινοτομία, Υπερηφάνεια και Αισιοδοξία, β) 18 προτάσεις από τις παραπάνω υποκλίμακες μετακινήθηκαν στις υποκλίμακες Φιλοσοφία Λειτουργίας, Δικαιοσύνη, Αίσθηση του Ανήκειν, Ποιότητα Ζωής, Επικοινωνία και Ανάπτυξη- Εκπαίδευση, γ) το περιεχόμενο της υποκλίμακας Φιλοσοφία Λειτουργίας εμπλουτίστηκε εννοιολογικά και εξ' αυτού η υποκλίμακα μετονομάστηκε σε Πιστεύω, δ) αφαιρέθηκαν συνολικά 8 προτάσεις από το ερωτηματολόγιο.

Το αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 127 προτάσεις και αναλύεται σε 16 υποκλίμακες οι οποίες χαρακτηρίζονται από καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής.

Αναλυτικά στοιχεία για τους δείκτες αξιοπιστίας του αναθεωρημένου ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 39. Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις τελικές υποκλίμακες

Υποκλίμακες Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	Cronbach's Alpha
Πιστεύω	.89
Εμπιστοσύνη	.78
Δικαιοσύνη	.83
Οικογενειακή Ατμόσφαιρα	.83
Αίσθηση του Ανήκειν	.85
Σεβασμός	.74
Ανθρωπιά	.75
Ποιότητα Ζωής	.79
Υποστήριξη	.69
Συγχώρεση	.74
Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση	.59
Συνεργασία- Ομαδικότητα	.71
Επικοινωνία	.80
Ανάπτυξη- Εκπαίδευση	.77
Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων	.61
Ανατροφοδότηση της Απόδοσης	.67

Στην συνέχεια ελέγξαμε την προσαρμογή του μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα ερευνητικά δεδομένα.

Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis)

Έχοντας ελέγξει την ομοιογένεια των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου το επόμενο βήμα είναι ο έλεγχος του μοντέλου παραγόντων της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Στην ενότητα αυτή περιγράφεται ο στατιστικός έλεγχος της προσαρμογής του πολυδιάστατου μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα ερευνητικά δεδομένα.

Για τον έλεγχο αυτό διεξήγαμε Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis) μέσω του στατιστικού προγράμματος AMOS 16.

Η προσαρμογή του θεωρητικού μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα δεδομένα της έρευνας αξιολογήθηκε βάσει: α) δεικτών προσαρμογής (fit indices) του συνολικού μοντέλου στα δεδομένα, β) τις εκτιμήσεις των επιμέρους παραμέτρων του (parameter estimates), γ) του πίνακα των σταθμισμένων υπολοίπων συνδιασποράς (standardized residual covariances), και δ) των δεικτών τροποποίησης του μοντέλου (modification indices).

Δείκτες Προσαρμογής του Μοντέλου

Για την αξιολόγηση της προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα θα αναφερθούμε: α) σε δείκτες που αφορούν στην επάρκεια της προσαρμογής του μοντέλου (goodness of fit), β) σε δείκτες που αφορούν στην σύγκριση του μοντέλου με άλλα πιθανά μοντέλα (comparative fit indices) και γ) στην οικονομία της περιγραφής του μοντέλου (parsimony) επειδή αυτοί οι τύποι δεικτών αποτελούν αλληλένδετα και απαραίτητα στοιχεία για την εκτίμηση του θεωρητικού μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1992).

Δείκτες επάρκειας προσαρμογής

Ο δείκτης επάρκειας προσαρμογής ενός μοντέλου είναι ο δείκτης χ^2 . Για να μην απορριφθεί το μοντέλο ο δείκτης αυτός πρέπει να είναι στατιστικά μη σημαντικός. Ωστόσο, ο δείκτης χ^2 χαρακτηρίζεται από ευαισθησία στο μέγεθος του δείγματος. Όταν χρησιμοποιείται ένα μεγάλο δείγμα ακόμη και ελάχιστες διαφορές μπορεί να οδηγήσουν σε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Η χρήση όμως μεγάλου αριθμού δείγματος είναι ενδεδειγμένη για την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων για την τήρηση των στατιστικών προϋποθέσεων αυτής της ανάλυσης.

Εξαιτίας της παραπάνω ιδιαιτερότητας για να αξιολογηθεί η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα χρησιμοποιούνται και άλλοι δείκτες προσαρμογής.

Δεδομένου ότι δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών και των ερευνητών για το ποιοι από τους άλλους δείκτες προσαρμογής πρέπει να αναφέρονται, σύμφωνα με τους Tabachnick και συν. (2007), επιλέξαμε τρεις από τους πιο κοινά αναφερόμενους δείκτες για την σύγκριση και τρεις για την οικονομία της περιγραφής του μοντέλου.

Συγκριτικοί δείκτες προσαρμογής (comparative fit indices)

Οι συγκριτικοί δείκτες προσαρμογής (comparative fit indices) αναφέρονται στην αξιολόγηση της προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα σε σχέση με το μηδενικό μοντέλο (null model), ένα μοντέλο δηλαδή όπου οι μεταβλητές δεν συσχετίζονται μεταξύ τους.

Οι δείκτες στους οποίους θα αναφερθούμε στην συνέχεια είναι ο Σταθμισμένος Δείκτης Προσαρμογής (Normed Fit Index, NFI), ο Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (Comparative Fit Index, CFI) και ο δείκτης Tucker-Lewis (Tucker-Lewis Index, TLI).

Οι δείκτες αυτοί κυμαίνονται από 0-1 και τιμές κοντά στο .95 αποτελούν ενδείξεις καλής προσαρμογής του μοντέλου (Hu & Bentler, 1999).

Δείκτες για την οικονομία της περιγραφής του μοντέλου (parsimony)

Ο δείκτης που αναφέρονται στην οικονομία της περιγραφής του μοντέλου (parsimony) εξετάζουν την σχέση μεταξύ του θεωρητικού μοντέλου και του κορεσμένου μοντέλου (saturated model), δηλαδή του μοντέλου με μηδενική οικονομία, αυτού που περιλαμβάνει όλες τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του.

Οι δείκτες στους οποίους θα αναφερθούμε στην συνέχεια είναι ο Σταθμισμένος Δείκτης Οικονομίας Προσαρμογής (Parsimony Normed Fit Index, PNFI), ο Συγκριτικός Δείκτης Οικονομίας Προσαρμογής (Parsimony Comparative Fit Index, PCFI) και η Μέση Τετραγωνική Ρίζα του Σφάλματος Προσέγγισης (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA).

Οι δείκτες PNFI και PCFI κυμαίνονται από 0-1. Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερευνητών σχετικά με το όριο αξιολόγησης της καλής οικονομίας περιγραφής του μοντέλου ως προς τους δείκτες αυτούς, ωστόσο θεωρείται ότι όσο περισσότερο πλησιάζουν την ανώτερη τιμή 1 τόσο καλύτερη οικονομία περιγραφής παρουσιάζει το μοντέλο, ενώ τιμές ανώτερες του .50 θεωρούνται ικανοποιητικές (Mulaik, James, Alstine, Bennett, Lind & Stilwell, 1989).

Για τον δείκτη RMSEA τιμές έως .80 θεωρούνται ότι αντικατοπτρίζουν ένα λογικό σφάλμα προσέγγισης του μοντέλου στον πληθυσμό, λαμβάνοντας υπόψη την οικονομία περιγραφής του μοντέλου, τιμές από .80- 1 αντιπροσωπεύουν μέτρια προσέγγιση του μοντέλου στον πληθυσμό και τιμές μεγαλύτερες του 1 κακή προσέγγιση του μοντέλου (MacCallum, Browne & Sugawara, 1996; Browne & Cudeck, 1993).

Εκτιμήσεις των Παραμέτρων του Μοντέλου

Για την αξιολόγηση της προσαρμογής των επιμέρους παραμέτρων του μοντέλου στα δεδομένα θα εξετάσουμε την επάρκεια των εκτιμήσεων των παραμέτρων του. Θα χρησιμοποιήσουμε δύο κριτήρια.

Πρώτα θα αξιολογήσουμε το κατά πόσο οι εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου λαμβάνουν τιμές εντός των αποδεκτών στατιστικών ορίων. Για παράδειγμα, για ένα δείκτη συνάφειας μεταξύ δύο μεταβλητών μια τιμή ανώτερη του 1 ξεπερνά το αναμενόμενο όριο. Εκτιμήσεις παραμέτρων που λαμβάνουν τιμές εκτός των αποδεκτών στατιστικών ορίων τιμών είναι ενδεικτικές ακατάλληλου προσδιορισμού του θεωρητικού μοντέλου.

Κατόπιν θα εκτιμήσουμε στην στατιστική σημαντικότητα των παραμέτρων του μοντέλου. Παράμετροι που δεν είναι στατιστικά σημαντικές, με εξαίρεση τα σφάλματα μέτρησης (errors), μπορεί να διαγραφούν, χάριν της οικονομίας περιγραφής, γιατί δεν προσφέρουν σημαντικά στο μοντέλο (Schumacker & Lomax, 2004; Byrne, 2001).

Σταθμισμένα Υπόλοιπα Συνδιασποράς

Για την αξιολόγηση περαιτέρω πιθανών παραμέτρων του μοντέλου που δεν έχουν καλή προσαρμογή στα δεδομένα θα αξιολογήσουμε τα σταθμισμένα υπόλοιπα που προκύπτουν από την διαφορά μεταξύ των παρατηρηθεισών συνδιασπορών και των συνδιασπορών που εξάγονται από το μοντέλο.

Σταθμισμένα υπόλοιπα με τιμή ανώτερη του 2.58 θεωρούνται μεγάλα σε μέγεθος αποτελώντας ένδειξη για πιθανή κακή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα για τις συγκεκριμένες παραμέτρους (Schumacker et al., 2004; Byrne, 2001).

Δείκτες Τροποποίησης του Μοντέλου

Τέλος, για την εκτίμηση της πιθανότητας προσθήκης και άλλων παραμέτρων στο μοντέλο για βελτίωση τυχόν κακής προσαρμογής του θα αξιολογήσουμε τους δείκτες τροποποίησης του μοντέλου.

Ένας δείκτης τροποποίησης αντιστοιχεί σε μια παράμετρο που είναι δυνατό να προστεθεί στο μοντέλο αντιπροσωπεύοντας την διαφορά που θα είχε η τιμή του δείκτη χ^2 αν περιλαμβάνονταν στο μοντέλο η συγκεκριμένη παράμετρος.

Παράμετροι που βάσει της θεωρητικής υποστήριξης του μοντέλου είναι δυνατό να ευσταθούν και να είναι ουσιώδεις, συνεισφέροντας ταυτόχρονα αρκετά στην βελτίωση του δείκτη χ^2 , μπορούν να συμπεριληφθούν για την τροποποίηση του μοντέλου (Schumacker et al., 2004; Byrne, 2001).

Το Θεωρητικό Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Ακολουθώντας το πρότυπο του Kline (2000) αναφορικά με την κατασκευή πολυπαραγοντικών ερωτηματολογίων θα χρησιμοποιήσουμε για την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων τα ίδια δεδομένα με αυτά που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση προτάσεων.

Για τον υπολογισμό του μοντέλου (model estimation) χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μέγιστης πιθανοφάνειας (maximum likelihood method).

Περιγραφή του Μοντέλου

Το θεωρητικό μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας περιγράφεται στο Σχήμα 1 όπου τα κυκλικά σχήματα αντιπροσωπεύουν τις λανθάνουσες (latent) μεταβλητές και τα ορθογώνια σχήματα τις μεταβλητές που έχουν μετρηθεί μέσω του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου περιγραφής της εν λόγω έννοιας.

Τα βέλη μιας κατεύθυνσης δηλώνουν ότι θεωρητικά υπάρχει άμεση επίδραση μεταξύ των μεταβλητών και τα βέλη διπλής κατεύθυνσης δηλώνουν ότι θεωρητικά οι μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους.

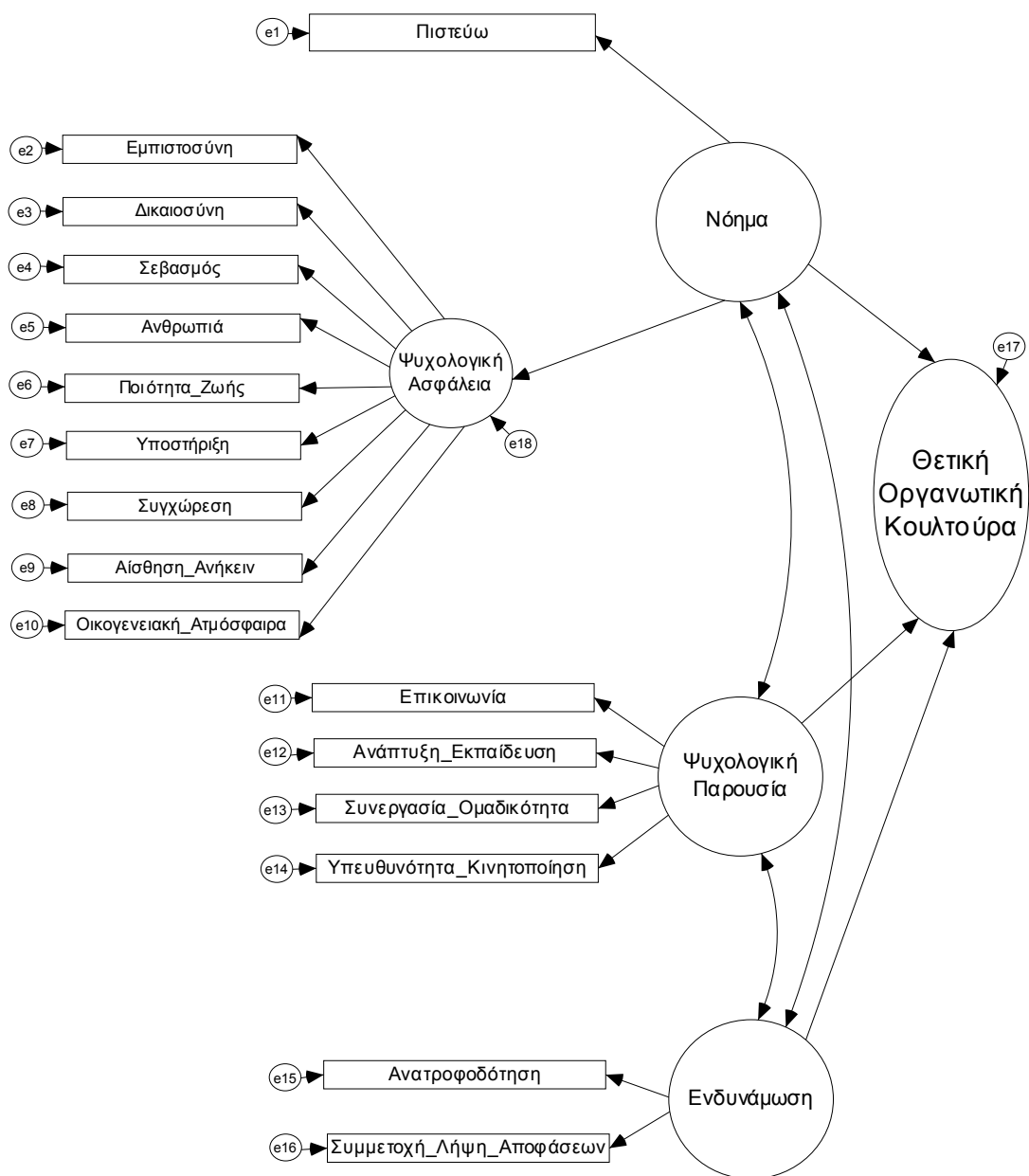
Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο η έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αποτελείται από 3 βασικούς παράγοντες: α) το Νόημα, β) την Ψυχολογική Παρουσία και γ) την Ενδυνάμωση.

Το Νόημα θεωρείται ότι περιλαμβάνει δύο υποπαράγοντες, το Πιστεύω και την Ψυχολογική Ασφάλεια. Η Ψυχολογική Ασφάλεια εμπεριέχει τις υποκλίμακες Εμπιστοσύνη, Δικαιοσύνη, Σεβασμός, Ανθρωπιά, Ποιότητα Ζωής, Υποστήριξη, Συγχώρεση, Αίσθηση του Ανήκειν και Οικογενειακή Ατμόσφαιρα.

Η Ψυχολογική Παρουσία περιλαμβάνει τέσσερις υποπαράγοντες, την Επικοινωνία, την Ανάπτυξη- Εκπαίδευση, την Συνεργασία- Ομαδικότητα και την Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση.

Η Ενδυνάμωση αποτελείται από δύο υποπαράγοντες, την Ανατροφοδότηση της Απόδοσης και την Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων.

Τέλος, οι τρεις βασικοί παράγοντες, Νόημα, Ψυχολογική Παρουσία και Ενδυνάμωση συσχετίζονται μεταξύ τους.

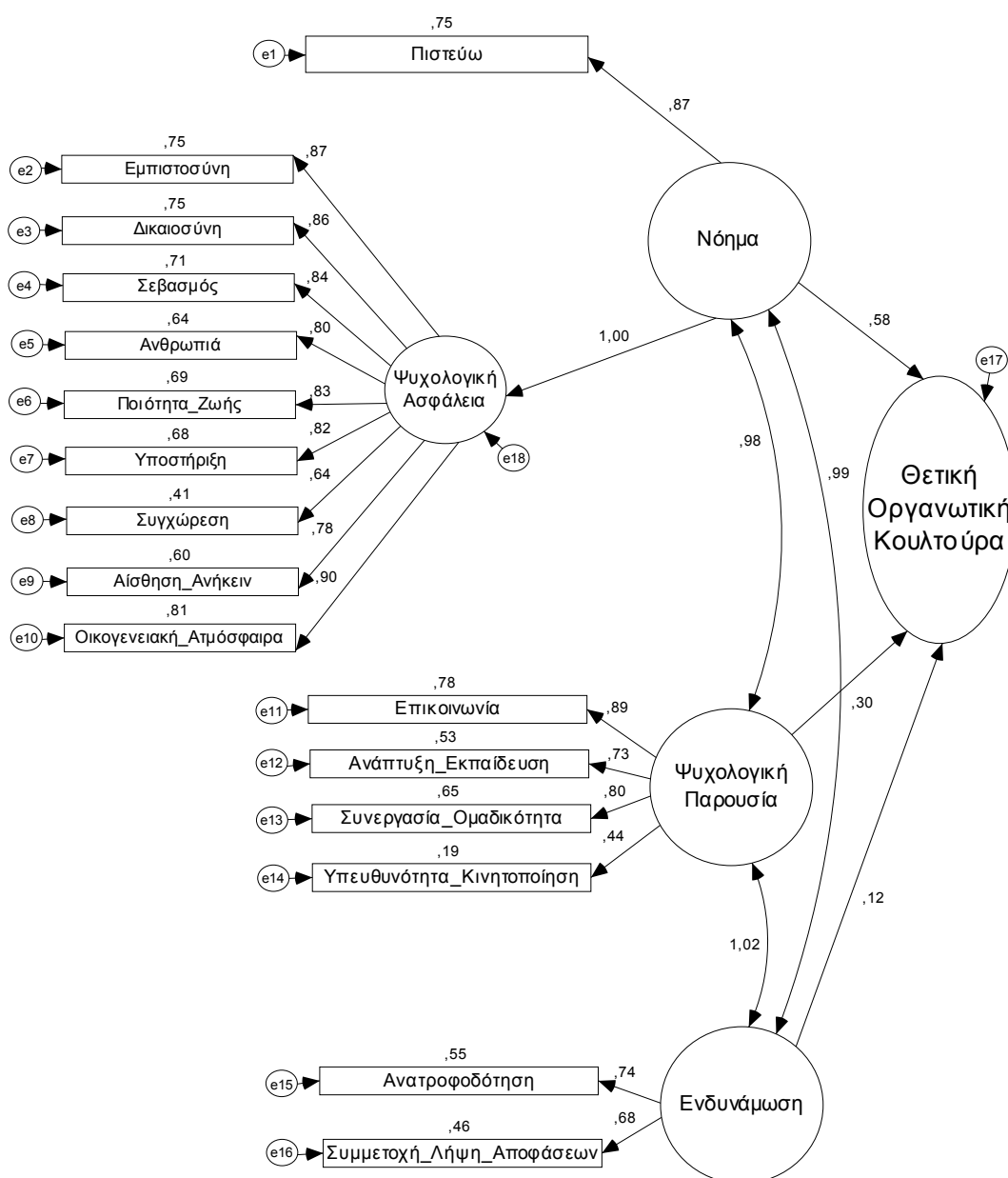


Σχήμα 1. Θεωρητικό Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Αξιολόγηση του Μοντέλου

Τα αποτελέσματα της εκτίμησης του μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.

Πάνω από κάθε βέλος μονής κατεύθυνσης αναφέρονται οι σταθμισμένοι συντελεστές παλινδρόμησης ή συντελεστές παλινδρόμησης β (standardized regression coefficients) και δίπλα σε κάθε βέλος διπλής κατεύθυνσης αναγράφονται οι συντελεστές συνάφειας των παραγόντων του μοντέλου. Επίσης, πάνω από κάθε μεταβλητή που έχει μετρηθεί μέσω του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται τα τετράγωνα των δεικτών πολλαπλής συνάφειας (R^2).



Σχήμα 2. Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας με Σταθμισμένους Συντελεστές Παλινδρόμησης.

Αξιολόγηση των Δεικτών Προσαρμογής του Μοντέλου στα Δεδομένα

Αυτό το μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας δεν γίνεται αποδεκτό.

Το συγκεκριμένο μοντέλο θα πρέπει να απορριφθεί γιατί ο πίνακας συνδιασποράς μεταξύ των τριών βασικών παραγόντων του μοντέλου, δηλαδή του Νοήματος, της Ψυχολογικής Παρουσίας και της Ενδυνάμωσης, είναι μη θετικά καθορισμένος (non positive definite).

Μια πιθανή αιτία για την ύπαρξη μη θετικά καθορισμένου πίνακα συνδιασποράς είναι η ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας.

Αξιολόγηση των Παραμέτρων του Μοντέλου

Η αξιολόγηση των παραμέτρων του μοντέλου έδειξε ότι όλες οι παράμετροι είχαν τιμές εντός των αναμενόμενων ορίων με εξαίρεση την συνάφεια μεταξύ των παραγόντων της Ενδυνάμωσης και της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Η παράμετρος αυτή λάμβανε την τιμή 1.02, ξεπερνώντας το ανώτερο όριο του 1 για τους συντελεστές συσχέτισης.

Η τιμή αυτή είναι ενδεικτική πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των δύο παραγόντων (Byrne, 2001).

Εκ των Υστέρων (Post Hoc) Αναλύσεις- Διερεύνηση του Προσδιορισμού του Μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Εκ των υστέρων αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν για την διερεύνηση των παραμέτρων του προσδιορισμού του μοντέλου που συντελούν στην μη αποδοχή του.

Πιο συγκεκριμένα, για την αντιμετώπιση του μη θετικά καθορισμένου πίνακα συνδιασποράς στηριχθήκαμε α) στην θεωρητική υποστήριξη της έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας και β) στις ενδείξεις από το στατιστικό μοντέλο της εν λόγω έννοιας.

Σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας η εννοιολογική σύνδεση μεταξύ των παραγόντων της Ενδυνάμωσης και της Ψυχολογικής Παρουσίας είναι στενή.

Η Ενδυνάμωση αφορά στην ροή πληροφοριών για την απόδοση του εργαζομένου και για την λήψη αποφάσεων και σχετίζεται με την ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων και διασυνδέσεων. Με τον τρόπο αυτό σχετίζεται με την Ψυχολογική Παρουσία η οποία περιλαμβάνει την ομαδικότητα και την συνεργασία αλλά και την επικοινωνία, μέρος της οποίας είναι η ροή πληροφοριών εντός του οργανισμού.

Επίσης, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, που είναι στοιχείο της Ενδυνάμωσης, αυξάνει την αίσθηση του δεσμού του εργαζομένου με τον οργανισμό με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να δίνει μεγαλύτερη προσοχή, δηλαδή να εστιάζει περισσότερο στις σχέσεις του με τους άλλους και στις ανάγκες τους. Έτσι, η Ενδυνάμωση σχετίζεται με την Ψυχολογική Παρουσία μέρος της οποίας είναι η διασύνδεση και η εστίαση.

Το στατιστικό μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρέχει ενδείξεις για ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ της Ενδυνάμωσης και της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Schumacker και συν. (2004), η επίλυση του μη θετικά καθορισμένου πίνακα συνδιασποράς είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της εξαγωγής διαφορετικού αριθμού παραγόντων από αυτούς που αρχικά είχαν υποτεθεί.

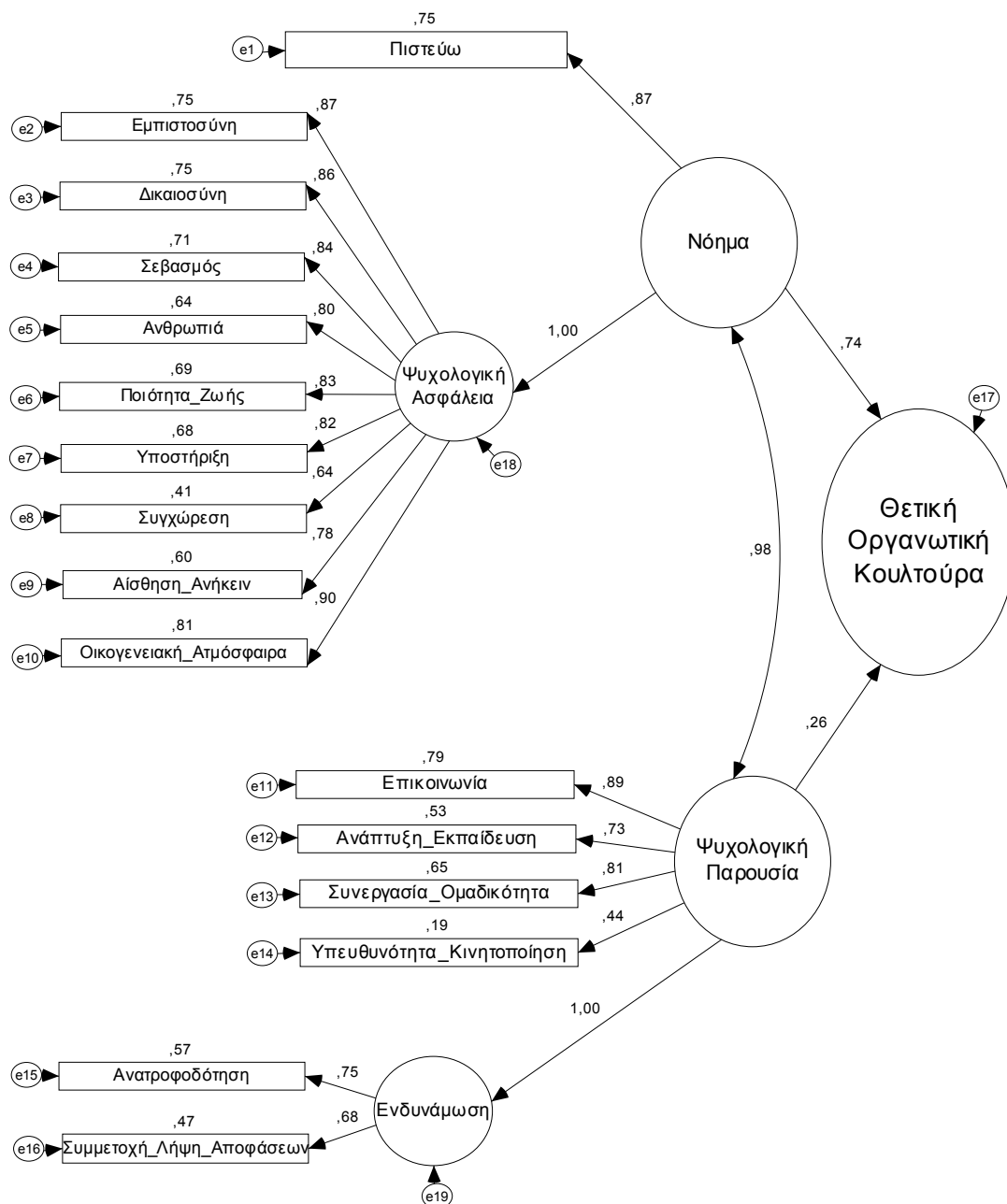
Στηριζόμενοι: α) στα παραπάνω θεωρητικά ερείσματα για την σχέση μεταξύ των δύο βασικών παραγόντων της Ενδυνάμωσης και της Ψυχολογικής Παρουσίας και β) στις ενδείξεις για ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων εντάξαμε την Ενδυνάμωση ως υποπαράγοντα στον βασικό παράγοντα της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Τροποποιήσαμε έτσι το μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Τροποποιημένο Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Περιγραφή του Τροποποιημένου Μοντέλου

Το τροποποιημένο μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας περιγράφεται στο Σχήμα 3.



Σχήμα 3. Τροποποιημένο Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας με Σταθμισμένους Συντελεστές Παλινδρόμησης.

Στο τροποποιημένο μοντέλο η έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αποτελείται από δύο βασικούς παράγοντες, το Νόημα και την Ψυχολογική Παρουσία.

Η Ενδυνάμωση που αποτελούσε βασικό παράγοντα στο θεωρητικό μοντέλο έχει ενταχθεί ως υποπαράγοντας της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Έτσι, η Ψυχολογική Παρουσία περιλαμβάνει πλέον 5 υποπαράγοντες, την Επικοινωνία, την Ανάπτυξη- Εκπαίδευση, την Συνεργασία- Ομαδικότητα, την Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση και την Ενδυνάμωση η οποία περιλαμβάνει 2 υποκλίμακες, την Ανατροφοδότηση και την Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων.

Αξιολόγηση των Δεικτών Προσαρμογής του Τροποποιημένου Μοντέλου στα Δεδομένα

Ο δείκτης χ^2 για το τροποποιημένο θεωρητικό μοντέλο υπολογίσθηκε σε $\chi^2=764.032$, $p<.001$. Παρά το ότι ο δείκτης αυτός είναι στατιστικά σημαντικός, ωστόσο το μοντέλο δεν απορρίπτεται δεδομένης της γνωστής ευαισθησίας του συγκεκριμένου δείκτη σε μεγάλα δείγματα (Tabachnick et al., 2007).

