

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ»

ΕΠΙΒΛΗΤΩΝ: ΔΑΞΙΑΣ ΓΙΩΡΓΙΟΣ

ΣΧΕΣΗ ΚΥΡΙΑΡΧΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΩΝ
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΑΠΑΔΑΜΠΡΟΥ ΕΛΕΝΗ-ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 0603Μ026

2008



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	10
ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	10
A. ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	10
B. ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	20
B.1 GEERT HOFSTEDE	20
B.2 EDGAR SCHEIN	23
B.3 CHARLES HANDY	26
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	39
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	39
A. Ο ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	39
B. ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ	48

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	57
ΣΧΕΣΗ ΚΥΡΙΑΡΧΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ & ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	57
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	68
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	68
Α. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	68
Β. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	70
Β1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ	71
Γ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	78
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτήν την εργασία θα ασχοληθούμε με την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα και στις υποκουλτούρες στα πλαίσια ενός οργανισμού. Όταν αναφερόμαστε στις υποκουλτούρες εννοούμε τις υπο-ομάδες που λειτουργούν μέσα σε ένα οργανισμό, και πιο συγκεκριμένα τις ηλικιακές υπο-ομάδες. Σε έναν οργανισμό μπορεί να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται διαφορετικές ηλικιακές υπο-ομάδες και κατά συνέπεια διαφορετικές γενιές. Αυτό που ενδιαφέρει το συγκεκριμένο πόνημα είναι πώς λειτουργεί αυτή η συνύπαρξη και συνεργασία των διαφορετικών γενεών, αν δημιουργεί προβλήματα και τι είδους και τι επιπτώσεις επιφέρει αυτό το γεγονός στην κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού. Ο τομέας που επιλέχθηκε για να γίνει η έρευνα αυτής της εργασίας ήταν δυο φορείς οι οποίοι ανήκουν στον Δημόσιο Τομέα. Επιλέχθηκε αυτός ο τομέας καθώς είναι ο μοναδικός που μπορούμε να παρατηρήσουμε την αλληλεπίδραση τριών ή ακόμα και τεσσάρων διαφορετικών γενεών.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι θεωρητικοί Andrew Chan και Stewart Clegg στην έρευνα τους σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, εξέτασαν την ετυμολογία της λέξης «κουλτούρα». Σύμφωνα με τον άγγλο ερευνητή Raymond Williams (Chan & Clegg, 2002) ο όρος κουλτούρα πρωτοεμφανίστηκε κατά τον 16^ο αιώνα και περιέγραφε την διαδικασία της εκτροφής των ζώων και την καλλιέργεια της σοδιάς. Αρχικά τον συναντάμε στο αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης όπου περιγράφει την έννοια ως «την ενέργεια ή την διαδικασία της καλλιέργειας του εδάφους και των ζώων». Μέχρι τον 18^ο αιώνα η έννοια της λέξης είχε εξελιχθεί σε μια γενική διαδικασία ή στο αποτέλεσμα που αποφέρει μια τέτοια διαδικασία. Σε εκείνο το σημείο η έννοια «καλλιέργεια» άρχισε να χρησιμοποιείται και για τον ανθρώπινο χαρακτήρα. Όσο ο όρος εξελισσόταν περισσότερο άρχισε να κυριαρχεί στην μεταφορά «κουλτούρα» κυρίως η ανθρώπινη διάσταση της και όχι η κυριολεκτική σημασία της.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα αγγλικά και στα γαλλικά οι σημασίες των εννοιών «κουλτούρα» και «πολιτισμός» ταυτίζονται διότι κατά τα τέλη του 18^{ου} αιώνα χρησιμοποιήθηκαν για να εκφράσουν ένα κίνημα που υποστήριζε την πνευματική καλλιέργεια και ήταν κατά της βαρβαρότητας και του πρωτογονισμού (οπ.π.).

Μια άλλη λέξη που θα μας απασχολήσει σε αυτήν την εργασία είναι αυτή της οργάνωσης όπου στην ελληνική γλώσσα έχει διττή σημασία: από το ένα μέρος υποδηλώνει τις αρχές που ορίζουν το οργανώνει, ενώ από το άλλο την εύρυθμη διάταξη των μερών ενός συνόλου προκειμένου να επιτυγχάνεται η καλύτερη λειτουργία του. Στη δυτική οργάνωση ο όρος «οργάνωση» εκφράζει τη δεύτερη σημασία και «σηματοδοτεί κυρίως εκείνες τις τυπικές συνενώσεις των ανθρώπινων

ενεργειών, οι οποίες συγκροτούνται συνειδητά, θεσμίζοντας κατάλληλες μορφές και διαδικασίες προκειμένου να εξυπηρετήσουν, να πραγματοποιήσουν, να παρακολουθήσουν και να ελέγξουν την επιτέλεση επιδιωκόμενων σκοπών» (Τσιβάκου, 1995, σ.134).

Τέτοιες οργανώσεις έχουν κοινά γνωρίσματα με την πολύπλοκη κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργούν. Στις μεγάλες, πολύπλοκες κοινωνίες η ευρωστία της κάθε ομάδας σαν μέρος κουλτούρας είναι αμφισβητήσιμη. Τα άτομα συμμετέχουν σε αρκετές ομάδες και αποκτούν την κουλτούρα τους με βάση τις εμπειρίες τους. Αυτή η κουλτούρα αναπροσαρμόζεται με βάση και τις καινούριες εμπειρίες των ατόμων. Συνεπώς, τα άτομα θεωρούνται φορείς κουλτούρας και ομαδοποιούνται με βάση τα κοινά γνωρίσματα και παραδοχές που έχουν μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Triandis (Somech, 2000) τα άτομα που ζουν στα ίδια πνευματικά περιβάλλοντα διαμορφώνουν και μοιράζονται τις ίδιες αξίες και τα ίδια γνωστικά σχήματα. Αυτή η ομαδοποίηση με βάση την κοινή κουλτούρα, όπως συμβαίνει στην κοινωνία είναι λογικό να συμβαίνει και στην μικρογραφία της, που είναι οι οργανώσεις (Gregory, 1983).

Ο καθηγητής του Executive MBA του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Δ.Μπουραντάς (Δαμουλιάνου, 2006) αναφέρεται στο συνδυασμό των δυο παραπάνω εννοιών και υποστηρίζει ότι *«σαν ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και σημασιών, η οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζει έντονα τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων. Προσδιορίζει το τι είναι σωστό και τι λάθος. Τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο. Τι είναι και τι δεν είναι προτεραιότητα. Προσδιορίζει δηλαδή το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται τα στελέχη, οι εργαζόμενοι σε σχέση με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, την ποιότητα, τις καινοτομίες, την οργάνωση, το μάνατζμεντ, τις ανθρώπινες σχέσεις, τη συνεργασία. Συνεπώς, όταν η Εταιρική Κουλτούρα είναι η κατάλληλη, τότε αποτελεί*

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θεμελιώδη αιτία για την επιχειρηματική επιτυχία. Αντίθετα. Όταν είναι ακατάλληλη, τότε αποτελεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα και αιτία αποτυχίας.»

Η οργανωσιακή κουλτούρα, ωστόσο, αποτελείται από διάφορες υποκουλτούρες οι οποίες συνυπάρχουν και συνεργάζονται. Αυτές οι τμηματικές κουλτούρες που συναντάμε σε πολλούς οργανισμούς ονομάζονται συνήθως υποκουλτούρες (subcultures) (Γαβριήλ, 1995, σ.244-245) ή υπό-ομάδες. Υπάρχουν διάφορα είδη υποκουλτούρων, όπως θα δούμε στη συνέχεια, αλλά το συγκεκριμένο πόνημα ασχολείται με τις ηλικιακές υπό-ομάδες. Δηλαδή, με τις υποομάδες οι οποίες διακρίνονται με βάση τη ηλικία έχουν και κατά συνέπεια σε ποια γενιά ανήκουν.

Σχετικά με τις υποκουλτούρες έχει διατυπωθεί η άποψη (Boisnier και Chatman, 2002) ότι οι αλληλεπιδράσεις που παρατηρούνται μεταξύ των υποκουλτούρων δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα οδηγήσουν σε σύγκρουση και σε αμφισβήτηση της κυρίαρχης κουλτούρας. Αντίθετα, διαπιστώνεται ότι δεν επηρεάζεται η εσωτερική συνοχή. Κατά συνέπεια οι υποκουλτούρες μπορεί να προσφέρουν την ευελιξία και ευαισθησία που μια ενοποιητική κουλτούρα σε έναν οργανισμό μπορεί να περιορίσει. Αρκετοί ερευνητές (O'Reilly, 1989; Saffold, 1988; Boisnier & Chatman, 2002; Martin, 1992) επισημαίνουν ότι οι υποκουλτούρες μπορεί να έχουν κάποιες ιδιότητες, οι οποίες όταν συνδυαστούν και εκμεταλλευτούν κατάλληλα μπορούν να δυναμώσουν την συνολική οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Το ακόλουθο πόνημα ασχολείται με την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα και στις υποκουλτούρες, οι οποίες διακρίνονται με βάση την γενιά στην οποία ανήκουν, στα πλαίσια ενός οργανισμού. Η ιδέα προήλθε από ένα άρθρο της Χριστίνας Δαμουλιάνου (2004) στην εφημερίδα *Καθημερινή* όπου

αναφερόταν ότι σύμφωνα με τον ερευνητή Dan King (2000) οι χώροι εργασίας, τη σημερινή εποχή, έχουν γίνει πολυγενεακοί. Ο Dan King (2000) στην έρευνα του υποστηρίζει ότι η κάθε γενεά έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και το κάθε άτομο έχει τη δική του γενεακή ταυτότητα, δηλαδή την δικιά του κουλτούρα η οποία έχει επηρεαστεί από την κοινωνική εποχή στην οποία μεγάλωσε. Με άλλα λόγια, το κάθε άτομο ανήκει σε μια συγκεκριμένη ηλικιακή κατηγορία και κατά συνέπεια, γενιά.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον παραπάνω ερευνητή αυτή η συνύπαρξη στον ίδιο εργασιακό χώρο από τρεις, αλλά και τέσσερις καμία φορά, διαφορετικές γενιές έχει διάφορες επιπτώσεις. Διότι, αυτές οι γενιές συνυπάρχουν μέσα στην οργάνωση και προσπαθούν να ενταχθούν μέσα στην ισχύουσα κουλτούρα του οργανισμού και να συνεργαστούν. Εντούτοις, η συνεργασία μπορεί να μην οδηγήσει στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης που προσδοκεί η οργάνωση και να δημιουργηθεί σύγκρουση εφόσον η συμπεριφορά των εργαζομένων υποκινείται σε μεγάλο βαθμό από τις δικές τους προσωπικές αντιλήψεις.

Με αυτό το θέμα, δηλαδή την σχέση ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα και τις υποκουλτούρες έχουν ασχοληθεί αρκετοί ερευνητές. Στην σχετική βιβλιογραφία αναφέρεται ότι παρατηρείται ότι υπάρχει χάσμα κουλτούρας που δημιουργείται από την αλληλεπίδραση των υπό-ομάδων. Αυτό το χάσμα μπορεί να επιφέρει σύγκρουση και κατά συνέπεια αλλαγή της κυρίαρχης κουλτούρας (Bourantas, Anagnostelis, Mantes & Kefalas,1990) ή βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων μέσα σε ένα οργανισμό (Payne, Nielsen & Tyran,2000) .

Στο Πρώτο Κεφάλαιο του Πρώτου Μέρους αυτής της εργασίας θα ασχοληθούμε με το πώς ορίζεται η οργανωτική κουλτούρα, τι έχουν υποστηρίξει οι διάφοροι θεωρητικοί γι' αυτό το ζήτημα και ποιος είναι ο πληρέστερος ορισμός που

αναφέρεται. Στη συνέχεια, στο δεύτερο μέρος του Πρώτου Κεφαλαίου θα ασχοληθούμε με τις κυριότερες θεωρίες της οργανωτικής κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε τις θεωρίες των Hofstede, Schein και Handy.

Εφόσον, λοιπόν, γίνει αντιληπτή η έννοια της κουλτούρας και οι θεωρίες γύρω από αυτήν θα ασχοληθούμε στο Δεύτερο Κεφάλαιο με την περαιτέρω ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας και κατά συνέπεια με τον σχηματισμό και τις ιδιότητες της καθώς και με τις υποκουλτούρες που, όπως αναφέραμε παραπάνω αλλά και θα αναλύσουμε διεξοδικότερα στη συνέχεια, σχηματίζουν την κυρίαρχη κουλτούρα. Σχετικά με τις υποκουλτούρες θα δούμε πώς δημιουργούνται, σε ποια είδη διακρίνονται και τι αλληλοεπιδράσεις έχουν.

Στο Τρίτο Κεφάλαιο αναφέρεται το θέμα της παρούσας εργασίας, δηλαδή η σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα και στις υποκουλτούρες που παρατηρούνται μέσα στον οργανισμό. Αναλυτικότερα, θα αναφερθούμε και θα αναλύσουμε την έρευνα του Dan King στην οποία στηρίζεται όλη η προβληματική της εργασίας. Στη συνέχεια θα διατυπωθούν επιγραμματικά και οι υπόλοιπες έρευνες που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο ζήτημα και θα σχολιάσουμε τα αποτελέσματά τους.

Στο Δεύτερο Μέρος αυτής της εργασίας θα ασχοληθούμε με την ερευνητική υποστήριξη του θέματος που μελετάμε. Πιο συγκεκριμένα, στο Τέταρτο Κεφάλαιο του Δεύτερου Μέρους θα εξηγήσουμε αρχικά, στο πρώτο υποκεφάλαιο τους σκοπούς και τις υποθέσεις της έρευνας. Στη συνέχεια, στο δεύτερο υποκεφάλαιο, θα δούμε την μεθοδολογία της έρευνας και θα αναλύσουμε ποια μέθοδος επιλέχθηκε για την εν λόγω έρευνα και για ποιο λόγο. Τέλος, στο τρίτο υποκεφάλαιο θα ασχοληθούμε και θα αναλύσουμε τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η έρευνα που διεξάγαμε σε

ένα συγκεκριμένο φορέα που επιλέξαμε. Θα πρέπει, επίσης, να σημειώσουμε ότι επιλέξαμε τον Δημόσιο Τομέα, όπως θα εξηγήσουμε και στα επόμενα κεφάλαια, διότι αυτός ήταν ο πιο κατάλληλος για την συγκεκριμένη έρευνα.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

A. ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η έννοια κουλτούρα έχει συνδεθεί, κατά κύριο λόγο, με την έννοια πολιτισμός. Εντούτοις, ο πολιτισμός, όπως είδαμε παραπάνω, θα λέγαμε ότι τονίζει τα τεχνικά, οικονομικά, και πολιτικά επιτεύγματα της ανθρωπότητας και προϋποθέτει μια σχετική πρόοδο σε αυτούς τους τομείς (Τσιβάκου, 1995, σ.187). Αντίθετα, η κουλτούρα τονίζει τα καλλιτεχνικά, θρησκευτικά, νομικά και ό,τι γενικά θα αποκαλούσαμε ιδεολογικά χαρακτηριστικά των κοινωνιών. Κατά συνέπεια, δεν προϋποθέτει κάποια ελάχιστα επιτεύγματα, ούτε προδικάζει ποιες εκδηλώσεις δικαιούνται ανώτερη αξιολόγηση.