Οι συγκριτικοί δείκτες προσαρμογής ($NFI=.93$, $CFI=.94$, $TLI=.92$) και οι δείκτες που αναφέρονται στην οικονομία της περιγραφής του μοντέλου ($PNFI=.79$, $PCFI=.80$, $RMSEA=.09$) έδειξαν καλή προσαρμογή του τροποποιημένου μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα δεδομένα της έρευνας.

Επιπλέον, ο πίνακας συνδιασποράς μεταξύ των βασικών παραγόντων του μοντέλου δεν εμφανίζεται πια ως μη θετικά καθορισμένος (non positive definite).

Αξιολόγηση των Παραμέτρων του Τροποποιημένου Μοντέλου

Όπως φαίνεται από το Σχήμα 3 οι εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου εμπίπτουν στα όρια των αναμενόμενων τιμών.

Επίσης, όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<.001$.

Αν και όλες οι άμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι μέτριες ως ισχυρές ο σταθμισμένος συντελεστής παλινδρόμησης της Ψυχολογικής Παρουσίας στην Ενδυνάμωση είναι ίσος με 1 αποτελώντας ένδειξη πολυσυγγραμμικότητας ανάμεσα στις δύο μεταβλητές (Garson, 2009). Το ίδιο ισχύει και για την επίδραση του Νοήματος στην Ψυχολογική Ασφάλεια η οποία επίσης έχει σταθμισμένο συντελεστή παλινδρόμησης ίσο με 1.

Ακόμη, η συσχέτιση μεταξύ των δύο βασικών παραγόντων, του Νοήματος και της Ψυχολογικής Παρουσίας, είναι ίση με .98 αποτελώντας επίσης ένδειξη πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των δύο λανθανόντων μεταβλητών (Garson, 2009).

Τα τετράγωνα των δεικτών πολλαπλής συνάφειας (R^2) για τις μεταβλητές του μοντέλου είναι μέτρια έως ισχυρά με εξαίρεση το τετράγωνο του δείκτη πολλαπλής

συνάφειας για την υποκλίμακα Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση. Για την συγκεκριμένη υποκλίμακα μόνο το 19% της διασποράς της εξηγείται από το μοντέλο.

Σταθμισμένα Υπόλοιπα Συνδιασποράς

Ελέγξαμε τα σταθμισμένα υπόλοιπα συνδιασποράς για να διαπιστώσουμε αν κάποια από τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών δεν εξηγείται επαρκώς από το μοντέλο.

Όλες οι τιμές είναι μικρότερες του 2.58 αποτελώντας ένδειξη ότι το μοντέλο εξηγεί με επάρκεια τις σχέσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών του.

Εξαίρεση αποτελεί η σχέση μεταξύ της Εμπιστοσύνης και Υπευθυνότητας-Κινητοποίησης με τιμή σταθμισμένου υπολοίπου συνδιασποράς 2.862.

Δείκτες Τροποποίησης του Τροποποιημένου Μοντέλου

Προκειμένου να βελτιώσουμε τυχόν κακή προσαρμογή του μοντέλου ελέγξαμε τους δείκτες τροποποίησης.

Κανένας δείκτης τροποποίησης δεν προσθέτει ουσιαστικά στον εννοιολογικό προσδιορισμό του μοντέλου συνεισφέροντας ταυτόχρονα αρκετά στην βελτίωση του δείκτη χ^2 .

Ο μεγαλύτερος δείκτης τροποποίησης είναι αυτός που αφορά την συνδιασπορά μεταξύ των σφαλμάτων (errors) των μεταβλητών Εμπιστοσύνη και Υπευθυνότητα-Κινητοποίηση ($e14 \leftrightarrow e2$) με τιμή 46.360. Όμως η προσθήκη της παραμέτρου αυτής κρίνεται ως μη ουσιώδης και χωρίς επαρκή εννοιολογική σημασία για να συμπεριληφθεί στο μοντέλο. Επιπλέον η διαφορά στην τιμή του δείκτη χ^2 με την προσθήκη της παραμέτρου δεν είναι σημαντική. Για τους λόγους αυτούς δεν προβήκαμε σε προσθήκη νέων παραμέτρων στο μοντέλο.

Συμπερασματικά, το τροποποιημένο μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζει καλή προσαρμογή στα δεδομένα βάσει των συγκριτικών δεικτών προσαρμογής και των δεικτών οικονομίας περιγραφής του.

Το μοντέλο εξηγεί με επάρκεια τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του και όλες οι παράμετροι προσφέρουν σημαντικά στο μοντέλο.

Ακόμη, όλες οι άμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου είναι μέτριες έως ισχυρές, αποτελώντας ένδειξη συγκλίνουσας εγκυρότητας.

Επιπροσθέτως, όλα τα τετράγωνα των δεικτών πολλαπλής συνάφειας (R^2), πλην ενός, είναι μέτρια προς ισχυρά εξηγώντας ένα σημαντικό ποσοστό της διασποράς των μεταβλητών από το μοντέλο και ταυτόχρονα δεν ξεπερνούν το .90 αποτελώντας

ένδειξη για την απουσία πολυσυγγραμμικότητας σε επίπεδο πολυμεταβλητής ανάλυσης (Kline, 1998).

Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις πολυσυγγραμμικότητας ανάμεσα στις μεταβλητές του Νοήματος και της Ψυχολογικής Ασφάλειας, της Ψυχολογικής Παρουσίας και της Ενδυνάμωσης και του Νοήματος και της Ψυχολογικής Παρουσίας αν και η τελευταία συσχέτιση θα μπορούσε να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι δύο παράγοντες αποτελούν στοιχεία της λανθάνουσας έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας (Grapentine, 2000).

Η πολυσυγγραμμικότητα στα μοντέλα δομικών εξισώσεων (structural equation modeling) θα πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με το μέγεθος του δείγματος, την αξιοπιστία των μέσων μέτρησης των μεταβλητών που έχουν χρησιμοποιηθεί και το ποσοστό της εξηγούμενης διασποράς των μεταβλητών. Έτσι, όταν το μέγεθος του δείγματος είναι μεγάλο, η αξιοπιστία των μέσων μέτρησης των μεταβλητών είναι υψηλή και το ποσοστό της εξηγούμενης διασποράς είναι μεγάλο τότε μειώνεται η επιβαρυντική επίδραση της πολυσυγγραμμικότητας στην ακρίβεια των εκτιμήσεων των παραμέτρων του μοντέλου (Grewal, Cote & Baumgartner, 2004; Mason & Perreault, 1991).

Στην παρούσα έρευνα το δείγμα είναι μεγάλο, η αξιοπιστία των μέσων μέτρησης είναι υψηλή και το ποσοστό της διασποράς που εξηγείται από το μοντέλο είναι επίσης μεγάλο, οπότε η αρνητική επίδραση της πολυσυγγραμμικότητας στην ακρίβεια των μετρήσεων είναι μειωμένη σύμφωνα με τα παραπάνω ευρήματα.

Εναλλακτικό Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Για την διερεύνηση της πιθανότητας ένα θεωρητικά διαφορετικά ορισμένο μοντέλο να έχει καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα προβήκαμε στον προσδιορισμό ενός εναλλακτικού μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Πιο συγκεκριμένα, για την αντιμετώπιση των ενδείξεων πολυσυγγραμμικότητας των μεταβλητών Νοήματος- Ψυχολογικής Ασφάλειας και Ψυχολογικής Παρουσίας- Ενδυνάμωσης διερευνήσαμε αν παρουσιάζει καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα ένα μοντέλο στο οποίο: α) η Ψυχολογική Ασφάλεια δεν υφίσταται ως λανθάνουσα έννοια που συνεισφέρει στον παράγοντα Νόημα και β) η Ενδυνάμωση δεν υφίσταται ως λανθάνουσα έννοια που συνεισφέρει στον παράγοντα Ψυχολογική Παρουσία.

Πιο συγκεκριμένα απαλείψαμε τις μεταβλητές Ψυχολογική Ασφάλεια και Ενδυνάμωση και εντάξαμε τις υποκλίμακες της Ψυχολογικής Ασφάλειας ως περιγραφικά στοιχεία του Νοήματος και τις υποκλίμακες της Ενδυνάμωσης ως μεταβλητές της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Ωστόσο, η Ψυχολογική Ασφάλεια είναι σημαντική μεταβλητή της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας και προσφέρει σημαντικά στην εννοιολογική κατανόηση του μοντέλου. Η Ψυχολογική Ασφάλεια υποστηρίζει την αλλαγή και διαμόρφωση της ταυτότητας των εργαζομένων και την ένταξή τους στην ιδεολογία του οργανισμού, και σχετίζεται με τις αξίες και τις ηθικές αρχές και πρακτικές του οργανισμού στοιχεία δηλαδή του Πιστεύω. Διευκολύνει την ανάληψη ρίσκου κατά την διαδικασία της λήψης μιας απόφασης στα πλαίσια της Ενδυνάμωσης. Προσφέρει στην ανάπτυξη μεγαλύτερης ομαδικότητας και συνεργασίας και καλύτερης επικοινωνίας στον οργανισμό, δηλαδή συνεισφέρει στην Ψυχολογική Παρουσία.

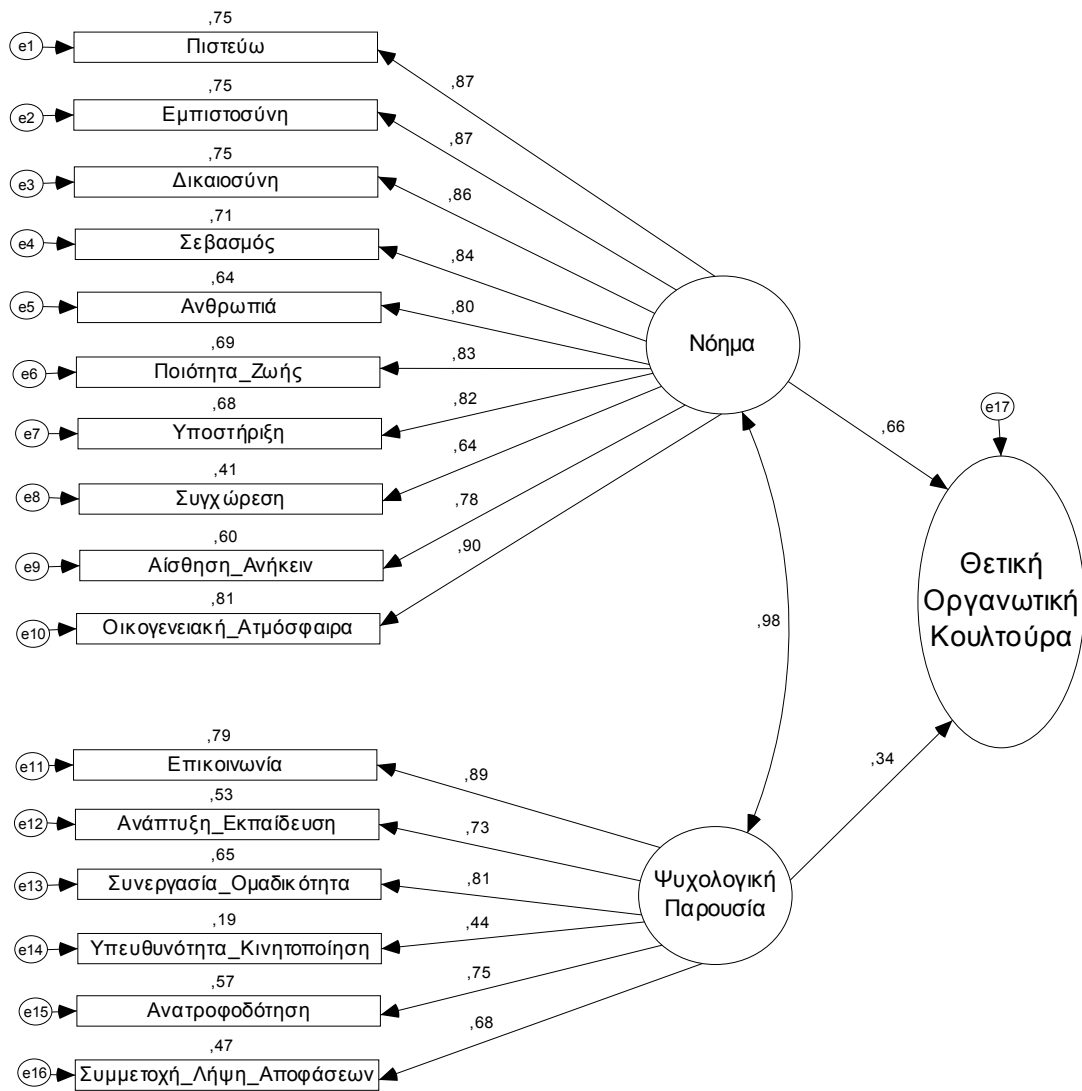
Επίσης, η έννοια της Ενδυνάμωσης είναι σημαντική για το μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Μέσω της διανομής της ισχύος από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους ενισχύει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των εργαζομένων προς την διοίκηση του οργανισμού, δηλαδή την αίσθηση της Ψυχολογικής Ασφάλειας. Σχετίζεται στενά με την Ψυχολογική Παρουσία αναπτύσσοντας ποιοτικότερες σχέσεις και διασυνδέσεις στον οργανισμό, βελτιώνοντας την επικοινωνία και την ομαδικότητα. Συντελεί στην διεύρυνση της κατανόησης των εργαζομένων για την εργασία τους και τον οργανισμό, μέσω της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων και των πληροφοριών που λαμβάνουν για την απόδοσή τους, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της εργασιακής τους ταυτότητας, και άρα προωθώντας την Νοηματοδότηση.

Έτσι, η διατήρηση στο μοντέλο μόνο των επιμέρους στοιχείων που αποτελούν την Ψυχολογική Ασφάλεια και την Ενδυνάμωση, καταργώντας την συνολική

συνεισφορά των εννοιών αυτών θεωρούμε ότι περισσότερο αφαιρεί παρά προσθέτει στην εννοιολογική κατανόηση του μοντέλου.

Περιγραφή του Εναλλακτικού Μοντέλου

Το εναλλακτικό μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας περιγράφεται στο Σχήμα 4.



Σχήμα 4. Εναλλακτικό Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας με Σταθμισμένους Συντελεστές Παλινδρόμησης.

Στο εναλλακτικό μοντέλο η έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας περιγράφεται από δύο βασικούς παράγοντες, το Νόημα και την Ψυχολογική Παρουσία.

Το Νόημα περιγράφεται στο μοντέλο αυτό από 10 υποπαράγοντες, το Πιστεύω, την Εμπιστοσύνη, την Δικαιοσύνη, τον Σεβασμό, την Ανθρωπιά, την

Ποιότητα Ζωής, την Υποστήριξη, την Συγχώρεση, την Αίσθηση του Ανήκειν και την Οικογενειακή Ατμόσφαιρα.

Η Ψυχολογική Παρουσία περιγράφεται από 6 υποπαράγοντες την Επικοινωνία, την Ανάπτυξη- Εκπαίδευση, την Συνεργασία- Ομαδικότητα, την Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση, την Ανατροφοδότηση της Απόδοσης και την Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων.

Αξιολόγηση των Δεικτών Προσαρμογής του Εναλλακτικού Μοντέλου στα Δεδομένα

Ο δείκτης χ^2 για το εναλλακτικό μοντέλο υπολογίστηκε σε $\chi^2 = 764.032$, $p < .001$. Παρά το ότι ο δείκτης αυτός είναι στατιστικά σημαντικός, ωστόσο το μοντέλο δεν απορρίπτεται δεδομένου του ότι ο συγκεκριμένος δείκτης τείνει να είναι στατιστικά σημαντικός όταν το δείγμα της έρευνας είναι μεγάλο (Tabachnick et al., 2007).

Οι συγκριτικοί δείκτες προσαρμογής ($NFI=.93$, $CFI=.94$, $TLI=.92$) και οι δείκτες που αναφέρονται στην οικονομία της περιγραφής του μοντέλου ($PNFI=.79$, $PCFI=.80$, $RMSEA=.09$) έδειξαν καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα.

Οι παραπάνω δείκτες για το εναλλακτικό μοντέλο είναι ταυτόσημοι με αυτούς του τροποποιημένου μοντέλου.

Αξιολόγηση των Παραμέτρων του Εναλλακτικού Μοντέλου

Σύμφωνα με το Σχήμα 4 οι εκτιμήσεις των παραμέτρων του μοντέλου εμπίπτουν στα όρια των αναμενόμενων τιμών και όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < .001$.

Ακόμη, το μοντέλο παρουσιάζει ενδείξεις συγκλίνουσας εγκυρότητας, αφού όλες οι άμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι μέτριες ως ισχυρές.

Το ποσοστό της εξηγούμενης διασποράς του μοντέλου είναι επίσης ικανοποιητικό, με δείκτες R^2 μέτριους έως ισχυρούς, με εξαίρεση το τετράγωνο του δείκτη πολλαπλής συνάφειας (R^2) για την υποκλίμακα Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση.

Η τιμή της συσχέτισης μεταξύ των δύο βασικών παραγόντων, του Νοήματος και της Ψυχολογικής Παρουσίας δεν διαφοροποιείται από αυτήν του τροποποιημένου μοντέλου, αποτελώντας και πάλι ένδειξη πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των δύο λανθανόντων μεταβλητών.

Συνολικά, το εναλλακτικό μοντέλο παρουσιάζει σχεδόν ταυτόσημες τιμές εκτιμήσεων των παραμέτρων του με αυτές του τροποποιημένου μοντέλου.

Σταθμισμένα Υπόλοιπα Συνδιασποράς

Ο έλεγχος των σταθμισμένων υπολοίπων συνδιασποράς έδειξε ότι όλες οι τιμές είναι μικρότερες του 2.58. Το εναλλακτικό μοντέλο εξηγεί με επάρκεια τις σχέσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών του με εξαίρεση και πάλι, όπως και στο τροποποιημένο μοντέλο, την σχέση μεταξύ της Εμπιστοσύνης και Υπευθυνότητας-Κινητοποίησης η οποία εμφανίζει τιμή σταθμισμένου υπολοίπου συνδιασποράς 2.862.

Δείκτες Τροποποίησης του Εναλλακτικού Μοντέλου

Η επισκόπηση των δεικτών τροποποίησης του μοντέλου δείχνει ότι και για το εναλλακτικό μοντέλο δεν φαίνεται να υπάρχει κάποιος δείκτης που να προσθέτει ουσιαστικά στον εννοιολογικό προσδιορισμό του και να συνεισφέρει ταυτόχρονα αρκετά στην βελτίωση του δείκτη χ^2 .

Και για το μοντέλο αυτό ο μεγαλύτερος δείκτης τροποποίησης είναι αυτός που αφορά την συνδιασπορά μεταξύ των σφαλμάτων (errors) των μεταβλητών Εμπιστοσύνη και Υπευθυνότητα-Κινητοποίηση ($e14 \leftrightarrow e2$). Όπως και για το τροποποιημένο μοντέλο, η προσθήκη της παραμέτρου αυτής δεν κρίνεται ως εννοιολογικά σημαντική προκειμένου να συμπεριληφθεί στο μοντέλο και δεν προσφέρει αρκετά στην μείωση του δείκτη χ^2 .

Έτσι, δεν προστέθηκε νέα παράμετρος στο εναλλακτικό μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Όπως έχει γίνει κατανοητό, το εναλλακτικό μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζει ίδιους δείκτες προσαρμογής, συνάφειες και συνδιασπορές με το τροποποιημένο μοντέλο.

Το εναλλακτικό μοντέλο φαίνεται λοιπόν ότι είναι ισοδύναμο (equivalent) με το τροποποιημένο μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας (Kline, 1998), και τα δύο μοντέλα έχουν δηλαδή εξίσου καλή προσαρμογή στα δεδομένα.

Ωστόσο, το εναλλακτικό μοντέλο προσφέρει μια θεωρητικά λιγότερο εναργή και πλήρη περιγραφή της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, σε σύγκριση με το τροποποιημένο μοντέλο της έννοιας αυτής.

Δεδομένης της καλύτερης θεωρητικής υποστήριξης του τροποποιημένου μοντέλου αλλά και της στατιστικής ισοδυναμίας μεταξύ του τροποποιημένου και του εναλλακτικού επιλέγουμε το τροποποιημένο μοντέλο για την περιγραφή της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Το τροποποιημένο μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας έχει καλή προσαρμογή στα δεδομένα και περιγράφει με επάρκεια τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του ενώ όλες οι παράμετροί του συνεισφέρουν σημαντικά σε αυτό.

Το μοντέλο παρουσιάζει ενδείξεις πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ Νοήματος- Ψυχολογικής Ασφάλειας και Ψυχολογικής Παρουσίας- Ενδυνάμωσης. Ωστόσο, η αρνητική επίδραση της πολυσυγγραμμικότητας στην ακρίβεια των μετρήσεων είναι μειωμένη δεδομένου του ότι: α) το δείγμα της έρευνας είναι μεγάλο, β) η αξιοπιστία των μέσων μέτρησης των μεταβλητών είναι αρκετά υψηλή και γ) το ποσοστό της διασποράς που εξηγείται από το μοντέλο είναι μεγάλο.

Εννοιολογική Εγκυρότητα της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας: Αποκλίνουσα και Συγκλίνουσα Εγκυρότητα των Μεταβλητών της

Το τροποποιημένο μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζει, όπως είδαμε προηγουμένως, ενδείξεις συγκλίνουσας εγκυρότητας, εμφανίζοντας μέτριες έως ισχυρές άμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών του.

Για να ελέγξουμε περαιτέρω την αποκλίνουσα και την συγκλίνουσα εγκυρότητα των μεταβλητών του μοντέλου υπολογίσαμε τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις και τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του καθώς και με το σύνολο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 40 όλες οι συνάφειες είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Νόημα

Ο παράγοντας Νόημα είναι ομοιογενής, οι δύο υποπαράγοντές του, το Πιστεύω και η Ψυχολογική Ασφάλεια, έχουν ισχυρή συσχέτιση με τον παράγοντα που ανήκουν.

Ο υποπαράγοντας Ψυχολογική Ασφάλεια παρουσιάζει ικανοποιητική αποκλίνουσα εγκυρότητα, με συνάφειες μεταξύ των υποκλιμάκων του από .43 έως .79.

Επίσης, όλες οι μεταβλητές του Νοήματος παρουσιάζουν μεγαλύτερη συνάφεια με τον υποπαράγοντα ή τον παράγοντα στον οποίο ανήκουν από ότι με τον αντίστοιχο υποπαράγοντα ή παράγοντα της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Επιπροσθέτως, όλες οι μεταβλητές του Νοήματος συσχετίζονται με το σύνολο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας σε μικρότερο βαθμό από ότι με τον υποπαράγοντα στον οποίο ανήκουν. Εξαίρεση αποτελούν οι υποκλίμακες Εμπιστοσύνη, Δικαιοσύνη και Υποστήριξη που συσχετίζονται με το σύνολο της

έννοιας στον ίδιο βαθμό με τον οποίο συσχετίζονται με τον υποπαράγοντα στον οποίο ανήκουν. Αντίστοιχα, ο υποπαράγοντας της Ψυχολογικής Ασφάλειας συσχετίζεται με τον παράγοντα Νόημα στον ίδιο βαθμό με τον οποίο συσχετίζεται με το σύνολο της εννοιολογικής κατασκευής.

Ψυχολογική Παρουσία

Η Ψυχολογική Παρουσία παρουσιάζει ενδείξεις συγκλίνουσας εγκυρότητας, οι υποπαράγοντες που ανήκουν στον παράγοντα αυτό συσχετίζονται με το σύνολό του σε πολύ καλό βαθμό. Οι μεγαλύτερες συνάφειες αναφέρονται για την σχέση Ψυχολογικής Παρουσίας και Επικοινωνίας (.91) και μεταξύ Ψυχολογικής Παρουσίας και Ενδυνάμωσης (.86).

Ο παράγοντας Ψυχολογική Παρουσία έχει ικανοποιητική αποκλίνουσα εγκυρότητα, με συνάφειες μεταξύ των υποπαράγοντων του από .29 έως .76, ενώ η ενδοσυνάφεια για τις δύο υποκλίμακες του υποπαράγοντα Ενδυνάμωση είναι .50.

Ακόμη, όλες οι μεταβλητές της Ψυχολογικής Παρουσίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη συνάφεια με τον υποπαράγοντα ή παράγοντα στον οποίο ανήκουν από ότι με τον αντίστοιχο υποπαράγοντα ή παράγοντα του Νοήματος.

Τέλος, όλες οι μεταβλητές συσχετίζονται με το σύνολο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας σε μικρότερο βαθμό από ότι με τον υποπαράγοντα στον οποίο ανήκουν.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, στα δεδομένα που συλλέχθηκαν από 932 άτομα πραγματοποιήθηκαν προκαταρκτικοί έλεγχοι για την τήρηση των στατιστικών προϋποθέσεων των περαιτέρω αναλύσεων.

Οι έλεγχοι για ελλειπίες τιμές, κανονικότητα των μεταβλητών, ακραίες τιμές είχαν ως αποτέλεσμα την αφαίρεση 199 ατόμων από το δείγμα της έρευνας.

Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 733 εργαζομένους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Στα δεδομένα που παρείχε το δείγμα αυτό πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι για πολυσυγγραμμικότητα, γραμμικότητα και ομοσκεδαστικότητα χωρίς ιδιαίτερα ευρήματα.

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε προκαταρκτικός έλεγχος για την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου.

Ο έλεγχος αυτός είχε ως αποτέλεσμα α) την κατάργηση 5 υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου, της Αυτονομίας- Πρωτοβουλίας, Αναγνώρισης της Συνεισφοράς του Εργαζομένου, Ευελιξίας- Καινοτομίας, Υπερηφάνειας και Αισιοδοξίας, και 3 προτάσεων, β) την μετακίνηση 18 προτάσεων από τις παραπάνω υποκλίμακες στις υποκλίμακες Φιλοσοφία Λειτουργίας, Δικαιοσύνη, Αίσθηση του Ανήκειν, Ποιότητα

Ζωής, Επικοινωνία και Ανάπτυξη- Εκπαίδευση, γ) τον εννοιολογικό εμπλουτισμό της υποκλίμακας Φιλοσοφία Λειτουργίας, βάσει των προτάσεων που μετακινήθηκαν σε αυτήν, και την τροποποίηση της ονομασίας της σε Πιστεύω.

Έτσι, το ερωτηματολόγιο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αναθεωρήθηκε περιλαμβάνοντας 132 προτάσεις οι οποίες ομαδοποιούνται σε 16 υποκλίμακες.

Κατόπιν, προχωρήσαμε στην ανάλυση προτάσεων για το αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο.

Από την ανάλυση αυτή αφαιρέθηκαν ακόμη συνολικά 5 προτάσεις από τις υποκλίμακες Πιστεύω, Δικαιοσύνη, Αίσθηση του Ανήκειν, Ανθρωπιά και Ανάπτυξη και Εκπαίδευση.

Μετά και αυτό το βήμα αναλύσεων, το αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 127 προτάσεις και αναλύεται σε 16 υποκλίμακες οι οποίες χαρακτηρίζονται από ικανοποιητική αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ($\alpha=.59$ έως $\alpha=.89$).

Στην συνέχεια, βάσει επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων, ελέγξαμε την προσαρμογή του μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα ερευνητικά δεδομένα.

Το αρχικό μοντέλο απορρίφθηκε. Εκ των υστέρων αναλύσεις για την διερεύνηση του προσδιορισμού του μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας είχαν ως αποτέλεσμα την τροποποίησή του.

Το τροποποιημένο μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας έχει καλή προσαρμογή στα δεδομένα και περιγράφει με επάρκεια τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του. Όλες οι παράμετροι του μοντέλου συνεισφέρουν σημαντικά σε αυτό ενώ το μοντέλο παρουσιάζει επίσης ικανοποιητικές ενδείξεις συγκλίνουσας και αποκλίνουσας εγκυρότητας μεταξύ των μεταβλητών του.

Πίνακας 40. Μέσοι Όροι, Τυπικές Αποκλίσεις, Cronbach's Alpha, Συνάφειες Μεταξύ των Μεταβλητών και με το Σύνολο του Ερωτηματολογίου

	Μέσοι Όροι	Τυπικές Αποκλίσεις	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Νόημα	399.95	85.73	(.97)																				
2. Πιστεύω	108.32	20.80	.91	(.89)																			
3. Ψυχολογική Ασφάλεια	291.64	67.30	.99	.85	(.96)																		
4. Εμπιστοσύνη	44.31	10.97	.87	.74	.88	(.78)																	
5. Δικαιοσύνη	51.26	12.85	.88	.79	.88	.76	(.83)																
6. Οικογενειακή Ατμόσφαιρα	38.94	10.53	.90	.75	.92	.79	.75	(.83)															
7. Αίσθηση του Ανήκειν	33.67	11.05	.82	.70	.82	.68	.63	.74	(.85)														
8. Σεβασμός	21.96	6.24	.85	.74	.85	.71	.76	.76	.65	(.74)													
9. Ανθρωπιά	21.83	6.24	.80	.67	.82	.67	.67	.76	.61	.66	(.75)												
10. Ποιότητα Ζωής	37.86	10.48	.86	.77	.86	.69	.70	.75	.72	.71	.68	(.79)											
11. Υποστήριξη	23.18	5.73	.82	.71	.82	.71	.70	.75	.59	.68	.69	.64	(.69)										
12. Συγχώρεση	18.63	5.12	.65	.49	.67	.55	.54	.62	.43	.57	.58	.50	.58	(.74)									
13. Ψυχολογική Παρουσία	150.57	31.91	.91	.82	.90	.83	.81	.81	.70	.77	.72	.77	.78	.58	(.92)								
14. Υπευθυνότητα-Κινητοποίηση	17.95	4.58	.43	.44	.41	.48	.38	.36	.28	.35	.30	.34	.37	.18	.52	(.59)							
15. Συνεργασία- Ομαδικότητα	25.27	6.99	.77	.69	.77	.74	.65	.74	.64	.62	.61	.63	.69	.46	.84	.45	(.71)						
16. Επικοινωνία	44.04	10.40	.84	.71	.85	.76	.77	.79	.63	.72	.71	.69	.74	.61	.91	.36	.73	(.80)					
17. Ανάπτυξη- Εκπαίδευση	34.95	8.74	.72	.69	.70	.61	.63	.59	.58	.62	.53	.67	.60	.41	.81	.33	.54	.63	(.77)				
18. Ενδυνάμωση	28.35	8.28	.80	.71	.79	.72	.73	.70	.60	.69	.65	.69	.67	.55	.86	.29	.63	.76	.65	(.75)			
19. Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων	11.27	4.31	.64	.54	.65	.62	.59	.57	.50	.57	.53	.52	.52	.48	.72	.22	.55	.65	.49	.84	(.61)		
20. Ανατροφοδότηση της Απόδοσης	17.08	5.22	.73	.68	.72	.63	.66	.64	.55	.63	.60	.66	.63	.47	.78	.27	.55	.66	.62	.89	.50	(.67)	
21. Συνολική Κλίμακα Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	550.53	115.44	.99	.90	.99	.88	.88	.89	.80	.84	.80	.85	.82	.64	.95	.46	.81	.87	.76	.83	.67	.76	(.98)

Σημείωση: α) Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < .01$, β) Στην διαγώνιο του πίνακα αναφέρονται οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Συζήτηση

Η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί το αντικείμενο πολλών θεωρητικών αναζητήσεων και ερευνητικών μελετών και προσφέρει ένα σφαιρικό τρόπο για την διερεύνηση και την ανάλυση των πρακτικών και του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού.