Στις οργανώσεις ο όρος κουλτούρα χρησιμοποιείται για να εκφράσει το σύστημα αξιών που πρεσβεύει ένας οργανισμός και το οποίο δεσμεύονται να «υιοθετήσουν» οι υπάλληλοι του. Σύμφωνα με τον Eliot Jaques (1952) είναι «συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλα τα μέλη της, και τον οποίο τα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχτούν, τουλάχιστον ως ένα σημείο, για να γίνουν δεκτά στις υπηρεσίες μιας επιχείρησης» (Τσιβάκου, οπ.π., σ.213). Από την διατύπωση αυτού του ορισμού συμπεραίνουμε ότι εμπεριέχονται σε αυτήν την έννοια οι ιδιότητες της συμμετοχής και της εκμάθησης. Αυτή η αναγωγή είναι κατανοητή, εφόσον ο ενστερνιασμός των κυρίαρχων ιδεολογιών επιτάσσει την ενεργή συμμετοχή και την εκπαίδευση τους σε αυτές.

Ένας δεύτερος ορισμός που περιγράφει καλύτερα το περιεχόμενο της κουλτούρας είναι αυτός των Wilson και Rosenfeld (1990), ο οποίος την αναφέρει ως

τις βασικές αξίες, ιδεολογίες και προϋποθέσεις που κατευθύνουν και διαπλάθουν την προσωπική και επαγγελματική συμπεριφορά. Οι αξίες αυτές εκφράζονται μέσω των ιστοριών, τελετουργιών, της γλώσσας και των γλωσσικών σχημάτων, της εσωτερικής διακόσμησης, της διαρρύθμισης του γραφείου και των ενδυματολογικών προτιμήσεων του προσωπικού (Τσιβάκου, οπ.π., σ.213-214).

Ωστόσο, η έννοια που αναφέρεται από ορισμένους θεωρητικούς, όπως ο Δ. Μπουραντάς, ότι είναι η πλησιέστερη στην μετάφραση του «organizational culture» είναι αυτή της «παιδείας», ίσως γιατί η μετάδοση της και η εφαρμογή της είναι αποτέλεσμα εκμάθησης και υιοθέτησης των κυρίαρχων αξιών. Σε αυτήν την προσέγγιση είναι πλησιέστερος ο ορισμός του E.Schein (1985) όπου υποστηρίζει ότι *«κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά»* (Μπουραντάς, 2002, σ.543). Κατά συνέπεια, η κουλτούρα προέρχεται από την μάθηση που διεξάγεται μέσα σε ομάδες. Οι παραπάνω διατυπώσεις ορισμών μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι αν και οι οργανώσεις αποτελούν αυτούσιες κουλτούρες, μπορούν, επίσης, να συμβάλλουν στην παραγωγή της κουλτούρας. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια διαλεκτική σχέση «αιτίου-αιτιατού» μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων και κουλτούρας ή ακόμα μεταξύ οργανισμού και κουλτούρας.

Η επικράτηση της έννοιας «οργανωτική ή οργανωσιακή κουλτούρα» και η ανάδειξη της, διότι με την μελέτη της έννοιας είχε ασχοληθεί και ο Mayo το 1900 με τον οποίο θα ασχοληθούμε στη συνέχεια, ξεκινάει και επεκτείνεται στην Αμερική

κατά τις δεκαετίες 1970 και 1980. Το κύριο αίτιο είναι οι συγκρίσεις που κάνουν οι Αμερικάνοι με τους Ιάπωνες ανταγωνιστές τους στον βιομηχανικό τομέα. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960, η αυτοπεποίθηση και η επιρροή του αμερικάνικου μάνατζμεντ ήταν κυρίαρχη. Εντούτοις, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, σταδιακά αλλά σταθερά, οι επιδόσεις της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, της βιομηχανίας ηλεκτρονικών, και άλλων κλάδων της μεταποίησης άρχισαν να αλλάζουν την κατάσταση. Έτσι, κυριολεκτικά με μηδενικούς φυσικούς πόρους, μηδενική ενέργεια, και με πάνω από 110 εκατομμύρια ανθρώπους να συνωστίζονται σε τέσσερα μικρά ορεινά νησιά, η Ιαπωνία κατάφερε να έχει τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης, το χαμηλότερο επίπεδο ανεργίας, και, τουλάχιστον σε κάποιες από τις μεγαλύτερες και περισσότερο επιτυχείς επιχειρήσεις, έναν από τους περισσότερο εύρωστους και καλοπληρωμένους πληθυσμούς του κόσμου (Newman, V., & Chaharbaghi, K. 1998). Μέσα από τις καταστροφές που είχε δημιουργήσει ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος η χώρα αυτή κατάφερε να δημιουργήσει μια βιομηχανική αυτοκρατορία που όμοιά της δεν υπήρχε σε ολόκληρο τον κόσμο (Μόργκαν, 2000, σ.154). Διαπιστώθηκε, επομένως, ότι η βεμπεριανή θεωρία και οι μετέπειτα θεωρίες δεν μπορούσαν να εξηγήσουν το μυστικό της επιτυχίας των Ιαπόνων. Το κυρίαρχο στοιχείο της βεμπεριανής θεωρίας είναι η ύπαρξη ενός ορθολογικού συστήματος τυπικών κανονισμών που δεν είναι ούτε συστηματοποίηση των ανεπίσημων κανονισμών, ούτε παράγωγο των ηθικών αξιών (Chan & Clegg, 2002). Αλλά σχετίζεται με κανονισμούς που αποβλέπουν στην επιτυχημένη πραγματοποίηση των στόχων κάθε οργάνωσης με συστηματικό, θετικό και ορθολογικό τρόπο. Η θεωρία του Weber παρουσίαζε τις οργανώσεις «σαν ψυχρές έρημους, στερούμενοι κουλτούρας και συναισθηματισμού και αυτό ακριβώς το χαρακτηριστικό έμοιαζε να είναι το μυστικό της επιτυχίας τους» (Τσιβάκου, οπ.π. σ.195), κατά συνέπεια τον 20^ο αιώνα οι

επιχειρήσεις ακολούθησαν αυτή τη «συνταγή επιτυχίας» και εφάρμοσαν τον γραφειοκρατικό έλεγχο. Αυτός ο έλεγχος επιτυγχάνεται με την παρατήρηση, την ανάλυση, την μέτρηση, την παρακολούθηση και τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διαδικασιών, διατυπώσεων, διατάξεων και υποδειγμάτων για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα (Howard-Grenville, 2006).

Η εξέλιξη, λοιπόν, της Ιαπωνίας ως ηγετική οικονομική δύναμη, σύμφωνα με τους θεωρητικούς, δεν οφειλόταν στην τεχνολογία ή στη δομή των εταιρειών, αλλά στην ιαπωνική κουλτούρα και στον τρόπο με τον οποίο αυτή διεισδύει βαθιά στη λειτουργία των εταιριών (Τσιβάκου, οπ.π., σ.196). Το κυρίαρχο στοιχείο της ιαπωνικής κουλτούρας είναι ότι αυτές οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν συνήθως τους υπαλλήλους τους με προοπτική να κρατήσουν για όλη τους τη ζωή (De Witte & Van Muijen, 1999). Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε υπάλληλος προάγεται σταδιακά στην ιεραρχία της εταιρείας, κυρίως κατά αρχαιότητα, ακολουθώντας τις οδούς μιας ανειδίκευτης σταδιοδρομίας. Σε αυτό το πλαίσιο ο έλεγχος είναι συχνά ανεπίσημος, με σχετικώς λίγους κανόνες και κανονισμούς, αλλά με ένα δυνατό αίσθημα κοινής υπευθυνότητας και συλλογικών διοικητικών αποφάσεων. Η επαγγελματική και η οικογενειακή ζωή των εργαζομένων είναι συχνά αναπόσπαστα δεμένες, εφόσον οι υπάλληλοι κατοικούν σε σπίτια της εταιρείας και ψωνίζουν σε μαγαζιά της εταιρείας. Στην Ιαπωνία η επιχείρηση θεωρείται ως μια συλλογικότητα στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι και όχι απλώς ένας εργασιακός χώρος που αποτελείται από ξεχωριστά άτομα (Trompenaars & Hampden-Turner,1997). Η εργασιακή εμπειρία συνήθως διαπνέεται από το πνεύμα συνεργασίας που συναντά κανείς στα χωριά ή τα κοινόβια, ενώ δίνεται σημαντική έμφαση στην αλληλεξάρτηση, τις κοινές έγνοιες και την αλληλοβοήθεια. Οι σχέσεις εξουσίας είναι συνήθως πατρικές, εξαιρετικά

παραδοσιακές και πλήρεις σεβασμού. Υπάρχουν ισχυροί δεσμοί ανάμεσα στην ευημερία του ατόμου, της εταιρείας και του έθνους.

Σύμφωνα με τον Murray Sayle (Μόργκαν, οπ.π., σ.158-160) οι ιαπωνικές επιχειρήσεις συνδυάζουν τις πολιτισμικές αξίες των ορυζώνων με το πνεύμα προσφοράς των σαμουράι, όπου τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στην κουλτούρα τους είναι η προστασία των εργαζομένων, η αλληλοεξυπηρέτηση, η αποδοχή της θέσης κάποιου μέσα στο συνολικό σύστημα και η εξάρτηση του από αυτό.

Οι υπάλληλοι, επομένως, μιας ιαπωνικής επιχείρησης δεν πρέπει να εκτελούν απλώς μια συγκεκριμένη εργασία, αλλά ακόμα να υιοθετούν την ιδεολογία της εταιρείας να ταυτίζονται με τα προϊόντα της, τις αρχές της και τις αξίες της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η καθιέρωση των επτά πνευματικών αξιών της μεγαλύτερης ηλεκτρικής επιχείρησης της Ιαπωνίας, Matsushita Electric Company, ήτοι (Τσιβάκου, οπ.π., σ.198):

- Υπηρεσία του Έθνους Μέσα από τη Βιομηχανία
- Τιμότητα
- Αρμονία και Συνεργασία
- Προσπάθεια για Βελτίωση
- Ευγένεια και Ταπεινοφροσύνη
- Προσαρμογή και Αφομοίωση
- Ευγνωμοσύνη

Θα λέγαμε ότι ενώ η φράση κλειδί στη Δύση είναι «εταιρεία-μηχανισμός», στην Ιαπωνία επικρατεί το σύνθημα «εταιρεία-εκτεταμένη οικογένεια» (Τσιβάκου,

οπ.π., σ.197). Οι πνευματικές αξίες, που αναφέρθηκαν παραπάνω, παρέχουν έναν πνευματικό ιστό μεγάλης ανθεκτικότητας. Καλλιεργούν συνεπείς προσδοκίες ανάμεσα στους εργαζομένους μιας εργατικής δύναμης που εκτείνεται σε όλες τις ηπείρους. Επιτρέπουν σε μια εξαιρετικά πολύπλοκη και αποκεντρωμένη εταιρεία να επικαλείται μια τεράστια δύναμη συνέχειας που συντηρεί την εταιρεία ακόμη και όταν παύει να υπάρχει λειτουργική καθοδήγηση (Μόργκαν, οπ.π., σ.158).

Η ιαπωνική εμπειρία οδηγεί σε ορισμένα σημαντικά πορίσματα (Τσιβάκου, οπ.π., σ.199), όπως αναφέρονται ακολούθως. Πρώτον, οι οργανισμοί λειτουργούν στο πλαίσιο μιας εθνικής κουλτούρας, της οποίας οι αξίες και οι θεσμοί επηρεάζουν αποφασιστικά τη στάση των υπαλλήλων προς την εργασία και τους εργοδότες. Δεύτερον, η δραστηριότητα των ατόμων μέσα στις οργανώσεις δεν είναι απλώς βασισμένη στον υπολογισμό και τη σκοπιμότητα, αλλά προσδιορίζεται από αξίες και θεσμούς. Τρίτον, οι οργανώσεις, όπως και τα έθνη, έχουν ιδιαίτερες κουλτούρες με συγκεκριμένες αξίες και θεσμούς. Το να γίνει κάποιος στέλεχος μιας οργάνωσης, όπως και το να γίνει μέλος μιας κοινωνίας, προϋποθέτει μια διαδικασία κοινωνικοποίησης. Τέταρτον, οι επιτυχημένες οργανώσεις καταφέρνουν να εμπνεύσουν τις δικές τους αξίες και θεσμούς στα μέλη τους, που αναπτύσσουν ένα αίσθημα ταυτότητας και ταύτισης με τον οργανισμό.

Εντούτοις, θα πρέπει να σημειωθεί ότι εκτός από την υπερίσχυση του ιαπωνικού μοντέλου, υπήρχε και άλλος λόγος για την ανάδειξη της οργανωτικής κουλτούρας. Ο λόγος είναι ότι τα εμπόδια που προέκυψαν από τη συνεργασία των ευρωπαϊκών κρατών στο πλαίσιο της τότε Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας αναζωπύρωσαν το ενδιαφέρον για ζητήματα εθνικών ταυτίσεων (Howard-Grenville, 2006). Έτσι, στις αρχές του 1980 άρχισαν να καταβάλλονται προσπάθειες για να υποβαθμιστούν ή και να εξαλειφθούν οι εθνικές διαφορές και οι ενδοιασμοί σχετικά

με τη δυνατότητα λειτουργίας υπερεθνικών θεσμών, με σκοπό να συσταθεί και να εφαρμοστεί η κοινή αγορά, η οποία θα υπερνικούσε τις περιφερειακές και εθνικές διαφορές (Παναγιωτοπούλου, οπ.π. σ.346).

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι πριν την ανάδειξη του ιαπωνικού μοντέλου, η σημασία της οργανωτικής κουλτούρας είχε καταγραφεί από τις μελέτες του Hawthorne, που για πρώτη φορά επισήμαναν ότι οι εργαζόμενοι είναι κοινωνικά όντα, και η συμπεριφορά τους δεν προσδιορίζεται από προσωπική σκοπιμότητα. Αντίθετα, υπάρχουν και κοινωνικές ανάγκες οι οποίες προτρέπουν τα άτομα να συμμορφώνονται στις ομαδικές πιέσεις και να σέβονται τις ομαδικές νόρμες (Τσιβάκου, οπ.π.).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κατανόηση του εργαζομένου, είναι ένα από τα συμπεράσματα από πειράματα που έγιναν από κοινωνιολόγους, με κύριο εμπνευστή τον Elton Mayo (1880-1949), στα εργαστήρια Hawthorne της Western Electric Company όπου έμειναν γνωστά σαν πειράματα Hawthorne και συνέβαλαν στη γέννηση της Σχολής Ανθρώπινων Σχέσεων. Οι έρευνες αυτές, χρησιμοποιώντας διαδοχικά εμπειρικές μεθόδους όπως για παράδειγμα το πείραμα, τη συμμετοχική παρατήρηση και τις συνεντεύξεις έθεσαν ως κύριο στόχο τους να διερευνήσουν τη συσχέτιση μεταξύ συνθηκών εργασίας και αύξησης της παραγωγικότητας (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.).