Η μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας, ακολουθώντας τις ευρύτερες τάσεις έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, έχει ως τώρα, κατά κύριο λόγο, επικεντρωθεί στην ανάλυση αρνητικών φαινομένων και συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο με έμφαση σε λογικά-γνωστικά μοντέλα.

Την τελευταία δεκαετία, η ανάπτυξη του κλάδου της Θετικής Ψυχολογίας έφερε στο προσκήνιο την μελέτη των θετικών στοιχείων, ποιοτήτων και χαρακτηριστικών των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών. Η εστίαση στην μελέτη των θετικών στοιχείων πηγάζει από ευρήματα που επισημαίνουν ότι θετικές ποιότητες και χαρακτηριστικά δρουν ως σημαντικοί προληπτικοί και ενισχυτικοί παράγοντες για την ψυχική υγεία των ατόμων και την ευζωία ομάδων και οργανισμών.

Ειδικότερα, στα πλαίσια της Θετικής Ψυχολογίας, έχει δημιουργηθεί το κίνημα της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης το οποίο στοχεύει στην μελέτη των θετικών στοιχείων και χαρακτηριστικών που βοηθούν και υποστηρίζουν την βέλτιστη ανάπτυξη και λειτουργικότητα των οργανισμών και των εργαζομένων τους. Μέχρι στιγμής, η πλειοψηφία των ερευνητών της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης έχει επικεντρωθεί σε προσπάθειες θεωρητικής υποστήριξης εννοιών και λιγότερο στην κατασκευή εργαλείων για την μέτρηση των θετικών οργανωτικών χαρακτηριστικών.

Στην διατριβή αυτή παρουσιάσαμε ποικίλες προσεγγίσεις και θεωρητικά πλαίσια της οργανωτικής κουλτούρας καταλήγοντας σε κοινές, βασικές συνιστώσες περιγραφής της εν λόγω έννοιας. Μελετήσαμε και καταδείξαμε την κεντρικότητα και την σπουδαιότητα της μελέτης των συναισθημάτων και ειδικότερα των θετικών συναισθημάτων, για την κουλτούρα ενός οργανισμού. Παρουσιάσαμε τα θεωρητικά μοντέλα και ερευνητικά ευρήματα για την μελέτη στοιχείων και πλευρών της οργανωτικής κουλτούρας στα πλαίσια του κινήματος της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης και αναλύσαμε θεμελιώδεις έννοιες περιγραφής της οργανωτικής κουλτούρας. Στην συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη α) το θεωρητικό πλαίσιο της Θετικής Ψυχολογίας, β) τις βασικές έννοιες περιγραφής της οργανωτικής κουλτούρας, όπως αυτές προκύπτουν από τις μελέτες της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης, και γ) τους κύριους παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας που προκύπτουν από τις διάφορες θεωρίες και προσεγγίσεις της, δομήσαμε μια νέα έννοια, αυτή της Θετικής

Οργανωτικής Κουλτούρας. Ακολούθως, διατυπώσαμε ένα μοντέλο περιγραφής των παραγόντων που συνθέτουν την έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας και παρουσιάσαμε τα στάδια κατασκευής ενός πρωτότυπου εργαλείου μέτρησης της. Τέλος διεξήγαμε μια ερευνητική μελέτη της έννοιας αυτής, ελέγξαμε τις ψυχομετρικές ιδιότητες του ερωτηματολογίου μέτρησής της και την προσαρμογή του πολυδιάστατου μοντέλου περιγραφής των παραγόντων της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας σε ερευνητικά δεδομένα.

Έλεγχος των Ψυχομετρικών Ιδιοτήτων του Αρχικού Ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Για τον έλεγχο των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας υπολογίσαμε τους δείκτες αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας για τις υποκλίμακες του.

Σε γενικές γραμμές, οι υποκλίμακες της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζουν ικανοποιητικούς δείκτες αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha και οι προτάσεις του ερωτηματολογίου εμφανίζουν ικανοποιητική συνάφεια με το εννοιολογικό υποσύνολο στο οποίο είχαν ενταχθεί.

Πιο συγκεκριμένα, πολύ καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας είχαν οι υποκλίμακες Πιστεύω, Οικογενειακή Ατμόσφαιρα, Αίσθηση του Ανήκειν, Εμπιστοσύνη, Δικαιοσύνη και Επικοινωνία.

Οι παραπάνω υποκλίμακες που θεωρητικά εντάξαμε στο μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αναγνωρίζονται από το δείγμα εργαζομένων ως σημαντικά στοιχεία που συνθέτουν την εν λόγω έννοια.

Οι ποιότητες αυτές θεωρούνται ως κρίσιμα συστατικά της οργανωτικής κουλτούρας και από άλλα μοντέλα και θεωρητικές κατευθύνσεις.

Έτσι, το Πιστεύω εμπεριέχει τα στοιχεία της ιδεολογίας, της εργασιακής ταυτότητας, των αξιών και του σκοπού λειτουργίας. Και άλλοι ερευνητές έχουν μιλήσει για την σημαντικότητα των ποιοτήτων αυτών για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας, όπως οι Peterson και συν. (2000), Trice και συν. (1993), και Beyer (1981) οι οποίοι υπογράμμισαν την σημαντικότητα της ιδεολογίας για την κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ οι Wrzesniewski και συν. (2001), Beyer και συν. (2000) και Weick (1995) τόνισαν την σπουδαιότητα της εργασιακής ταυτότητας ως στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας. Επίσης, η κεντρικότητα των αξιών και του σκοπού λειτουργίας για την μελέτη και την καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας έχει τονιστεί από την πλειοψηφία των μελετητών και των θεωρητικών, όπως ο Schein (1992), ο Handy (1993), οι Deal και συν. (1988) και ο Harrison (1972).

Ακόμη, η οικογενειακή ατμόσφαιρα αποτελεί σημαντική μεταβλητή για την οργανωτική κουλτούρα για τους Pratt και συν. (2003) και Frost και συν. (2000), όπως και η αίσθηση του ανήκειν για τους Beyer και συν. (2001), Fisher (2002) και Herman και συν. (2005). Επιπλέον, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι σημαντικοί παράγοντες μελέτης της οργανωτικής κουλτούρας που σχετίζονται με την βίωση θετικών συναισθημάτων και έχουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό είναι η δικαιοσύνη (Murphy et al., 2008; Matheny et al., 2005; Antonacopoulou et al., 2001; Weiss, 1999; Williams, 1999), η επικοινωνία (Cameron, 2008; Dutton et al., 2003) και η εμπιστοσύνη (Wrzesniewski, 2003; De Dreu et al., 2001).

Καλή αξιολογία εσωτερικής συνέπειας παρουσίασαν και οι υποκλίμακες Σεβασμός, Ανθρωπιά, Ποιότητα Ζωής, Υποστήριξη, Συγχώρεση, Υπευθυνότητα-Κινητοποίηση, Συνεργασία-Ομαδικότητα, Ανατροφοδότηση της Απόδοσης και Ανάπτυξη και Εκπαίδευση. Και οι υποκλίμακες αυτές αναγνωρίστηκαν από το δείγμα ως σημαντικά συστατικά της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Οι παραπάνω συνιστώσες αναδεικνύονται και από άλλες έρευνες και μελέτες ως θεμελιώδη στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Έτσι, η ανάπτυξη των εργαζομένων αναδύεται ως σημαντικός παράγοντας και από την συγκεντρωτική μελέτη των Ashkanasy και συν. (2000) σε 18 ερωτηματολόγια οργανωτικής κουλτούρας που βασίζονται σε διάφορα μοντέλα και θεωρητικές κατευθύνσεις. Αντίστοιχες μελέτες κατέδειξαν την σπουδαιότητα της ομαδικότητας και της υποστήριξης ως παράγοντες της κουλτούρας ενός οργανισμού (Rousseau, 1990) καθώς και της ανατροφοδότησης της απόδοσης (Weber, 1996), ενώ η σημασία της υπευθυνότητας-κινητοποίησης ως στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας έχει τονιστεί και από τον Hofstede (2001).

Περαιτέρω, έρευνες στα πλαίσια του κινήματος της θετικής οργανωσιακής μελέτης, έχουν επισημάνει ότι οι παράγοντες της ανθρωπιάς (Park et al., 2003), του σεβασμού (Peterson et al., 2008), της συγχώρεσης (Cameron et al., 2002; Cameron et al., 2004) και της ποιότητας ζωής (Grawitch et al., 2006; DeJoy et al., 2003; Adkins et al., 2000) αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επίτευξη της άνθισης και της βέλτιστης λειτουργικότητας τόσο των οργανισμών όσο και των εργαζομένων τους.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι οι περισσότερες μεταβλητές του θεωρητικού μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αποτελούν σημαντικά στοιχεία αυτής της έννοιας.

Ωστόσο, εξαίρεση αποτέλεσαν οι υποκλίμακες Υπερηφάνεια, Ευελιξία-Καινοτομία, Αισιοδοξία, Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου και Αυτονομία-Πρωτοβουλία οι οποίες παρουσίασαν χαμηλούς δείκτες αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας.

Ενδεχομένως οι παραπάνω υποκλίμακες να παρουσιάζουν χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας γιατί ο αριθμός των προτάσεων τους είναι μικρός. Ένας μικρός αριθμός προτάσεων ανά υποκλίμακα είναι δυνατό να έχει ως αποτέλεσμα ένα χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας (Kline, 2000). Κριτήριο για τον μικρό αριθμό προτάσεων στην κάθε υποκλίμακα ήταν η επαρκής περιγραφή όλων των εννοιολογικών πλευρών της έννοιας με τις ελάχιστες προτάσεις για την διασφάλιση του λιγότερου χρόνου για την συμπλήρωσή του. Ίσως στην προσπάθειά μας να διατηρήσουμε την ευελιξία και ευκολία συμπλήρωσης μειώσαμε την εννοιολογική σταθερότητα των υποκλιμάκων.

Μια άλλη ερμηνεία για την χαμηλή αξιοπιστία αυτών των υποκλιμάκων ίσως να αφορά το περιεχόμενο των προτάσεων τους. Ίσως οι προτάσεις να μην είναι οι βέλτιστες για την μέτρηση και την περιγραφή της έννοιας που κάθε υποκλίμακα μετρά. Αν και οι προτάσεις επιλέχθηκαν ώστε να αντιπροσωπεύουν όλες τις πλευρές της υπό μέτρηση έννοιας, και η φαινομενική και εννοιολογική εγκυρότητα καθώς και η εγκυρότητα του περιεχομένου των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε μέσω των ομάδων εστίασης που διενεργήθηκαν, είναι πιθανόν οι δηλώσεις να μην περιέγραφαν με επάρκεια όλες τις πλευρές αυτών των εννοιών. Επίσης, είναι πιθανό οι προτάσεις που συμπεριλήφθησαν στις συγκεκριμένες υποκλίμακες να μην έγιναν κατανοητές από το δείγμα.

Τέλος, το γεγονός ότι οι υποκλίμακες αυτές παρουσιάζουν χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας μπορεί να είναι ενδεικτικό στοιχείο ότι οι εν λόγω μεταβλητές δεν αποτελούν κεντρικούς άξονες για την μελέτη της έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, και δεν αναγνωρίζονται ως σημαντικά στοιχεία της έννοιας.

Το γεγονός αυτό προκαλεί εντύπωση γιατί η κεντρικότητα των συγκεκριμένων μεταβλητών για την μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας υποστηρίζεται τόσο από τις θεωρίες οργανωτικής κουλτούρας που βασίζονται στο λογικό- γνωστικό μοντέλο όσο και από έρευνες που συσχετίζουν συστατικά στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας με τα θετικά συναισθήματα.

Έτσι, η υπερηφάνεια σχετίζεται με την ταύτιση με την ομάδα ή/και τον οργανισμό καθώς και με την αύξηση της συνεκτικότητάς του (Anderson, 2007) αλλά και την βοήθεια και την υποστήριξη προς τους συναδέλφους (Fredrickson, 2003b). Επίσης, η αισιοδοξία και η αυτονομία έχουν συνδεθεί με την υγεία των εργαζομένων και των οργανισμών (Kelloway et al., 2005a; Luthans, 2002; Parker et al., 1999). Επιπροσθέτως, οι πρακτικές της οργανωτικής κουλτούρας που σχετίζονται με την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων ενισχύουν και συντείνουν στην ενδυνάμωση (Kirkman et al., 1999; Conger et al., 1988), ενώ, τέλος, η ευελιξία

αποτελεί κεντρική διάσταση περιγραφής της κουλτούρας ενός οργανισμού για το μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών (Cameron et al., 1991).

Οι παραπάνω υποκλίμακες δεν αναγνωρίστηκαν από την παρούσα έρευνα αυτούσιες, όπως είχαν θεωρητικά διαμορφωθεί.

Ωστόσο η πλειοψηφία των προτάσεων που ανήκουν στις υποκλίμακες αυτές φαίνεται ότι συσχετίζεται επαρκώς με άλλες υποκλίμακες της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Έτσι, αν και οι παραπάνω υποκλίμακες δεν παραμένουν ως ξεχωριστά υποσύνολα ούτε στην τελική έκδοση του ερωτηματολογίου ούτε στο τελικό μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, οι δηλώσεις εμπεριέχονται, αλλά σε διαφορετικές υποκλίμακες από τις αρχικές. Με τον τρόπο αυτό διατηρείται η εννοιολογική εγκυρότητα για το σύνολο του ερωτηματολογίου αφού οι επιμέρους έννοιες που περιλαμβάνονται σε αυτό εξακολουθούν να υφίστανται, αν και ομαδοποιούνται με τρόπο διαφορετικό από τον αρχικά προτεινόμενο.

Στις επόμενες ενότητες θα πραγματευτούμε αναλυτικότερα τις μετακινήσεις των δηλώσεων που ανήκαν στις υποκλίμακες Υπερηφάνεια, Ευελιξία- Καινοτομία, Αισιοδοξία, Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου και Αυτονομία- Πρωτοβουλία οι οποίες δεν αναγνωρίστηκαν από την παρούσα έρευνα. Επίσης, θα αναφερθούμε στους λόγους που μας οδήγησαν στην τελική αποδοχή και ένταξη των δηλώσεων αυτών σε υποκλίμακες διαφορετικές των αρχικών, αναλύοντας ως προς τις υποκλίμακες στις οποίες εντάσσονται με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Πιστεύω

Οι μετακινήσεις προτάσεων στην υποκλίμακα Φιλοσοφία Λειτουργίας είχαν ως αποτέλεσμα τον εννοιολογικό εμπλουτισμό και την διεύρυνση του περιεχομένου της. Την νέα αυτή διευρυμένη υποκλίμακα ονομάζουμε Πιστεύω.

Πιο συγκεκριμένα, η Φιλοσοφία Λειτουργίας αναφέρεται σε βασικά στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας, στις αξίες, στον σκοπό, στην στρατηγική και στην ιδεολογία και του οργανισμού αλλά και στην εργασιακή ταυτότητα των μελών του και στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ενσωματώνονται σε αυτόν.

Σε αυτή την υποκλίμακα εντάσσονται και προτάσεις από άλλες υποκλίμακες του ερωτηματολογίου διευρύνοντας και εμπλουτίζοντας την έννοια της Φιλοσοφίας Λειτουργίας. Έτσι, η υποκλίμακα περιλαμβάνει, εκτός των αρχικών στοιχείων και στοιχεία από τις έννοιες της Αναγνώρισης της Συνεισφοράς, της Ευελιξίας- Καινοτομίας, της Αισιοδοξίας, της Αυτονομίας- Πρωτοβουλίας και της Υπερηφάνειας,

Ουσιαστικά, με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μια νέα, διευρυμένη υποκλίμακα, το Πιστεύω του οργανισμού και περιλαμβάνει όχι μόνο τις αξίες, τον σκοπό, την στρατηγική, την ιδεολογία, και την ταυτότητα των εργαζομένων αλλά και συναισθήματα και βασικές πρακτικές και διαδικασίες που πηγάζουν και συσχετίζονται με τα θεμελιώδη συστατικά της οργανωτικής κουλτούρας.

Ειδικότερα, στην υποκλίμακα του Πιστεύω φορτίζουν δύο προτάσεις από την υποκλίμακα της Αναγνώρισης της Συνεισφοράς, η πρόταση «Δεν νιώθω ότι αυτά που προσφέρω με την εργασία μου είναι ουσιαστικά για την ομάδα ή την εταιρεία» και η πρόταση «Συνεισφέρω πολύ στην εταιρεία κάνοντας καλά την δουλειά μου». Οι δύο αυτές προτάσεις αφορούν στην προσωπική εκτίμηση του εργαζομένου για την αξία της συνεισφοράς του στον οργανισμό όπου εργάζεται.

Η εκτίμηση της συνεισφοράς στην εργασία από τον ίδιο τον εργαζόμενο αφορά ουσιαστικά στην αξιολόγηση του ρόλου που έχει στον οργανισμό. Όμως, ο ρόλος του εργαζομένου, αυτό με το οποίο ασχολείται καθημερινά στην δουλειά του, και η αίσθηση της εργασιακής του ταυτότητας συνδέονται στενά μεταξύ τους (Pratt et al., 2003). Περαιτέρω, η εργασιακή ταυτότητα αποτελεί μέρος του ορισμού του Πιστεύω. Έτσι, οι συγκεκριμένες προτάσεις ομαδοποιήθηκαν στην υποκλίμακα του Πιστεύω αφού καταγράφουν την αξία της συνεισφοράς του ατόμου και αποτελούν ένα στοιχείο που συνδέεται περισσότερο με την εργασιακή ταυτότητα του ατόμου.

Πέραν αυτού, η υποκλίμακα του Πιστεύω περιλαμβάνει τα στοιχεία της στοχοθεσίας καθώς και της ηθικά ορθής στρατηγικής και της υπεύθυνης συμπεριφοράς απέναντι στους εργαζομένους της, στους πελάτες της, και στο κοινωνικό σύνολο. Οι μεταβλητές αυτές, σύμφωνα με τους Luthans, Youssef και Avolio (2007), αποτελούν μέρος του ορισμού της Αισιοδοξίας ως στοιχείο της έννοιας του Ψυχολογικού Κεφαλαίου. Εκτός των παραπάνω στοιχείων οι Luthans και συν. (2007) συμπεριλαμβάνουν στον ορισμό της αισιοδοξίας και το στοιχείο της ρεαλιστικής αλλά και ευέλικτης ερμηνείας των γεγονότων, τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών. Σύμφωνα λοιπόν με την θεώρηση των Luthans και συν. (2007) η ηθικά ορθή στρατηγική, ο ρεαλισμός και η ευελιξία είναι έννοιες που συσχετίζονται και αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο.

Επίσης, οι Luthans, Avey, Avolio, Norman και Combs (2006) βρήκαν ότι όταν ήταν δυνατό να αναγνωριστούν τυχόν εμπόδια και να τεθούν στόχοι προκειμένου αυτά να ξεπεραστούν, τότε αυξανόταν η προσδοκία των ατόμων για επιτυχία και εκπλήρωση των στόχων αλλά και η αισιοδοξία τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Η αισιοδοξία σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε στην παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στην ρεαλιστική θετική προσδοκία για το μέλλον της οργάνωσης αλλά και την εμπιστοσύνη στην ικανότητα της εταιρείας για επιτυχή πορεία ακόμη και όταν

η οργάνωση έρχεται αντιμέτωπη με προκλήσεις, δηλαδή πιθανά αρνητικά γεγονότα και καταστάσεις.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι προτάσεις που αφορούν στην αισιοδοξία και στην ευελιξία της στρατηγικής της εταιρείας ομαδοποιούνται στην υποκλίμακα του Πιστεύω. Η συμπερίληψη αυτών των εννοιών σε μια ενότητα είναι σύστοιχη με την θεώρηση των Luthans και συν. (2007). Περαιτέρω, δεδομένου του ότι η στοχοθεσία σχετίζεται με την αισιοδοξία (Luthans et al., 2006) και ο ορισμός στόχων αποτελεί μέρος της έννοιας του Πιστεύω γίνεται κατανοητή η σύνδεση και η ομαδοποίηση των εννοιών σε αυτήν την ενότητα.

Ακόμη, στην υποκλίμακα του Πιστεύω ανήκει και η πρόταση «Σ' αυτήν την εταιρεία δεν μπορώ να οργανώσω την δουλειά μου όπως εγώ νομίζω καλύτερα» που αρχικά ανήκε στην υποκλίμακα της Αυτονομίας- Πρωτοβουλίας. Η πρόταση αυτή αφορά στην δυνατότητα που δίνεται στον εργαζόμενο να διευθετήσει την πορεία και την ακολουθία των εργασιών που συνεπάγεται η εργασία του στην οργάνωση. Η δυνατότητα αυτή πηγάζει από τις παραδοχές και αξίες της επιχείρησης καθώς και τον τρόπο λειτουργίας της που εκρέει από αυτές. Δεδομένου λοιπόν του ότι οι αξίες αποτελούν μέρος του Πιστεύω της οργάνωσης είναι λογικό να συμπεριλαμβάνεται η συγκεκριμένη πρόταση στην υποκλίμακα αυτή.

Τέλος, στο Πιστεύω μετακινήθηκαν και τρεις προτάσεις από την υποκλίμακα Υπερηφάνεια οι οποίες αναφέρονται στην καλή φήμη για την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της οργάνωσης καθώς και σε γενικές κατευθύνσεις που αφορούν στον τρόπο που η εταιρεία αντιμετωπίζει τις ανάγκες των πελατών της καθώς και στην βαρύτητα που δίνει στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων. Ο προσανατολισμός της οργάνωσης στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων ως πρωταρχική προτεραιότητα είναι άμεση συνέπεια του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, του βασικού του Πιστεύω, των αξιών, των στόχων και των αρχών του.

Δικαιοσύνη

Στην παρούσα μελέτη η οργανωτική δικαιοσύνη ορίζεται ως η αντίληψη των εργαζομένων για την ισότητα αντιμετώπισης των εργαζομένων από την διοίκηση, την δικαιοσύνη των μεθόδων και των διαδικασιών που ακολουθεί η οργάνωση για την διανομή των πηγών της καθώς και την αποτελεσματική επικοινωνία της δικαιοσύνης μέσω των προσωπικών αλληλεπιδράσεων.

Εκτός των προτάσεων που είχαν αρχικά ενταχθεί στην Δικαιοσύνη τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η πρόταση «Δεν υπάρχει αναγνώριση για τους εργαζομένους που προσφέρουν πραγματικά στην εταιρεία» περιγράφει την συγκεκριμένη έννοια.

Η συγκεκριμένη πρόταση, όπως θεωρητικά είχε υποστηριχθεί, αναφερόταν στην αναγνώριση της συνεισφοράς του εργαζομένου εκ μέρους της οργάνωσης. Ωστόσο, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, η συγκεκριμένη πρόταση υποδηλώνει περισσότερο στοιχεία της αλληλεπιδραστικής δικαιοσύνης. Η έκδηλη αναγνώριση της συνεισφοράς από τον οργανισμό αναφέρεται περισσότερο στην προσπάθεια της διοίκησης για ξεκάθαρη επικοινωνία και ρητή έκφραση της επιβράβευσης των εργαζομένων για την προσφορά τους στον οργανισμό, στα πλαίσια της απονομής δίκαιων ανταμοιβών και επιβραβεύσεων σε αυτούς που πραγματικά το αξίζουν.

Η δικαιοσύνη στα πλαίσια μελέτης της θετικής ψυχολογίας αφορά στις εσκεμμένες προσπάθειες για την διατήρηση, την προώθηση και την ανάπτυξη της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο έτσι ώστε να αναπτυχθούν οι θετικές ποιότητες και οι δυνατότητες των ατόμων και των οργανισμών (Greenberg, 2007). Αντίστοιχα λοιπόν με τα αποτελέσματα ο Greenberg (2007) υποστηρίζει ότι η δικαιοσύνη θα πρέπει όχι μόνο να υλοποιείται μέσω της ύπαρξης και της εφαρμογής δίκαιων διαδικασιών στον οργανισμό αλλά και να επικοινωνείται στους ενδιαφερόμενους. Με τον τρόπο αυτό, προωθείται και αναπτύσσεται η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη γιατί δίδεται στους εργαζομένους η ευκαιρία να αντιληφθούν καλύτερα το γεγονός ότι η διοίκηση του οργανισμού πράττει αυτό που είναι σωστό και δίκαιο, ωθώντας τους ταυτόχρονα προς ανάλογες συμπεριφορές και τακτικές.

Άλλωστε αυτήν την κατεύθυνση αφορούν και άλλες αντίστοιχες προτάσεις της υποκλίμακας, όπως για παράδειγμα η πρόταση «Η διοίκηση μας ενημερώνει εγκαίρως για τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί καθώς και για θέματα που αφορούν στην εφαρμογή τους».

Η μεταφορά λοιπόν της πρότασης σχετικά με την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων στην υποκλίμακα της Δικαιοσύνης συνάδει με το

εννοιολογικό περιεχόμενο της υποκλίμακας και συμφωνεί με αντίστοιχες θεωρητικές προτάσεις.

Επικοινωνία

Για το μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας η επικοινωνία αφορά στον ανοικτό διάλογο, στην εποικοδομητική αμφισβήτηση και στην ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, απόψεων και κατανοήσεων. Σκοπός της ελεύθερης ροής όλων αυτών των ζωτικών στοιχείων είναι η επίτευξη της βέλτιστης λειτουργίας και απόδοσης του οργανισμού καθώς και η ανάπτυξη της ομαδικότητας και του καλού συντονισμού.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι στην υποκλίμακα της Επικοινωνίας ανήκει και η πρόταση «Οι νέες ιδέες δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές» η οποία σύμφωνα με τον αρχικό θεωρητικό σχεδιασμό περιέγραφε την έννοια της Ευελιξίας- Καινοτομίας.

Η αποδοχή νέων ιδεών μπορεί να ενταχθεί εννοιολογικά στα πλαίσια της επικοινωνίας και ανταλλαγής νέων απόψεων και κατανοήσεων. Για παράδειγμα, η υποκλίμακα της επικοινωνίας περιλαμβάνει την έννοια της ελεύθερης διατύπωσης διαφορετικών απόψεων κατά την διάρκεια μιας επαγγελματικής συνάντησης. Κατά την ροή μιας ανάλογης διαδικασίας είναι πιθανό να εκφραστούν εκτός από διαφορετικές και νέες ιδέες, λύσεις ή προοπτικές για το υπό συζήτηση θέμα. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η αποδοχή νέων ιδεών ομαδοποιείται στην υποκλίμακα της επικοινωνίας, και ότι η διατύπωση νέων ιδεών και η δεκτικότητα του περιβάλλοντος σε αυτές χαρακτηρίζει περισσότερο την θετική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και την ελευθερία της έκφρασης της πραγματικής τους γνώμης, άποψης και θέσης. Άλλωστε, η προσθήκη αυτής της εννοιολογικής απόχρωσης στην έννοια της επικοινωνίας είναι σύμφυτη με το ευρύτερο εννοιολογικό σύνολο στο οποίο ανήκει η επικοινωνία, αυτό της Ψυχολογικής Παρουσίας, η οποία αφορά στην αυθεντικότητα της συμπεριφοράς και της έκφρασης στον χώρο εργασίας.

Η συμπερίληψη της πρότασης αυτής στην συγκεκριμένη υποκλίμακα συνάδει με τα ευρήματα και άλλων ερευνητών. Έτσι, η επικοινωνία φαίνεται ότι συμβάλει στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος δεκτικού στην αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του οργανισμού (Cameron, 2008), και προσφέρει στην δόμηση της ικανότητας της ομάδας για δημιουργία νέων ιδεών και δεκτικότητα σε νέες επιρροές, διευρύνοντας τους ορίζοντες της ομάδας για δράση, δημιουργικότητα και καινοτομία (Losada et al., 2004)

Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

Ένα από τα βασικά στοιχεία του μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας και του ερωτηματολογίου μέτρησής του είναι η έννοια της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Η έννοια αυτή αναφέρεται στην δυνατότητα, την ενθάρρυνση και την υποστήριξη που παρέχει ο οργανισμός προς τους εργαζομένους του, μέσω άτυπων ή τυπικών διαδικασιών, για ανάπτυξη και εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό της συγκεκριμένης υποκλίμακας η ενθάρρυνση για βελτίωση των μεθόδων στην εργασία αποτελεί σημαντικό σημείο της υποστήριξης και της ενίσχυσης των εργαζομένων για πρόοδο και εξέλιξη.

Συναφώς με την προηγούμενη εννοιολογική απόχρωση, στην υποκλίμακα αυτή φαίνεται ότι ανήκει και η πρόταση «Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να βρίσκω νέους τρόπους επίλυσης για παλιά προβλήματα», η οποία σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ανήκε στην Ευελιξία- Καινοτομία.

Η παρότρυνση για ανεύρεση νέων λύσεων θα μπορούσε να ιδωθεί ως ένας ακόμη τρόπος βελτίωσης των μεθόδων στην εργασία. Οι δύο έννοιες είναι συναφείς, αφού μια καινοτομία λύση αποτελεί και μια βελτίωση στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας.

Περαιτέρω, οι καινούργιοι τρόποι αντιμετώπισης των ίδιων ζητημάτων μπορούν να αλλάξουν την προοπτική των εργαζομένων καθώς και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν ζητήματα και αντιδρούν σε αυτά. Έτσι, η ενθάρρυνση εκ μέρους του προϊσταμένου για την δημιουργία νέων λύσεων σε ήδη υπάρχοντα θέματα αποτελεί ένα τρόπο υποστήριξης για ανάπτυξη και διεύρυνση των ικανοτήτων και του πεδίου σκέψης και δράσης στην εργασία τους.

Τέλος, σύμφωνα με τους Dutton και συν. (2003) οι έννοιες της γέννησης νέων ιδεών και η ανάπτυξη συνδέονται στα πλαίσια ενός οργανισμού, αφού, όπως υποστηρίζουν, οι νέες κατανοήσεις και η ελεύθερη ροή και επικοινωνία τους στον οργανισμό, υποβοηθούν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την μάθηση.

Αίσθηση του Ανήκειν

Η υποκλίμακα αυτή καταγράφει την αίσθηση των εργαζομένων ότι ανήκουν στον συγκεκριμένο οργανισμό καθώς και τον συναισθηματικό δεσμό με τα άλλα μέλη της οργάνωσης.

Η αίσθηση του ανήκειν συνδέεται στενά με την έννοια της πίστης στον οργανισμό (Meyer et al., 1984) αλλά και με την βίωση θετικών συναισθημάτων (Wegge et al., 2006; Herman et al., 2005; Fisher, 2002; De Dreu et al., 2001).

Ένα θετικό συναίσθημα που σχετίζεται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, με την αίσθηση του ανήκειν είναι η υπερηφάνεια. Συγκεκριμένα, μια από τις προτάσεις της υποκλίμακας αυτής, η πρόταση «Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι σ' αυτήν την εταιρεία» ομαδοποιείται στην έννοια της αίσθησης του ανήκειν.

Η πρόταση αυτή, αν και πρόδηλα αναφέρεται σε συναισθήματα υπερηφάνειας που νιώθει ο εργαζόμενος προς τον οργανισμό του, ωστόσο υποδηλώνει και τον συναισθηματικό δεσμό με την οργάνωση και την πίστη του εργαζομένου προς αυτήν.

Η συσχέτιση των συναισθημάτων υπερηφάνειας με την πίστη είναι άλλωστε ένα εύρημα που έχει προκύψει και από άλλες έρευνες, όπως αυτή του Anderson (2007) ο οποίος προτείνει ότι άτομα που αισθάνονται υπερήφανα για την ομάδα τους είναι και πιο πιστά σε αυτήν.

Επίσης, και σε άλλα μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας η έννοια της υπερηφάνειας συσχετίζεται με την έννοια της πίστης. Ένα από τα μοντέλα αυτά είναι εκείνο που εφαρμόζει το ερευνητικό πρόγραμμα Globe για το οποίο η έννοια του ατομισμού- συλλογικότητας αναφέρεται στην υπερηφάνεια αλλά και την πίστη για την ομάδα (Dickson et al., 2000).

Επιπρόσθετα, το περιεχόμενο της συγκεκριμένης υποκλίμακας εμπεριέχει προτάσεις που εννοιολογικά συσχετίζονται με το συναίσθημα της υπερηφάνειας. Έτσι, η πρόταση «Δεν θα συνιστούσα σε ένα στενό φίλο να έρθει να δουλέψει εδώ» δηλώνει την εκτίμηση και την πίστη στις θετικές ποιότητες και τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης ώστε να προτείνει σε ένα στενό φίλο τον συγκεκριμένο οργανισμό ως ένα περιβάλλον που αξίζει να εργάζεται κανείς. Η εκτίμηση προς τον εργασιακό χώρο είναι δυνατό όμως να συσχετίζεται και με συναισθήματα υπερηφάνειας για το γεγονός ότι ο εργαζόμενος αποτελεί μέρος του οργανισμού, για το ότι ανήκει σε αυτόν.

Επιπλέον η πρόταση «Έχει μεγάλη σημασία για μένα ότι εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία» εκτός του ότι δηλώνει την αξία που έχει για τον εργαζόμενο να ανήκει στην συγκεκριμένη οργάνωση συνδέεται και με συναισθήματα υπερηφάνειας προς τον συγκεκριμένο οργανισμό.

Η συμπερίληψη άρα της πρότασης που καταγράφει τα συναισθήματα υπερηφάνειας των εργαζομένων στην αίσθηση του ανήκειν προσφέρει εννοιολογικά στην συγκεκριμένη υποκλίμακα, συμφωνεί με τα ευρήματα και άλλων ερευνών και μοντέλων, αλλά και με το νόημα των υπολοίπων προτάσεων που αρχικά είχαν ενταχθεί σε αυτήν την υποκλίμακα.

Ποιότητα Ζωής

Η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το κατά πόσο ο οργανισμός όπου εργάζονται νοιάζεται και φροντίζει για την ποιότητα ζωής τους, εντός και εκτός του εργασιακού τους περιβάλλοντος περιγράφεται από τις προτάσεις που ανήκουν στην υποκλίμακα Ποιότητα Ζωής.

Εκτός των προτάσεων που αρχικά είχαν περιληφθεί στην υποκλίμακα αυτή ενσωματώθηκαν και δύο προτάσεις από την υποκλίμακα της Αναγνώρισης της Συνεισφοράς του εργαζομένου.

Ειδικότερα, συμπεριλήφθηκε η πρόταση «Η διοίκηση ανταμείβει έμπρακτα την συνεισφορά των εργαζομένων μέσω παροχών και αυξήσεων» η οποία αναφέρεται στις υλικές ανταμοιβές των εργαζομένων ως αναγνώριση της συνεισφοράς τους. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η συγκεκριμένη πρόταση αφορά περισσότερο στην έννοια της ποιότητας ζωής. Η διαφορά στην ομαδοποίηση της πρότασης ίσως να οφείλεται στο ότι οι επιπλέον παροχές καθώς και οι αυξήσεις βαρύνουν περισσότερο για τους εργαζόμενους ως στοιχεία αύξησης και βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου τους.

Άλλωστε, η έννοια των παροχών και των αυξήσεων είναι σχετική και με άλλες προτάσεις που περιλαμβάνονται στην συγκεκριμένη υποκλίμακα όπως για παράδειγμα η πρόταση «Η εταιρεία φροντίζει έμπρακτα για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων της παρέχοντάς τους ιατροφαρμακευτική περίθαλψη ή/και συνταξιοδοτικό πλάνο». Οι δύο αυτές μορφές φροντίδας προς τους εργαζομένους μπορούν να θεωρηθούν ως είδη παροχών που συνεισφέρουν στην βελτίωση της υγείας και της ζωής τους. Επίσης, το περιεχόμενο της συγκεκριμένης πρότασης συμπληρώνει εννοιολογικά το περιεχόμενο της πρότασης που προστέθηκε από την υποκλίμακα της Αναγνώρισης της Συνεισφοράς του Εργαζομένου υπό την έννοια ότι και οι δύο προτάσεις αναφέρονται σε διαφορετικές μορφές παροχών.

Σημαντικό επίσης συστατικό για την συγκεκριμένη υποκλίμακα αποτελεί η μέριμνα για την ποιότητα της ζωής των εργαζομένων εντός του εργασιακού τους χώρου.

Τα αποτελέσματα προτείνουν ότι η ποιότητα ζωής στον χώρο εργασίας, εκτός στοιχείων όπως η ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον ή οι συνθήκες εργασίας, περιλαμβάνει και την διοργάνωση εκδηλώσεων για τον εορτασμό των επιτυχιών του οργανισμού, όπως φαίνεται από το γεγονός ότι στην υποκλίμακα προστέθηκε και η πρόταση «Διοργανώνουμε εκδηλώσεις για να γιορτάσουμε τις επιτυχίες μας».

Η οργάνωση εκδηλώσεων ως πρακτική που υποδηλώνει το ενδιαφέρον και την φροντίδα της εταιρείας για την ποιότητα της ζωής των εργαζομένων της υποστηρίζεται και από τους Pratt και συν. (2003), οι οποίοι επισήμαναν την σημαντικότητα τέτοιων εκδηλώσεων για την δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που σέβεται τους εργαζομένους της και διευκολύνει την δημιουργία καλών σχέσεων, επικοινωνίας και επαφής μεταξύ τους.

Όπως έχει γίνει κατανοητό, η μετακίνηση των προτάσεων που πραγματοποιήσαμε παραπάνω και η ένταξή τους σε υποκλίμακες διαφορετικές από τις αρχικές στηρίζεται σε τρία κριτήρια: α) την επαρκή συσχέτιση των προτάσεων με τις υποκλίμακες που τελικά εντάχθηκαν, β) την εννοιολογική σύνδεση μεταξύ του περιεχομένου των προτάσεων και του νοήματος των υποκλιμάκων, και γ) την υποστήριξη της σύνδεσης των εννοιολογικών αποχρώσεων που καταγράφουν οι προτάσεις με τις έννοιες των υποκλιμάκων σύμφωνα με άλλες θεωρητικές κατευθύνσεις, μοντέλα και ερευνητικά ευρήματα.

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό ότι εκτός της επαρκούς στατιστικής συσχέτισης των προτάσεων με τις υποκλίμακες υφίσταται και εννοιολογική συνάφεια των προτάσεων με την έννοια της υποκλίμακας. Περαιτέρω, η μετακίνηση των προτάσεων αυτών συνεισφέρει στην συμπλήρωση και στην επέκταση του εννοιολογικού περιεχομένου των υποκλιμάκων με τρόπο σύμφυτο με τα ισχύοντα για τις ελληνικές οργανώσεις και τους Έλληνες εργαζόμενους σήμερα. Τέλος, η μετακίνηση των προτάσεων αυτών υποστηρίζεται και μέσω ευρημάτων άλλων μελετών.

Μέσω των αλλαγών αυτών στην ομαδοποίηση των προτάσεων καθώς και την κατάργηση των υποκλιμάκων Υπερηφάνεια, Ευελιξία- Καινοτομία, Αισιοδοξία, Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου και Αυτονομία- Πρωτοβουλία ως αυτούσιες έννοιες η αρχική δομή του μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας διαμορφώνεται με τρόπο διαφορετικό από ότι είχε αρχικά προταθεί.

Η ύπαρξη των παραπάνω εννοιών ως αυτούσιες υποκλίμακες του ερωτηματολογίου θα ήταν επιθυμητή και σύμφωνη με την διεθνή βιβλιογραφία και τα έως τώρα ερευνητικά αποτελέσματα. Ωστόσο θεωρείται ότι το μοντέλο της Θετικής

Οργανωτικής Κουλτούρας, όπως αναθεωρείται μετά τις αλλαγές αυτές, είναι άξιο περαιτέρω διερεύνησης.

Ένας κύριος λόγος που μας οδηγεί προς αυτήν την κατεύθυνση είναι ότι οι διαφοροποιήσεις στην δομή του μοντέλου υποστηρίζονται εννοιολογικά και θεωρητικά καταγράφοντας, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, με μεγαλύτερη εγκυρότητα την Θετική Οργανωτική Κουλτούρα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελλάδα.

Επίσης, προς την συνέχιση της διερεύνησης των ιδιοτήτων του μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας συνηγορεί και το γεγονός ότι αν και οι παραπάνω έννοιες δεν περιγράφονται από υποκλίμακες του ερωτηματολογίου, ωστόσο οι μεμονωμένες προτάσεις που ανήκουν σε αυτές παραμένουν και καταγράφονται από το ερωτηματολόγιο. Έτσι, οι εννοιολογικές αποχρώσεις που αντιπροσωπεύονται από τις συγκεκριμένες δηλώσεις δεν αφαιρούνται από την συνολική έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, διασφαλίζοντας την διατήρηση της εννοιολογικής εγκυρότητας τόσο του μοντέλου όσο και του ερωτηματολογίου μέτρησής του.

Στην επόμενη ενότητα θα συνοψίσουμε τις ψυχομετρικές ιδιότητες του ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, όπως διαμορφώθηκε μετά τις παραπάνω αλλαγές.

Οι Ψυχομετρικές Ιδιότητες του Αναθεωρημένου Ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Αξιοπιστία

Το ερωτηματολόγιο μέτρησης και καταγραφής της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες.

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας τόσο του συνόλου του ερωτηματολογίου όσο και των παραγόντων, υποπαραγόντων και υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου είναι πολύ καλή.

Για το σύνολο του ερωτηματολογίου η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας είναι .98, για τον παράγοντα Νόημα .97 και για τον παράγοντα Ψυχολογική Παρουσία .92.

Επίσης, οι δείκτες cronbach's alpha για τους επτά υποπαραγόντες του ερωτηματολογίου κυμαίνονται από .71 έως .96 με εξαίρεση τον υποπαραγοντα Υπευθυνότητα-Κινητοποίηση ($\alpha=.59$).

Ακόμη, οι υποκλίμακες του ερωτηματολογίου εμφανίζουν αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας από .74 έως .85, εξαιρουμένων των υποκλιμάκων Υποστήριξη

($\alpha=.69$), Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων ($\alpha=.61$) και Ανατροφοδότηση της Απόδοσης ($\alpha=.67$).

Γενικότερα, το ερωτηματολόγιο στο σύνολό του αλλά και οι παράγοντες, οι υποπαράγοντες και οι υποκλίμακές του εμφανίζουν πολύ καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας, η οποία ξεπερνά το όριο του .70 που θέτει ο Kline (2000) σαν ελάχιστο όριο για την αξιοπιστία των νέων ερωτηματολογίων.

Εξαίρεση αποτελούν ο υποπαράγοντας και οι τρεις υποκλίμακες που προαναφέρθηκαν. Ωστόσο, ο παράγοντας της Ψυχολογικής Παρουσίας στον οποίο ανήκει ο υποπαράγοντας Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση έχει πολύ υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ($\alpha=.92$), αντισταθμίζοντας με τον τρόπο αυτό την έλλειψη αξιοπιστίας ενός εκ των υποπαραγόντων του. Το ίδιο ισχύει και για τις δύο υποκλίμακες της Ενδυνάμωσης. Αν και οι δύο αυτές υποκλίμακες έχουν σχετικά χαμηλή αξιοπιστία όμως η αξιοπιστία του συνόλου του υποπαράγοντα στον οποίο ανήκουν είναι καλή, αφού η Ενδυνάμωση έχει δείκτη $\alpha=.75$. Αντίστοιχα, η υποκλίμακα της Υποστήριξης, αν και εμφανίζει αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας $\alpha=.69$, δηλαδή ακριβώς κάτω του ορίου .70 (Kline, 2000), ωστόσο ανήκει στον υποπαράγοντα της Ψυχολογικής Ασφάλειας ο οποίος έχει πολύ καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ($\alpha=.96$).

Πιθανώς οι σχετικά χαμηλοί δείκτες αξιοπιστίας που παρουσιάζουν η Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση, η Υποστήριξη, η Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων και η Ανατροφοδότηση της Απόδοσης να οφείλονται στον μικρό αριθμό των προτάσεων που περιλαμβάνουν εξαιτίας της προσπάθειας μας να χρησιμοποιήσουμε τον ελάχιστο αριθμό προτάσεων για την επαρκή περιγραφή της κάθε κλίμακας με στόχο τη δημιουργία ενός ευέλικτου ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας είναι δυνατό να επηρεαστεί αρνητικά από την συμπερίληψη ενός μικρού αριθμού προτάσεων στην υποκλίμακα (Kline, 2000).

Ενδείξεις Εννοιολογικής Εγκυρότητας

Το ερωτηματολόγιο καταγραφής της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζει επίσης ενδείξεις καλής εννοιολογικής εγκυρότητας.

Αποκλίνουσα Εγκυρότητα

Η Ψυχολογική Ασφάλεια και η Ενδυνάμωση, οι δύο υποπαράγοντες του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνουν υποκλίμακες, εμφανίζουν καλή αποκλίνουσα εγκυρότητα. Οι συνάφειες μεταξύ των υποκλιμάκων της Ψυχολογικής Ασφάλειας είναι στατιστικά σημαντικές και μέτριες έως αρκετά ισχυρές: οι υποκλίμακες φαίνεται ότι

αλληλεπικαλύπτονται κατά ένα μέρος, πράγμα ζητούμενο αφού όλες ανήκουν σε ένα ευρύτερο σύνολο αλλά ταυτόχρονα μετρούν με αρκετή επάρκεια διαφορετικές μεταξύ τους έννοιες. Η Ενδυνάμωση παρουσιάζει παρόμοια εικόνα, με μέτρια συνάφεια μεταξύ των δύο υποκλιμάκων της.

Οι παράγοντες Νόημα και Ψυχολογική Παρουσία έχουν επίσης μέτριες προς αρκετά ισχυρές συνάφειες μεταξύ των υποπαραγόντων τους, παρέχοντας ενδείξεις επαρκούς εννοιολογικής εγκυρότητας.

Ακόμη, ο παράγοντας Νόημα έχει καλή αποκλίνουσα εγκυρότητα από τον παράγοντα Ψυχολογική Παρουσία, οι δύο παράγοντες φαίνεται ότι καταγράφουν διαφορετικές πλευρές της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Όλες οι μεταβλητές του Νοήματος έχουν μεγαλύτερη συνάφεια με τον υποπαράγοντα της Ψυχολογικής Ασφάλειας ή τον συνολικό παράγοντα του Νοήματος από ότι με τον αντίστοιχο υποπαράγοντα ή παράγοντα της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Αντίστοιχα, όλες οι μεταβλητές της Ψυχολογικής Παρουσίας διαχωρίζονται επαρκώς από τις αντίστοιχες μεταβλητές του Νοήματος.

Συγκλίνουσα Εγκυρότητα

Το ερωτηματολόγιο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας έχει πολύ καλή ομοιογένεια.

Οι υποκλίμακες της Ψυχολογικής Ασφάλειας εμφανίζουν ισχυρές συσχετίσεις με το σύνολο του υποπαράγοντα στον οποίο ανήκουν. Οι συνάφειες των υποκλιμάκων με το σύνολο της Ψυχολογικής Ασφάλειας κυμαίνονται μεταξύ .67 και .92. Φαίνεται ότι όλες συνεισφέρουν ικανοποιητικά στην μέτρηση της Ψυχολογικής Ασφάλειας.

Αντίστοιχα, οι υποκλίμακες της Ενδυνάμωσης έχουν πολύ καλή συνάφεια με το σύνολο του υποπαράγοντα, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 40, παρέχοντας ενδείξεις για την ομοιογένεια αυτού του υποπαράγοντα.

Η Ψυχολογική Παρουσία εμφανίζει επίσης πολύ καλή ομοιογένεια. Οι υποπαράγοντες που περιγράφουν την έννοια αυτή συσχετίζονται με το σύνολό της σε πολύ καλό βαθμό, συνεισφέροντας ικανοποιητικά στο σύνολο του παράγοντα.

Ο παράγοντας του Νοήματος είναι επίσης ομοιογενής. Οι δύο υποπαράγοντες του εμφανίζουν ισχυρή συσχέτιση με τον παράγοντα, ενώ ο ένας εκ των δύο, η Ψυχολογική Ασφάλεια, έχει πολύ ισχυρή συσχέτιση με τον παράγοντα που ανήκει.

Συμπερασματικά, το ερωτηματολόγιο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας παρουσιάζει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, τόσο στο σύνολό του όσο και σε επίπεδο παραγόντων, υποπαραγόντων και υποκλιμάκων, με καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Δεδομένων των ικανοποιητικών ψυχομετρικών χαρακτηριστικών του ερωτηματολογίου, στην επόμενη ενότητα θα παρουσιάσουμε τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν για την δομή του πολυδιάστατου μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Το Μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Προκειμένου να ελέγξουμε την προσαρμογή του μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα δεδομένα της έρευνας διενεργήσαμε επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων.

Η προσαρμογή του μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας στα δεδομένα της έρευνας δεν ήταν ικανοποιητική.

Για την διερεύνηση πιθανών αιτιών για την μη αποδοχή του μοντέλου επαναπροσδιορίσαμε τις παραμέτρους του προτείνοντας εναλλακτικούς προσδιορισμούς, σύμφωνα με την θεωρητική υποστήριξη της έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση την στενή θεωρητική σχέση μεταξύ της έννοιας της Ενδυνάμωσης και της Ψυχολογικής Παρουσίας εντάξαμε την Ενδυνάμωση ως υποπαράγοντα της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Η στενή θεωρητική σχέση μεταξύ των δύο εννοιών αντικατοπτρίζεται και στην μεγάλη στατιστική συσχέτισή τους. Μάλιστα, σύμφωνα με τις ενδείξεις από τον στατιστικό έλεγχο της προσαρμογής του θεωρητικού μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, η συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών είναι τόσο μεγάλη ώστε να παρεμποδίζεται ο υπολογισμός των παραμέτρων του μοντέλου.

Εντάσσοντας την έννοια της Ενδυνάμωσης στον παράγοντα της Ψυχολογικής Παρουσίας καταλήξαμε σε ένα τροποποιημένο μοντέλο της έννοιας με ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα.

Ενδυνάμωση: Διαφορές και Αιτιάσεις

Γιατί όμως, ενώ στην διεθνή βιβλιογραφία ο παράγοντας της Ενδυνάμωσης είναι σημαντικός και αυτοτελής παράγοντας για την Θετική Οργανωτική Κουλτούρα εντάσσεται στα πλαίσια της Ψυχολογικής Παρουσίας;

Η Ενδυνάμωση αφορά στην γέννηση, την διανομή και την χρήση της ισχύος εντός του οργανισμού. Σύμφωνα με την παρούσα θεώρηση η ισχύς πηγάζει από τις εργασιακές σχέσεις και αντικατοπτρίζεται στις σχετικές πρακτικές του οργανισμού. Οι

πρακτικές του οργανισμού είναι με την σειρά τους αποτέλεσμα των αξιών που πηγάζουν από την οργανωτική κουλτούρα.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού όμως, σύμφωνα με την θεώρηση του Schein (1992), επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για την επίτευξη της επιβίωσης και της ανάπτυξής του. Σημαντικό μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας οργάνωσης αποτελεί και η πολιτισμική κουλτούρα στα πλαίσια της οποίας ο οργανισμός δραστηριοποιείται.

Έτσι, η πολιτισμική κουλτούρα μπορεί να ιδωθεί ως μια μεταβλητή η οποία επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα μέσω των πολιτισμικών αξιών που καθοδηγούν και διαμορφώνουν τον τρόπο σκέψης, αντίληψης και δράσης τόσο των εργαζομένων όσο και των ηγετών τους.

Μια σημαντική πολιτισμική διάσταση που ίσως συσχετίζεται με την έννοια της Ενδυνάμωσης είναι η Απόσταση Ισχύος, δηλαδή ο βαθμός αποδοχής της άνισης κατανομής της ισχύος στα μέλη ενός οργανισμού. Στις πολιτισμικές ομάδες με χαμηλή βαθμολογία σε αυτή τη διάσταση φαίνεται ότι η διανομή της ισχύος γίνεται πολύ πιο εύκολα αποδεκτή από ότι στις ομάδες με υψηλή βαθμολογία (Hofstede, 2001).

Επίσης, μια ακόμη πολιτισμική διάσταση που σχετίζεται με την Ενδυνάμωση είναι η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, ο βαθμός στον οποίο τα άτομα νιώθουν απειλή από καταστάσεις με αμφιλεγόμενη έκβαση και προσπαθούν να τις αποφύγουν. Όπως έχει βρεθεί από τον Hofstede (2001), στις χώρες με υψηλό βαθμό στην Αποφυγή Αβεβαιότητας οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο διατεθειμένοι να αντιμετωπίσουν οργανωτικές αλλαγές καθώς και να λάβουν οι ίδιοι αποφάσεις για την εργασία τους γιατί εκλαμβάνουν τις καταστάσεις αυτές ως αβέβαιες συνθήκες προς αποφυγή. Η Ενδυνάμωση ωστόσο, αφορά στον μετασχηματισμό, στην αλλαγή και στην εξέλιξη του οργανισμού και των εργασιακών σχέσεων, περιλαμβάνοντας ως βασικό στοιχείο της την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων.

Στα πλαίσια αυτά λοιπόν φαίνεται ότι η Ενδυνάμωση επηρεάζεται αρνητικά από την υψηλή βαθμολογία στην Απόσταση Ισχύος και στην Αποφυγή Αβεβαιότητας. Το συμπέρασμα αυτό αφορά και την χώρα μας, αφού η Ελλάδα, σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα του Hofstede (2001), βρίσκεται ανάμεσα στις χώρες με υψηλή βαθμολογία στην Απόσταση Ισχύος αλλά και στην Αποφυγή Αβεβαιότητας.

Όπως αναφέρει ο Hofstede (2001) στις συνθήκες αυτές η Ενδυνάμωση θα πρέπει να επιβληθεί. Το γεγονός αυτό ωστόσο αποτελεί ένα παράδοξο, αφού βασικό στοιχείο της Ενδυνάμωσης είναι η κατανομή ισχύος στον εργαζόμενο που οδηγεί στην ενεργητική και αυτόβουλη αναζήτηση πληροφοριών και πηγών, στην διεύρυνση της κατανόησής του για την εργασιακή του θέση βάσει προσωπικών αναζητήσεων και

ενεργειών που δεν επιβάλλονται από άλλους και στον μετασχηματισμό της θέσης του στην οργάνωση βάσει αυτής της διαδικασίας.

Πέραν αυτού, η ανακατανομή της ισχύος για οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε πολιτισμικά πλαίσια με υψηλή απόσταση ισχύος και υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας θα πρέπει να επιβληθεί, σύμφωνα με τον Hofstede (2001), από μια διοίκηση με πολύ μεγάλη ισχύ, δηλαδή με πολύ μεγάλη απόσταση ισχύος από τους εργαζομένους του οργανισμού. Ακόμη και αν το εγχείρημα αυτό έχει θετικά αποτελέσματα και η διανομή της ισχύος γίνει δυνατή, η επιτυχία του πονήματος συνιστά ταυτόχρονα και την αποτυχία του. Μέσω αυτής της επιτυχημένης διαδικασίας μπορεί να δημιουργηθεί μια σχέση εξάρτησης των εργαζομένων από την διοίκηση του οργανισμού ή τον ηγέτη, γεγονός που ακυρώνει την ίδια την διαδικασία της Ενδυνάμωσης.

Ίσως η λύση στο πρόβλημα αυτό είναι να αλλάξουμε το σημείο εκκίνησης της ενδυνάμωσης προκειμένου να αλλάξουμε την αρνητικά ανατροφοδοτούμενη διαδικασία που περιγράψαμε παραπάνω.

Έτσι, θα μπορούσε η έναρξη για την διαδικασία της Ενδυνάμωσης να μην πηγάζει από τους προϊσταμένους και τους ηγέτες του οργανισμού αλλά από τους εργαζομένους, οι οποίοι επίσης συντελούν στην διαμόρφωση και αποτελούν βασικό στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας. Να προέρχεται δηλαδή από την Ψυχολογική Παρουσία του εργαζομένου στον χώρο εργασίας του.

Όπως υποστηρίζει ο Kahn (1992) η Ψυχολογική Παρουσία των εργαζομένων προσφέρει στην αλλαγή και την ανάπτυξη του οργανισμού συνεισφέροντας, μεταξύ άλλων, στην καλύτερη επικοινωνία μέσω της ειλικρινούς και αξιόπιστης ανταλλαγής πληροφοριών, απόψεων και γνώσεων και στον καλό συντονισμό και την ομαδική εργασία.

Σύμφωνα με την έννοια της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας η ανατροφοδότηση της απόδοσης είναι στοιχείο της Ενδυνάμωσης. Ταυτόχρονα όμως η ανατροφοδότηση αποτελεί και μια μορφή επικοινωνίας και πληροφόρησης, ενός στοιχείου δηλαδή της Ψυχολογικής Παρουσίας. Αν και ο στόχος και το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης της απόδοσης είναι πολύ συγκεκριμένα και έχουν διακριτή λειτουργική σημασία για τον οργανισμό, γεγονός που διαφοροποιεί την έννοια αυτή από την ευρύτερη και ποιοτικά διαφορετική έννοια της Επικοινωνίας, ωστόσο μέσω της διαδικασίας της ανατροφοδότησης της απόδοσης διαχέονται πληροφορίες που ναι μεν αφορούν ένα συγκεκριμένο τμήμα της εργασιακής σχέσης αλλά παρά ταύτα μπορούν να ενταχθούν στο ευρύτερο πλαίσιο της ροής πληροφοριών στον οργανισμό.

Επίσης, η δυνατότητα των εργαζομένων να εμπλακούν στην λήψη μιας απόφασης σχετίζεται στενά με την διαθεσιμότητα πληροφοριών γύρω από το

αντικείμενο της απόφασης. Προκειμένου ο εργαζόμενος να λάβει μια απόφαση θα πρέπει να έχει στην διάθεσή του εκείνες τις γνώσεις και τις πληροφορίες που θα τον οδηγήσουν να επιλέξει ανάμεσα σε διάφορες δυνατές εκδοχές και αποφάσεις. Ακόμη, για να είναι εφικτή η συμμετοχή του ατόμου στην λήψη μιας απόφασης προϋποτίθεται ένα βασικό πλαίσιο συνεργασίας και συλλογικότητας.

Η Ελλάδα όπως έχει βρεθεί από το ερευνητικό πρόγραμμα GLOBE (House et al., 1999) έχει υψηλή βαθμολογία στην διάσταση της συλλογικότητας. Όμως, αντιθέτως με την συλλογικότητα η οποία διακρίνει την χώρα μας ως πολιτισμικό πλαίσιο δεν ισχύει το ίδιο και με την συλλογικότητα που διέπει τους εργασιακούς χώρους. Στην οργανωτική συλλογικότητα, δηλαδή στις οργανωτικές πρακτικές που διευκολύνουν την ομαδική εργασία και την δράση στα πλαίσια ενός οργανισμού, η Ελλάδα λαμβάνει την χαμηλότερη βαθμολογία ανάμεσα σε 62 χώρες (Gelfand, Bhawuk, Nishi & Bechtold, 2004).