Το εν λόγω πείραμα μελετούσε την επίδραση ατομικών παραγόντων, όπως η κόπωση, ο φωτισμός, η διάρκεια εργασίας και τα διαλείμματα σε σχέση με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων έδειξαν ότι η παραγωγικότητα αυξανόταν στην πειραματική ομάδα (Howard-Grenville, οπ.π.). Αυτό δεν οφειλόταν στις συνθήκες εργασίας αλλά στο γεγονός ότι οι εργάτες αύξησαν την παραγωγικότητα τους διότι ένοιωθαν ότι έπαιρναν μέρος σε ένα πείραμα

με σημασία με την έννοια ότι κολακεύτηκαν γιατί ένοιωθαν ότι κάποιος ενδιαφέρονταν γι' αυτούς και ασχολιόντουσαν μαζί τους. Ο Mayo και οι συνεργάτες του όρισαν αυτήν την τάση των ανθρώπων να ενεργούν διαφορετικά, σ' αυτήν την περίπτωση με πιο παραγωγικό τρόπο, επειδή τους παρατηρούν, σαν το φαινόμενο Hawthorne (Mondana, 1996). Η συμπεριφορά των εργατών, συνεπώς, δεν είναι ορθολογική, δηλαδή δεν σκέφτονται μόνο με οικονομικά κριτήρια, αλλά ως υποκείμενα με σύνθετο πλέγμα επιθυμιών, κινήτρων και ηθικών αξιών (Παναγιωτοπούλου, ο.π.).

Τα κυριότερα συμπεράσματα του ήταν, πρώτον, ότι όπως στις κοινωνικές σχέσεις έτσι και στις οικονομικές, οι συναισθηματικοί παράγοντες έχουν μεγαλύτερη σημασία από τους οικονομικούς. Δεύτερον, οι συντελεστές που επηρεάζουν περισσότερο τα άτομα είναι εκείνοι που πηγάζουν από τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές ομάδες. Τρίτον, οι τεχνικές μεταβολές διαταράσσουν τις κοινωνικές συνθήκες των εργαζομένων και επιδρούν στις μεταξύ τους σχέσεις. Τέλος, τέταρτον, είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν νέες δεξιότητες που να στηρίζονται στην συνεργασία των ατόμων και να στοχεύει στην δημιουργία ενός συστήματος επικοινωνιών ανάμεσα σ' αυτές και στη διεύθυνση (Χολέβας, 1993).

Από τα αποτελέσματα των πειραμάτων του, ο Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα ότι και άλλοι παράγοντες διαφορετικοί από τις συνθήκες εργασίας, έχουν την δυνατότητα να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και κατά συνέπεια την παραγωγή. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ψυχολογία κάθε ατόμου και ονομάστηκαν παράγοντες ανθρώπινων σχέσεων (human relations factors) (Mondana, 1996). Τα πειράματα Hawthorne φανέρωσαν τη σημασία κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων των εργατών και κατέδειξαν ότι πρέπει να εξεταστούν και οι κοινωνικές αξίες του οργανισμού.

Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, μολονότι ανέδειξε τη σπουδαιότητα των άγραφων νόμων μέσα στις οργανώσεις και εμφάνισε την ιδιαίτερη σημασία της ανεπίσημης, μη διοικητικής οργάνωσης, που είχε μέχρι τότε παραμεληθεί δεν κατόρθωσε να αναπτύξει μια πολιτισμική θεωρία των οργανώσεων. Διότι παρέλειψε την κατανόηση της συμβολικής διάστασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε σχέση με την ηγεσία καθώς και τον πολιτικό παράγοντα στις οργανώσεις (Τσιβάκου, οπ.π.). Εντούτοις, θα πρέπει να αναφερθεί η συμβολή των ερευνητών Chester Barnard και Philip Selznick της Σχολής Ανθρωπίνων Σχέσεων στη μελέτη της οργάνωσης ως κουλτούρας. Υποστήριξαν ότι οι οργανωσιακές πραγματικότητες κατασκευάζονται μέσα από κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, συνεχείς αλλαγές και επεξεργασίες νοημάτων και κατέδειξαν την σημασία της ηγεσίας (Newman, & Chaharbaghi, οπ.π.). Οι ηγέτες, σύμφωνα με τους Chester Barnard και Philip Selznick, μεθοδεύουν την κουλτούρα, διαμορφώνοντας τις εντυπώσεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες των κατώτερων τους. Έτσι, επινοούν πρωτότυπους τρόπους για να ορίσουν καταστάσεις και να κατασκευάσουν την πραγματικότητα για τους γύρω τους, στη συνέχεια επιδιώκουν να ορίσουν καταστάσεις για τους άλλους και να τους πείσουν ότι οι ορισμοί τους είναι σωστοί (Τσιβάκου, οπ.π.). Για να το πετύχουν αυτό, κάνουν εκτεταμένη χρήση συμβόλων όταν διαπλάθουν την πραγματικότητα για τους άλλους. Σύμφωνα με τον Pettigrew, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σαν ένα μωσαϊκό από σύμβολα, γλώσσα, ιδεολογίες, πεποιθήσεις, τελετουργίες και μύθους και οι ηγέτες χρησιμοποιούν αυτά τα μέσα για να αποδίδουν αξίες, να προκαλούν αφοσίωση και να προωθούν το δικό τους όραμα για την οργάνωση (οπ.π.).

Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Μεγάλη Βρετανία προσποιήθηκαν κάποιο ενδιαφέρον για τη θεωρία των «Ανθρωπίνων Σχέσεων», ενώ συνέχιζαν να αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο σαν παραγωγική

μονάδα που επιδέχεται μεγιστοποίηση, καταμέτρηση και έλεγχο, μέχρι να κάνει φανερή την υπεροχή του το ιαπωνικό μοντέλο και να στραφεί το ενδιαφέρον στην σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην λειτουργία των οργανισμών είναι σημαντική διότι είναι κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός, ο οποίος συνθέτει όλους τους προηγούμενους, είναι αυτός που προτείνει ο Δ. Μπουραντάς και υποστηρίζει ότι η *«η κουλτούρα ορίζεται ως σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πώς το κάνουν, γιατί το κάνουν.»* (Μπουραντάς, οπ.π. σ.544).

B. ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Εφόσον αναλύσαμε πως προέκυψε η ανάγκη για τη μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας, θα ήταν χρήσιμο να δούμε τις θεωρίες που προέκυψαν γύρω από την έννοια.

Σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες, από τις οποίες οι κυριότερες παρατίθενται και αναλύονται σε αυτό το δεύτερο μέρος του πρώτου κεφαλαίου.

B.1 GEERT HOFSTEDE

Στα τέλη του '70 ο Geert Hofstede, ένας ολλανδός ψυχό-κοινωνιολόγος, θέλοντας να εξετάσει την ιδέα ότι οι οργανισμοί είναι αποτέλεσμα της αλληλόδρασης μεταξύ των μεγαλύτερων κοινωνικών συστημάτων, διεξήγαγε μια έρευνα σχετικά με την διαφορετική εθνική ταυτότητα στην IBM. Πιο συγκεκριμένα, θέλησε να μελετήσει τις διαφοροποιήσεις στο στιλ διοίκησης που προέρχονται από διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές με τις οποίες έχει κοινωνικοποιηθεί το κάθε ηγετικό στέλεχος (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ.370). Έτσι, συμπλήρωσε μια διεξοδική επισκόπηση σε 40 χώρες, υποβάλλοντας 32 αξιολογικές ερωτήσεις στους υπαλλήλους πώλησης και σέρβις της IBM.

Ο Hofstede ανακάλυψε ότι υπήρχαν ανομοιομορφίες στο πολιτιστικό προφίλ των διαφόρων χωρών, παρόλο που τα δείγματα των ερωτηθέντων ήταν πολύ συγγενικά. Αυτό σημαίνει ότι είχαν την ίδια εργασία, εκπαίδευση, ηλικία, ίδια αναλογία γυναικών και ανδρών και εταιρεία. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι διαφορές στην συμπεριφορά θα μπορούσαν να αποδοθούν σε τέσσερις

διαστάσεις (Τσιβάκου, 1995, σ.229) ή σε τέσσερις εθνικές κουλτούρες (Κάντας, 1995, σ.75):

Η πρώτη διάσταση είναι η απόσταση από την εξουσία (power distance) όπου είναι ο βαθμός στον οποίο οι κατώτεροι αποδέχονται το δικαίωμα του αρχηγού να παίρνει τις σημαντικές αποφάσεις. Στις πιο έντονες μορφές αυτής της κουλτούρας, η ανισότητα θεωρείται ως φυσική τάξη των πραγμάτων. Σε μια τέτοια κουλτούρα κύριο χαρακτηριστικό είναι ο σεβασμός προς τα ανώτερα στελέχη της κοινωνίας, τα οποία είναι αποδεκτά από τους άλλους και στα οποία αναγνωρίζεται το δικαίωμα να ασκούν εξουσία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η Νιγηρία, οι Φιλιππίνες και η Ινδονησία (Κάντας, οπ.π.).

Η δεύτερη διάσταση είναι η αποφυγή της ανασφάλειας (uncertainty avoidance) και αφορά την ευκολία με την οποία τα άτομα δέχονται την αλλαγή και είναι πρόθυμα να εκτεθούν σε κινδύνους. Στους χαμηλότερους βαθμούς αυτής της κουλτούρας, η ασφάλεια είναι πρωταρχική και κάθε είδους αλλαγή προξενεί έντονα αισθήματα άγχους. Είναι, ουσιαστικά ο βαθμός με τον οποίο τα άτομα μιας κοινωνίας θεωρούν ότι απειλούνται από αβέβαιες, απρόβλεπτες, αμφίσημες καταστάσεις και προσπαθούν να αντιδράσουν υιοθετώντας τυπικούς κανόνες και αυστηρές κυρώσεις για όσους αποκλίνουν (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.). Ακόμα, πιστεύουν σε απόλυτες αλήθειες και προσπαθούν να χειριστούν το άγχος που προξενεί η κάθε είδους αλλαγή, γι' αυτό τον λόγο πρέπει να διατυπώνεται με σαφήνεια τι επιτρέπεται και τι όχι. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας κουλτούρας είναι η Γερμανία (Κάντας, οπ.π.).

Η τρίτη διάσταση είναι ο ατομικισμός ή κολεκτιβισμός (individualism/collectivism) όπου αναφέρεται στον βαθμό προσκόλλησης του ατόμου στο κοινωνικό του σύνολο (Τσιβάκου, οπ.π.). Με άλλα λόγια είναι ο βαθμός με τον οποίο τα άτομα αξιολογούν την ατομική πρωτοβουλία και την κρατικά παρέμβαση

και προστασία. Το χαμηλό επίπεδο ατομικισμού είναι γνώρισμα των κοινωνιών με ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς, όπου το άτομο κατέχεται από ένα έντονο αίσθημα καθήκοντος προς το σύνολο, την εκτεταμένη οικογένεια, τη φυλή, το χωριό. Ενώ, κολεκτιβιστικές κουλτούρες είναι εκείνες στις οποίες τα άτομα ταυτίζονται με ευρύτερα κοινωνικά σύνολα (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.).

Τέλος, η τέταρτη διάσταση είναι ο ανδρισμός ή θηλυκότητα (masculinity/feminism) όπου αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο καταμερισμός των κοινωνικών λειτουργιών είναι παράλληλος με τον καταμερισμό των φύλων. Οι κοινωνίες που μεγιστοποιούν τις διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών λέγονται «ανδρικές», ενώ, αντίθετα, αυτές που τις ελαχιστοποιούν ονομάζονται «γυναικείες» (Τσιβάκου, οπ.π.). Οι ανδρικές αξίες, θα λέγαμε, ότι αντιπροσωπεύουν τα υλικά αγαθά, τη φιλοδοξία, το θαυμασμό για το μεγάλο και ισχυρό, σε αντιδιαστολή με τις «γυναικείες» που δεν είναι ανταγωνιστικές, ήπιες, συμπάσχουν με το μικρό και ασθενές και αφορούν περισσότερο συναισθηματικές ιδιότητες.

Οι ομαδοποιήσεις των κρατών που προέκυψαν από το συνδυασμό των τεσσάρων μεταβλητών σκοπεύουν στην σκιαγράφηση των πολιτισμικών χαρακτηριστικών των ευρύτερων εθνικών ομάδων. Η Ελλάδα ανήκει σε μια ομάδα κρατών με μέση απόσταση από την εξουσία, με χαμηλό δείκτη ατομικισμού και δείκτη «ανδρικών» προτύπων συμπεριφοράς. Ωστόσο, στο δείκτη αποφυγής της ανασφάλειας καταλαμβάνει την πρώτη θέση μεταξύ των εξεταζόμενων κρατών (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.). Η συνεισφορά αυτής της εργασίας είναι σημαντική, αν και κατέληξε σε γενικά συμπεράσματα που αναφέρονται σε ευρύτερα πολιτισμικά σύνολα, διότι κατέδειξε την σπουδαιότητα της οργανωσιακής κουλτούρας σαν εναρκτήριο σημάδι στην κοινωνική επιρροή που υπάρχει μέσα στις οργανώσεις.

B.2 EDGAR SCHEIN

Στις αρχές του 1980, ο Edgar Schein ανέπτυξε την θεωρία του για την οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με την οποία η κουλτούρα υπάρχει σε τρία επίπεδα: στην επιφάνεια βρίσκουμε τα παρατηρήσιμα επιφαινόμενα, από κάτω βρίσκονται οι αξίες και οι κανόνες συμπεριφοράς και στο χαμηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι βασικές υποκείμενες παραδοχές (Κάντας, οπ.π. σ.79-80).

Τα επιφαινόμενα (artifacts) είναι αυτά που παρατηρεί κάποιος που έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με μια οργανωτική κουλτούρα. Σε αυτήν την κατηγορία τοποθετούνται τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία μιας κουλτούρας, όπως ο τρόπος ενδυμασίας, ο κώδικας επικοινωνίας καθώς και αυτά που δεν διακρίνονται με την άμεση παρατήρηση, όπως είναι οι γραπτοί κανόνες ή τα παραγόμενα προϊόντα. Ενώ είναι εύκολη η παρατήρηση και η καταγραφή αυτών των στοιχείων, δεν μπορεί να γίνει η ανάλυση τους γι' αυτό αυτή η διαδικασία γίνεται στο δεύτερο επίπεδο, στις αξίες (Κάντας, οπ.π.).

Οι αξίες (values) αναφέρονται στο τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση και πώς πρέπει να λυθεί το κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται. Αυτές οι λύσεις συνήθως προτείνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και αντανακλούν τις δικές τους αξίες. Αν η λύση που έχει προταθεί αποδειχτεί επιτυχής, η αξία πάνω στην οποία στηρίχτηκε αρχίζει να υφίσταται ένα γνωστικό μετασχηματισμό και μετατρέπεται αρχικά σε πεποίθηση και τέλος σε βασική παραδοχή (assumption), σε κάτι δηλαδή που θεωρείται δεδομένο, που αποτελεί το τρίτο επίπεδο της κουλτούρας (Κάντας, οπ.π.). Οι αξίες, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι αναφέρονται στον κώδικα ηθικής διότι υποδεικνύουν το σύστημα αξιών των εργαζομένων, αν, για παράδειγμα, πιστεύουν στην ελευθερία, δημοκρατία, στην παράδοση, στην αφοσίωση κ.λ.π. Οι αξίες

υπάρχουν στο συνειδητό επίπεδο των υπαλλήλων, σε αντίθεση με τα βασικές παραδοχές. Ωστόσο, εκεί που βγαίνουν περισσότερο στην επιφάνεια οι αξίες είναι όταν κάποιος προσπαθεί να αλλάξει την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας τους. Αυτή η πρόκληση ή αμφισβήτηση των αξιών συνήθως γίνεται από τους νεοεισερχόμενους σε έναν οργανισμό ή από τους «επαναστάτες» (Schein, 1989, σ.214).