Πράγματι, και σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας οι διαδικασίες επικοινωνίας που διευκολύνουν στην συλλογικότητα της απόκρισης του οργανισμού σε θέματα που απασχολούν τους εργαζομένους τους δεν αναγνωρίζονται ως έννοια που αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας ενός οργανισμού στην Ελλάδα. Μια αντίστοιχη πρόταση (Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι και διαδικασίες για να εκφράσουμε σοβαρά προβλήματα που μας απασχολούν, εντός ή εκτός εργασίας) η οποία είχε αρχικά συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αφαιρέθηκε γιατί δεν είχε ικανοποιητική συνάφεια με τις υπόλοιπες προτάσεις.

Μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας: Στοιχεία που Αναγνωρίζονται και Σύνδεσή τους με την Ενδυνάμωση

Κατά συνέπεια η οργανωτική συλλογικότητα δεν αποτελεί ένα ισχυρό χαρακτηριστικό γνώρισμα για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Όμως, άλλα θετικά οργανωτικά στοιχεία που σχετίζονται με την έννοια της συλλογικότητας αναγνωρίζονται από τα αποτελέσματα.

Ένα από τα στοιχεία αυτά είναι η οικογενειακή ατμόσφαιρα, η οποία στα πλαίσια της οργανωτικής κουλτούρας φαίνεται ότι συνδέεται με την συλλογικότητα. Όπως υποστηρίζει η Härtel (2008) η συλλογικότητα αποτελεί στοιχείο μιας συναισθηματικά υγιούς κουλτούρας και συνεισφέρει στην δημιουργία της εργασιακής ταυτότητας των εργαζομένων καθώς και στην ανάπτυξή τους. Ωστόσο, η Härtel (2008) επισημαίνει ότι η ανάπτυξη μιας πολύ έντονης συλλογικότητας έχει ως αποτέλεσμα την υπερβολική συμμόρφωση του εργαζομένου με την ομάδα ή τον οργανισμό ενώ αντίστοιχα ο έντονος ατομικισμός οδηγεί στην απομόνωση και στην έλλειψη της

αίσθησης του ανήκειν. Έτσι, η οργανωτική συλλογικότητα θα πρέπει να ισορροπεί ανάμεσα στα δύο άκρα προκειμένου να συνεισφέρει προς την δημιουργία μιας συναισθηματικά υγιούς οργανωτικής κουλτούρας όπου τα μέλη νιώθουν ψυχολογική ασφάλεια και εμπιστοσύνη, υπάρχει μεγάλος βαθμός συνεργασίας και ενεργητικότητας, αναγνωρίζουν ότι στον οργανισμό υπάρχει δικαιοσύνη και ανθρωπιά και βιώνουν συχνά θετικά συναισθήματα όπως η αισιοδοξία και η υπερηφάνεια.

Βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη μιας συναισθηματικά υγιούς οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί η ενίσχυση των υψηλής ποιότητας εργασιακών σχέσεων, όπως προτείνει η Härtel (2008).

Οι υψηλής ποιότητας εργασιακές σχέσεις βασίζονται σε αξίες παρόμοιες με αυτές που υποστηρίζουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οικογένειας, δηλαδή την ομαδική εργασία, την ανάπτυξη των εργαζομένων, τον σεβασμό προς αυτούς τόσο ως εργαζόμενους όσο και ως άτομα με προσωπική ζωή και ανάγκες πέρα από την εργασία τους (Dutton, 2003). Επίσης, οι υψηλής ποιότητας εργασιακές σχέσεις σχετίζονται στενά με την ενδυνάμωση. Όπως υποστηρίζει η Dutton (2003) οι εργασιακές σχέσεις υψηλής ποιότητας μπορούν να αναπτυχθούν σε οργανωτικά περιβάλλοντα που έχουν λίγα ιεραρχικά επίπεδα και όπου η κατάτμηση σε διαφορετικά επίπεδα και τμήματα είναι η απολύτως αναγκαία. Και αυτό γιατί οι υψηλής ποιότητας εργασιακές σχέσεις αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα που ευνοούν την αμοιβαιότητα, την ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων και δεσμών εντός ενός οργανισμού.

Εκτός όμως των ιεραρχικών δομών της οργάνωσης πολύ σημαντικό στοιχείο για την διευκόλυνση και την ανάπτυξη της συλλογικότητας και των υψηλής ποιότητας εργασιακών σχέσεων είναι και τα συστήματα αμοιβών, τόσο τα επίσημα όσο και τα ανεπίσημα (Dutton, 2003). Αν ο στόχος είναι η ανάπτυξη της συλλογικότητας, της συνεργασίας, των κοινωνικών δικτύων εντός του οργανισμού αλλά ανταμείβεται και αναγνωρίζεται μόνον η ατομική απόδοση τότε το πιο πιθανό είναι η συλλογική δράση και η ομαδικότητα να μην αποτελούν αξίες της κουλτούρας του οργανισμού ή να αποτελούν αξίες που διακηρύσσονται ως σημαντικές αλλά δεν γίνονται πράξη.

Όπως είδαμε προηγουμένως η οικογενειακή ατμόσφαιρα και η αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα, στην εσωομάδα μας, αποτελούν σημαντικά στοιχεία της πολιτισμικής μας κουλτούρας. Η συλλογικότητα της δράσης, οι αξίες της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας σε επίπεδο εσωομάδας επιβραβεύονται και αποτελούν ενεργές και λειτουργικές πολιτισμικές πλευρές της Ελληνικής κουλτούρας. Αντίστοιχα, θα πρέπει να δημιουργηθούν αμοιβές για την ενίσχυση της συλλογικότητας και της ομαδικότητας στα οργανωτικά πλαίσια.

Όπως υποστηρίζει η Dutton (2003) οι αμοιβές σε συλλογικό επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας δημιουργούν κίνητρα για την ενίσχυση της ομαδικότητας γιατί

εντείνουν την αίσθηση της κοινής πορείας της ομάδας, της κοινής 'μοίρας' των μελών της, ενώνοντας τα άτομα σε εποικοδομητικές συνεργασίες, και αναπτύσσοντας με τον καιρό σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, ο διάλογος και η ομαδικότητα αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία για την ανάπτυξη της οργανωτικής συλλογικότητας σύμφωνα και με τον Wong (2006), ο οποίος θεωρεί ότι αν οι παραπάνω ποιότητες δεν υφίστανται στον οργανισμό τότε πρακτικές όπως η διοργάνωση συλλογικών δραστηριοτήτων για την ενίσχυση της ομαδικότητας δεν έχουν αποτέλεσμα.

Φαίνεται ότι αυτές οι ποιότητες είναι ουσιαστικές για την δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργασίας και συλλογικότητας. Εκτός των Dutton (2003) και Wong (2006) και οι Weaver και Farrell (1997) υποστηρίζουν ότι η αλήθεια, η υπευθυνότητα, ο σεβασμός, η ανάπτυξη, η ενδυνάμωση και η εμπιστοσύνη είναι βασικά συστατικά για την δημιουργία και διατήρηση συνεργατικών σχέσεων και ότι αναπτύσσοντας και υποστηρίζοντας οποιαδήποτε από τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούμε να βελτιώσουμε την συνεργασία και την ομαδικότητα εντός του οργανισμού.

Αυξάνοντας την συνεργασία δημιουργούνται ή και ενισχύονται ουσιαστικά δίκτυα σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Τα δίκτυα αυτά συντελούν στην ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών, ιδεών, βοήθειας και υποστήριξης στην ανταλλαγή δηλαδή πηγών που αποτελούν το κοινωνικό κεφάλαιο ενός οργανισμού αλλά και απορρέουν από αυτό (Adler & Kwon, 2002). Το κοινωνικό κεφάλαιο συνεισφέρει θετικά στον οργανισμό αν αυξάνει την γενεσιουργό δυναμική (generative capacity) των εργαζομένων. Η δυναμική αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων για την επίτευξη των στόχων τους, προσωπικών και επαγγελματικών, και χαρακτηρίζεται ως γενεσιουργός όταν μπορεί να αναγεννάται, και να διευρύνεται αλλά και να συνεισφέρει στον συνδυασμό των πηγών του οργανισμού με νέους τρόπους. Το κοινωνικό κεφάλαιο ενός οργανισμού, σύμφωνα με τους Baker και Dutton (2007), προσφέρει σημαντικά στην επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό όταν η οργανωτική κουλτούρα συντείνει στο χτίσιμο και στην διεύρυνση της γενεσιουργού δυναμικής των εργαζομένων και των ομάδων τους. Πρακτικές και διαδικασίες που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη ενός θετικού κοινωνικού κεφαλαίου είναι η συμμετοχή στελεχών από διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργία ευκαιριών για κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του οργανισμού, η επίσημη ή ανεπίσημη ανταμοιβή της ανάπτυξης ή της επίδειξης διαπροσωπικών ικανοτήτων, οι αμοιβές σε επίπεδο ομάδας εκτός των ατομικών ανταμοιβών καθώς και η δημιουργία υποδομών για την διευκόλυνση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Baker & Dutton, 2007).

Η ικανότητα επικοινωνίας είναι καθοριστικός παράγοντας για θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και υποστήριξη στον χώρο εργασίας σύμφωνα και με τους Quick και Macik- Frey (2007). Οι Quick και συν. (2007), αναλύοντας τα δυνατά σημεία που συνεισφέρουν στην δημιουργία ενός υγιούς και παραγωγικού οργανισμού θεωρούν ότι η επικοινωνία συμβάλει στην αλληλεξάρτηση, την συνέργεια και την συνεργασία στα πλαίσια ενός οργανισμού ενώ παράλληλα βοηθά στην ανάπτυξη των ατόμων και δημιουργεί την αίσθηση της συμβολής σε ένα ευρύτερο ή αμοιβαίο σκοπό. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που συσχετίζονται με την επικοινωνία, σύμφωνα με τους Quick και συν. (2007), είναι η ψυχολογική ασφάλεια, η εμπιστοσύνη, η αντιμετώπιση των λαθών ως ευκαιρία για εξεύρεση λύσεων, ο ανοικτός διάλογος, η ικανότητα των μελών του οργανισμού να ακούνε και να εκτιμούν τις απόψεις των άλλων όπως και η ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων. Τα στοιχεία αυτά αναγνωρίζονται και από το παρόν μοντέλο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας ως σημαντικές παράμετροι που συσχετίζονται με την επικοινωνία, την συνεργασία και την ομαδικότητα.

Συνοπτικά, από τις παραπάνω θεωρήσεις φαίνεται ότι θετικές ποιότητες και χαρακτηριστικά όπως η αίσθηση του ανήκειν, η οικογενειακή ατμόσφαιρα, η ομαδικότητα, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η επικοινωνία και ο διάλογος, η συγχώρεση, η ανάπτυξη και η υπευθυνότητα σχετίζονται με την έννοια της συλλογικότητας.

Τα στοιχεία αυτά, όπως έχουμε ήδη δει, αναγνωρίζονται από την παρούσα έρευνα ως συστατικά στοιχεία μιας Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Αν λοιπόν τα στοιχεία αυτά αποτελούν δυνατά σημεία που ήδη υφίστανται για τις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς ίσως θα μπορούσαμε να ενισχύσουμε την οργανωτική συλλογικότητα ενισχύοντας αυτά τα στοιχεία.

Περαιτέρω, η συλλογικότητα, η συνεργασία και η ομαδικότητα αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία της Ψυχολογικής Παρουσίας, έννοιας που συνδέεται στενά και προϋποτίθεται ως χαρακτηριστικό της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας για την εμφάνιση της Ενδυνάμωσης.

Αναπτύσσοντας λοιπόν θετικές ποιότητες και χαρακτηριστικά που συσχετίζονται με την Ενδυνάμωση είναι δυνατό να ενισχύσουμε, εν τέλει, την έννοια αυτή για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελλάδα.

Όπως άλλωστε υποστηρίζεται από τους Cooperrider και Whitney (2001), και αναφέρεται από τους Sekerka και Fredrickson (2008), ενισχύοντας και αναπτύσσοντας τα δυνατά σημεία ενός οργανισμού, τον θετικό πυρήνα του οργανισμού, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, ξεκινά μια διαδικασία αυτό-οργάνωσης μεταξύ των εργαζομένων. Κεντρικά σημεία με βάση τα οποία δημιουργούνται οι ομάδες και

αναλαμβάνονται οι νέοι ρόλοι και οι λειτουργίες είναι τα δυνατά σημεία του οργανισμού. Καθώς οι εργαζόμενοι συσπειρώνονται με άξονα αυτά τα θετικά στοιχεία, βιώνουν θετικά συναισθήματα όπως ενθουσιασμό ή ελπίδα για το μέλλον γεννώντας θετική ενέργεια και τροφοδοτώντας νέους τύπους εργασιακών σχέσεων.

Ουσιαστικά η παραπάνω διαδικασία, όπως περιγράφεται από τους Cooperrider και συν. (2001) ομοιάζει με την διαδικασία της Ενδυνάμωσης κατά την οποία οι εργαζόμενοι επαναπροσδιορίζουν τον ρόλο τους στον οργανισμό και δημιουργούν νέες διασυνδέσεις διατηρώντας και επανυξάνοντας τα επίπεδα ζωτικότητας, θετικής ενέργειας του οργανισμού.

Έτσι, αυξάνοντας τα θετικά στοιχεία που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται αναπτύσσεται και η έννοια της Ενδυνάμωσης.

Περιορισμοί

Το μοντέλο αυτό αποτελεί μια αρχική, διερευνητική προσέγγιση της νέας έννοιας της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Οι κύριοι περιορισμοί της έρευνας αυτής πηγάζουν από τις διαφορές που παρατηρήθηκαν ανάμεσα στον αρχικό θεωρητικό σχεδιασμό της έννοιας και στην δομή της όπως προκύπτει από τα ερευνητικά αποτελέσματα.

Έτσι, κατ' αρχάς πέντε από τις υποκλίμακες που αρχικά είχε υποτεθεί ότι περιγράφουν την έννοια υπό μελέτη δεν υποστηρίχθηκαν από τα αποτελέσματα.

Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η έννοια της Ενδυνάμωσης που αρχικά αποτελούσε έναν αυτόνομο παράγοντα της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας αποτελεί συνιστώσα της Ψυχολογικής Παρουσίας.

Αν και η ένταξη της Ενδυνάμωσης ως δευτερογενούς παράγοντα του μοντέλου δεν αλλοιώνει σημαντικά την εννοιολογική κατανόηση της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας, αφού η ενδυνάμωση ως περιεχόμενο και έννοια συμπεριλαμβάνεται στο μοντέλο, ωστόσο επηρεάζει την κεντρικότητα της έννοιας αυτής για την περιγραφή της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Αυτό το εύρημα ίσως να οφείλεται σε πολιτισμικές διαφορές, όπως αυτές που ήδη συζητήσαμε. Είναι πιθανό η έννοια της Ενδυνάμωσης να έχει διαφορετικό περιεχόμενο και ρόλο για τους Έλληνες εργαζομένους σε σύγκριση με άλλες χώρες.

Ένας ακόμη πιθανός λόγος είναι ότι δύο από τις τέσσερις υποκλίμακες που αρχικά περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο δεν αναγνωρίστηκαν ως ξεχωριστά υποσύνολα και δεν συμπεριλήφθηκαν στην περιγραφή της Ενδυνάμωσης, τροποποιώντας έτσι σημαντικά την αρχική θεώρηση αυτής της έννοιας στο τελικό μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Εξ' αιτίας αυτού δεν κατέστη δυνατό

να διερευνηθεί η αρχική, θεωρητική έννοια της Ενδυνάμωσης στα πλαίσια του ελέγχου της δομής του πολυδιάστατου μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Οι αλλαγές επίσης που προέκυψαν, τόσο από την κατάργηση πέντε υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου, όσο και από το ότι η Ενδυνάμωση εντάχθηκε στον ευρύτερο παράγοντα της Ψυχολογικής Παρουσίας, ενδεχομένως να οφείλονται στο περιεχόμενο των δηλώσεων. Ίσως το περιεχόμενο των προτάσεων να μην ήταν το βέλτιστο για την περιγραφή των συγκεκριμένων εννοιών ή να έπρεπε να συμπεριληφθούν και επιπρόσθετες εννοιολογικές αποχρώσεις για την πληρέστερη περιγραφή του περιεχομένου.

Τέλος, ένας ακόμη πιθανός παράγοντας που μπορεί να επηρέασε τα αποτελέσματα αφορά στο δείγμα της παρούσας έρευνας. Έτσι, το δείγμα, αν και επαρκές σε μέγεθος για το είδος των στατιστικών αναλύσεων που διενεργήθηκαν, ωστόσο δεν ήταν επιλεγμένο με τα αυστηρά κριτήρια της θεωρίας της τυχαίας δειγματοληψίας.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου δείγματος αυτού, όπως η ετερογένεια του τομέα δραστηριοποίησης των οργανισμών ή η διαφορετική δυναμικότητα σε προσωπικό για τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είναι δυνατό να οδήγησαν στην μετατροπή του αρχικού θεωρητικού μοντέλου βάσει των χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου δείγματος στο οποίο εφαρμόστηκε το μοντέλο (MacCallum, Roznowski & Necowitz, 1992).

Προκειμένου λοιπόν να αποφανθούμε για την εγκυρότητα του τροποποιημένου μοντέλου της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας θα πρέπει να επαληθευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής σε ένα δεύτερο ανεξάρτητο δείγμα εργαζομένων.

Μελλοντικές Έρευνες

Όπως είδαμε από την συζήτηση των αποτελεσμάτων και τους περιορισμούς της έρευνας οι έννοιες της Υπερηφάνειας, της Ευελιξίας- Καινοτομίας, της Αισιοδοξίας, της Αναγνώρισης της Συνεισφοράς του Εργαζομένου και της Αυτονομίας- Πρωτοβουλίας είναι κεντρικές για την μελέτη της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας. Για τον λόγο αυτό θα ήταν επιθυμητή η ύπαρξη αυτούσιων υποκλιμάκων μέτρησής τους στο ερωτηματολόγιο και στο μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Προς αυτήν την κατεύθυνση μια ενδιαφέρουσα μελλοντική έρευνα θα ήταν να διενεργήσουμε ομάδες εστίασης με εργαζομένους για την περαιτέρω διερεύνηση των εννοιών αυτών. Ενδεχομένως οι παραπάνω έννοιες να είναι ευρύτερες από τις αρχικά υποτιθέμενες ή/ και να περιλαμβάνουν και άλλες πλευρές για τους Έλληνες

εργαζομένους οι οποίες δεν συμπεριελήφθησαν στον εννοιολογικό ορισμό που δόθηκε στην παρούσα έρευνα. Βάσει της διερεύνησης αυτής είναι δυνατό να εμπλουτιστεί ο εννοιολογικός ορισμός των υποκλιμάκων που τελικώς δεν αναγνωρίστηκαν στην παρούσα έρευνα και να ενσωματωθούν οι αντίστοιχες δηλώσεις στις υποκλίμακες. Είναι πιθανό, μέσω αυτής της διαδικασίας, να αυξηθούν οι δείκτες αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας αυτών των υποκλιμάκων και να καταστεί δυνατή η αναγνώρισή τους ως ξεχωριστών και κρίσιμων εννοιών για το μοντέλο της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας.

Επίσης, βάσει μιας αντίστοιχης ομάδας εστίασης με εργαζόμενους θα ήταν ενδιαφέρον να εξετάσουμε περαιτέρω τους εννοιολογικούς ορισμούς των υποκλιμάκων Υπευθυνότητα- Κινητοποίηση, Υποστήριξη, Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων και Ανατροφοδότηση της Απόδοσης οι οποίες εμφανίζουν σχετικά χαμηλούς δείκτες αξιοπιστίας. Ίσως έτσι η έννοια και το περιεχόμενο των υποκλιμάκων αυτών να διευρυνθεί με συνέπεια την συμπερίληψη περισσότερων δηλώσεων και την αύξηση των δεικτών αξιοπιστίας τους.

Επιπλέον, σημαντικό θα ήταν να διερευνήσουμε εκτενέστερα το περιεχόμενο της Ενδυνάμωσης. Όπως έχουμε επισημάνει, αυτή η έννοια ορίστηκε βάσει αποτελεσμάτων έρευνας σε άλλες χώρες, και στηρίχθηκε σε θεωρήσεις και αναζητήσεις που γεννήθηκαν σε διαφορετικά πολιτισμικά και εργασιακά πλαίσια. Το γεγονός ότι η έννοια, όπως είχε οριστεί, δεν αναγνωρίζεται πλήρως από την παρούσα έρευνα είναι πιθανό να οφείλεται στο ότι η Ενδυνάμωση έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τους Έλληνες εργαζομένους. Θα ήταν λοιπόν χρήσιμο να διερευνηθεί με ποιοτικές μεθόδους η επάρκεια του εννοιολογικού ορισμού και του τρόπου καταγραφής της Ενδυνάμωσης. Είναι δυνατό ο ορισμός της έννοιας, και κατά συνέπεια η καταγραφή της, να πρέπει να τροποποιηθούν ώστε να περιγράφουν πληρέστερα και να αρμόζουν ενδεχομένως περισσότερο στην εργασιακή πραγματικότητα των οργανισμών στην χώρα μας.

Ακόμη, μελλοντικές έρευνες για την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων και συνιστωσών του πολυδιάστατου μοντέλου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας μπορούν να προσφέρουν στην επεξήγηση των ευρημάτων αυτής της διατριβής. Ειδικότερα, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να μελετηθεί περαιτέρω η σχέση μεταξύ της Ενδυνάμωσης και της Ψυχολογικής Παρουσίας παρέχοντας περισσότερες πληροφορίες για την σύνδεση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών και συνεισφέροντας στην αποσαφήνιση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας.

Ενδιαφέρουσα επίσης θα ήταν η μελέτη της επίδρασης των θετικών συναισθημάτων των ηγετών στην γέννηση και την διατήρηση θετικής κουλτούρας σε ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τα θετικά συναισθήματα συμβάλουν στην

δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας στην ομάδα; Αποτελούν σταθερή πηγή θετικής κουλτούρας ή μόνο ένα εναρκτήριο ερέθισμα; Ποιο συγκεκριμένο θετικό συναισθημα ή ποια συστάδα θετικών συναισθημάτων του ηγέτη έχει την μεγαλύτερη επίδραση στην θετική κουλτούρα για μια οργάνωση;

Τέλος, πρόσφορος τομέας έρευνας αναφορικά με την Θετική Οργανωτική Κουλτούρα είναι η διερεύνηση εκείνων των χαρακτηριστικών του οργανισμού που συνδέονται με την κινητοποίηση των Ελλήνων εργαζομένων. Ποιο από τα στοιχεία της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας επιδρά περισσότερο στην αύξηση της κινητοποίησης των εργαζομένων στην χώρα μας; Υπάρχει ένα συγκεκριμένο συστατικό της Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας που είναι δυνατό να αυξήσει την κινητοποίηση στα πλαίσια ενός οργανισμού ή είναι ένας συνδυασμός των στοιχείων της που οδηγεί σε μεγαλύτερη κινητοποίηση;

Δυνατότητες Εφαρμογής

Σύμφωνα με τις αρχές και τις κατευθύνσεις της θετικής ψυχολογίας, η επικέντρωση και η ενίσχυση των ισχυρών σημείων της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι αποτελεσματικότερη τακτική για την ανάπτυξη και την επίτευξη της καλύτερης δυνατής λειτουργικότητας του οργανισμού από την εστίαση στα αδύνατα σημεία και την προσπάθεια βελτίωσής τους.

Η καταγραφή των δυνατών σημείων ενός οργανισμού και η γνωστοποίηση τους στα μέλη του οργανισμού συμβάλει στο να έρθουν στο προσκήνιο τα εξέχοντα θετικά στοιχεία και να γίνουν συνειδητά από τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Αυτή η συνειδητοποίηση συνεισφέρει στην εκτίμηση των θετικών χαρακτηριστικών και ταυτόχρονα στην επιθυμία για επαύξησή τους. Με τον τρόπο αυτό τα θετικά χαρακτηριστικά μπορούν να χρησιμεύσουν ως πηγές για την ανάπτυξη και άλλων θετικών ποιοτήτων του οργανισμού (Sekerka et al., 2008).

Το ερωτηματολόγιο Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας που αναπτύχθηκε μέσω της παρούσας έρευνας στοχεύει στην περιγραφή των δυνατών σημείων και των θετικών ποιοτήτων ενός οργανισμού και χρησιμεύει ως εναρκτήριο σημείο και έρεισμα για την δημιουργία προγραμμάτων υποστήριξης και ανάπτυξης θετικών χαρακτηριστικών των οργανισμών.

Πιο συγκεκριμένα, θα ήταν χρήσιμο να αναπτυχθούν προγράμματα ανάπτυξης και υποστήριξης του θετικού νοήματος στην εργασία, μέσω της διερεύνησης των στοιχείων που αξίζουν το περισσότερο για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Η διερεύνηση αυτή θα συνεισφέρει στην βίωση θετικών συναισθημάτων, όπως η ευγνωμοσύνη ή ο ενθουσιασμός και με βάση τα στοιχεία αυτά μπορεί να αυξηθεί η

συνεργασία ή/ και άλλες πρακτικές που προωθούν την ευζωία αλλά και την παραγωγικότητα και απόδοση του οργανισμού και των εργαζομένων του.

Βιβλιογραφία

1. Adkins, J.A., Quick, J.C. & Moe, K.O. (2000). Building World-Class Performance in Changing Times. In: L.R. Murphy & C.L. Cooper (Eds.), *Healthy and Productive Work: An International Perspective* (p.p. 107-132). London: Taylor & Francis.
2. Adler, P.S. & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
3. Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
4. Αλεξόπουλος, Δ.Σ. (1998). *Ψυχομετρία: Σχεδιασμός Τεστ και Ανάλυση Ερωτήσεων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
5. American Psychological Association (1999). *What is a Psychologically Healthy Workplace?* Retrieved July 25, 2005 from <http://www.apahelpcenter.org/articles/article.php?id=34>.
6. Anderson, C.P. (2007). The Functions of Affect in Groups. In: E.A. Mannix, M.A. Neale & C.P. Anderson (Eds.), *Affect and Groups*, (Vol. 10, p.p. 337-353). Oxford: Elsevier JAI Press.
7. Andrews, J. A. Y., & Hirsch, P. M. (1983). Ambushes, shootouts and knights of the roundtable: The language of corporate takeovers. In L. R. Pondy, P. Frost, G. Morgan and T. Dandridge (Eds.) *Organizational Symbolism*, (p.p. 145-155). Greenwich, CT: JAI Press
8. Antonacopoulou, E.P. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, Learning and Organizational Change: Towards an Integration of Psychoanalytic and Other Perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435-451.
9. Appelbaum, S.H., Hebert, D. & Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, Culture and Leadership- A Strategy or Fad for the Millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
10. Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison- Wesley.
11. Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace* (3rd ed.). Great Britain: Financial Times- Pitman Publishing.
12. Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
13. Ashforth, B.E. & Vaidyanath, D. (2002). Work Organizations as Secular Religions. *Journal of Management Inquiry*, 11, 359-370.

14. Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective. In: F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in Multi-Level Issues, Vol. 2: Multi Level Issues in Organizational Behavior and Strategy* (p.p. 9–54). Oxford, UK: Elsevier Science.
15. Ashkanasy, N.M. & Ashton- James, C.E. (2007). Positive Emotion in Organizations: A Multi-Level Framework. In: D. Nelson & C.L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*, (p.p. 57-73). India: Sage Publications India Pvt Ltd.
16. Ashkanasy, N.M., Broadfoot, L.E. & Falkus, S. (2000). Questionnaire Measures of Organizational Culture. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 131- 145).USA: Sage Publications Inc.
17. Ashkanasy, N.M., & Daus, C.S. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
18. Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J., & Daus, C.S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338.
19. Ashkanasy, N.M., & Nicholson, G.J. (2003). Climate of Fear in Organisational Settings: Construct Definition, Measurement and a Test of Theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29.
20. Ashkanasy, N.M., Zerbe, W.J. & Härtel, C.E.J. (2002). Managing Emotions in a Changing Workplace. In: N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel (Eds.), *Managing Emotions in the Workplace* (p.p. 3-22). USA: M.E. Sharpe, Inc.
21. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.E. (2000). Introduction. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 1-18).USA: Sage Publications Inc.
22. Aspinwall, L. & Staudinger, U. (2003). *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. Washington D.C.: American Psychological Association.
23. Baker, W. & Dutton, J.E. (2007). Enabling Positive Social Capital in Organizations. In: J.E. Dutton & B.R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, (p.p. 325- 345). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
24. Barrios- Choplin, B., & Atkinson, M. (1997). *Personal and Organizational Quality Assessment Survey*. Boulder Creek, CA: Institute of HeartMath.
25. Barsade, S.G. (2002). The Ripple Effects: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.

26. Barsade, S.G., Brief, A.P., & Spataro, S.E. (2003). The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of Paradigm. In: J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (p.p. 3-51). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
27. Barsade, S.G. & Gibson, D.E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21, 36-59.
28. Barsade, S.J., & Gibson, D.E. (1998). Group Emotion: A View From Top and Bottom. *Research on Managing Groups and Teams*, 1, 81-102.
29. Barsade, S.G., Ward, A., Turner, J. & Sonnenfeld, J. (2000). A Model of Affective Diversity in Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.
30. Bartel, C.A., & Saavedra, R. (2000). The Collective Construction of Work Group Moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
31. Basch, J. & Fisher, C.D. (2000). Affective Events- Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions. In: N.M., Ashkanasy, C.E.J., Härtel & W.J. Zerbe, (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice* (p.p. 36-48). USA: Quorum Books.
32. Bateman, T.S. & Porath, C. (2003). Transcendent Behavior. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 122-137). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
33. Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5, 323-370.
34. Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
35. Bergman, B., & Hallberg, L.R.M. (2002). Women in a Male-Dominated Industry: Factor Analysis of a Women Workplace Culture Questionnaire Based on a Grounded Theory Model. *Sex Roles*, 46(9-10), 311-322.
36. Bernstein, S.D. (2003). Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 266-271.
37. Beyer, J.M. (1981). Ideologies, Values and Decision Making in Organizations. In: P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 2, p.p. 166-202). New York: Oxford University Press.
38. Beyer, J.M. & Niño, D. (2001). Culture as a Source, Expression, and Reinforcer of Emotions in Organizations. In R. Payne & C.L. Cooper (Eds.), *Emotions at work* (p.p.173-197). New York: Wiley.
39. Beyer, J.M., Hannah, D.R. & Milton, L.P. (2000). Ties that Bind: Culture and Attachments in Organizations. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 323-338).USA: Sage Publications Inc.

40. Bies, R.J. & Tyler, T.R. (1993). The “Litigation Mentality” in Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations. *Organization Science*, 4(3), 353-366.
41. Boisot, M.H. (1986). Markets and Hierarchies in a Cultural Perspective. *Organization Studies*, 7, 135-158.
42. Boje, D.M., Fedor, D.B. & Rowland, K.M. (1982). Myth Making: A Qualitative Step in OD Interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 17-28.
43. Bowlby, J. (1997). *Attachment and Loss (Vol.1. Attachment)*. London.: Pimlico.
44. Bozionelos, N. & Kiamou, K. (2008). Emotion Work in the Hellenic Frontline Services Environment: How it Relates to Emotional Exhaustion and Work Attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1108-1130.
45. Briner, R.B. (1999). Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (8)3, 321-322.
46. Browne, J.H. (2000). Benchmarking HRM Practices in Healthy Work Organizations. *The American Business Review*, 18, 54-61.
47. Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In: K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (p.p. 132- 162). USA: Sage Publications Inc.
48. Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
49. Cameron, K.S. (1998). Strategic Organizational Downsizing: An Extreme Case. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, p.p. 185-229). Greenwich, C. T. : JAI Press.
50. Cameron, K.S. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
51. Cameron, K.S. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
52. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
53. Cameron, K.S. & Casa, A. (2002). Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
54. Cameron, K.S., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.

55. Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (2003). In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
56. Cameron, K.S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
57. Carmeli, A. & Colakoglu, S.N. (2005). The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Emotional Intelligence. In: N.M. Ashkanazy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel, (Eds.), *Research on Emotion in Organizations: The Effect of Affect in Organizational Settings* (Vol. 1, p.p. 77- 93). Oxford: Elsevier Ltd.
58. Carr, A. (1988). Identity, Compliance and Dissent in Organizations: A Psychoanalytic Perspective. *Organization*, 5(1), 81-99.
59. Clifton, D.O. & Harter, J.K. (2003). Investing in Strengths. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
60. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
61. Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2001). A Positive Revolution in Change. In: D.L. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney & T. Yeager (Eds.), *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development*, (p.p. 9-29). Champaign, IL.: Stipes.
62. Côté, S. & Moskowitz, D.S. (2002). How are Moods Instigated at Work? The Influence of Relational Status on Mood. In: N.M. Ashkanazy, W.J. Zerbe, C.E.J. Härtel, (Eds.), *Managing Emotions in the Workplace* (p.p. 111- 134). Armonk, New York: M.E.Sharpe.
63. Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, p.p. 317-372). Oxford, England: Wiley.
64. De Dreu, C., West, M., Fischer, A. & MacCurtain, S. (2001). Origins and Consequences of Emotions in Organizational Teams. In: R. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at Work* (p.p.199-213). New York: Wiley.
65. De Rivera, J. (1992). Emotional Climate: Social Structure and Emotional Dynamics. *International Review of Studies of Emotion*, 2, 197-218.
66. Deal, T.E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison- Wesley.
67. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1988). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. USA: Penguin Books.

68. DeJoy, D.M. & Wilson, M.G. (2003). Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17, 337-341.
69. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York:Wiley.
70. Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
71. Dickson, M.W. Aditya, R. N. & Chhokar, J. S. (2000). Definition and Interpretation in Cross- Cultural Organizational Culture Research: Some Pointers from the GLOBE Research Program. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 447- 464).USA: Publications Inc.
72. Diener, E., & Larsen, R.J. (1993). The experience of emotional well-being. In M.L. Havilland & J.M. Havilland (Eds.), *Handbook of Emotions* (p.p. 405-415). New York: Guilford.
73. Dutton, J.E. (2003). *Energize your Workplace: How to Create and Sustain High- Quality Connections at Work*. San Francisco: Jossey- Bass.
74. Dutton, J.E & Heaphy, E.D. (2003). The Power of High Quality Connections. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 263-278). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
75. Dutton, J.E. & Ragins, B.R. (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
76. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
77. Edmondson, A.C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-32.
78. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
79. Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
80. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
81. Eisenberger, R., Rhoades, L. & Cameron, J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.

82. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
83. Ekvall, G. (1987). The Climate Metaphore in Organizational Theory. In: B.M. Bass & P.J.D. Drenth (Eds.), *Advances in Organizational Psychology*, (p.p.177-190). Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
84. Feldman, M.S. & Khademian, A.M. (2003). Empowerment and Cascading Vitality. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (p.p. 343-358). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
85. Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
86. Fillous, J.C. (2008). Guy Palmade: À propos du structuralisme de Lévi-Strauss. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 5, 31-39.
87. Fineman, S. (2000). Emotional Arenas Revisited. In: S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (p.p.1-24). London: Sage Publications Ltd.
88. Fineman, S. (2001). Emotions and Organizational Control. In R. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at Work* (p.p.219-237). New York: Wiley.
89. Fisher, C.D. (2000). Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction? *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 185- 202.
90. Fisher, C.D. (2002). Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work. *Motivation and Emotion*, 26, 3-30.
91. Fisher, C.D., & Ashkanasy, N.M. (2000). The Emerging Role of Emotions in Work Life: an Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123-129.
92. Fisher, C.D. & Noble, C.S. (2004). A Within-Person Examination of Correlates of Performance and Emotions While Working. *Human Performance*, 17(2), 145-168.
93. Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
94. Fredrickson, B.L. (1998). What Good are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
95. Fredrickson, B.L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Built Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
96. Fredrickson, B.L. (2002). Positive Emotions. In: Snyder, C.R. & Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, (p.p. 120- 134). New York: Oxford University Press.

97. Fredrickson, B.L. (2003a). The Value of Positive Emotions: The Emerging Science of Positive Psychology is Coming to Understand Why It's Good to Feel Good. *American Scientist*, 91, 330-335.
98. Fredrickson, B.L. (2003b). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
99. Fredrickson, B.L. & Levenson, R.W. (1998). Positive Emotions Speed Recovery from the Cardio- Vascular Sequelae of Negative Emotions. *Cognition and Emotion*, 12, 191-220.
100. Fredrickson, B.L. & Branigan C. (2001). Positive Emotions. In: T.J. Mayne & G.A. Bonanno (Eds.), *Emotion: Current Issues and Future Directions* (p.p. 123-151). New York: Guilford.
101. Frijda, N.H. & Mesquita, B. (1994). The Social Roles and Functions of Emotions. In: S. Kitayama & H.R. Markus(Eds.), *Emotion and culture: Empirical studies of mutual influence* (p.p. 51-87). Washington, DC, US: American Psychological Association.
102. Frost, P.J. (1999). Why Compassion Counts. *Journal of Management Inquiry*, 8, 127- 133.
103. Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. USA: Harvard Business School Press.
104. Frost, P.J., Dutton, J.E., Worline, M.C. & Wilson, A. (2000). Narratives of Compassion in Organizations. In: S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (p.p. 25-45. London: Sage Publications Ltd.
105. Fuqua, D.R., & Newman, J.L. (2002). Creating Caring Organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(2), 131-140.
106. Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2001). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books.
107. Garson, G.D. (2009). *Topics in Multivariate Analysis: Testing of Assumptions*. Retrieved September 12, 2009, from North Carolina State University, Public Administration Program Web site: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/assumpt.htm>
108. Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
109. Gelfand, M.J., Bhawuk, D.P.S., Nishi, L.H. & Bechtold, D.J. (2004). Individualism and Collectivism. In: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, & V. Gupta, (Eds.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (p.p. 437- 512). USA: Sage Publications Inc.
110. George, J.M. (1990). Personality, Affect, and Behavior in Groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
111. George, J.M. (1995). Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.

112. George, J.M. & Brief, A.P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
113. Glomb, T.M., Kammeyer-Mueller, J.D. & Rotundo, M. (2004). Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 700-714.
114. Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace. A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
115. Grant, A.M. (2008). Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service. *International Public Management Journal*, 11(1), 48-66.
116. Grapentine, T. (2000). Path Analysis vs. Structural Equation Modeling. *Marketing Research*, 12(3), 12-20.
117. Gravenkemper, S. (2007). Building Community in Organizations Principles of Engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(3), 203-208.
118. Graves, D. (1986). *Corporate Culture- Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organizations*. London: Printer.
119. Grawitch, M.J., Gottschalk, M., & Munz, D.C. (2006). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147.
120. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
121. Greenberg, J. (2007). Positive Organizational Justice: From Fair to Fairer- and Beyond. In: J.E. Dutton & B.R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, (p.p. 159-178). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
122. Grewal, R., Cote, J.A. & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529.
123. Grzywacz, J.G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the Work- Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spill-Over Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.
124. Guerra, J.M., Martinez, I., Munduate, L., & Medina, F.J., (2005). A Contingency Perspective on the Study of the Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
125. Guion, R. M. (1973). A Note on Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.

126. Haidt, J. (2003). Elevation and the Positive Psychology of Morality. In: C.L. Keyes & J. Haidt, (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (p.p. 275- 289). Washington D.C.: American Psychological Association.
127. Hair, J.F., Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1992). *Multivariate Data Analysis with Readings* (3rd ed.). New York: Macmillan.
128. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin Group.
129. Harrison, R. (1972). Understanding your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
130. Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Singangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (Vol. 2, p.p. 93-114). London: Sage Publications Ltd.
131. Härtel, C.E.J. (2008). How to Build a Healthy Emotional Culture and Avoid a Toxic Culture. In: N.M. Ashkanasy, & C.L. Cooper, (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations*, (p.p. 575- 588). UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
132. Härtel, C.E.J., Hsu, A.C.F. & Boyle, M.V. (2002). A Conceptual Examination of the Causal Sequences of Emotional Labor, Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion: The Argument for the Role of Contextual and Provider Characteristics. In: N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel (Eds.), *Managing Emotions in the Workplace* (p.p. 251-275). USA: M.E. Sharpe, Inc.
133. Härtel, C.E.J., & Fujimoto, Y. (2000). Diversity is Not a Problem: Openness to Perceived Dissimilarity is. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 5, 14-27.
134. Härtel, C.E.J. & Zerbe, W.J. (2002). Myths about Emotions during Change. In: N. M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel, (Eds.), *Managing Emotions in the Workplace* (p.p. 70- 74). Armonk, New York: M.E.Sharpe.
135. Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R.L. (1992). Primitive Emotional Contagion. *Review of Personality and Social Psychology*, 14, 151-177.
136. Hazan, C. & Shaver, P. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270-280.
137. Health Canada (2004). *About Healthy Workplace*. Retrieved July 25, 2005 from <http://www.nqi.ca/HealthyWorkplace/default.aspx>.
138. Henry, J. (2004). Positive and Creative Organization. In A. P. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (p.p. 269-286). USA: Wiley.
139. Hochschild, A.R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*.
140. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. USA: Sage Publications Inc.

141. Hofstede, G. & Peterson, M.F. (2000). National Values and Organizational Practices. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 401- 415).USA: Sage Publications Inc.
142. House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.W., Gupta, V. & GLOBE. (1999). Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE. In: W. Mobley, J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 1, p.p. 171-233). Greenwich, CT: JAI.
143. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. USA: Sage Publications Inc.
144. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
145. Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus Alternatives. *Structural Equation Modelling*, 6, 1-55.
146. Huy, Q.N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24, 325-345.
147. Isen, A.M. & Baron, R.A. (1991). Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 13, p.p. 1-53).Greenwich, C.T. : JAI Press.
148. Izard, C.E. (1991). *The Psychology of Emotions*. New York: Plenum Press.
149. Jaffe, D. (1995). The Healthy Company: Research Paradigms for Personal and Organizational Health. In: S. Sauter & L. Murphy (Eds.), *Organizational Risk Factors for Job Stress* (p.p. 13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
150. James, L.R., James, L.A. και Ashe, D. K. (1990). The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values. In: In: B. Schneider (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, (p.p.40-84). San Francisco: Jossey- Bass.
151. James, L.R. & Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096- 1112.
152. James, L.R., Joyce, W. F. & Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not Cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
153. Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
154. Kahle, L.R. (1996). Social Values and Consumer Behavior: Research from the List of Values. In: C. Seligman, J.M. Olson & M.P.Zanna (Eds.), *The Ontario Symposium: Vol. 8. The Psychology of Values*, (p.p. 135-151).Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

155. Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
156. Kahn, W.A. (1992). To be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45, 321-350.
157. Kahn, W.A. (2001). Holding Environments at work. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 260-279.
158. Kanov, J.M., Maitlis, S., Worline, M.C., Dutton, J.E., Frost, P.J., & Lilius, J.M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
159. Karabanow, J. (2000). The Organizational Culture of a Street Kid Agency: Understanding Employee Reactions to Pressures to Feel. In N.M. Ashkanazy, C.E.J. Härtel & W.J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice* (p.p. 165-176). USA: Quorum Books.
160. Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley.
161. Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1994). *The Wisdom of Teams: Creating the High- Performance Organization*. New York: Harper Business.
162. Kelloway, K. E., & Day, A. (2005a). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 223-235.
163. Kelloway, K. E., & Day, A. (2005b). Building Healthy Workplaces: Where We Need To Be. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 309-312.
164. Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.
165. Kets de Vries, M. (1990). *Prisoners of Leadership*. New York: Wiley.
166. Kiefer, T. (2002). Analyzing Emotions for a Better Understanding of Organizational Change: Fear, Joy, and Anger During a Merger. In: N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel (Eds.), *Managing Emotions in the Workplace* (p.p. 45-69). USA: M.E. Sharpe, Inc.
167. Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self- Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
168. Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
169. Kline P. (2000). *Handbook of Psychological Testing* (2nd ed.). Great Britain, London: Routledge.
170. Kluckhohn, C. (1951). The Study of Culture. In: D. Lerner H.D. Lasswell (Eds), *The Policy Sciences* (p.p. 86-101). Stanford, CA: Stanford University Press.

171. Konovsky, M.A., Folger, R. & Cropanzano, R. (1987). Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 15-24.
172. Kottke, J.L. & Sharafinski, C.E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
173. Koys, D.J., & DeCotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
174. Kozlowski, S.W.J., & Doherty, M.L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
175. Kozlowski, S. & Farr, J. (1988). An Integrative Model of Updating and Performance. *Human Performance*, 1, 5-29.
176. Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
177. Lawler, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
178. Lazarus, R.S. & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete Emotions in Organizational Life. In: R. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at Work* (p.p. 45-81). New York: Wiley.
179. Lessem, R. (1990). *Managing Corporate Culture*. Brookfield, VT: Gower.
180. Lilius, J.M., Worline, M.C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J.E. & Frost, P. (2008). The Contours and Consequences of Compassion at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
181. Losada, M. (1999). The Complex Dynamics of High Performance Teams. *Mathematical and Computer Modeling*, 30, 179-192.
182. Losada, M. & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
183. Lubatkin, M., Schweiger, D.M. & Weber, Y. (1999). Top Management Turnover in Related M&A's: An Additional Test of the Theory of Relative Standing Following Mergers. *Journal of Management*, 25, 55-73.
184. Lundqvist, L.O. & Dimberg, U. (1995). Facial Expressions are contagious. *Journal of Psychophysiology*, 9, 203-211.
185. Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
186. Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. & Combs, G.J. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387- 393.

187. Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press
188. Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
189. MacCallum, R.C., Browne, M.W. & Sugawara, H.M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1, 130-149.
190. MacCallum, R.C., Roznowski, M. & Necowitz, L.B. (1992). Model Modifications in Covariance Structure Analysis: The Problem of Capitalization on Chance. *Psychological Bulletin*, 111, 490- 504.
191. Maccoby, M. (1978). *The Gamesman*. USA: Bantam.
192. Magai, C., Hunziker, J., Mesias, W. & Culver, L. C. (2000). Adult attachment styles and emotional biases. *International Journal of Behavioral Development*, 24(3), 301-309.
193. Makin, P., Cooper, C. & Cox, C. (1996). *Organizations and the Psychological Contract*. Leicester, UK: British Psychological Society.
194. Mann, S. (1999). Emotion at Work: To What Extent Are We Expressing, Suppressing, or Faking it? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 347-369.
195. Manning, P.K. (1979). Metaphors of the Field: Varieties of Organizational Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 24, 660-671.
196. Margerison, C. (1979). *How to Assess your Management Style*. New York: McB Human Resources.
197. Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
198. Martin, J., Knopoff, K. & Beckman, C. (1998). An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at the Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43, 429-469.
199. Maslow, A.H. (1987). *Motivation and Personality* (3rd ed.). Hong Kong: Longman Asia Ltd.
200. Mason, C.H. & Perreault, W.D., Jr. (1991). Collinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research*, 28, 268-280.
201. Mastenbroek, W. (2000). Organizational Behavior as Emotion Management. In: N.M., Ashkanasy, C.E.J., Härtel & W.J. Zerbe, (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice* (p.p. 19-35). USA: Quorum Books.

202. Matheny, J.A. & Smollan, R.K. (2005). Taking Change to Heart: Exploring Emotions Experienced Through Change Events. In: N.M. Ashkanazy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel, (Eds.), *Research on Emotion in Organizations: The Effect of Affect in Organizational Settings* (Vol. 1, p.p. 173- 210). Oxford: Elsevier Ltd.
203. McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
204. McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
205. Meek, V.L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9, 453-473.
206. Meyer, A. (1981). How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments. *Journal of Management Studies*, 19, 45-61.
207. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the ‘Side- Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 289- 298.
208. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
209. Meyer, J.P, Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
210. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. USA: Hungry Minds Inc.
211. Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
212. Morgeson, F.P. & Hofmann, D.A. (1999). The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
213. Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
214. Mulaik, S.A., James, L.R., Alstine, J.V., Bennett, N., Lind, S. & Stilwell, C.D. (1989). Evaluation of Goodness- of- fit- Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.
215. Mullen, B. & Copper, C. (1994). The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
216. Mumby, D.K., & Putnam, L.A. (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *Academy of Management Review*, 17, 465-486.

217. Murphy, K. & Tyler, T. (2008). Procedural Justice and Compliance Behavior: The Mediating Role of Emotions. *European Journal of Social Psychology*, 38, 652-668.
218. Newman, K.L. (1993). Procedural Justice and Ethical Decision Making. *Social Justice Research*, 6(1), 113-134.
219. Novelli, L., Kirkman, B.L. & Sapiro, D.L. (1995). Effective Implementation of Organizational Change: An Organizational Justice Perspective. In: Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 2, p.p. 15-36). West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
220. Park, N. & Peterson, C. (2003). In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 33-47). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
221. Parker S.K. & Sprigg, C.A. (1999). Minimizing Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Job Control and Proactive Personality. *Journal of Applied Psychology*, 84, 925-939.
222. Patterson, J.M. & Härtel, C.E.J. (2002). An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees' Responses to Downsizing. In: N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel (Eds.), *Managing Emotions in the Workplace* (p.p. 25-44). USA: M.E. Sharpe, Inc.
223. Patterson, M.G., West, M. A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S. Robinson, D.L. & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
224. Payne, R.L. (2000). Climate and Culture: How Close Can They Get? In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 163-176).USA: Sage Publications Inc.
225. Pendleton, D. (1998). *Organizational Coherence Survey Manual*. Boulder Creek, CA: Institute of HeartMath and Clifton Bristol, UK: Edgecumbe Consulting.
226. Peters, T.J. & Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
227. Peterson, C. & Park, N. (2006). Character Strengths in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1149-1154.
228. Peterson, C., Park, N. & Sweeney, P.J. (2008). Group Well-Being: Morale from a Positive Psychology Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 19-36.
229. Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Washington D.C.: American Psychological Association, Oxford University Press.

230. Peterson, M.F. & Smith, P.B. (2000). Sources of Meaning, Organizations and Culture: Making Sense of Organizational Events. In: In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 101-115).USA: Sage Publications Inc.
231. Pettigrew, A.M. (1990). Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of a Role. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, (p.p.413-434). San Francisco: Jossey Bass.
232. Pizer, M.K. & Härtel, C.E.J. (2005).For Better or for Worse: Organizational Culture and Emotions. In: C.E.J. Härtel, W.J. Zerbe &N.M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (p.p.335-354). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
233. Pratt, M.G. (2000a). Building an Ideological Fortress: The Role of Spirituality, Encapsulation, and Sensemaking. *Studies in Cultures, Organizations, and Societies*, 6, 35-69
234. Pratt, M.G. (2000b). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456- 493.
235. Pratt, M.G. & Ashforth, B.E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 309- 327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
236. Pratt, M.G. & Barnett, C.K. (1997). Emotions and Unlearning in Amway Recruiting Techniques : Promoting Change Through “Safe” Ambivalence. *Management Learning*, 28, 65-88.
237. Pratt, M.G. & Rosa, J.A. (2003). Transforming Work-Family Conflict Into Commitment in Network Marketing Organizations. *Academy of Management Journal*, 46(4), 395-418.
238. Quick, J.C. & Macik- Frey, M. (2007). Healthy, Productive Work: Positive Strength through Communication Competence and Interpersonal Interdependence. In: D.L. Nelson & C.L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior*, (p.p. 25- 39). India: Sage Publications India Pvt Ltd.
239. Quinn, R.E (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
240. Quinn, R.E. (2000). *Change the World: How Ordinary People Can Achieve Extraordinary Results*. San Francisco: Jossey-Bass.
241. Quinn, R.W. & Dutton, J.E. (2005). Coordination As Energy-in-Conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.
242. Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

243. Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
244. Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
245. Randolph, W.A. (2000). Re- Thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve? *Organizational Dynamics*, 29(2), 94-107.
246. Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, (p.p.5-39). San Francisco: Jossey Bass.
247. Rentsch, J. R. (1990). Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
248. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
249. Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825- 836.
250. Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A Typology of Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
251. Rose, G.M., Kahle, L.R. & Shoham, A. (2000). Role Relaxation and Organizational Culture: A Social Values Perspective. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 437- 446).USA: Sage Publications Inc.
252. Rousseau, D.M. (1990). Assessing Organizational Culture: The Case of Multiple Methods. In: B. Schneider (Ed.) *Organizational Climate and Culture* (p.p.153-192).San Francisco: Jossey- Bass.
253. Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
254. Sashkin, M. (1984). Participative Management is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics*, 12, 4-22.
255. Sauter, S., Lim, S. & Murphy, L. (1996). Organizational Health: A New Paradigm for Occupational Stress Research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-254.
256. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
257. Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey- Bass.

258. Schein, E.H. (2000). Sense and Nonsense about Culture and Climate. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. xxiii-xxx).USA: Sage Publications Inc.
259. Schmidt, W.C., Welch, L. & Wilson, M.G. (2000). Individual and Organizational Activities to Build Better Health. In: L.R. Murphy & C.L. Cooper (Eds.), *Healthy and Productive Work: An International Perspective* (p.p. 133-147). London: Taylor & Francis.
260. Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
261. Schneider, B. (2000). The Psychological Life of Organizations. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. xvii-xxi).USA: Sage Publications Inc.
262. Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
263. Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M. G. & Holcombe, K.M. (2000). The Climate for Service: Evolution of a Construct. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 21-36).USA: Sage Publications Inc.
264. Schneider, B., Gunnarson, S.K. & Niles- Jolly, K. (1994). Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics* 23(1), 17-29.
265. Schneider, B., Wheeler, J. K. & Cox, J. F. (1992). A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-716.
266. Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 31-37.
267. Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
268. Schwartz, S. (1986). *Classic Studies in Psychology*. Palo Alto, CA: Mayfield.
269. Schwartz, S.H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: M.P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol.25, p.p. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.
270. Seibert, S.E., Silver, S.R. & Randolph, W.A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
271. Sekerka, L.E. & Fredrickson, B.L. (2008). Establishing Positive Emotional Climates to Advance Organizational Transformation. In: N.M. Ashkanasy, & C.L. Cooper, (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations*, (p.p. 531- 545). UK: Edward Elgar Publishing Ltd.

272. Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
273. Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
274. Siehl, C. & Martin, J. (1988). Measuring Organizational Culture: Mixing Qualitative and Quantitative Methods. In M.O. Jones, M.O. Moore & R. E. Snyder (Eds.), *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*, (p.p. 79- 101). London: Sage Publications Ltd.
275. Smidts, A., Pruyn, A.Th.H., & van Riel C.B.M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
276. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
277. Smith, K.K. & Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey- Bass.
278. Smith, A.C., III & Kleinman, S. (1989). Managing Emotions in Medical School: Students' Contacts with the Living and the Dead. *Social Psychology Quarterly*, 52, 56-69.
279. Smith, P.B., Peterson, M.F. & Wang, Z.M. (1996). The Manager as a Mediator of Alternative Meanings: A Pilot Study from China, the U.S.A. and U.K. *Journal of International Business Studies*, 27, 115-137.
280. Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
281. Spreitzer, G.M. & Sonenshein, S. (2003). Positive Deviance and Extraordinary Organizing. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 207-224). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
282. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A.M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537-562.
283. Stablein, R. & Nord, W.R. (1985). Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation. *Journal of Management*, 11, 13-28.
284. Steinross, B. & Kleinman, S. (1989). The Highs and Lows of Emotional Labor: Detectives Encounters with Criminals and Victims. *Journal of Contemporary Ethnography*, 17, 435-452.
285. Strazdins, L. (2002). Emotional Work and Emotional Contagion. In N.M. Ashkanazy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel, (Eds.), *Managing Emotions in the Workplace* (p.p. 232-250). Armonk, New York: M.E.Sharpe.

286. Sy, T., Côté, S. & Saavendra, R. (2005). The Contagious Leader : Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
287. Tabachnik, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Boston: Pearson Education Inc.
288. Terry, D.J. & Jimmieson, N.L. (1999). Work control and employee well-being: A decade review. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson, (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, p.p. 95-148). New York: John Wiley & Sons Ltd.
289. Thomson, C.A, Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (1999). When Work- Family Benefits are not Enough: The Influence of Work- Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
290. Tichy, N.M. (1982). Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys. *Organizational Dynamics*, 4, 59-80.
291. Tobias, L.L. (1995). Eleven Ideas That Have Influenced My Practice of Psychological Consulting. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 47(1), 56-63.
292. Tourish, D. & Pinnington, A. (2002). Transformational Leadership, Corporate Cultism and the Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in the Workplace? *Human Relations*, 55, 147-172.
293. Tracey, B.J., Tannenbaum, S.I. & Kavanaugh, M.J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 239-252.
294. Triandis, H.C. (with Vassiliou, V., Vassiliou, G., Tanaka, Y., & Shanmugam, A.V.). (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: John Wiley.
295. Triandis, H.C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview.
296. Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
297. Tse, H.H.M., Dasborough, M.T. & Ashkanasy, N.M. (2005). The Role of Affect, Fairness, and Social Perception in Team Member Exchange. In: N. M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel, (Eds.), *Research on Emotion in Organizations: The Effect of Affect in Organizational Settings* (Vol. 1, p.p. 143- 171). Oxford: Elsevier Ltd.
298. Turner, B. A. (1983). Studying Organization through Levi- Strauss's Structuralism. In: G. Morgan (Ed.), *Beyond Method: Social Research Strategies*. USA: Sage Publications Inc.
299. Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. In: M.P. Zanna, (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 25, p.p. 115-191). San Diego, U.S.A: Academic Press.

300. Van de Vijver F. & Hambleton, R.K. (1996). Translating Tests: Some Practical Guidelines. *European Psychologist*, 1 (2), 89-99.
301. Van Maanen, J. (1973). Observations on the Making of Policemen. *Human Organization*, 32, 407-418.
302. Van Maanen, J. (1991). The Smile Factory: Work in Disneyland. In: P. Frost, L.F. Moore, M. Reis Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture* (p.p. 58-76). Greenwich, CT: JAI Press.
303. Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 11, p.p. 43-103). Greenwich, CT: JAI Press.
304. Van Muijen, J.J. (1998). Organizational Culture. In: Drenth, P.J.D., Thierry, H. & De Wolf, C.J. (Eds.), *Handbook of Organizational Psychology: Organizational Psychology* (Vol. 4) (p.p. 113-131). UK: Psychology Press Ltd.
305. Vicenzi, R. & Adkins, G. (2000). A Tool Assessing Organizational Vitality in an Era of Complexity. *Technological Forecasting and Social Change*, 64, 101-113.
306. Wacker, G. (1981). Toward a Cognitive Methodology of Organizational Assessment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 17, 114-129.
307. Weaver, R.G. & Farrell, J.D. (1997). *Managers as Facilitators*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
308. Weber, Y. (1996). Corporate Culture Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human Relations*, 49, 1181-1202.
309. Weber, Y. (2000). Measuring Cultural Fit in Mergers and Acquisitions. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 309- 319). USA: Sage Publications Inc.
310. Weber, Y. & Pliskin, N. (1996). The Effects of Information Systems, Integration and Organizational Culture on a Firm's Effectiveness. *Information and Management*, 30, 81-90.
311. Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G.K., West, M.A. & Dawson, J.F. (2006). A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Center Work. *British Journal of Management*, 17, 237-254.
312. Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. London: Addison-Wesley.
313. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. USA: Sage Publications Inc.
314. Weick, K.E. (2003). Positive Organizing and Organizational Tragedy. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 66-80). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

315. Weick, K.E. & Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
316. Weiss, H. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, p.p. 1-74). Greenwich, C. T. : JAI Press.
317. Weiss, H.M., Nicholas, J.P. & Dauss, C.S. (1999). An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1-24.
318. Weis, H.M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
319. Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M.(1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
320. Williams, S. (1994). Ways of Creating Healthy Work Organizations. In: C.L. Cooper & S. Williams (Eds.), *Creating Healthy Work Organizations* (p.p. 1-5). Chilsester, England: Wiley.
321. Williams, S. (1999). The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
322. Williams, A., Dobson, P. & Walters, M. (1989). *Changing Culture: New Organizational Approaches*. London: Institute of Personnel Management.
323. Wong, P.T.P. (2006). Is Your Organization an Obstacle Course or a Relay Team? A Meaning- Centered Approach to Creating a Collaborative Culture. In: S. Schuman, (Ed.), *Creating a Culture of Collaboration*, (p.p.229- 255). USA: Jossey- Bass.
324. Wooten, L.P., & Crane, P. (2004). Generating Dynamic Capabilities through a Humanistic Work Ideology: The Case of a Certified-Nurse Midwife Practice in a Professional Bureaucracy. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 848-866.
325. Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.p. 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
326. Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
327. Wrzesniewski, A., McCauley, C.R., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

- 328. Xenikou, A. & Furnham, A. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*, 49(3), 349-371.
- 329. Zammuto, R.F., Gifford, B. & Goodman, E.A. (2000). Managerial Ideologies, Organization Culture and the Outcomes of Innovation: A Competing Values Perspective. In: N.M., Ashkanasy, C.P.M., Wilderom, & M.E., Peterson, (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (p.p. 261-278).USA: Sage Publications Inc.
- 330. Zohar, D. (2000). A Group- Level Model of Safety Climate: Testing the Effect of Group Climate in Microaccidents in Manufacturing Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.