Οι κανόνες έχουν άμεση σχέση με τις αξίες διότι είναι οι άγραφοι κανόνες που επιτρέπουν σε ένα μέλος μιας συγκεκριμένης κουλτούρας να ξέρει το περιθώριο δράσεων που μπορεί να έχει σε ένα πλήθος καταστάσεων. Ενώ οι αξίες καθορίζουν τι είναι σημαντικό στα μέλη μιας κουλτούρας, οι κανόνες εδραιώνουν τι είδος συμπεριφοράς αναμένεται να έχουν από αυτούς και ξεκαθαρίζουν τι θεωρείται αποδεκτό από αυτόν τον οργανισμό (Schein, οπ.π.).

Ο Schein κάνει διάκριση ανάμεσα στις βασικές αξίες που έχουν μετατραπεί σε παραδοχές και τις αποδεκτές αξίες (espoused values) που βρίσκονται σε κάπως πιο επιφανειακό επίπεδο (Κάντας, οπ.π. σ.79-80). Οι αποδεκτές αξίες είναι αυτές που είτε δηλώνονται προφορικά είτε εμφανίζονται γραμμένες στα καταστατικά κ.λ.π. Οι αξίες αυτές σχετίζονται με αυτά που λένε τα μέλη μιας οργάνωσης, όχι όμως απαραίτητα με αυτά που πράττουν. Οι αποδεκτές αξίες είναι αυτές που υποτίθεται ότι κατευθύνουν την όλη λειτουργία μιας οργάνωσης, ωστόσο αυτά που πραγματικά κατευθύνουν τη συμπεριφορά θα τα βρούμε στις βασικές παραδοχές. Επομένως, εφόσον οι αξίες από μόνες τους δεν επαρκούν για να ερμηνεύσουμε τη λειτουργία μιας οργάνωσης, πρέπει να μελετήσουμε και τις βασικές παραδοχές, οι οποίες αποτελούν τη βάση της κουλτούρας (Aldrich, 1999).

«Όταν η λύση σε κάποιο πρόβλημα έχει επανειλημμένα αποδειχτεί επιτυχής, αρχίζει να θεωρείται δεδομένη. Αυτό που κάποτε αποτελούσε μια υπόθεση, που

στηριζόταν μόνο από κάποια διαίσθηση ή κάποια αξία, βαθμιαία έχει αρχίσει να θεωρείται πραγματικότητα. Αρχίζουμε να θεωρούμε ότι έτσι λειτουργούν τα πράγματα στη φύση. (...) Οι βασικές παραδοχές, με την έννοια που τους δίνω, θεωρούνται τόσο δεδομένες, ώστε σε μια πολιτιστική μονάδα δε θα βρούμε ουσιαστικές διαφορές. Στην πραγματικότητα, αν μια βασική παραδοχή έχει γίνει απόλυτα αποδεκτή από μια ομάδα, τα μέλη της ομάδας αυτής θα θεωρούν αδιανόητη οποιαδήποτε άλλη μορφή συμπεριφοράς» (Schein, οπ.π., σ.18). Οι βασικές παραδοχές αναπαριστούν το τι αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ως πραγματικότητα και συνεπώς επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης τους και την συμπεριφορά τους. Η κουλτούρα δεν θεωρείται ότι αποτελείται από μια παραδοχή αλλά από μια σειρά αλληλοσχετιζόμενες παραδοχές. Ο Schein υποστηρίζει ότι υπάρχουν επτά υποθέσεις που πρέπει να λυθούν από την κάθε επιχείρηση, μέσω της κουλτούρας, σε κάθε χρονική περίοδο. Ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστεί το κάθε ζήτημα υποδεικνύουν τις βασικές παραδοχές της κουλτούρας. Οι επτά υποθέσεις ή διαστάσεις είναι οι ακόλουθες (Schein, οπ.π., σ.212): ο ορισμός της κουλτούρας του οργανισμού, ο βαθμός αφομοίωσης αυτής της κουλτούρας από τους υπαλλήλους, ο ορισμός της πραγματικότητας και της αλήθειας, η φύση του χρόνου, η ανθρώπινη φύση, η ιδιοσυγκρασία της ανθρώπινης φύσης και η ομοιογένεια σε αντιπαράθεση με την διαφοροποίηση. Επίσης, υποστηρίζει ότι οι βασικές παραδοχές που λύνουν αυτές τις υποθέσεις μπορούν να γενικευτούν σε πολλές δραστηριότητες του οργανισμού και στη συνέχεια τις ομαδοποιεί σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι η εξωτερική προσαρμογή, δηλαδή ο στόχος και η στρατηγική, τα μέσα και τα συστήματα ελέγχου (Schein, οπ.π.). Η δεύτερη είναι η εσωτερική ενσωμάτωση όπου είναι η κοινή γλώσσα, η οριοθέτηση των ομάδων, οι επιβραβεύσεις και οι τιμωρίες, το status και οι σχέσεις εξουσίας (Schein, οπ.π.).

Αλλά, όπως ειπώθηκε παραπάνω, μεγαλύτερη επιρροή στις βασικές παραδοχές που διαμορφώνουν την κουλτούρα ασκούν οι αξίες και τα επιφαινόμενα.

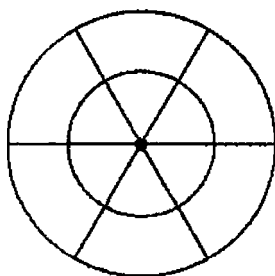
Σύμφωνα με την θεωρία του Schein, τα μέλη μιας κουλτούρας έχουν κάποιες αξίες και συμμορφώνονται με τους κανόνες του οργανισμού γιατί οι βασικές πεποιθήσεις και παραδοχές τροφοδοτούν και υποστηρίζουν αυτές τις αξίες και τους κανόνες. Οι αξίες και οι κανόνες, με την σειρά τους, ενθαρρύνουν αυτές τις δραστηριότητες που παράγουν τα επιφαινόμενα. Τέλος, τα επιφαινόμενα θεωρούνται προεκτάσεις ή εξωτερικεύσεις του ίδιου πυρήνα της κουλτούρας που διατηρεί τις αξίες και τους κανόνες (Schein, οπ.π., σ.216).

B.3 CHARLES HANDY

Η αναγνώριση των κυριότερων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας έγινε από τον Charles Handy το 1986 όπου συνεχίζοντας την θεωρία του Harrison τις διέκρινε σε τέσσερις. Οι περισσότερες οργανώσεις συνδυάζουν περισσότερους από έναν τύπους, αλλά ένας από αυτούς τείνει να υπερισχύσει. Η συνεισφορά του Handy είναι ότι προσάρτησε στον κάθε τύπο κουλτούρας ένα θεό της Αρχαίας Ελλάδας που συνοψίζει τις δυνάμεις καθώς και τις αδυναμίες του. Οι τύποι έχουν ιδεοτυπικό χαρακτήρα και δεν συναντώνται αμιγώς στην πραγματικότητα (Παναγιωτοπούλου, οπ.π., σ.387). Οι τέσσερις τύποι είναι οι ακόλουθοι:

Η κουλτούρα της εξουσίας (power culture), απεικονίζεται στην εικόνα 1. σαν τον ιστό της αράχνης η οποία είναι καθισμένη στη μέση. Ο αρχηγός, ρόλος μέσω του οποίου εκφράζεται η εξουσία, είναι πρωταρχικό στοιχείο αυτής της κουλτούρας. Επομένως, κυρίαρχα χαρακτηριστικά της είναι ο αυταρχισμός και ο συγκεντρωτισμός (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.). Η οργάνωση εμφανίζεται σαν προσωπικό δημιούργημα

του αρχηγού, που διατηρεί τη συνοχή του, τον εμπνυχώνει, τον ζωογονεί και τον διευθύνει (Τσιβάκου, οπ.π., σ.218). Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία έχει το δικαίωμα να διορίζει, προάγει και να υποβιβάζει τους αξιωματούχους με βάση την προσωπική του κρίση και αδιαφορώντας για κανόνες ή κανονισμούς. « Αυτές οι κουλτούρες έχουν έντονη προσωπικότητα. Διαθέτουν πολυάριθμες, σχεδόν μυθικές ιστορίες και παραδόσεις από το παρελθόν και προσφέρουν ενδιαφέρουσες θέσεις εργασίας σε όσους ανήκουν στον κύκλο και συμμερίζονται τις αξίες της αράχνης. Η μεγάλη τους δύναμη είναι ότι μπορούν να ανταποκριθούν στιγμιαία και ενστικτωδώς σε ευκαιρίες ή σε κρίσεις, λόγω των πολύ άμεσων επικοινωνιών και του συγκεντρωτισμού της εξουσίας. Ο κίνδυνος προέρχεται από την παντοδυναμία του κεντρικού προσώπου. Χωρίς αράχνη ο ιστός πεθαίνει. Αν η αράχνη είναι αδύναμη, διεφθαρμένη, παράλογη ή αν επιλέγει ακατάλληλα άτομα, τότε και η οργάνωση είναι αδύναμη, διεφθαρμένη, παράλογη και κακά στελεχωμένη» (Handy, 1993. σ.184).



Εικόνα 1.

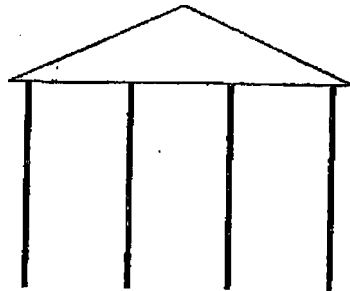
Ο Handy επέλεξε να συνδέσει την κουλτούρα της εξουσίας με τον αρχαίο θεό Δία ο οποίος θέλει να έχει τα πάντα υπό έλεγχο και επεμβαίνει συνεχώς στις υποθέσεις των άλλων. Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί, όπως υπογραμμίζει ο Γ. Γαβριήλ (Τσιβάκου, οπ.π., σ.218), ότι ο Δίας δεν είχε τη δυνατότητα να διορίζει τους

άλλους θεούς, ούτε να τους προάγει αλλά ούτε και να τους υποβιβάζει. Έπρεπε, όπως και οι άλλοι θεοί να υπακούει στους νόμους της Μοίρας.

Στο βιβλίο του Understanding Organizations (1993) ο Handy υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που ενστερνίζονται αυτού του είδους την κουλτούρα βασίζονται στην αφοσίωση και είναι περήφανοι και δυναμικοί. Χαρακτηριστικά τους είναι η ευελιξία και η γρήγορη αντίδραση απέναντι στον κίνδυνο. Η ηγεσία επιλέγει εκείνα τα άτομα που θεωρεί ότι σκέφτονται με το ίδιο τρόπο και κατά συνέπεια θα την υπακούσουν. Στο εσωτερικό του οργανισμού υπάρχουν ελάχιστοι κανονισμοί και διαδικασίες και λίγη γραφειοκρατία. Το μέγεθος αποτελεί πρόβλημα για αυτές τις κουλτούρες. Ο ιστός μπορεί να σπάσει αν συνδεθεί με πολλές δραστηριότητες. Ο μόνος τρόπος για αυτούς τους οργανισμούς να αναπτυχθούν είναι να παράγουν άλλους οργανισμούς. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο συνεχίζουν να αναπτύσσονται αλλά δεν δίνουν απόλυτη ελευθερία κινήσεων στους οργανισμούς που συνεργάζονται. Αυτό πραγματοποιείται, συνήθως, με την οικονομική εξάρτηση των παράγωγων οργανισμών με τον κεντρικό. Οι κουλτούρες αυτές δίνουν μεγάλη εμπιστοσύνη στο άτομο αλλά όχι στα συμβούλια, και κρίνονται από τα αποτελέσματα.

Η κουλτούρα του ρόλου (role culture), που απεικονίζεται στην εικόνα 2., αναπαριστάται από ένα σχέδιο πυραμίδας όπου «μέσα σε κάθε κουτί υπάρχει ο τίτλος μιας εργασιακής θέσης και από κάτω, με μικρότερα γράμματα, το όνομα του ατόμου που είναι ο παρών ένοικος αυτού του κουτιού, αλλά οπωσδήποτε το κουτί παραμένει, έστω και αν το άτομο φύγει» (Handy, οπ.π., σ.185). Αυτή η κουλτούρα είναι κυρίαρχη στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου κάθε αξιωματούχος έχει ένα ρόλο στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς, και το σύνολο των ρόλων είναι οργανωμένο ιεραρχικά. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η κουλτούρα του

ρόλου βασίζεται στην ιεραρχία, στους κανονισμούς, στις διαδικασίες και στις τυπικές, προκαθορισμένες αρμοδιότητες.



Εικόνα 2.

Ο αρχαίος ελληνικός θεός που έχει επιλεγεί από τον Handy ως κατάλληλος για την κουλτούρα του ρόλου, είναι ο Απόλλωνας όπου είναι ο θεός της αρμονίας των νόμων, της τάξεως διότι *«στην καλύτερη απολλώνια παράδοση, η λογική και ο ορθολογισμός κυριαρχούν»* (Τσιβάκου, ο.π., σ.220). Εντούτοις, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο γραφειοκρατικός ορθολογισμός δεν συνδέεται άμεσα με την απολλώνια λογική διότι ενώ *«ο πρώτος είναι ορθολογισμός των μέσων, των ελέγχων και των ορίων, ενώ η δεύτερη είναι μια υπερβατική λογική αισθητικής δημιουργίας και ελεύθερης διάνοησης»* (ο.π.). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Γ.Γαβριήλ, η πρόθεση του Handy ήταν να τονίσει τη σημασία της τάξης, της σταθερότητας και του ορθολογισμού στην κουλτούρα του ρόλου.

Η οργάνωση αυτού του είδους της κουλτούρας μοιάζει με αρχαίο ναό, όπου η αυστηρή δομή εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα. Η απρόσωπη γραφειοκρατική διαδικασία εξασφαλίζει την τυποποίηση, την προβλεψιμότητα, τη συνέχεια και τη σταθερότητα. Η προαγωγή, η θέση και η τυπική εξουσία αποτελούν ανταμοιβές για τα άτομα αυτής της κατηγορίας (Παναγιωτοπούλου, ο.π.). *«Η οργάνωση είναι μια μηχανική κατασκευή με τον ένα ρόλο στοιβαγμένο πάνω στον άλλο, τη μια αρμοδιότητα*

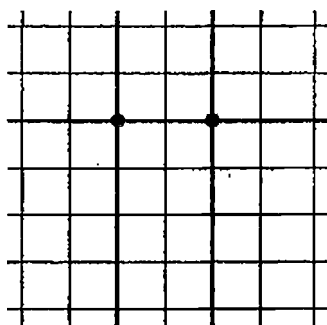
δεμένη με την άλλη. Κάθε τόσο, καθώς αλλάζουν οι προτεραιότητες, η οργάνωση τακτοποιεί ξανά τους ρόλους και τις σχέσεις μεταξύ τους, και, στη συνέχεια, ανακατατάσσει τα άτομα στους διάφορους ρόλους. Η όλη διαδικασία είναι μάλλον διοίκηση παρά ηγεσία. Οι πιο ώριμες οργανώσεις περιέχουν ένα μεγάλο μέρος κουλτούρας του ρόλου, γιατί όταν μια συγκεκριμένη λειτουργία έχει κατασταλάξει τότε αποκρυσταλλώνεται και εφαρμόζεται ολόγεια στο μέλλον» (Handy, οπ.π.).