Παράρτημα Α

Πίνακας 1. Κατασκευή Ερωτηματολογίου Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας: Πρωτότυπες και Προσαρμοσμένες Προτάσεις για τις Υποκλίμακες του Ερωτηματολογίου

Υποκλίμακα Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	α/α	Ελληνική Πρόταση	Αγγλική Πρόταση	Υποκλίμακα	Κλίμακα	Συγγραφείς- Πηγή
Φιλοσοφία Λειτουργίας	21	Δεν μπορώ να καταλάβω την σχέση μεταξύ της εργασίας μου και των στρατηγικών στόχων της εταιρείας	I see a connection between the work I do and the company's strategic objectives	Strategic understanding	Personal and Organizational Quality Assessment	Barrios- Choplin & Atkinson (1997)
	40	Σε αυτήν την εταιρεία δεν είναι ξεκάθαρο ποιοι είναι οι ρόλοι και ποιες οι αρμοδιότητες των εργαζομένων	Peoples roles and responsibilities are made clear	Goal clarity	Personal and Organizational Quality Assessment	Barrios- Choplin & Atkinson (1997)
	55	Δεν νιώθω κομμάτι αυτής της εταιρείας	Feeling you are a part of this organization	A sense of well- being at work	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
	87	Η εταιρεία θα μπορούσε να περιγραφεί ως ηθική και έντιμη	Honesty and Trustworthiness are hallmarks of this organization	Integrity	Organizational Virtuousness	Cameron, Bright & Casa (2004)
	1	Σε αυτήν την εταιρεία αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει πάντα αυτό που είναι σωστό για τους πελάτες και το κοινό	In this company it is expected that you always do what is right for the customers and public	Perceived caring climate	Ethical Decision Making	Newman (1993)

108	Η πιο σημαντική μέριμνα εδώ είναι το καλό όλων των εργαζομένων στο σύνολο της εταιρείας	The most important concern is the good of all the people in the organization as a whole	Perceived caring climate	Ethical Decision Making	Newman (1993)
131	Η εταιρεία είναι ασυνεπής στις δεσμεύσεις της απέναντί μου				
132	Οι μελλοντικοί στόχοι και τα μακροχρόνια σχέδια της εταιρείας δεν γνωστοποιούνται ξεκάθαρα σε όλους	Everyone who works here is well aware of the long term plans and direction of this company	Clarity of organizational goals	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
71	Η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία είναι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούμε σ' αυτήν την εταιρεία				
115	Η διοίκηση χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα	Management that treats everyone with integrity	Managing people	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
127	Δεν ξέρω πάντα με ποιο τρόπο θέλει ο προϊστάμενός μου να αξιοποιήσω τον χρόνο μου	I always know how my supervisor wants me to utilize my time	Goal clarity	Personal and Organizational Quality Assessment	Barrios- Choplin & Atkinson (1997)
101	Υπάρχει νόημα σε κάθε τι που γίνεται στην εταιρεία				
121	Η δουλειά μου έχει βαθύτερο νόημα και αξία για μένα	This organization has a great deal of personal meaning for me		Affective Commitment Scale	Allen & Meyer (1990)

Εμπιστοσύνη

72	Είναι πιθανό να μου δώσει κακή συμβουλή ο προϊστάμενος μου				
109	Οι εργαζόμενοι είναι καχύποπτοι απέναντι σε συναδέλφους άλλων τμημάτων	People are suspicious of other departments	Integration	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
56	Υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζομένους				
116	Δεν εμπιστεύομαι στον προϊστάμενο μου θέματα που με απασχολούν και δεν αφορούν την εταιρεία	Do you confide personal information to your supervisor?		Information Exchange Scale	Kozlowski & Doherty (1989)
22	Ο προϊστάμενος, μου εμπιστεύεται προσωπικά του ζητήματα	Does your supervisor confide personal information to you?		Information Exchange Scale	Kozlowski & Doherty (1989)
41	Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στις ικανότητες των συναδέλφων μου				
79	Οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται την ηγεσία της εταιρείας	People trust the leadership of this organization	Trust	Organizational Virtuousness	Cameron, Bright & Casa (2004)

95	Υπάρχει εμπιστοσύνη στο ότι η διοίκηση καθοδηγεί σωστά τους εργαζομένους	Supervisors can be relied upon to give good guidance to people	Supervisory support	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
133	Ο προϊστάμενός μου δεν με αντιμετωπίζει σαν ένα έμπιστο συνεργάτη	Are you IN (a trusted assistant) in your relationship with your supervisor?		Information Exchange Scale	Kozlowski & Doherty (1989)
102	Η διοίκηση της εταιρείας εμπιστεύεται τους εργαζομένους να πάρουν αποφάσεις για την δουλειά χωρίς να έχουν πάρει πρώτα έγκριση από τους ανωτέρους τους	Management trust people to take work- related decisions without getting permission first	Autonomy	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
2	Πιστεύω ότι η εταιρεία πρέπει να προσλάβει ικανότερους προϊσταμένους και ανώτερα στελέχη				

Δικαιοσύνη

42	Η εταιρεία υποστηρίζει περισσότερο τους Έλληνες από τους αλλοδαπούς εργαζομένους				
73	Οι γυναίκες έχουν λιγότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη από ότι οι άνδρες σε αυτήν την εταιρεία	Do you think that women have fewer opportunities than men for professional development at a work place?	Perceived burdens on women	Women Workplace Culture Questionnaire	Bergman & Hallberg (2002)
23	Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας κρίνονται άδικοι για την εργασιακή τους απόδοση				
94	Στα meetings, αυτοί που έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις θέσεις ή/και τις προτάσεις ενός νέου συναδέλφου				
3	Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους που έχουν τα ίδια καθήκοντα, την ίδια επαγγελματική εμπειρία και θέση στην ιεραρχία της εταιρείας	Fairly rewarded considering the responsibilities and the amount of experience you have	Distributive justice	Organizational Justice	Moorman (1991)
57	Οι κανόνες της εταιρείας ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους, χωρίς να γίνεται καμία εξαίρεση				
117	Οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει πραγματικών και εξακριβωμένων δεδομένων				

112	Η διοίκηση μας ενημερώνει εγκαίρως για τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί καθώς και για θέματα που αφορούν στην εφαρμογή τους	Provide useful feedback regarding the decision and its implementation	Interactional justice	Organizational Justice	Moorman (1991)
86	Η διοίκηση δίνει επεξηγήσεις ή πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με μια απόφαση που έχει ληφθεί	Allow for request for clarification or additional information about the decision	Procedural justice	Organizational Justice	Moorman (1991)
110	Εάν ο προϊστάμενος μου απολύσει κάποιον μάλλον το άξιζε	If my boss terminates someone the person probably deserved it	Fairness	Psychological Climate	Koys & DeCotiis (1991)
130	Η διοίκηση κάνει αδικίες	My boss does not play favorites	Fairness	Psychological Climate	Koys & DeCotiis (1991)
100	Ο προϊστάμενος μου δεν είναι ειλικρινής απέναντί μου	Your supervisor took steps to deal with you in a truthful manner	Interactional justice	Organizational Justice	

**Οικογενειακή
Ατμόσφαιρα**

4	Η διοίκηση δεν δείχνει κατανόηση στους εργαζομένους					
43	Ο προϊστάμενος μου φροντίζει για τα δικαιώματά μου ως υπαλλήλου	Your supervisor showed concern for your rights as an employee	Interactional justice	Organizational Justice	Moorman (1991)	
58	Σε γενικές γραμμές, η εταιρεία δεν διευκολύνει αρκετά τους υπαλλήλους με οικογενειακές υποχρεώσεις	In general, managers/supervisors in this organization are quite accommodating of family related needs	Managerial support	Work- Family Culture	Thomson Beauvais & Lyness (1999)	
120	Νιώθω ότι εργάζομαι σε μια εταιρεία που δεν με νοιάζεται					
24	Αυτή η εταιρεία μοιάζει με μια μεγάλη οικογένεια					
74	Αισθάνομαι σαν να είμαι στο σπίτι μου όταν είμαι στην δουλειά					
93	Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται προσωπικά ο ένας για τον άλλο	My colleagues and I look after each other well	Taking care of business	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)	
103	Οι άνθρωποι εδώ δεν τα πάνε καλά μεταξύ τους					
78	Οι προϊστάμενοι είναι φιλικοί και εύκολα προσεγγίσιμοι					

Ανθρωπιά

- 45 Αισθάνομαι ότι μπορώ ελεύθερα να μοιραστώ
ό, τι με κάνει να υποφέρω
 - 28 Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι και
διαδικασίες για να εκφράσουμε σοβαρά
προβλήματα που μας απασχολούν, εντός ή εκτός
εργασίας
 - 81 Η διοίκηση αποθαρρύνει τους εργαζόμενους να
μοιράζονται προβλήματα που τους απασχολούν,
είτε αυτά αφορούν την δουλειά είτε όχι
 - 114 Σπάνια η διοίκηση δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον
και ανθρωπιά για έναν εργαζόμενο που
υποφέρει
 - 61 Η εταιρεία υποστηρίζει και συντονίζει δράσεις
για να βοηθήσει εργαζόμενους που έχουν
κάποιο σοβαρό πρόβλημα
 - 85 Η διοίκηση της εταιρείας δεν ενθαρρύνει τους
εργαζόμενους να βοηθήσουν ένα συνάδελφό
τους που αντιμετωπίζει σοβαρό οικογενειακό ή
προσωπικό πρόβλημα
-

Αίσθηση του Ανήκειν					
59	Αισθάνομαι ότι είμαι πολύ δεμένος με τον προϊστάμενο μου	I feel a strong sense of rapport with my supervisor	Manager support	Personal and Organizational Quality Assessment	Barrios- Choplin & Atkinson (1997)
5	Νιώθω ότι έχω πολλά κοινά με όσους συναδέλφους γνωρίζω μέσα στην εταιρεία				
111	Μερικές φορές νιώθω ότι θέλω να φύγω από την εταιρεία				
122	Θα δίσταζα να πάω αλλού να δουλέψω ακόμη και στην περίπτωση που η εταιρεία δεν τα πήγαινε και τόσο καλά				
88	Θα σκεφτόμουν σοβαρά να φύγω από την εταιρεία αν κάποιος άλλος εργοδότης μου προσέφερε μεγαλύτερη αμοιβή για την εργασία μου				
25	Δεν θα συνιστούσα σε ένα στενό φίλο να έρθει να δουλέψει εδώ				
118	Δεν μπορώ να φανταστώ τον εαυτό μου να εργάζεται σε αυτήν την εταιρεία μέχρι την σύνταξη	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization		Affective Commitment Scale	Allen & Meyer (1990)

128 Έχει μεγάλη σημασία για μένα ότι εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία

92 Οι αξίες μου είναι παρόμοιες με αυτές του προϊστάμενου μου

My values are very similar to my supervisor's values

Relationship
with supervisor

Ethical
Decision
Making

Newman (1993)

Σεβασμός					
80	Αισθάνομαι ότι η εταιρεία με αντιμετωπίζει με σεβασμό				
6	Η εταιρεία δεν λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις αξίες και τους στόχους μου	The organization strongly considers my goals and values		Survey of Perceived Organizational Support	Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986)
44	Σ' αυτήν την εταιρεία «σκοτώνουμε τα άλογα όταν γεράσουν»				Ομάδα Εστίασης από Στελέχη Ιδιωτικών Επιχειρήσεων
26	Σέβομαι την κρίση των προϊσταμένων μου στα περισσότερα θέματα	I respect my supervisor's judgment on most issues	Relationship with supervisor	Ethical Decision Making	Newman (1993)
60	Η εταιρεία δεν ενδιαφέρεται για το αν είμαι ικανοποιημένος/η ως εργαζόμενος/η	The organization cares about my general satisfaction at work		Survey of Perceived Organizational Support	Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986)

Ποιότητα Ζωής					
7	Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ποιότητα ζωής των υπαλλήλων της στον εργασιακό τους χώρο	Management that is interested with your welfare at work	Managing people	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
46	Η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται για την ποιότητα της ζωής των υπαλλήλων της πέρα από την εργασία τους	Management that is interested with your welfare beyond the workplace	Managing people	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
99	Η δουλειά μου με γεμίζει				
27	Δεν έχω στην διάθεσή μου ό, τι μου χρειάζεται για να αποδώσω στην δουλειά μου				
62	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι άσχημες				
119	Αισθάνομαι ότι δουλεύω σε έναν ασφαλή χώρο εργασίας				
126	Η εταιρεία φροντίζει έμπρακτα για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων της παρέχοντάς τους ιατροφαρμακευτική περίθαλψη ή/και συνταξιοδοτικό πλάνο	The organization really cares about my well being		Survey of Perceived Organizational Support	Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) Άλλαξε από την Ομάδα Εστίασης από Στελέχη Ιδιωτικών Επιχειρήσεων

Υποστήριξη					
8	Νιώθω ότι έχω την αμέριστη υποστήριξη του προϊσταμένου μου	My manager supports me at work	Working climate	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
29	Είναι δύσκολο να μιλήσει κανείς στον προϊστάμενο μου για προβλήματα σε σχέση με την δουλειά				
84	Τα άλλα μέλη της εταιρείας δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους ότι έχω να πω				
47	Εάν αντιμετωπίσω δυσκολίες στην δουλειά μου ξέρω ότι οι συνάδελφοί μου θα με υποστηρίξουν και θα προσπαθήσουν να με βοηθήσουν				
75	Οι εργαζόμενοι δεν υποστηρίζονται αρκετά από την εταιρεία προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους στην δουλειά				

Συγχώρεση

9	Η διοίκηση δεν συγχωρεί τα λάθη				
98	Αν και έχουμε πολύ υψηλά στάνταρτ απόδοσης συγχωρούνται λάθη στους εργαζόμενους, όταν αυτά αναγνωρίζονται και διορθώνονται	We have very high standards of performance, yet we forgive mistakes when they are acknowledged and corrected	Forgiveness	Organizational Virtuousness	Cameron, Bright & Casa (2004)
64	Αν κάνεις λάθος η διοίκηση δεν θα σε στηρίξει ακόμη και αν το αναγνωρίσεις και προσπαθήσεις να το διορθώσεις				
30	Τα λάθη συγχωρούνται γιατί προσπαθούμε να μάθουμε από αυτά	We try to learn from our mistakes here, consequently, missteps are quickly forgiven	Forgiveness	Organizational Virtuousness	Cameron, Bright & Casa (2004)

**Υπευθυνότητα –
Κινητοποίηση**

10	Οι εργαζόμενοι εδώ θέλουν πάντα να αποδίδουν τα μέγιστα	People here always want to perform to the best of their ability	Effort	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
48	Οι υπάλληλοι σε αυτήν την εταιρεία καταβάλουν την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια	People here get by with doing as little as possible	Effort	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
31	Οι περισσότεροι από τους συναδέλφους μου συνεχίζουν κανονικά την δουλειά τους ακόμη και αν ο προϊστάμενος δεν τους ελέγχει				
123	Οι εργαζόμενοι εδώ δεν είναι διατεθειμένοι να «τα δώσουν όλα» μόνο και μόνο για να βοηθήσουν την εταιρεία				

Υπερηφάνεια

11	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι σ' αυτήν την εταιρεία	I am proud to tell others that I am part of this organization		Organizational Commitment Questionnaire	Mowday, Steers & Porter (1979)
129	Δεν φημιζόμαστε για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας	This company does not have much of a reputation for top quality products	Quality	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
49	Η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για εμάς	Quality is taken seriously here	Quality	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
32	Οι ανάγκες των πελατών μας δεν θεωρούνται πρώτη προτεραιότητα				

**Ευελιξία-
Καινοτομία**

12	Οι στόχοι μας δεν διαφοροποιούνται όταν οι περιστάσεις αλλάζουν	In this organization objectives are modified in light of changing circumstances	Reflexivity	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
33	Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να βρίσκω νέους τρόπους επίλυσης για παλιά προβλήματα	My boss encourages me to find new ways around old problems	Innovation	Psychological Climate	Koys & DeCotiis (1991)
50	Οι νέες ιδέες δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές	New ideas are readily accepted here	Innovation and flexibility	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
65	Η εταιρεία ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά σε έκτακτες περιπτώσεις ή σε περιόδους κρίσης				
76	Η εταιρεία ψάχνει συνεχώς για νέες ευκαιρίες στην αγορά	This organization is continually looking for new opportunities in the market place	Outward focus	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)

104	Η εταιρεία είναι πολύ ευέλικτη. Μπορεί να αλλάξει άμεσα τις διαδικασίες της προκειμένου να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις ή/και να λύσει προβλήματα μόλις αυτά προκύπτουν	This organization is very flexible; it can quickly change procedures to meet new conditions and solve problems as they arise	Innovation and flexibility	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
82	Σπάνια βρίσκουμε τρόπους να βελτιώσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας προς τους πελάτες	Ways of improving service to the customer are not given much thought	Outward focus	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)

**Συνεργασία-
Ομαδικότητα**

13	Κάνουμε πράξη την φράση «εργαζόμαστε όλοι μαζί για να κερδίσουμε όλοι μαζί»				
51	Ο προϊστάμενος μου ζητά την γνώμη μου ή την συμβουλή μου για θέματα της δουλειάς	Does your supervisor ask you for input or advice?		Information Exchange Scale	Kozlowski & Doherty (1989)
66	Δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων				
34	Οι αντιπαλότητες μεταξύ τμημάτων είναι πολλές	There is very little conflict between departments here	Integration	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
125	Δεν νιώθω μέρος μιας μεγάλης ομάδας	Being a part of a great team	A sense of well- being at work	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
83	«Τρέχω» για την ομάδα ή τους συναδέλφους μου όπως και εκείνοι για εμένα				Ομάδα Εστίασης από Στελέχη Ιδιωτικών Επιχειρήσεων

**Ανάπτυξη και
Εκπαίδευση**

68	Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να βελτιώσω τις μεθόδους μου στην δουλειά				
16	Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα διαδοχής και ανάπτυξης στην εταιρεία				
91	Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να εκπαιδευθεί προκειμένου να εξελιχθεί επαγγελματικά				
124	Θεωρώ ότι η διοίκηση προτρέπει τους υπαλλήλους της να εκπαιδευθούν και να αναπτυχθούν	People are strongly encouraged to develop their skills	Training	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
52	Ο προϊστάμενος μου δεν ενδιαφέρεται να εξελιχθώ στην εταιρεία	My boss is interested in my getting ahead in the company	Managing the organization	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
36	Δεν μου δίνονται ευκαιρίες να μάθω και να αναπτύξω τις ικανότητές μου				
106	Όλοι όσοι εργάζονται εδώ γνωρίζουν ποιες είναι οι δυνατότητες εξέλιξής τους μέσα στην εταιρεία				

Επικοινωνία

35	Οι εργαζόμενοι εκφράζουν ελεύθερα διαφορετικές απόψεις κατά την διάρκεια επαγγελματικών συναντήσεων	People respectfully express different points of views during meetings	Freedom of expression	Personal and Organizational Quality Assessment	Barrios- Choplin & Atkinson (1997)
97	Οι συνάδελφοί μου δεν είναι ανοικτοί και ειλικρινείς απέναντί μου	My colleagues are open and honest towards me	Openness	Communication Climate	Smidts, Pruyn & van Riel (2001)
14	Δεν ενημερωνόμαστε για τα σημαντικά γεγονότα της εταιρείας				
113	Ακούμε με πολλή προσοχή ο ένας τον άλλο στην δουλειά	Other members pay serious attention to what I have to say in this organization	Supportiveness	Communication Climate	Smidts, Pruyn & van Riel (2001)
89	Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά τμήματα ανταλλάσσουν πληροφορίες για την δουλειά μεταξύ τους				
67	Μπορώ να μιλήσω ελεύθερα χωρίς φόβο για τυχόν αρνητικές επιπτώσεις	Feeling free to speak your mind without fear of reprisal	A sense of well- being at work	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
77	Σε αυτήν την εταιρεία δεν έχω πολλές ευκαιρίες να πω την γνώμη μου	In this company I have ample opportunity to have my say	Participation	Communication Climate	Smidts, Pruyn & van Riel (2001)
105	Δεν μπορώ να μιλήσω στα ίσια στον προϊστάμενό μου				

96	Η διοίκηση της εταιρείας είναι πρόθυμη να ακούσει οποιοδήποτε παράπονο μπορεί να έχω	The organization would ignore any complaint from me	Survey of Perceived Organizational Support	Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa (1986)
----	--	---	--	--

Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου					
17	Συνεισφέρω πολύ στην εταιρεία κάνοντας καλά την δουλειά μου	Doing my tasks well substantially contributes to my organization	Value of contribution	Personal and Organizational Quality Assessment	Barios- Choplin & Atkinson (1997)
69	Δεν νιώθω ότι αυτά που προσφέρω με την εργασία μου είναι ουσιαστικά για την ομάδα μου ή την εταιρεία	I know that my contribution really makes a difference in my team	Working climate	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
37	Η διοίκηση αναγνωρίζει και ανταμείβει έμπρακτα την συνεισφορά των εργαζομένων μέσω παροχών και αυξήσεων				
134	Δεν υπάρχει αναγνώριση για τους εργαζόμενους που προσφέρουν πραγματικά στην εταιρεία				
53	Διοργανώνουμε εκδηλώσεις για να γιορτάσουμε τις επιτυχίες μας				

**Συμμετοχή
στην Λήψη
Αποφάσεων**

18	Δεν έχω την ευκαιρία να πω την γνώμη μου όταν λαμβάνονται αποφάσεις στην εταιρεία				
63	Η διοίκηση δεν εμπλέκει τους εργαζόμενους στην λήψη αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν	Management that involves you in decisions that affect you	Managing people	Organizational Coherence Survey	Pendleton (1998)
135	Ο προϊστάμενος πάντοτε συζητά με τους υφισταμένους του πριν να πάρει μια σοβαρή απόφαση				

**Αυτονομία –
Πρωτοβουλία**

19	Καθορίζω την ροή της εργασίας μου μόνος/μόνη μου				
54	Σ' αυτήν την εταιρεία δεν μπορώ να οργανώσω την δουλειά μου όπως εγώ νομίζω καλύτερα	I organize my work as I see best	Autonomy	Psychological Climate	Koys & DeCotiis (1991)
38	Είναι σημαντικό να ρωτήσω πρώτα τον προϊστάμενο μου πριν πάρω μια απόφαση	Its important to check things first with the boss before taking a decision	Autonomy	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)

**Ανατροφοδότηση
της Απόδοσης**

20	Ο προϊστάμενος μου γνωρίζει ποια είναι τα δυνατά μου σημεία ως εργαζόμενου και μου τα κάνει γνωστά				
39	Οι εργαζόμενοι εδώ λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την ποιότητα της εργασίας τους	People usually receive feedback on the quality of work they have done	Performance feedback	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)
70	Η μόνη φορά που θα ακούσω κάτι σχετικό με την απόδοσή μου είναι όταν έχω κάνει κάτι λάθος ή όταν η απόδοσή μου δεν είναι καλή	The only time I hear about my performance is when I screw up	Recognition	Psychological Climate	Koys & DeCotiis (1991)
107	Σπάνια αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι κάνουν την δουλειά τους	The way people do their jobs is rarely assessed	Performance feedback	Organizational Climate Measure	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005)

Αισιοδοξία					
90	Δεν αισθάνομαι αισιόδοξος για το μέλλον αυτής της εταιρείας	I feel good about the future of this organization	Strategic understanding	Personal and Organizational Quality Assessment	Barrios- Choplin & Atkinson (1997)
15	Είμαστε αισιόδοξοι ότι θα επιτύχουμε ακόμη και όταν αντιμετωπίζουμε μεγάλες προκλήσεις				

Πίνακας 2. Σειρά Προτεραιότητας των Διαστάσεων Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας

Διαστάσεις Θετικής Οργανωτικής Κουλτούρας	Στέλεχος 1	Στέλεχος 2	Στέλεχος 3	Στέλεχος 4	Στέλεχος 5
Φιλοσοφία Λειτουργίας	1	1	1	1	4
Εμπιστοσύνη	5	21	6	6	5
Δικαιοσύνη	4	2	2	7	6
Οικογενειακή Ατμόσφαιρα	6	18	18	2	3
Αίσθηση του Ανήκειν	18	17	19	22	22
Σεβασμός	17	8	7	5	2
Ανθρωπιά	21	11	20	8	21
Ποιότητα Ζωής	20	10	8	16	1
Υποστήριξη	15	3	10	4	18
Συγχώρεση	16	9	9	19	17
Υπευθυνότητα – Κινητοποίηση	7	12	4	10	16
Υπερηφάνεια	8	22	3	9	19
Ευελιξία- Καινοτομία	9	4	11	20	7
Συνεργασία- Ομαδικότητα	10	16	21	11	15
Επικοινωνία	22	5	5	12	13
Αισιοδοξία	13	15	17	13	8
Ανάπτυξη- Εκπαίδευση	12	13	12	14	10
Αναγνώριση της Συνεισφοράς του Εργαζομένου	3	14	13	3	11
Συμμετοχή στην Λήψη Αποφάσεων	11	6	14	15	12
Αυτονομία– Πρωτοβουλία	2	19	16	17	9
Ανατροφοδότηση της Απόδοσης	14	7	15	18	14

Παράρτημα Β

Ερωτηματολόγιο

Οδηγίες:

Κάθε εργασιακός χώρος έχει τον δικό του τρόπο λειτουργίας. Το παρακάτω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μια σειρά προτάσεων που περιγράφουν διάφορους τρόπους λειτουργίας των οργανισμών/εταιρειών καθώς και συμπεριφορές των εργαζομένων.

Παρακαλούμε διαβάστε την κάθε πρόταση και χρησιμοποιώντας το Φύλλο Απαντήσεων μαυρίστε την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για το τι ισχύει στον οργανισμό/εταιρεία όπου εργάζεστε.