Γι' αυτό τον λόγο ο ρόλος ή η περιγραφή θέσης εργασίας είναι πιο σημαντικός από το άτομο που καλύπτει αυτή την θέση. Τα άτομα επιλέγονται για να έχουν αποτελεσματική απόδοση σε έναν ρόλο ο οποίος περιγράφεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν τον καλύψουν πολλά άτομα. Η εξουσία της θέσης έχει την μεγαλύτερη σημασία σε αυτούς τους οργανισμούς, ενώ η ατομική εξουσία αποδοκιμάζεται και η εξειδίκευση επιτρέπεται σε συγκεκριμένες συνθήκες. Οι κανονισμοί και οι διαδικασίες είναι οι κύριες μέθοδοι επιρροής. Η αποτελεσματικότητα αυτής της κουλτούρας εξαρτάται κυρίως από τον ορθολογισμό του καταμερισμού της εργασίας και όχι από τις προσωπικότητες των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που υιοθετούν την κουλτούρα του ρόλου αποδίδουν για όσο χρονικό διάστημα λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα. Συνεπώς, χάνουν την ισορροπία τους όταν τα περιβάλλοντα είναι ασταθή. Αυτό συμβαίνει διότι δεν διαθέτουν την ευελιξία που χρειάζεται για να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές εκεί που χρειάζονται ακόμα και όταν υπάρχει επιτακτική ανάγκη. Αυτού του είδους οι οργανισμοί δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της ανταγωνιστικής αγοράς όπου η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία και η αλλαγή είναι αναγκαία χαρακτηριστικά για να μπορέσουν να επιβιώσουν.

Εντούτοις, αυτά τα εργασιακά περιβάλλοντα προσφέρουν ασφάλεια στο άτομο διότι εκτός από την μονιμότητα που του παρέχουν, του δίνουν και ένα βαθμό

πρόβλεψης για την δυνατότητα ανέλιξης του. Επίσης, του δίνουν την δυνατότητα να αποκτήσει εξειδίκευση. Επιβραβεύουν τους υπαλλήλους που ενδιαφέρονται μόνο να κάνουν την δουλειά που τους έχει ανατεθεί. Ενώ αυτοί που είναι φιλόδοξοι ή που ενδιαφέρονται περισσότερο για τα αποτελέσματα παρά για την μέθοδο και επιδιώκουν να έχουν εξουσία είναι παραδείγματα προς αποφυγήν και περιθωριοποιούνται. Αυτοί οι οργανισμοί επιβιώνουν στις αγορές στις οποίες οι οικονομίες κλίμακας είναι πιο σημαντικές από την ευελιξία ή εκεί όπου η τεχνική εξειδίκευση προτιμάται από την καινοτομία των προϊόντων.

Η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος (task culture), που απεικονίζεται στην εικόνα 3., έχει το σχέδιο πλέγματος στο οποίο κάποια από τα μέρη του είναι πιο χοντρά και δυνατά από τα άλλα και μπορεί «να τεντώνει τα νήματα του από εδώ και από κει και αναδιαμορφώνεται όπως θέλει» (Handy, οπ.π., σ.188). Σε αντίθεση με την κουλτούρα που υποστηρίζει την εκτέλεση μιας εργασίας σύμφωνα με τους κανόνες, τα έθιμα και τις διαδικασίες, η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος αξιολογεί τη διεκπεραίωση μιας αποστολής με οποιονδήποτε δυνατό τρόπο (Τσιβάκου, οπ.π., σ.222). Αυτό σημαίνει ότι προωθείται ο αυτοσχεδιασμός, η έμπνευση και η εφευρετικότητα.



Εικόνα 3.

Αυτή η κουλτούρα, όπως υποδηλώνει το όνομα της, εκφράζει την οργάνωση που βασίζεται στο έργο, κατά συνέπεια στην υλοποίηση των αποφάσεων και στην επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Αυτές οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες και συχνά μεταβαλλόμενες καταστάσεις και είναι υποχρεωμένες να παραδίδουν ένα προϊόν σε συγκεκριμένα χρονικά όρια (Τσιβάκου, οπ.π.). Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη συμβολή στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Επομένως, τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της κουλτούρας είναι η αξιοκρατία, η δημιουργικότητα και η ομαδική συνεργασία (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.). Επιπλέον, σε αυτές τις κουλτούρες διαπιστώνεται ότι η πρωταρχική αξία είναι η άμεση επίλυση των προβλημάτων και συνήθως περιλαμβάνουν άτομα που συνεργάζονται στο πλαίσιο ιεραρχικών ομάδων. Έτσι, *«πολλά ταλαντούχα άτομα προτιμούν την κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος που τους επιτρέπει να συνεργάζονται σε ομάδες, διαμοιράζοντας ικανότητες και ευθύνες. Αντιμετωπίζουν συνεχώς νέες προκλήσεις, αφού κάθε αποστολή είναι διαφορετική, και συντηρούν την εξελικτική τους δυναμικότητα και τον ενθουσιασμό τους. Πρόκειται συνήθως για μια εγκάρδια, φιλική κουλτούρα, επειδή στηρίζεται σε συλλογικές ομάδες συνεργατών, χωρίς μεγάλη επίβλεψη.»* (Handy, οπ.π.).

Ως αντιπροσωπευτικό θεό της αρχαίας Ελλάδας για αυτού του είδους την κουλτούρα, ο Handy επέλεξε την Αθηνά η οποία ήταν η θεά του πολέμου και προστάτιδα του πολυμήχανου Οδυσσέα (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.). Η παιδεία των ειδικών, των επαγγελματιών, όπου το έργο προέχει του ρόλου και η επίλυση προβλημάτων, η συμμετοχή και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Η ομαδική συνεργασία αποτελεί χαρακτηριστικό και οι δομές λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο δικτυωτές. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση την απόδοση, την ικανότητα και την εμπειρία. Η δημιουργικότητα και ο επαγγελματισμός

είναι χαρακτηριστικά των ατόμων και κίνητρο τους είναι η επίτευξη στόχων και το ενδιαφέρον του έργου.

« Οι κουλτούρες του έργου είναι συνήθως στελεχωμένες με νέους, δυναμικούς, ανθρώπους που αναπτύσσουν τα ταλέντα τους και πειραματίζονται. Ανθρώπους που έχουν αρκετή εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ώστε να μην ανησυχούν για μακροπρόθεσμη εξασφάλιση, τουλάχιστον όχι ακόμα » (Handy, οπ.π.).

Το σύνθημα που κυριαρχεί είναι «Δυναμικοί άνθρωποι» και όχι «ανθρώπινο δυναμικό» (Μπουραντάς, 2002, σ.558). Στις κουλτούρες του έργου, τα πάντα υποτάσσονται στην εκτέλεση της αποστολής. Εντούτοις, αυτό προϋποθέτει μεγάλη εφευρετικότητα αλλά και αρκετή διπλοτυπία και σπατάλη. Οι επιχειρήσεις, που λειτουργούν με βάση το έργο, είναι συνήθως πολυέξοδες.

Αυτού του είδους τις οργανώσεις συνήθως τις συναντάμε σε επαγγελματικές ομάδες, γραφεία εμπειρογνομόνων, διαφημιστικές εταιρείες, μέσα ενημέρωσης και ομάδες υπεύθυνες για αυτοτελή, «μια και έξω» προγράμματα όπως οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων ή στρατιωτικές επεμβάσεις. Αυτού του τύπου η κουλτούρα προσφέρει στους εργαζομένους ενθουσιασμό και απογοήτευση, νίκες και ήττες, αλλά δεν τους κατοχυρώνει με μακροπρόθεσμη εξασφάλιση (Τσιβάκου, οπ.π.). Το ρητό που θα λέγαμε ότι ταιριάζει στους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτούς τους οργανισμούς είναι «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα».

Η κουλτούρα του έργου στοχεύει στην ένωση των κατάλληλων πηγών, στην τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στην κατάλληλη θέση στον οργανισμό και να τα αφήσει να λειτουργήσουν. Η επιρροή βασίζεται περισσότερο στην εξειδίκευση απ' ότι στην θέση ή στην ατομική εξουσία. Η εξουσία είναι περισσότερο διασκορπισμένη απ' ότι στις άλλες κουλτούρες και το κάθε άτομο πιστεύει ότι έχει περισσότερη από τους άλλους. Είναι ομαδική κουλτούρα όπου το αποτέλεσμα και το προϊόν τείνει να

κατευθύνει και να ορίζει τους ατομικούς στόχους και τις περισσότερες καθεστωτικές και στιλιστικές διαφορές. Η κουλτούρα έργου χρησιμοποιεί την ενοποιητική δύναμη της ομάδας για να βελτιώσει την απόδοση και να συνδέσει το άτομο με τον στόχο του οργανισμού.

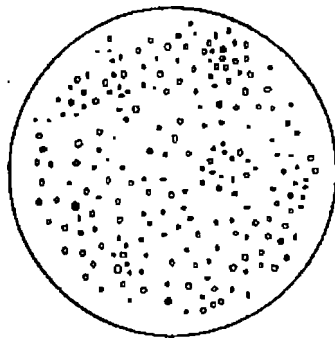
Αυτή η κουλτούρα είναι αρκετά προσαρμόσιμη. Οι ομάδες σχηματίζονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό και μπορεί να μεταμορφωθούν, να εγκαταλειφθούν ή να συνεχιστούν. Αυτοί οι οργανισμοί είναι γρήγοροι αφού κάθε ομάδα έχει ελευθερία κινήσεων. Συνεπώς, οι υπάλληλοι σε αυτούς τους οργανισμούς μπορούν να ελέγξουν την δουλειά τους, κρίνονται από τα αποτελέσματα, έχουν ομαλές εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαίο σεβασμό ο οποίος προέρχεται από την ικανότητα των υπαλλήλων και όχι από την ηλικία ή το status.

Επομένως, αυτή η κουλτούρα είναι κατάλληλη σε συνθήκες όπου σημαντικό ρόλο έχει η ευελιξία και η ευαισθησία στην αγορά και στα περιβάλλοντα. Αυτές τις κουλτούρες τις συναντάμε στις ανταγωνιστικές αγορές όπου η ταχύτητα αντίδρασης είναι σημαντική. Ωστόσο, στα γεγονότα δυσκολεύεται να παράγει οικονομίες κλίμακας ή μεγάλη εξειδίκευση. Είναι δύσκολο να οργανωθεί ένα μεγάλο εργοστάσιο στα πλαίσια μιας ευέλικτης ομάδας. Διότι, μπορεί, για παράδειγμα, ο τεχνικός στην ομάδα να είναι έξυπνος και ταλαντούχος, αλλά θα είναι λιγότερο εξειδικευμένος απ' ό,τι το αντίστοιχο άτομο που εργάζεται σε έναν οργανισμό που ενστερνίζεται την κουλτούρα ρόλου. Η κουλτούρα καθήκοντος, συνεπώς, πετυχαίνει εκεί όπου η ταχύτητα αντίδρασης, η ομαδοποίηση, η ευαισθητοποίηση και η δημιουργικότητα είναι χαρακτηριστικά πιο σημαντικά από την απόλυτη εξειδίκευση.

Ο έλεγχος σε αυτούς τους οργανισμούς γίνεται δύσκολα. Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος διατηρείται από τη διοίκηση με τον καταμερισμό εργασιών, υπαλλήλων και

πηγών. Τα σημαντικά έργα δίνονται σε αυτούς τους υπαλλήλους που είναι ευέλικτοι και δεν έχουν χρονικούς και χωρικούς περιορισμούς.

Η κουλτούρα του ατόμου ή της υποστήριξης (the person culture), που φαίνεται στην εικόνα 4., απεικονίζεται σαν χαλαρό σμήνος ή αστερισμός (Τσιβάκου, οπ.π.). Σε αυτήν την κουλτούρα κυριαρχεί το άτομο, η εξέλιξη του και η ευημερία του.



Εικόνα 4.

Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στην προώθηση της ανεξαρτησίας και του ατομικισμού. Με άλλα λόγια, η οργάνωση υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών της και για να τους προσφέρει τη δυνατότητα να δράσουν ανάλογα με τους προσωπικούς τους στόχους και τις προσωπικές τους αξίες (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.). Σύμφωνα με τον Handy, «η κουλτούρα του ατόμου απέχει πολύ από τις προηγούμενες. Οι άλλες τρεις κουλτούρες ορίζουν πρώτα τους στόχους της οργάνωσης και μετά, με τρεις διαφορετικούς τρόπους, υποτάσσουν τα άτομα στους σκοπούς αυτούς. Η κουλτούρα του ατόμου τοποθετεί πρώτα το άτομο και κατασκευάζει την οργάνωση σαν πεδίο εξασκήσεως των ικανοτήτων του. Τα εμφανέστερα παραδείγματα είναι οι ομάδες γιατρών που, για προσωπική τους άνεση, συνεργάζονται σε ένα συνεταιρικό ιατρείο ή οι καλλιτέχνες σε ένα ατελιέ, και ίσως ακόμα οι καθηγητές σε μια ανώτερη σχολή ή οι ερευνητές σε ένα εργαστήριο.»

Η κουλτούρα του ατόμου (the person culture) συνδέεται με τον αρχαίο θεό Διόνυσο και την ιδιόρρυθμη, απροσδόκητη και αναρχική ιδιοσυγκρασία του (Τσιβάκου, οπ.π.). Οι κουλτούρες αυτού του τύπου, είναι στην πραγματικότητα ασταθείς και είτε καταρρέουν από έλλειψη δομής ή μετασχηματίζονται σε έναν από τους προηγούμενους τύπους για να επιβιώσουν. Εντούτοις, στοιχεία της κουλτούρας του ατόμου εμμένουν και σε οργανώσεις με κάποια άλλη δεσπόζουσα κουλτούρα, όπως, για παράδειγμα, η ευδαιμονία του φοιτητή και η διανοητική του ανάπτυξη μπορεί να αποτελούν τον αξιολογικό πυρήνα ενός πανεπιστημίου (Τσιβάκου, οπ.π.).

Τα άτομα που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία αρνούνται την ιεραρχία και τα αφεντικά και προτιμούν το κέφι, το μεράκι, το φιλότιμο και την επιδεξιότητα ως κίνητρα και τρόπους αξιολόγησης της δουλειάς. Η ανεξαρτησία και η ευελιξία, ο αλληλοσεβασμός και ο ατομικισμός είναι τα βασικά στοιχεία που συγκινούν τους «μοναχικούς καβαλάρηδες» που δεν υποκύπτουν εύκολα σε υλικά κίνητρα (Παναγιωτοπούλου, οπ.π.).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η βάση αυτής της κουλτούρας είναι η εξαίρεση, η αδυναμία κατάταξης, η ανεξαρτησία και ο ατομικισμός. Οι «Διόνυσοι» έχουν υπαρξιακά κίνητρα και θέλουν να είναι κάποιιοι, σέβονται τους άλλους και απαιτούν το ίδιο. Επίσης, όταν εργάζονται σε ομάδες θέλουν αρκετή ανεξαρτησία και ευέλικτη μορφή εργασίας, όπως είναι, για παράδειγμα οι ad hoc ομάδες, προτιμούν τις διαπροσωπικές επαφές και επιτυγχάνουν πολλά με διαπραγματεύσεις (Μπουραντάς, οπ.π.).