1. Σε αυτή την εταιρεία αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει πάντα αυτό που είναι σωστό για τους πελάτες και το κοινό
2. Πιστεύω ότι η εταιρεία πρέπει να προσλάβει ικανότερους προϊσταμένους και ανώτερα στελέχη
3. Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους που έχουν τα ίδια καθήκοντα, την ίδια επαγγελματική εμπειρία και θέση στην ιεραρχία της εταιρείας
4. Η διοίκηση δεν δείχνει κατανόηση στους εργαζομένους
5. Νιώθω ότι έχω πολλά κοινά με όσους συναδέλφους γνωρίζω μέσα στην εταιρεία
6. Η εταιρεία δεν λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις αξίες και τους στόχους μου
7. Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ποιότητα ζωής των υπαλλήλων της στον εργασιακό τους χώρο
8. Νιώθω ότι έχω την αμέριστη υποστήριξη του προϊσταμένου μου
9. Η διοίκηση δεν συγχωρεί τα λάθη
10. Οι εργαζόμενοι εδώ θέλουν πάντα να αποδίδουν τα μέγιστα
11. Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι σ' αυτή την εταιρεία
12. Οι στόχοι μας δεν διαφοροποιούνται όταν οι περιστάσεις αλλάζουν
13. Κάνουμε πράξη την φράση «εργαζόμαστε όλοι μαζί για να κερδίσουμε όλοι μαζί»
14. Δεν ενημερωνόμαστε για τα σημαντικά γεγονότα της εταιρείας
15. Είμαστε αισιόδοξοι ότι θα επιτύχουμε ακόμη και όταν αντιμετωπίζουμε μεγάλες προκλήσεις
16. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα διαδοχής και ανάπτυξης στην εταιρεία
17. Συνεισφέρω πολύ στην εταιρεία κάνοντας καλά την δουλειά μου
18. Δεν έχω την ευκαιρία να πω την γνώμη μου όταν λαμβάνονται αποφάσεις στην εταιρεία
19. Καθορίζω την ροή της εργασίας μου μόνος/μόνη μου
20. Ο προϊστάμενός μου γνωρίζει ποια είναι τα δυνατά μου σημεία ως εργαζόμενου και μου τα κάνει γνωστά
21. Δεν μπορώ να καταλάβω την σχέση μεταξύ της εργασίας μου και των στρατηγικών στόχων της εταιρείας
22. Ο προϊστάμενος, μου εμπιστεύεται προσωπικά του ζητήματα
23. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας κρίνονται άδικα για την εργασιακή τους απόδοση
24. Αυτή η εταιρεία μοιάζει με μια μεγάλη οικογένεια
25. Δεν θα συνιστούσα σε ένα στενό φίλο να έρθει να δουλέψει εδώ
26. Σέβομαι την κρίση των προϊσταμένων μου στα περισσότερα θέματα
27. Δεν έχω στην διάθεσή μου ό, τι μου χρειάζεται για να αποδώσω στην δουλειά μου
28. Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι και διαδικασίες για να εκφράσουμε σοβαρά προβλήματα που μας απασχολούν, εντός ή εκτός εργασίας
29. Είναι δύσκολο να μιλήσει κανείς στον προϊστάμενό μου για προβλήματα σε σχέση με την δουλειά
30. Τα λάθη συγχωρούνται γιατί προσπαθούμε να μάθουμε από αυτά

31. Οι περισσότεροι από τους συναδέλφους μου συνεχίζουν κανονικά την δουλειά τους ακόμη και αν ο προϊστάμενος δεν τους ελέγχει
32. Οι ανάγκες των πελατών μας δεν θεωρούνται πρώτη προτεραιότητα
33. Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να βρίσκω νέους τρόπους επίλυσης για παλιά προβλήματα
34. Οι αντιπαλότητες μεταξύ τμημάτων είναι πολλές
35. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν ελεύθερα διαφορετικές απόψεις κατά την διάρκεια επαγγελματικών συναντήσεων
36. Δεν μου δίνονται ευκαιρίες να μάθω και να αναπτύξω τις ικανότητές μου
37. Η διοίκηση αναγνωρίζει και ανταμείβει έμπρακτα την συνεισφορά των εργαζομένων μέσω παροχών και αυξήσεων
38. Είναι σημαντικό να ρωτήσω πρώτα τον προϊστάμενό μου πριν πάρω μια απόφαση
39. Οι εργαζόμενοι εδώ λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την ποιότητα της εργασίας τους
40. Σε αυτή την εταιρεία δεν είναι ξεκάθαρο ποιοι είναι οι ρόλοι και ποιες οι αρμοδιότητες των εργαζομένων
41. Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στις ικανότητες των συναδέλφων μου
42. Η εταιρεία υποστηρίζει περισσότερο τους Έλληνες από τους αλλοδαπούς εργαζομένους
43. Ο προϊστάμενός μου φροντίζει για τα δικαιώματά μου ως υπαλλήλου
44. Σ' αυτή την εταιρεία «σκοτώνουμε τα άλογα όταν γεράσουν»
45. Αισθάνομαι ότι μπορώ ελεύθερα να μοιραστώ ό,τι με κάνει να υποφέρω
46. Η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται για την ποιότητα της ζωής των υπαλλήλων της πέρα από την εργασία τους
47. Εάν αντιμετωπίσω δυσκολίες στην δουλειά μου ξέρω ότι οι συνάδελφοί μου θα με υποστηρίξουν και θα προσπαθήσουν να με βοηθήσουν
48. Οι υπάλληλοι σε αυτή την εταιρεία καταβάλλουν την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια
49. Η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για εμάς
50. Οι νέες ιδέες δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές
51. Ο προϊστάμενός μου ζητά την γνώμη μου ή την συμβουλή μου για θέματα της δουλειάς
52. Ο προϊστάμενός μου δεν ενδιαφέρεται να εξελιχθώ στην εταιρεία
53. Διοργανώνουμε εκδηλώσεις για να γιορτάσουμε τις επιτυχίες μας
54. Σ' αυτή την εταιρεία δεν μπορώ να οργανώσω την δουλειά μου όπως εγώ νομίζω καλύτερα
55. Δεν νιώθω κομμάτι αυτής της εταιρείας
56. Υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζομένους
57. Οι κανόνες της εταιρείας ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους, χωρίς να γίνεται καμία εξαίρεση
58. Σε γενικές γραμμές, η εταιρεία δεν διευκολύνει αρκετά τους υπαλλήλους με οικογενειακές υποχρεώσεις
59. Αισθάνομαι ότι είμαι πολύ δεμένος με τον προϊστάμενό μου
60. Η εταιρεία δεν ενδιαφέρεται για το αν είμαι ικανοποιημένος/η ως εργαζόμενος/η
61. Η εταιρεία υποστηρίζει και συντονίζει δράσεις για να βοηθήσει εργαζομένους που έχουν κάποιο σοβαρό πρόβλημα
62. Οι συνθήκες εργασίας μου είναι άσχημες
63. Η διοίκηση δεν εμπλέκει τους εργαζομένους στην λήψη αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν
64. Αν κάνεις λάθος η διοίκηση δεν θα σε στηρίξει ακόμη και αν το αναγνωρίσεις και προσπαθήσεις να το διορθώσεις
65. Η εταιρεία ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά σε έκτακτες περιπτώσεις ή σε περιόδους κρίσης
66. Δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων

67. Μπορώ να μιλήσω ελεύθερα χωρίς φόβο για τυχόν αρνητικές επιπτώσεις
68. Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να βελτιώσω τις μεθόδους μου στην δουλειά
69. Δεν νιώθω ότι αυτά που προσφέρω με την εργασία μου είναι ουσιαστικά για την ομάδα μου ή την εταιρεία
70. Η μόνη φορά που θα ακούσω κάτι σχετικό με την απόδοσή μου είναι όταν έχω κάνει κάτι λάθος ή όταν η απόδοσή μου δεν είναι καλή
71. Η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία είναι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούμε σ' αυτή την εταιρεία
72. Είναι πιθανό να μου δώσει κακή συμβουλή ο προϊστάμενός μου
73. Οι γυναίκες έχουν λιγότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη από ότι οι άνδρες σε αυτή την εταιρεία
74. Αισθάνομαι σαν να είμαι στο σπίτι μου όταν είμαι στην δουλειά
75. Οι εργαζόμενοι δεν υποστηρίζονται αρκετά από την εταιρεία προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους στη δουλειά
76. Η εταιρεία ψάχνει συνεχώς για νέες ευκαιρίες στην αγορά
77. Σε αυτήν την εταιρεία δεν έχω πολλές ευκαιρίες να πω τη γνώμη μου
78. Οι προϊστάμενοι είναι φιλικοί και εύκολα προσεγγίσιμοι
79. Οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται την ηγεσία της εταιρείας
80. Αισθάνομαι ότι η εταιρεία με αντιμετωπίζει με σεβασμό
81. Η διοίκηση αποθαρρύνει τους εργαζόμενους να μοιράζονται προβλήματα που τους απασχολούν, είτε αυτά αφορούν τη δουλειά είτε όχι
82. Σπάνια βρίσκουμε τρόπους να βελτιώσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας προς τους πελάτες
83. «Τρέχω» για την ομάδα ή τους συναδέλφους μου όπως και εκείνοι για μένα
84. Τα άλλα μέλη της εταιρείας δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους ό,τι έχω να πω
85. Η διοίκηση της εταιρείας δεν ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να βοηθήσουν ένα συνάδελφό τους που αντιμετωπίζει σοβαρό οικογενειακό ή προσωπικό πρόβλημα
86. Η διοίκηση δίνει επεξηγήσεις ή πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με μια απόφαση που έχει ληφθεί
87. Η εταιρεία θα μπορούσε να περιγραφεί ως ηθική και έντιμη
88. Θα σκεφτόμουν σοβαρά να φύγω από την εταιρεία αν κάποιος άλλος εργοδότης μου προσέφερε μεγαλύτερη αμοιβή για την εργασία μου
89. Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά τμήματα ανταλλάσσουν πληροφορίες για τη δουλειά μεταξύ τους
90. Δεν αισθάνομαι αισιόδοξος για το μέλλον αυτής της εταιρείας
91. Το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να εκπαιδευθεί προκειμένου να εξελιχθεί επαγγελματικά
92. Οι αξίες μου είναι παρόμοιες με αυτές του προϊσταμένου μου
93. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται προσωπικά ο ένας για τον άλλο
94. Στα meetings, αυτοί που έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις θέσεις ή/και τις προτάσεις ενός νέου συναδέλφου
95. Υπάρχει εμπιστοσύνη στο ότι η διοίκηση καθοδηγεί σωστά τους εργαζομένους
96. Η διοίκηση της εταιρείας είναι πρόθυμη να ακούσει οποιοδήποτε παράπονο μπορεί να έχω
97. Οι συνάδελφοί μου δεν είναι ανοικτοί και ειλικρινείς απέναντί μου
98. Αν και έχουμε πολύ υψηλά στάνταρτ απόδοσης συγχωρούνται λάθη στους εργαζόμενους, όταν αυτά αναγνωρίζονται και διορθώνονται
99. Η δουλειά μου με γεμίζει
100. Ο προϊστάμενός μου δεν είναι ειλικρινής απέναντί μου
101. Υπάρχει νόημα σε κάθε τι που γίνεται στην εταιρεία

102. Η διοίκηση της εταιρείας εμπιστεύεται τους εργαζομένους να πάρουν αποφάσεις για τη δουλειά χωρίς να έχουν πάρει πρώτα έγκριση από τους ανωτέρους τους
103. Οι άνθρωποι εδώ δεν τα πάνε καλά μεταξύ τους
104. Η εταιρεία είναι πολύ ευέλικτη. Μπορεί να αλλάξει άμεσα τις διαδικασίες της προκειμένου να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις ή/και να λύσει προβλήματα μόλις αυτά προκύπτουν
105. Δεν μπορώ να μιλήσω στα ίσια στον προϊστάμενό μου
106. Όλοι όσοι εργάζονται εδώ γνωρίζουν ποιες είναι οι δυνατότητες εξέλιξής τους μέσα στην εταιρεία
107. Σπάνια αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι κάνουν τη δουλειά τους
108. Η πιο σημαντική μέριμνα εδώ είναι το καλό όλων των εργαζομένων στο σύνολο της εταιρείας
109. Οι εργαζόμενοι είναι καχύποπτοι απέναντι σε συναδέλφους άλλων τμημάτων
110. Εάν ο προϊστάμενός μου απολύσει κάποιον μάλλον το άξιζε
111. Μερικές φορές νιώθω ότι θέλω να φύγω από την εταιρεία
112. Η διοίκηση μας ενημερώνει εγκαίρως για τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί καθώς και για θέματα που αφορούν στην εφαρμογή τους
113. Ακούμε με πολλή προσοχή ο ένας τον άλλο στη δουλειά
114. Σπάνια η διοίκηση δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον και ανθρωπιά για έναν εργαζόμενο που υποφέρει
115. Η διοίκηση χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα
116. Δεν εμπιστεύομαι στον προϊστάμενό μου θέματα που με απασχολούν χωρίς να αφορούν την εταιρεία
117. Οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει πραγματικών και εξακριβωμένων δεδομένων
118. Δεν μπορώ να φανταστώ τον εαυτό μου να εργάζεται σε αυτή την εταιρεία μέχρι την σύνταξη
119. Αισθάνομαι ότι δουλεύω σε έναν ασφαλή χώρο εργασίας
120. Νιώθω ότι εργάζομαι σε μια εταιρεία που δεν με νοιάζεται
121. Η δουλειά μου έχει βαθύτερο νόημα και αξία για μένα
122. Θα δίσταζα να πάω αλλού να δουλέψω ακόμη και στη περίπτωση που η εταιρεία δεν τα πήγαινε και τόσο καλά
123. Οι εργαζόμενοι εδώ δεν είναι διατεθειμένοι να «τα δώσουν όλα» μόνο και μόνο για να βοηθήσουν την εταιρεία
124. Θεωρώ ότι η διοίκηση προτρέπει τους υπαλλήλους της να εκπαιδευθούν και να αναπτυχθούν
125. Δεν νιώθω μέρος μιας μεγάλης ομάδας
126. Η εταιρεία φροντίζει έμπρακτα για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων της παρέχοντάς τους ιατροφαρμακευτική περίθαλψη ή/και συνταξιοδοτικό πλάνο
127. Δεν ξέρω πάντα με ποιο τρόπο θέλει ο προϊστάμενός μου να αξιοποιήσω τον χρόνο μου
128. Έχει μεγάλη σημασία για μένα ότι εργάζομαι σε αυτή την εταιρεία
129. Δεν φημιζόμαστε για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας
130. Η διοίκηση κάνει αδικίες
131. Η εταιρεία είναι ασυνεπής στις δεσμεύσεις της απέναντί μου
132. Οι μελλοντικοί στόχοι και τα μακροχρόνια σχέδια της εταιρείας δεν γνωστοποιούνται ξεκάθαρα σε όλους
133. Ο προϊστάμενός μου δεν με αντιμετωπίζει σαν έναν έμπιστο συνεργάτη
134. Δεν υπάρχει αναγνώριση για τους εργαζόμενους που προσφέρουν πραγματικά στην εταιρεία
135. Ο προϊστάμενος πάντοτε συζητά με τους υφισταμένους του πριν πάρει μια σοβαρή απόφαση

Δημογραφικά Στοιχεία

Οι πληροφορίες που δίνετε θεωρούνται *απόλυτα εμπιστευτικές*. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αφορούν στο σύνολο των συμμετεχόντων και τα συλλεγόμενα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν *μόνο* για ερευνητικούς σκοπούς. Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας.

1. Ηλικία:

- ☐ Κάτω των 20 ετών
- ☐ 20-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ 60-

7. Με τι ασχολείται κυρίως ο οργανισμός όπου εργάζεστε;

- ☐ Υπηρεσίες (π.χ. τράπεζα, ασφάλειες, καφετέρια)
- ☐ Παραγωγή (π.χ. εργοστάσιο, βιοτεχνία)
- ☐ Εκπαίδευση (π.χ. σχολείο, φροντιστήριο)

11. Ποιο από τα παρακάτω

περιγράφει καλύτερα την εργασιακή σας θέση;

- ☐ Δεν έχω υφισταμένους
- ☐ Έχω υφισταμένους που δεν έχουν υφισταμένους
- ☐ Έχω υφισταμένους που έχουν υφισταμένους

2. Φύλο:

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

8. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί ο οργανισμός;

- ☐ Λιγότερους από 10
- ☐ 10-50
- ☐ 50-100
- ☐ 100-200
- ☐ 200-300
- ☐ 300-500
- ☐ 500-1000
- ☐ 1000-2000
- ☐ Περισσότερους από 2000

12. Εργάζεστε:

- ☐ με σύμβαση αορίστου χρόνου
- ☐ με σύμβαση ορισμένου χρόνου
- ☐ με καθεστώς μερικής απασχόλησης

3. Εθνικότητα:

- ☐ Ελληνική
- ☐ Άλλη

13. Το παραπάνω εργασιακό καθεστώς αποτελεί επιλογή σας;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

4. Οικογενειακή Κατάσταση:

- ☐ Άγαμος
- ☐ Έγγαμος/Συζώ
- ☐ Διαζευγμένος/η
- ☐ Χήρος/α

9. Χρονικό διάστημα εργασίας στον οργανισμό:

- ☐ Λιγότερο από 6 μήνες
- ☐ 6 μήνες με 1 χρόνο
- ☐ 1 με 2 χρόνια
- ☐ 2 με 4 χρόνια
- ☐ 4 με 6 χρόνια
- ☐ 6 με 10 χρόνια
- ☐ 10 με 15 χρόνια
- ☐ Παραπάνω από 15 χρόνια

14. Κλίμακα καθαρού μηνιαίου μισθού:

- ☐ Κάτω των 600 €
- ☐ 600 – 900 €
- ☐ 900 – 1200 €
- ☐ 1200 – 1500 €
- ☐ 1500 – 1800 €
- ☐ Άνω των 1800 €

5. Έχετε Παιδιά;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

6. Μορφωτικό Επίπεδο:

- ☐ Απόφοιτος Δημοτικού
- ☐ Απόφοιτος Γυμνασίου
- ☐ Απόφοιτος Λυκείου
- ☐ Φοιτητής Ιδ. Κολλεγίου/ΤΕΙ/ΑΕΙ
- ☐ Απόφοιτος Ιδ. Κολλεγίου/ΤΕΙ/ΑΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακός Τίτλος
- ☐ Διδακτορικό Δίπλωμα

10. Χρονικό διάστημα στη παρούσα θέση εργασίας:

- ☐ Λιγότερο από 6 μήνες
- ☐ 6 μήνες με 1 χρόνο
- ☐ 1 με 2 χρόνια
- ☐ 2 με 4 χρόνια
- ☐ 4 με 6 χρόνια
- ☐ 6 με 8 χρόνια
- ☐ Παραπάνω από 8 χρόνια

Παράρτημα Γ

		Καθορίζω την ροή της εργασίας μου μόνος/μόνη μου	Είναι σημαντικό να ρωτήσω πρώτα τον προϊστάμενο μου πριν πάρω μια απόφαση	Σ' αυτήν την εταιρεία δεν μπορώ να οργανώσω την δουλειά μου όπως εγώ νομίζω καλύτερα
φιλοσοφία_λειτουργίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,220** ,000 729	-,074* ,045 731	,612** ,000 730
εμπιστοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,227** ,000 729	,033 ,373 731	,557** ,000 730
δικαιοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,117** ,002 729	-,034 ,355 731	,519** ,000 730
οικογενειακή_ατμόσφαιρα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,253** ,000 729	-,027 ,459 731	,553** ,000 730
αίσθηση_ανήκειν	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,243** ,000 729	,007 ,845 731	,501** ,000 730
σεβασμός	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,218** ,000 729	-,072 ,051 731	,510** ,000 730
ανθρωπιά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,204** ,000 729	-,029 ,428 731	,479** ,000 730
ποιότητα_ζωής	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,231** ,000 729	-,025 ,480 731	,555** ,000 730
υποστήριξη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,231** ,000 729	-,005 ,861 731	,551** ,000 730
συγχώρεση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,162** ,000 729	,011 ,770 731	,355** ,000 730
υπευθυνότητα_κινητοποίηση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,111** ,003 729	-,101** ,005 731	,259** ,000 730
υπερηφάνεια	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,168** ,000 729	-,068 ,067 731	,431** ,000 730

ευελιξία_καινοτομία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,154** ,000 729	,008 ,819 731	,438** ,000 730
συνεργασία_ομαδικότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,215** ,000 729	,025 ,485 731	,521** ,000 730
επικοινωνία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,261** ,000 729	,034 ,365 731	,524** ,000 730
αισιοδοξία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,157** ,000 729	-,062 ,095 731	,411** ,000 730
ανάπτυξη_εκπαίδευση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,139** ,000 729	-,031 ,407 731	,352** ,000 730
αναγνώριση_συνεισφοράς_ εργαζόμενου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,227** ,000 729	-,051 ,170 731	,452** ,000 730
συμμετοχή_λήψη_αποφάσεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,196** ,000 729	,095* ,010 731	,425** ,000 730
αυτονομία_πρωτοβουλία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,738** ,000 729	,506** ,000 731	,691** ,000 730
ανατροφοδότηση_απόδοσης	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,222** ,000 729	-,005 ,885 731	,505** ,000 730

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

		Συνεισφέρω πολύ στην εταιρεία κάνοντας καλά την δουλειά μου	Η διοίκηση αναγνωρίζει και ανταμείβει έμπρακτα την συνεισφορά των εργαζομένων μέσω παροχών και αυξήσεων	Διοργανώνουμε εκδηλώσεις για να γιορτάσουμε τις επιτυχίες μας	Δεν νιώθω ότι αυτά που προσφέρω με την εργασία μου είναι ουσιαστικά για την ομάδα μου ή την εταιρεία	Δεν υπάρχει αναγνώριση για τους εργαζόμενους που προσφέρουν πραγματικά στην εταιρεία
φιλοσοφία_λειτουργίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,242** ,000 731	,538** ,000 731	,291** ,000 733	,375** ,000 732	,601** ,000 732
εμπιστοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,064 ,085 731	,451** ,000 731	,252** ,000 733	,190** ,000 732	,603** ,000 732
δικαιοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,068 ,064 731	,452** ,000 731	,239** ,000 733	,236** ,000 732	,660** ,000 732
οικογενειακή_ατμόσφαιρα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,031 ,395 731	,499** ,000 731	,281** ,000 733	,183** ,000 732	,599** ,000 732
αίσθηση_ανήκειν	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,081* ,028 731	,455** ,000 731	,302** ,000 733	,142** ,000 732	,525** ,000 732
σεβασμός	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,086* ,020 731	,484** ,000 731	,265** ,000 733	,244** ,000 732	,617** ,000 732
ανθρωπιά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,065 ,078 731	,471** ,000 731	,299** ,000 733	,241** ,000 732	,533** ,000 732
ποιότητα_ζωής	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,096** ,009 731	,582** ,000 731	,391** ,000 733	,230** ,000 732	,585** ,000 732
υποστήριξη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,077* ,038 731	,425** ,000 731	,176** ,000 733	,298** ,000 732	,559** ,000 732
συγχώρεση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,065 ,079 731	,257** ,000 731	,161** ,000 733	,200** ,000 732	,392** ,000 732
υπευθυνότητα_κινητοποίηση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,102** ,005 731	,235** ,000 731	,157** ,000 733	,138** ,000 732	,329** ,000 732

υπερηφάνεια	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,176** ,000 731	,403** ,000 731	,232** ,000 733	,259** ,000 732	,455** ,000 732
ευελιξία_καινοτομία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,148** ,000 731	,387** ,000 731	,263** ,000 733	,252** ,000 732	,456** ,000 732
συνεργασία_ομαδικότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,092* ,012 731	,414** ,000 731	,278** ,000 733	,200** ,000 732	,523** ,000 732
επικοινωνία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,060 ,105 731	,430** ,000 731	,262** ,000 733	,234** ,000 732	,550** ,000 732
αισιοδοξία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155** ,000 731	,373** ,000 731	,268** ,000 733	,229** ,000 732	,436** ,000 732
ανάπτυξη_εκπαίδευση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,069 063 731	,426** ,000 731	,322** ,000 733	,249** ,000 732	,541** ,000 732
αναγνώριση_συνεισφοράς_ εργαζόμενου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,307** ,000 731	,697** ,000 731	,615** ,000 733	,486** ,000 732	,704** ,000 732
συμμετοχή_λήψη_αποφάσεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,045 ,213 731	,357** ,000 731	,194** ,000 733	,199** ,000 732	,497** ,000 732
αυτονομία_πρωτοβουλία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,098** ,008 731	,193** ,000 731	,211** ,000 733	,142** ,000 732	,318** ,000 732
ανατροφοδότηση_απόδοσης	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,050 ,173 731	,502** ,000 731	,274** ,000 733	,270** ,000 732	,593** ,000 732

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

		Οι στόχοι μας δεν διαφοροποιούνται όταν οι περιστάσεις αλλάζουν	Οι νέες ιδέες δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές	Σπάνια βρίσκουμε τρόπους να βελτιώσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας προς τους πελάτες	Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να βρίσκω νέους τρόπους επίλυσης για παλιά προβλήματα	Η εταιρεία ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά σε έκτακτες περιπτώσεις ή σε περιόδους κρίσης	Η εταιρεία είναι πολύ ευέλικτη. Μπορεί να αλλάξει άμεσα τις διαδικασίες της προκειμένου να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις ή/και να λύσει προβλήματα μόλις αυτά προκύπτουν	Η εταιρεία ψάχνει συνεχώς για νέες ευκαιρίες στην αγορά
φιλοσοφία_λειτουργίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,094* ,011 731	,474** ,000 733	,554** ,000 729	,344** ,000 729	,457** ,000 730	,494** ,000 727	,258** ,000 730
εμπιστοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,085* ,021 731	,445** ,000 733	,362** ,000 729	,380** ,000 729	,386** ,000 730	,391** ,000 727	,187** ,000 730
δικαιοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,058 ,116 731	,487** ,000 733	,386** ,000 729	,373** ,000 729	,390** ,000 730	,388** ,000 727	,163** ,000 730
οικογενειακή_ατμόσφαιρα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,069* ,016 731	,453** ,000 733	,359** ,000 729	,357** ,000 729	,373** ,000 730	,368** ,000 727	,163** ,000 730
αίσθηση_ανήκειν	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,034 ,356 731	,391** ,000 733	,326** ,000 729	,350** ,000 729	,327** ,000 730	,335** ,000 727	,156** ,000 730
σεβασμός	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,046 ,210 731	,452** ,000 733	,381** ,000 729	,382** ,000 729	,384** ,000 730	,330** ,000 727	,178** ,000 730
ανθρωπιά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,065 ,080 731	,441** ,000 733	,353** ,000 729	,348** ,000 729	,348** ,000 730	,325** ,000 727	,175** ,000 730
ποιότητα_ζωής	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,097** ,008 731	,468** ,000 733	,400** ,000 729	,345** ,000 729	,425** ,000 730	,354** ,000 727	,257** ,000 730
υποστήριξη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,095* ,011 731	,460** ,000 733	,382** ,000 729	,390** ,000 729	,367** ,000 730	,311** ,000 727	,231** ,000 730
συγχώρεση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,026 ,479 731	,349** ,000 733	,247** ,000 729	,271** ,000 729	,274** ,000 730	,217** ,000 727	,093** ,012 730

υπευθυνότητα_κινητοποίηση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,162** ,000 731	,272** ,000 733	,254** ,000 729	,205** ,000 729	,220** ,000 730	,259** ,000 727	,176** ,000 730
υπερηφάνεια	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,111** ,003 731	,345** ,000 733	,474** ,000 729	,258** ,000 729	,415** ,000 730	,358** ,000 727	,264** ,000 730
ευελιξία_καινοτομία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,215** ,000 731	,592** ,000 733	,616** ,000 729	,532** ,000 729	,583** ,000 730	,625** ,000 727	,575** ,000 730
συνεργασία_ομαδικότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,068 ,067 731	,452** ,000 733	,315** ,000 729	,325** ,000 729	,344** ,000 730	,349** ,000 727	,197** ,000 730
επικοινωνία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,065 ,080 731	,506** ,000 733	,348** ,000 729	,371** ,000 729	,344** ,000 730	,340** ,000 727	,199** ,000 730
αισιοδοξία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,131** ,000 731	,380** ,000 733	,412** ,000 729	,237** ,000 729	,438** ,000 730	,359** ,000 727	,255** ,000 730
ανάπτυξη_εκπαίδευση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,033 ,369 731	,425** ,000 733	,371** ,000 729	,469** ,000 729	,412** ,000 730	,410** ,000 727	,361** ,000 730
αναγνώριση_συνεισφοράς_ εργαζόμενου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,062 ,093 731	,424** ,000 733	,396** ,000 729	,341** ,000 729	,373** ,000 730	,358** ,000 727	,248** ,000 730
συμμετοχή_λήψη_αποφάσεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,003 ,935 731	,427** ,000 733	,278** ,000 729	,306** ,000 729	,243** ,000 730	,285** ,000 727	,170** ,000 730
αυτονομία_πρωτοβουλία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,030 ,422 731	,280** ,000 733	,248** ,000 729	,206** ,000 729	,144** ,000 730	,215** ,000 727	,166** ,000 730
ανατροφοδότηση_απόδοσης	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,072 ,052 731	,456** ,000 733	,383** ,000 729	,383** ,000 729	,359** ,000 730	,347** ,000 727	,266** ,000 730

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

		Οι ανάγκες των πελατών μας δεν θεωρούνται πρώτη προτεραιότητα	Δεν φημιζόμαστε για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας	Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι σ' αυτήν την εταιρεία	Η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μας είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για εμάς
φιλοσοφία_λειτουργίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,326** ,000 727	,485** ,000 730	,590** ,000 733	,495** ,000 731
εμπιστοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,148** ,000 727	,395** ,000 730	,503** ,000 733	,335** ,000 731
δικαιοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,190** ,000 727	,409** ,000 730	,443** ,000 733	,338** ,000 731
οικογενειακή_ατμόσφαιρα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,133** ,000 727	,401** ,000 730	,509** ,000 733	,338** ,000 731
αίσθηση_ανήκειν	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,055** ,051 727	,318** ,000 730	,534** ,000 733	,291** ,000 731
σεβασμός	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,163** ,000 727	,419** ,000 730	,531** ,000 733	,325** ,000 731
ανθρωπιά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,178** ,000 727	,365** ,000 730	,464** ,000 733	,321** ,000 731
ποιότητα_ζωής	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,141** ,000 727	,420** ,000 730	,555* ,000 733	,370** ,000 731
υποστήριξη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,215** ,000 727	,387** ,000 730	,463** ,000 733	,373** ,000 731
συγχώρεση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,105** ,005 727	,301** ,000 730	,357** ,000 733	,199** ,000 731
υπευθυνότητα_κινητοποίηση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,163** ,000 727	,237** ,000 730	,264** ,000 733	,309** ,000 731

υπερηφάνεια	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,603** ,000 727	,708** ,000 730	,655** ,000 733	,658** ,000 731
ευελιξία_καινοτομία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,212** ,000 727	,391** ,000 730	,386** ,000 733	,400** ,000 731
συνεργασία_ομαδικότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,171** ,000 727	,366** ,000 730	,506** ,000 733	,335** ,000 731
επικοινωνία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,159** ,000 727	,352** ,000 730	,474** ,000 733	,350** ,000 731
αισιοδοξία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,188** ,000 727	,432** ,000 730	,494** ,000 733	,333** ,000 731
ανάπτυξη_εκπαίδευση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155** ,000 727	,359** ,000 730	,427** ,000 733	,340** ,000 731
αναγνώριση_συνεισφοράς_ εργαζόμενου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,186** ,000 727	,402** ,000 730	,487** ,000 733	,380** ,000 731
συμμετοχή_λήψη_αποφάσεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,044 ,239 727	,239** ,000 730	,372** ,000 733	,231** ,000 731
αυτονομία_πρωτοβουλία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,053 ,154 727	,237** ,000 730	,291** ,000 733	,193** ,000 731
ανατροφοδότηση_απόδοσης	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,136** ,000 727	,340** ,000 730	,412** ,000 733	,284** ,000 731

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

		Είμαστε αισιόδοξοι ότι θα επιτύχουμε ακόμη και όταν αντιμετωπίζουμε μεγάλες προκλήσεις	Δεν αισθάνομαι αισιόδοξος για το μέλλον αυτής της εταιρείας
φιλοσοφία_λειτουργίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,424** ,000 726	,523** ,000 733
εμπιστοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,337** ,000 726	,458** ,000 733
δικαιοσύνη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,310** ,000 726	,482** ,000 733
οικογενειακή_ατμόσφαιρα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,373** ,000 726	,455** ,000 733
αίσθηση_ανήκειν	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,352** ,000 726	,438** ,000 733
σεβασμός	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,334** ,000 726	,458** ,000 733
ανθρωπιά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,341** ,000 726	,390** ,000 733
ποιότητα_ζωής	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,343** ,000 726	,459** ,000 733
υποστήριξη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,313** ,000 726	,449** ,000 733
συγχώρεση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,278** ,000 726	,290** ,000 733
υπευθυνότητα_κινητοποίηση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,258** ,000 726	,241** ,000 733
υπερηφάνεια	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,405** ,000 726	,455** ,000 733

ευελξία_καινοτομία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,374** ,000 726	,440** ,000 733
συνεργασία_ομαδικότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,376** ,000 726	,409** ,000 733
επικοινωνία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,354** ,000 726	,396** ,000 733
αισιοδοξία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,744** ,000 726	,835** ,000 733
ανάπτυξη_εκπαίδευση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,339** ,000 726	,417** ,000 733
αναγνώριση_συνεισφοράς_ εργαζόμενου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,394** ,000 726	,448** ,000 733
συμμετοχή_λήψη_αποφάσεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,234** ,000 726	,270** ,000 733
αυτονομία_πρωτοβουλία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,209** ,000 726	,236** ,000 733
ανατροφοδότηση_απόδοσης	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,337** ,000 726	,483** ,000 733

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)