Ωστόσο, ο Harrison με την αναθεώρηση της κουλτούρας του ατόμου, δίνει μια διαφορετική οπτική. Υποστηρίζει ότι αυτού του τύπου η κουλτούρα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια περιθωριακή αλλά διαπιστώνεται ότι υπερισχύει στη νοοτροπία των οργανώσεων που αναπτύσσουν πραγματική φροντίδα για τους πελάτες

και παρέχουν ένα δυνατό δίκτυο υποστήριξης για τους υπαλλήλους. Έτσι, συμπλήρωσε τον τίτλο αυτής της κουλτούρας με τον όρο «κουλτούρα της υποστήριξης». Με αυτόν τον τρόπο τονίζει την σημασία της φροντίδας και της οργάνωσης στους υπαλλήλους και τους πελάτες της. Επομένως, με αυτήν την συμπληρωματική έννοια, «η κουλτούρα του ατόμου δεν αναφέρεται μόνο σε οργανώσεις όπου κάθε άτομο είναι και μια πρωμαντόνα, αλλά και στις οργανώσεις που αξιολογούν την ιδιότητα τους σαν μεγάλη οικογένεια» (Τσιβάκου, ο.π.).

Στην έρευνα του Δ. Μπουραντά (Παναγιωτοπούλου, ο.π.) μελετάται το είδος της κουλτούρας που υπάρχει στους ελληνικούς δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Τα ευρήματα δείχνουν ότι σε ένα γενικότερο πλαίσιο τα στελέχη θεωρούν ότι η κουλτούρα που επικρατεί στις οργανώσεις καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά των τύπων Δίας (δύναμη) και Απόλλων (ρόλος). Αυτό σημαίνει ότι οι δομές των ελληνικών οργανώσεων είναι γραφειοκρατικές και συγκεντρωτικές, ενώ η διοίκηση έχει αυταρχικό χαρακτήρα. Εντούτοις, παρατηρούνται διαφορές ανάλογα με το χαρακτήρα της οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις εισάγουν συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται στο εξωτερικό, τα οποία, ωστόσο, στηρίζονται σε περισσότερο τυποποιημένες και γραφειοκρατικές σχέσεις, δηλαδή κουλτούρες τύπου Απόλλων. Στον ιδιωτικό τομέα, όμως, υπάρχουν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις όπου έχουν μικρό αριθμό απασχολούμενων, διοικούνται από τους ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογένειας τους και μεταφέρουν την πατριαρχική δομή των οικογενειακών σχέσεων στην επιχείρηση, χαρακτηριστικά που συναντάμε στην κουλτούρα τύπου Δίας. Η πατριαρχική κουλτούρα προβάλλεται, ακόμα, και από άλλες οργανώσεις όπως, τα πολιτικά κόμματα, τα συνδικάτα, την κυβέρνηση κ.α. ώστε να θεωρείται αυτονόητη ως τρόπος διοίκησης.

Στο δημόσιο τομέα κυριαρχεί η κουλτούρα τύπου Απόλλων σε συνδυασμό με την κουλτούρα τύπου Δία. Με άλλα λόγια, η γραφειοκρατία με τον συγκεντρωτισμό της εξουσίας είναι τα χαρακτηριστικά που κυριαρχούν σε αυτόν τον τομέα. Μια εξήγηση που θα μπορούσε να δοθεί είναι ότι η διοίκηση είναι συγκεντρωτική και προέρχεται, κυρίως, από το κυβερνών κόμμα ή από τα πολιτικά πρόσωπα. Αυτό σημαίνει ότι η δύναμη και η αυτονομία των στελεχών είναι περιορισμένη και περιορίζεται στην εκτέλεση εντολών που ίσως να παραγνωρίζουν τυπικές δομές, διαδικασίες ή κανονισμούς.

Επίσης, παρατηρείται ένα χάσμα μεταξύ της κουλτούρας του οργανισμού και του ατομικού τύπου κουλτούρας στον οποίο κατατάσσονται τα στελέχη των επιχειρήσεων. Έτσι, τα στελέχη επιλέγουν ως προτιμητέα χαρακτηριστικά την συμμετοχή, την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, την αξιοκρατία, τον επαγγελματισμό και την αποτελεσματικότητα που, όπως είδαμε παραπάνω, διακρίνουμε στην κουλτούρα έργου (Αθηνά). Ένα άλλο χαρακτηριστικό που διαπνέει κυρίως τον δημόσιο τομέα είναι η ευθυνοφοβία. Αυτό το εύρημα είναι κοινό με την έρευνα του Hofstede, ο οποίος παρατήρησε την τάση των Ελλήνων να προτιμούν αυστηρούς και άκαμπτους κανόνες ως μέσο για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας.

Αφού, λοιπόν, είδαμε τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την έννοια «οργανωτική κουλτούρα» από τους κυριότερους εκφραστές της, θα ήταν χρήσιμο να προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση της. Αρχικά, θα ασχοληθούμε με το πώς σχηματίζεται μια οργανωτική κουλτούρα και ποιες είναι οι ιδιότητες της και στη συνέχεια με τα στοιχεία που την συντελούν και την επηρεάζουν, τις υποκουλτούρες.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

A. Ο ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.

Η κουλτούρα μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης, όπως έχουμε αναφέρει, είναι αποτέλεσμα εξελικτικής πορείας και μάθησης. Σύμφωνα με τον Kilmann, η κουλτούρα διαμορφώνεται κάπως γρήγορα, με βάση την αποστολή, τις ρυθμίσεις και τις απαιτήσεις γύρω από την έννοια «επιτυχία», υψηλή ποιότητα, αποδοτικότητα, εξυπηρέτηση πελάτη, αξιοπιστία προϊόντων, καινοτομίες και σκληρή δουλειά. Επιπλέον, τα συστήματα αμοιβών, οι πολιτικές και οι διαδικασίες που διαμορφώνονται δείχνουν ποια είδη συμπεριφοράς και ποιες στάσεις είναι απαραίτητες για την επιτυχία (Μπουραντάς, οπ.π.).

Εφόσον, λοιπόν, η οργανωτική κουλτούρα είναι και αποτέλεσμα μάθησης, ο νέος υπάλληλος θα πρέπει να μάθει πώς λειτουργούν τα πράγματα στην οργάνωση για να αποφύγει το φαινόμενο της περιθωριοποίησης. Σύμφωνα με τον Schein (οπ.π.), η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνεται σύμφωνα με τους δύο άξονες που θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Ο πρώτος είναι η διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων σύμφωνα με τα κρίσιμα γεγονότα (norm formation around critical incidents). Όταν στην οργάνωση συμβαίνουν κάποια κρίσιμα γεγονότα, δημιουργείται μια έντονη συναισθηματική φόρτιση όπου όλοι παρατηρούν τις αντιδράσεις και περιμένουν τις επιπτώσεις. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία κάποιου κοινωνικού κανόνα όπου, αυτός με τη σειρά του μπορεί να μετατραπεί σε πεποίθηση και βασική παραδοχή. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι σε έναν οργανισμό θα παρατηρήσουν τις

αντιδράσεις της ηγεσίας όταν διαπιστωθούν κάποιες αδικαιολόγητες απουσίες από έναν συνάδελφο τους και αναλόγως με το αποτέλεσμα θα προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους.

Ο δεύτερος άξονας είναι η ταύτιση με τους ηγέτες. Ο Schein υποστηρίζει ότι: *«ένας δεύτερος μηχανισμός δημιουργίας κουλτούρας είναι τα πρότυπα που δίνουν οι ηγετικές μορφές, τα οποία επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να ταυτιστούν με αυτούς και να εσωτερικεύσουν τις αξίες τους και τις παραδοχές τους. Όταν οι ομάδες ή οι οργανώσεις διαμορφώνονται για πρώτη φορά, υπάρχουν συνήθως κάποιες κυρίαρχες μορφές, ή ιδρυτές, των οποίων οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι παραδοχές παρέχουν ένα ορατό και με σαφήνεια διατυπωμένο τρόπο σχετικά με το πώς θα πρέπει να δομηθεί η ομάδα και πώς να λειτουργεί. Καθώς αυτές οι πεποιθήσεις δοκιμάζονται στην πράξη, μερικές επιτυγχάνουν, άλλες όχι. Η ομάδα τότε μαθαίνει από την εμπειρία της ποιο τμήμα του συστήματος πεποιθήσεων του ιδρυτή είναι αποτελεσματικό για την ομάδα στο σύνολο της. Αυτή η κοινή μάθηση δημιουργεί βαθμιαία τις κοινές βασικές παραδοχές»* (Schein, οπ.π. σ.115).

Η ίδια διαδικασία συντελείται και με την έλευση νέων μελών στον οργανισμό ή με την εμφάνιση νέων συνθηκών. Ο ηγέτης με τους πρωτογενείς μηχανισμούς καθιέρωσης (primary embedding mechanisms) και τους δευτερεύοντες μηχανισμούς διάρθρωσης και ενίσχυσης (secondary articulation and reinforcement mechanisms) μπορεί να δημιουργήσει και να μεταδώσει την κουλτούρα (Newman & Chaharbaghi, 1998). Ο πρώτος μηχανισμός αναφέρεται αρχικά στα σημεία στα οποία οι ηγέτες στρέφουν την προσοχή τους και τα οποία προσπαθούν να ελέγξουν καθώς και ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αντιδρούν στα διάφορα κρίσιμα συμβάντα και στις κρίσεις που εμφανίζονται σε μια οργάνωση. Επίσης, είναι τα πρότυπα που σκόπιμα προβάλλονται και τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η κατανομή των αμοιβών και του

status μέσα στην οργάνωση. Τέλος, είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στις προσλήψεις, τη στελέχωση, τις προαγωγές και τις απολύσεις.

Οι δευτερεύοντες μηχανισμοί είναι αποτελεσματικοί όταν ισχύει η προϋπόθεση ότι ταιριάζουν και μπορούν να εναρμονιστούν με τους πρωτογενείς μηχανισμούς. Αυτοί, λοιπόν, οι μηχανισμοί αναφέρονται στη δομή της οργάνωσης, στα συστήματα και στις διαδικασίες, στο σχεδιασμό του φυσικού χώρου και των εγκαταστάσεων. Επίσης, στις ιστορίες, στους μύθους, τα ανέκδοτα και τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται καθώς και στις επίσημες διατυπώσεις της φιλοσοφίας, των πιστεύω και των κανόνων της οργάνωσης (Earls, 2004).

Περίληπτικά, μπορούμε να πούμε ότι τα πρώτα θεμέλια της κουλτούρας τίθενται από τους ιδρυτές ή τους πρώτους ηγέτες μιας οργάνωσης. Αυτή η πρώτη μορφή αρχικά καθιερώνεται και στη συνέχεια διαιωνίζεται ως παράδοση. Συνεπώς, κάθε νέο μέλος μαθαίνει τους κανόνες που διέπουν την οργάνωση μέσα από την καθημερινή ζωή του σε αυτή. Η κουλτούρα που καθιερώνεται δεν είναι απαραίτητο ότι προκύπτει από τους κανόνες και τις αρχές που υπάρχουν στα καταστατικά, διότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ηγέτες όπως και ο χειρισμός των κρίσιμων γεγονότων. Όπως έχει ειπωθεί παραπάνω, η πραγματική κουλτούρα φαίνεται στο πώς θα διαχειριστούν και θα επιλυθούν οι στιγμές κρίσης και έντασης. Σημαντικό ρόλο, επίσης, στην διαμόρφωση της κουλτούρας έχει η διευθέτηση του χώρου και τα κριτήρια στις προσλήψεις και τις προαγωγές διότι φαίνονται οι αξίες της κουλτούρας. Όσον αφορά την διευθέτηση του χώρου ο Schein (1989, σ.240-241) αναφέρει: *«Οι ηγέτες που έχουν ξεκαθαρισμένη φιλοσοφία και στιλ συχνά επιλέγουν να ενσωματώσουν το στιλ αυτό στις ορατές εκδηλώσεις της οργάνωσης τους. Η εταιρεία Action, για παράδειγμα, που έχει ως βασική παραδοχή την αλήθεια μέσα από τη σύγκρουση και όπου δίνεται μεγάλη σημασία στην ανοιχτή επικοινωνία, επέλεξε να έχει*

τη διευθέτηση του χώρου με ανοιχτά γραφεία, με χωρίσματα μεταξύ τους, που επιτρέπουν την αίσθηση του ιδιωτικού χώρου μόνο όταν κάποιος είναι καθιστός. Ιδιαίτερα γραφεία δίνονται μόνο σε λίγα άτομα, που πραγματικά τα χρειάζονται, και ακόμα και αυτά έχουν γυάλινες πόρτες, ώστε να μπορεί κάποιος να δει ποιος είναι μέσα. Σε κάθε χώρο εργασίας υπάρχουν κουζίνες και χώροι εστίασης, για να διευκολύνονται οι συγκεντρώσεις κατά τη διάρκεια του γεύματος, και οι περισσότερες αίθουσες συσκέψεων έχουν στρογγυλά ή οβάλ τραπέζια, για να τονιστεί ότι δεν έχει σημασία το τυπικό status και για να διευκολυνθεί η επικοινωνία. Η διευθέτηση των γραφείων δείχνει με σαφήνεια την έμφαση που δίνεται στην ισότητα, την άνεση στην επικοινωνία και στη σημασία των σχέσεων.»

Στην συνέχεια φέρνει σε αντιπαράθεση την αντίπαλη εταιρεία και αναφέρει ότι:

« Από την άλλη μεριά, η εταιρεία Multi δίνει μεγάλη σημασία στην ατομική πείρα και στην αυτονομία. Επειδή όμως επικρατεί η βασική παραδοχή ότι αυτός που κάνει μια συγκεκριμένη δουλειά στο τέλος γίνεται και ο ειδήμων στο χώρο αυτό, δημιουργεί συμβολικά την αίσθηση του ιδιωτικού χώρου ως προς το εργασιακό αντικείμενο με το να δίνει στα μέλη της ιδιωτικά γραφεία. Τα διευθυντικά στελέχη στη Multi περνούν πολύ περισσότερο χρόνο μόνα τους, στις σκέψεις τους, ή έχοντας ιδιωτική σύσκεψη με άλλα άτομα και έτσι προστατεύουν την ησυχία και τον ιδιωτικό χώρο των υπολοίπων μελών της οργάνωσης, ώστε να μπορούν να δουλέψουν. Αυτό που αντιμετωπίζει ένας επισκέπτης σ' αυτή την οργάνωση είναι ένας προθάλαμος με κάποιο φρουρό και κλειστές πόρτες σε όλες τις πλευρές. Καθώς ο επισκέπτης οδηγείται στο χώρο όπου έχει τη συνάντηση, περνάει μόνο κλειστές πόρτες. Ακόμα και οι γραμματείς έχουν κλειστές πόρτες, ώστε κάποιος που πηγαίνει από το ένα γραφείο στο άλλο να μη συναντά στο δρόμο του κανένα. Δεν υπάρχουν αίθουσες συσκέψεων, αλλά το γραφείο κάθε

στελέχους έχει έναν όμορφο χώρο συσκέψεων. Το κτίριο είναι ογκώδες, οι πόρτες βαριές και στους διαδρόμους επικρατεί σιωπή.»

Τέλος, βασικός παράγοντας στη μετάδοση των κοινωνικών κανόνων και κατά συνέπεια στη διαμόρφωση της κουλτούρας είναι οι ιστορίες και τα ανέκδοτα που κυκλοφορούν για τα στελέχη ή την καθημερινή ζωή στην οργάνωση. Σύμφωνα με τον Schein (οπ.π.), « *καθώς μια ομάδα αναπτύσσεται και δημιουργεί τη δική της ιστορία, κάποιο μέρος από την ιστορία αυτή ενσωματώνεται σε διάφορες ιστορίες σχετικά με διάφορα συμβάντα και τη συμπεριφορά των ηγετών. Με τον τρόπο αυτό μια ιστορία, με τη μορφή παραβολής ή μύθου, ενισχύει τις βασικές παραδοχές και τις διδάσκει στους νεοεισερχόμενους στην οργάνωση. Επειδή όμως το μήνυμα που βρίσκεται στις ιστορίες αυτές είναι πολύ συχνά φιλτραρισμένο ή ακόμα και ασαφές, αυτή η μορφή επικοινωνίας δεν είναι πολύ αξιόπιστη. Οι ηγέτες δεν μπορούν πάντοτε να ελέγξουν τι θα πουν για αυτούς στις ιστορίες, αν και βέβαια μπορούν να ενισχύσουν τις ιστορίες που τους αρέσουν και ίσως ακόμα να κυκλοφορήσουν τις δικές τους ιστορίες με τα δικά τους μηνύματα.»*

Η επικοινωνιακή εκδοχή της κουλτούρας έχει μεγάλη σημασία εφ' όσον μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνεται αφ' ενός να μεταδοθούν στους υπάλληλους ενός οργανισμού οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα πολιτιστικά πρότυπα που χαρακτηρίζουν την οργάνωση, και αφ' ετέρου να κοινωνικοποιηθούν τα μέλη της οργάνωσης στην κουλτούρα. Η κυρίαρχη κουλτούρα προϋποθέτει ένα κώδικα επικοινωνίας, ο οποίος δεν είναι αυτονόητος αλλά απαιτεί εκμάθηση. Η ταυτότητα μιας οργάνωσης συγκροτείται από όλα τα στοιχεία που συνθέτουν το παρελθόν και το παρόν της, δίνουν νόημα στις δραστηριότητες της και τροφή για την δημιουργία καινούριων μύθων και ιστοριών. Η μετάδοση των στοιχείων αυτών στα καινούρια μέλη δεν αποτελεί μονάχα έναν συνδετικό κρίκο μεταξύ των μελών, αλλά

ταυτόχρονα συνιστά μία διαδικασία επικοινωνίας η οποία ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ των μελών και ισχυροποιείται η εικόνα της οργάνωσης. Στο σημείο αυτό διαφαίνεται, όπως έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια, ο σημαντικό ρόλος που διαδραματίζουν οι τυπικοί και άτυποι διάλογοι επικοινωνίας. Για να μπορέσει ένα οργανωτικό στέλεχος να αφομοιώσει τη νέα αυτή οργανωτική κουλτούρα χρειάζεται να γίνει μέλος της, να ενταχθεί στην διαδικασία της οργανωσιακής κοινωνικοποίησης, να υποστεί μια σειρά κυρώσεων, ανταμοιβών και πιέσεων. Οι έρευνες του Hawthorne έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι είναι κοινωνικά όντα και ότι η συμπεριφορά τους κατευθύνεται από την ανάγκη τους να γίνουν αποδεκτοί από τους άλλους, να καταστούν μέλη της οργάνωσης. Η κυρίαρχη κουλτούρα αποδίδει νόημα στα καθημερινά γεγονότα, κατευθύνει την ανταπόκριση μας στο σύγχρονο κόσμο. Βοηθά τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να συμμαρμύονται κοινές έννοιες και αντιδράσεις με τους άλλους και κατ' επέκταση να τους συνδέει όλους μαζί.

Η κουλτούρα, ωστόσο, εκτός από την διαμόρφωση και την διατήρηση της έχει και κάποιες ιδιότητες ή αλλιώς πλευρές που δείχνουν το αποτέλεσμα της επίδρασης της σε μια οργάνωση και οι οποίες θα αναφερθούν ακολούθως.

Σύμφωνα με τους Kilmann, Saxton και Serpa (1986), η κουλτούρα μιας οργάνωσης διαφοροποιείται κατά τρία αλληλοεπηρεαζόμενα χαρακτηριστικά.

Το πρώτο είναι η διεύθυνση, που δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί μια οργάνωση υπό την επίδραση της κουλτούρας της. Η κουλτούρα πιέζει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή το αντίθετο: σπρώχνει δηλαδή τα μέλη να κινηθούν προς την ίδια ή αντίθετη κατεύθυνση από την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Αν π.χ. η κουλτούρα μιας οργάνωσης υπαγορεύει στα μέλη τρόπους συμπεριφοράς όπου η παραγωγικότητα και οι καινοτομίες αποτελούν

«απαγορευμένους καρπούς» ενώ η επιβίωση της οργάνωσης απαιτεί βελτίωση παραγωγικότητας και νεωτερισμούς, τότε η κουλτούρα έχει αρνητική διεύθυνση.

Το δεύτερο είναι η έκταση, που δείχνει πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα, πόσα μέλη την έχουν αφομοιώσει και αν υπάρχει ενιαία άποψη της κατάστασης, ενιαίες, κοινές αξίες ή πρόκειται για μωσαϊκό. Για παράδειγμα, αν το κάθε μέλος σε μια οργάνωση συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο και αυτό γίνεται αποδεκτό από την οργάνωση, τότε οι υπάλληλοι δεν θα μπορούν να δεθούν και να εργαστούν σαν ομάδα και δεν θα έχουν τις αναμενόμενες επιδόσεις. Εντούτοις, θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν είναι απαραίτητο όλα τα μέλη σε μια οργάνωση να έχουν την ίδια κουλτούρα.

Το τρίτο είναι η ένταση, δηλαδή ποια είναι η πίεση που ασκούν οι νόρμες, οι αξίες, με άλλα λόγια η κουλτούρα πάνω στα μέλη. Αν μπορούν οι υπάλληλοι να καταστρατηγήσουν όσα υπαγορεύουν οι άγραφοι κανόνες ή η πίεση είναι αφόρητη, αν είναι ανεκτές οι αποκλίσεις και οι παρεκκλίνοντες ή το αντίθετο.

Άλλες ιδιότητες που εμφανίζονται σε μια οργανωτική κουλτούρα είναι οι ακόλουθες:

- Η κουλτούρα είναι επίκτητη έννοια και όχι έμφυτη.
- Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή μια επίδραση σε μια πλευρά της κουλτούρας επηρεάζει και τις άλλες.
- Είναι κοινή, δηλαδή την ασπάζονται όλα τα μέλη μιας ομάδας και κάπως έτσι καθορίζονται και τα όρια της ομάδας.

Οι παραπάνω ιδιότητες είναι σημαντικές από την άποψη ότι επιδρούν στην αλλαγή μιας κουλτούρας και στον τρόπο που μπορεί κανείς να επιδράσει πάνω σε μια

ήδη σχηματισμένη και «λειτουργούσα κουλτούρα». Αυτές οι ιδιότητες επηρεάζουν την κουλτούρα.

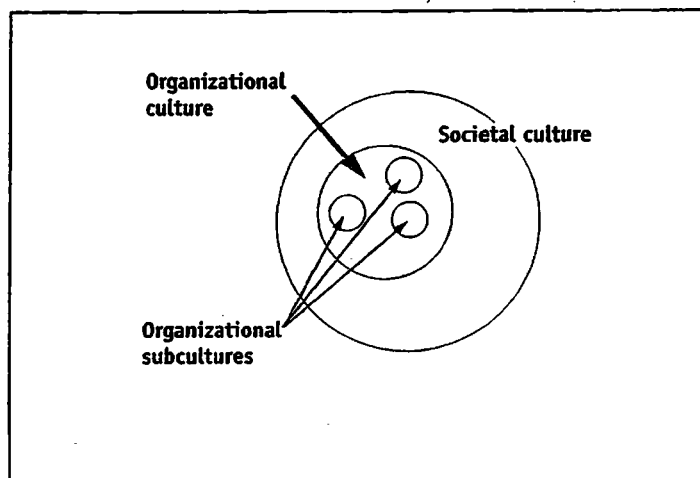
Το επόμενο ζήτημα που απασχολεί τους θεωρητικούς καθώς και τους managers είναι η καταλληλότητα της κουλτούρας. Εφόσον η κουλτούρα προσδιορίζει αποφάσεις, στάσεις και συμπεριφορές, τότε τίθεται το ερώτημα σχετικά με το ποιος είναι ο καταλληλότερος τύπος κουλτούρας ο οποίος εξασφαλίζει εκείνες τις αποφάσεις, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η επίτευξη στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (Μπουραντάς, οπ.π. σ.567), η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τα βασικά δεδομένα αυτής όπως:

- Η αποστολή, η φύση και το μέγεθος των δραστηριοτήτων.
- Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος.
- Οι επιχειρησιακές στρατηγικές.

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι πρωταρχικό ρόλο παίζει ο ηγέτης και πώς αυτός συμβάλλει στην διάχυση μιας εταιρικής φιλοσοφίας που υποστηρίζει την έννοια της ατομικής αυτονομίας και ενθαρρύνει τον διάλογο και την αμοιβαία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ υπαλλήλων και ανώτατης διοίκησης. Τα αυτόνομα άτομα πρέπει να διαθέτουν ελευθερία επιλογών και αποφάσεων, ώστε να αξιοποιούν στον μέγιστο βαθμό τα δυνατά τους. Η συμβολή των ηγετών είναι σημαντική διότι ενισχύεται η ελευθερία αποφάσεων, παρέχοντας ταυτόχρονα στους ανθρώπους τους περιβάλλον πλούσιο σε πληροφόρηση, πάνω στην οποία μπορούν να βασιστούν οι αποφάσεις τους.

Β. ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ

Η διαφορά ανάμεσα στις έννοιες της κουλτούρας και της υποκουλτούρας έγκειται στο εξής γεγονός. «*Η θεώρηση της υποκουλτούρας προσεγγίζει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας σαν το κουτί της Πανδώρας από την ελληνική μυθολογία, δηλαδή όταν το κουτί ανοίξει πρέπει να αντιμετωπίσουμε το χάος που ελευθερώσαμε. Στην περίπτωση των υποκουλτούρων, το χάος είναι μια εικόνα της κουλτούρας η οποία είναι πιο περίπλοκη και αντιφατική από την έννοια που παρουσιάστηκε στην θεωρία του Schein*» (Hatch, 1997, σ.226). Κατά συνέπεια, γίνεται αντιληπτό ότι αυτές οι διαφορετικές και πολλαπλές υποκουλτούρες που μπορεί να παρατηρήσουμε σε έναν οργανισμό μπορούν να αλληλεπιδράσουν και να οδηγήσουν στην διαμόρφωση μιας μεγαλύτερης οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτές οι υποκουλτούρες συνυπάρχουν και αλληλοεπηρεάζονται μέσα σε μια οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και πρωτίστως σε μια κοινωνική κουλτούρα (societal culture) η οποία και θα διαμορφώσει τις βασικές αξίες και παραδοχές των υποκουλτούρων. Αυτή η αλληλεπίδραση που παρατηρείται μεταξύ τους αναπαρίσταται εμφανώς στο σχήμα της εικόνας 5.



Εικόνα. 5

Η επιρροή της κουλτούρας σπάνια είναι ομοιόμορφη σε όλους τους υπάλληλους του οργανισμού (Chisalita, Gerrit van der Veer, Hoorn & Puerta, Melguizo, 2003). Όπως τα άτομα που ανήκουν σε μια κουλτούρα μπορούν να έχουν διαφορετικές προσωπικότητες, ενόσω μοιράζονται και πολλά κοινά χαρακτηριστικά, το ίδιο συμβαίνει και με τις ομάδες ή τις οργανώσεις. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να συνυπάρχουν διάφορες κουλτούρες μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτές οι τμηματικές κουλτούρες που συναντάμε σε πολλούς οργανισμούς ονομάζονται συνήθως υποκουλτούρες (subcultures) (Γαβριήλ, 1995, σ.244-245). Οι Van Maanen και Barley (1985) ορίζουν τις υποκουλτούρες σαν ένα υποσύνολο των υπαλλήλων ενός οργανισμού όπου αλληλεπιδρούν, μοιράζονται τους προβληματισμούς τους, διαχωρίζουν την ομάδα τους από τους υπόλοιπους υπαλλήλους και αναλόγως παίρνουν ομαδικές αποφάσεις και προβαίνουν σε πράξεις. Η κυριότερη διαφορά μεταξύ της κουλτούρας και της υποκουλτούρας είναι ότι η πρώτη έννοια είναι ενωτική και συγκεντρωτική, ενώ η δεύτερη απεικονίζει τις μικρές πολλαπλές κουλτούρες που μπορεί να συνυπάρχουν σε έναν οργανισμό (Palthe & Kossek, 2002, σ.295).

Κάθε υποκουλτούρα, με το δικό της συμβολισμό, τις δικές της αξίες και νοήματα, δεν ενδιαφέρεται συνήθως για το τι συμβαίνει στις άλλες υποκουλτούρες. Εάν όμως η επαφή επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες, τότε οι υποκουλτούρες ή γονιμοποιούνται ή έρχονται σε σύγκρουση (Γαβριήλ, οπ.π.). Όταν ομάδες με πολύ διαφορετικές επαγγελματικές αντιλήψεις αποκτούν μια σχέση εξάρτησης, οι οργανώσεις μπορούν να αρχίσουν να κατατρώγονται από ένα είδος πολέμου ανάμεσα στις υποκουλτούρες. Διαφορετικές νόρμες, πεποιθήσεις και στάσεις ως προς το χρόνο, την αποδοτικότητα ή την εξυπηρέτηση μπορούν να συνδυαστούν και να δημιουργήσουν όλων των ειδών τις αντιφάσεις και δυσλειτουργίες

(Μόργκαν, 2000, σ.175).

Οι μελετητές Kekale, Fecikova & Kitaigorodskaja (2004, σ.1096-1097) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δυο κύριοι τύποι των υποκουλτούρων σε μια οργάνωση. Ο πρώτος είναι οι λειτουργικές υποκουλτούρες που αναφέρονται στα διάφορα τμήματα που υπάρχουν μέσα σε ένα οργανισμό. Αναπτύσσονται μεταξύ των ομάδων που έχουν ένα κοινό επιστημονικό/εκπαιδευτικό υπόβαθρο, που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα ή έχουν παρόμοιες θέσεις σχετικά με ζητήματα που αφορούν εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτές οι ομάδες επηρεάζονται διότι το κυρίαρχο στοιχείο αυτού του τύπου είναι η επικοινωνία. Όταν υπάρχει διαφοροποίηση στις λειτουργικές υποκουλτούρες τότε δημιουργείται πρόβλημα και στην ενοποίηση και το συντονισμό των προσπαθειών που στοχεύουν σε ένα σκοπό, εφόσον τα μέλη διαφωνούν ως προς τον τρόπο προσέγγισης αυτού του στόχου (Dougherty, 1990). Οι παρανοήσεις και οι παρεξηγήσεις δυσκολεύουν την συνεργασία και την ροή της πληροφορίας, δημιουργούν αρνητικό ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων και μειώνουν την συνολική συνοχή της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο δεύτερος τύπος είναι οι ιεραρχικές υποκουλτούρες που δημιουργούνται σε συγκεκριμένα επίπεδα της οργανωσιακής ιεραρχίας. “Οι κύριοι παράγοντες που τις διαμορφώνουν είναι η εκδήλωση της ιεραρχικής θέσης και η εξουσία” (Donaldson & Lorsch, 1983). Οι διαφορές μεταξύ των ιεραρχικών υποκουλτούρων μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στα κίνητρα και την επικοινωνία μεταξύ των μελών. Τέλος, τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα μπορεί να έχουν διαφορετικά, ή και ακόμη αντίθετα, καθήκοντα και στόχους.

Ο Sackmann (2003, σ.6) απαριθμεί κάποιες έρευνες οι οποίες προτείνουν την ύπαρξη και άλλων διαφορετικών υποκουλτούρων που μπορεί να επηρεάζουν την λειτουργία ενός οργανισμού και που διαφέρουν από τους παραπάνω τύπους. Αυτές οι υποκουλτούρες διαμορφώνονται με βάση την εθνική προέλευση (Gregory, 1983),

τους ρόλους (Rusted, 1986) και το φύλο (Eberle, 1997) των μελών σε ένα οργανισμό. Επίσης, οι κοινές εμπειρίες και αξίες που έχουν τα άτομα που έχουν γεννηθεί την ίδια χρονική περίοδο, όπως θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω στο επόμενο κεφάλαιο (Roos, 1990), παράγουν κοινές πεποιθήσεις. Αυτές οι πεποιθήσεις αν και τυπικά δημιουργούνται έξω από τους οργανισμούς, επηρεάζουν και τον τρόπο σκέψης μέσα σε αυτούς.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Martin και Siehl (1983) υπάρχουν τρία είδη υποκουλτούρας που μπορούν να εμφανιστούν σε μια οργάνωση, τα οποία είναι τα ακόλουθα. Η επαύξουσα υποκουλτούρα, η οποία θα υποστηρίζει και θα προωθεί ένθερμα τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας. Η ορθογώνια, της οποίας τα μέλη θα αποδέχονται ταυτόχρονα τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας. Και τέλος, η αντικουλτούρα η οποία περιλαμβάνει αξίες που βρίσκονται σε άμεση αντίθεση με μερικές από τις βασικές αξίες της οργάνωσης (Κάντας, 1995, σ.87; Parker, 2006, σ.10).

Οι τρεις αυτές μορφές υποκουλτούρας μπορεί να συνυπάρχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό (Ruigrok & Achtenhagen, 1999). Η υποκουλτούρα είναι αυτή που δημιουργεί προβλήματα, εφόσον μέσα από αυτή αμφισβητούνται κάποιες βασικές αξίες της οργάνωσης. Πολλές φορές τα άτομα που γίνονται φορείς της αντικουλτούρας αποβάλλονται από την οργάνωση, όταν θεωρηθεί ότι ενεργούν με τρόπο καταστρεπτικό γι' αυτή. Σε άλλες περιπτώσεις όμως επιτρέπεται σε ομάδες αντικουλτούρας ή σε ηγετικά στελέχη που την υιοθετούν ή την προωθούν να παραμένουν στην οργάνωση ιδίως αν διαβλέπεται κάποια πιθανότητα να δράσουν στο μέλλον ανανεωτικά ή αν έχουν αποκτήσει αρκετή επιρροή ώστε το κόστος της σύγκρουσης να είναι μεγαλύτερο από το κόστος της παραμονής τους (Reiman, & Oedewald, 2004).

Οι Detert et al. (2000) στην μελέτη τους για τον ρόλο της κουλτούρας μέσα στους οργανισμούς και στον τρόπο που αυτή επηρεάζει την καλύτερη ανάληψη πρωτοβουλιών στους οργανισμούς, υποστηρίζουν ότι πρέπει να διερευνηθεί η σημασία των οργανωσιακών υποκουλτούρων για να γίνει κατανοητός ο λόγος για τον οποίο κάποιες πρωτοβουλίες προκαλούν ουσιαστικές αλλαγές ενώ άλλες προκαλούν επιστροφή στην καθεστηκυία τάξη. Ακόμα, αναφέρουν ότι στους οργανισμούς δεν δίνεται η δέουσα σημασία στις αξίες και στις πεποιθήσεις των χαμηλότερων ιεραρχικά υπαλλήλων και αντιμετωπίζουν τις υποκουλτούρες σαν αναπαράσταση της ενωτικής «κυρίαρχης» κουλτούρας.

Καθώς μια οργανωτική κουλτούρα δημιουργείται, εξελίσσεται και αναπτύσσεται, μπορούμε να παρατηρήσουμε δυο διαφορετικές διαδικασίες που εξελίσσονται ταυτόχρονα. Η μια είναι η διαδικασία ενοποίησης και ολοκλήρωσης της κυρίαρχης οργανωτικής κουλτούρας και η άλλη είναι μια διαδικασία διαφοροποίησης και ανάπτυξης επιμέρους υποκουλτούρων.

Στην πρώτη περίπτωση η διαδικασία ενοποίησης αναφέρεται στην ενσωμάτωση των υπαλλήλων στους κοινούς σκοπούς της οργάνωσης μέσω της δημιουργίας κοινών νοημάτων και συμβολικών κωδικών. Οι μορφές αλληλόδρασης μεταξύ των μελών της οργάνωσης, ο προσδιορισμός των ρόλων, η γλώσσα και οι ιδιαίτεροι κώδικες που χρησιμοποιούνται, τα πρότυπα συμπεριφοράς καθώς και της επιτυχίας, οι καταξιώσεις που κατασκευάζονται, η καθημερινή ρουτίνα που επικρατεί, οι τρόποι ανταμοιβής και επιβολής κυρώσεων που θεσπίζονται, το τελετουργικό στοιχείο που καλλιεργείται, όλα αυτά αποτελούν βασικά στοιχεία που συγκροτούν την κουλτούρα της κάθε οργάνωσης (Kessapidou & Varsakelis, 2003). Αυτή η διαδικασία δεν λαμβάνει υπόψη της τις διαφωνίες που παρατηρούνται ανάμεσα στους υπαλλήλους ενός οργανισμού διότι η κουλτούρα εμφανίζεται σαν

ενοποιητικός μηχανισμός του οποίου η «κοινωνική κόλλα» δένει τους εργαζομένους. Υπάρχουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που παρατηρούνται σε αυτήν την διαδικασία (Lampe, 2002). Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η κοινή συναίνεση ανάμεσα στους υπαλλήλους μιας οργάνωσης, η συνέπεια κατά τις εκδηλώσεις της κουλτούρας, η διαφάνεια των εννοιών και των νοημάτων και η εστίαση στους ηγέτες σαν δημιουργούς της κουλτούρας.

Η βασική προϋπόθεση στην οποία στηρίζονται οι ερευνητές αυτής της προσέγγισης είναι ότι όλοι οι υπάλληλοι ανεξαρτήτου τμήματος ή ιεραρχικού επιπέδου έχουν την ίδια άποψη για τις ίδιες εταιρικές αξίες. Ανάμεσα στις αξίες που αναφέρονται στις σχετικές έρευνες είναι η ισονομία. Αυτό δημιουργείται στους υπαλλήλους με το πρόγραμμα του μοιράσματος των κερδών, με την ενδυνάμωση και την μεταβίβαση δικαιωμάτων εξουσίας στα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη, την οριζόντια καθώς και την ανοδική προαγωγή και με την χρησιμοποίηση των τελετουργικών όπως οι εκδηλώσεις βραβείων.

Ωστόσο, σύμφωνα με άλλους ερευνητές (Saffold, 1988; Legge, 1989), αυτή η έννοια της ενοποιητικής ή ισχυρής κουλτούρας είναι αρκετά απλοϊκή και παρόλο που εστιάζεται στις ομοιότητες των χαρακτηριστικών της κουλτούρας παράλληλα αποκρύπτει ή αγνοεί τις διαφορές ανάμεσα στις υποκουλτούρες. Σύμφωνα με την Sackmann (1992), στην έρευνα που διεξήγαγε για τις οργανωσιακές κουλτούρες ή υποκουλτούρες, *«αν εφαρμοζόταν η διαφοροποιητική προσέγγιση της κουλτούρας, ίσως τα αποτελέσματα να έδειχναν μια λιγότερη σταθερή, ισχυρή και ομοιογενής "κυρίαρχη" κουλτούρα»*. Οι Van Maanen και Barley (1984) καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα και υποστηρίζουν ότι οι πολλαπλές υποκουλτούρες φαίνεται να αποτελούν τον κανόνα στην πραγματικότητα ενώ οι ενωτικές κουλτούρες την εξαίρεση.

Στην δεύτερη περίπτωση η διαδικασία της διαφοροποίησης αναφέρεται στην ύπαρξη πολλαπλών υποκουλτούρων σε έναν οργανισμό σε αντίθεση με την μια «κυρίαρχη» κουλτούρα, που αναφερθήκαμε προηγουμένως, την οποία όλοι οι εργαζόμενοι σταθερά ενστερνίζονται. Η διαφοροποιητική προσέγγιση (Martin, 1992) υποστηρίζει ότι οι κανόνες συμπεριφοράς και οι πρακτικές που εφαρμόζονται ποικίλουν ανάμεσα στις οργανωτικές υποκουλτούρες και δεν είναι απαραίτητο να υιοθετούνται από όλους τους εργαζόμενους. Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας σε αυτούς τους οργανισμούς είναι η ασυνέπεια και η σύγκρουση. Επίσης, η διαφοροποιητική προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι πολύπλοκοι οργανισμοί αντανακλούν ευρύτερες εθνικές κουλτούρες και αποτελούνται από ιεραρχικές, επαγγελματικές, εθνικές, φυλετικές και γενεακές ταυτότητες (Van Maanen & Barley, 1984). Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι η σαφήνεια και η κοινή συναίνεση, ομοφωνία, υπάρχει ανάμεσα στις υποκουλτούρες (Hofstede, 1998) και ότι αυτές με την σειρά τους αναπαριστώνται ως συμπαγή, συνεπή και σταθερά σύνολα (Hatch, 1997). Σύμφωνα με τους Martin και Frost (1995) η διαφοροποιητική προσέγγιση περιλαμβάνει δυο τουλάχιστον ερευνητικές υποδιαίρεσεις. Η μια περιλαμβάνει τις ερμηνευτικές ή πλουραλιστικές έρευνες που συνδέει τις υποκουλτούρες με την αλλαγή (Martin & Siehl, 1983) και η άλλη αναφέρεται σε μια πιο κριτική προσέγγιση της μάνατζμεντ θεωρίας (Van Maanen, 1991).

Η διαφοροποιητική προσέγγιση εστιάζεται στην διαφορετικότητα και στην διαφωνία και αντιμετωπίζει την υποκουλτούρα του κάθε οργανισμού σαν ένα περιχαρακωμένο χώρο στον οποίο κυριαρχεί η κοινή συναίνεση καθώς και η διαφωνία. Η προσοχή δίνεται στις διαδικασίες της κουλτούρας που δεν είναι σύμφωνες η μια με την άλλη. Η κουλτούρα, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, διαμορφώνεται από τις εσωτερικές καθώς και τις εξωτερικές πηγές του οργανισμού

και αντιμετωπίζει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων υποκουλτούρων ως ιεραρχικές και ποτέ ουδέτερες. Αυτό συμβαίνει διότι πάντα μεταξύ των ομάδων κάποια ομάδα έχει περισσότερη ή λιγότερη εξουσία, επιτρέπει ή σταματάει πράξεις και είναι είτε ανώτερη ή κατώτερη.

Οι οπαδοί της διαφοροποιητικής προσέγγισης αντιλαμβάνονται την ασυνέπεια ως αποτέλεσμα της διαφορετικής αντίληψης των πραγμάτων για όλους τους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, μια διαδικασία της κουλτούρας όπως το μοίρασμα κερδών δεν γίνεται αποδεκτό με τον ίδιο τρόπο από όλους τους υπαλλήλους. Μια ομάδα εργαζομένων μπορεί να το δει ως ένδειξη ισονομίας ενώ κάποια άλλη ομάδα να το αντιληφθεί ως δωροδοκία με απώτερο στόχο την συμμόρφωση.

Σύμφωνα με τους Buchanan και Huczynski (1997) η ασυνέπεια που παρατηρείται στην διαφοροποιητική προσέγγιση διακρίνεται σε τρεις τύπους.

Ο πρώτος τύπος είναι η ασυνέπεια της πράξης που συμβαίνει όταν μια εταιρική αξία όπως προαγωγή δεν γίνεται αξιοκρατικά αλλά βάση γνωριμιών. Ο δεύτερος τύπος είναι η συμβολική ασυνέπεια που παρατηρείται να συμβαίνει όταν ένας οργανισμός προτάσσει ως σημαντικές αξίες την συνεργασία και την ομαδικότητα, εντούτοις η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων φαίνεται να εμπλουτίζεται με διαφορετικά νοήματα. Τέλος, ο τρίτος τύπος είναι η ιδεολογική ασυνέπεια η οποία υπάρχει όταν παρατηρείται σύγκρουση μεταξύ των εταιρικών αξιών όπως, για παράδειγμα, το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των υπαλλήλων συγκρούεται με τα συμφέροντα των μετόχων.

Μια τρίτη προσέγγιση της κουλτούρας είναι αυτή της προσέγγισης του κατατεμαχισμού (fragmentation), (Meyerson & Martin, 1987). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση οι σχέσεις που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της κουλτούρας είναι πολύπλοκες και περιλαμβάνουν τα στοιχεία της αντιπαράθεσης και

της σύγχυσης (Martin & Frost, 1995). Η έλλειψη της συνέπειας, της σταθερότητας και η ασάφεια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της κατατεμαχισμένης προσέγγισης της κουλτούρας. Ο Martin (1992) υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι έχουν κατατεμαχισμένες και ρευστές αυτό-αναφορές εφόσον ενσωματώνονται σε οργανισμούς και περιβάλλοντα τα οποία συνεχώς αλλάζουν και υπάρχουν και τα όρια ανάμεσα στις ομάδες. Για παράδειγμα, μπορεί μερικές φορές ένας υπάλληλος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του να ανήκει σε μια υποκουλτούρα που φαίνεται να κυριαρχεί και την ίδια μέρα μια διαφορετική υποκουλτούρα να προβάλλεται ως προεξέχουσα. Από αυτή την άποψη, η ποικιλία και η πολυπλοκότητα των ατόμων και των ομάδων είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της οργανωτικής ζωής. Αρκετοί ερευνητές (Martin, 1992; Palthe & Kossek, 2002) αναφέρουν ότι η προσέγγιση του κατατεμαχισμού μπορεί να οριστεί ως η μετα-μοντέρνα κριτική της διαφοροποιητικής προσέγγισης. Η κριτική εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο η διαφοροποιητική προσέγγιση προσδιορίζει τις υποκουλτούρες χρησιμοποιώντας τη διχοτομική λογική.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ρόλος των υποκουλτούρων στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντικός. Επομένως και η σχέση ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα και στις υποκουλτούρες, που θα αναλύσουμε στο επόμενο κεφάλαιο, είναι καθοριστικής σημασίας καθώς από την αλληλεπίδραση τους θα επηρεαστεί και η λειτουργία ενός οργανισμού.

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΧΕΣΗ ΚΥΡΙΑΡΧΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η επιτυχής πορεία μιας επιχείρησης αποτελεί συνάρτηση του τρόπου διοίκησης της. Στην πορεία των χρόνων οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει πολλά διαφορετικά μοντέλα διοίκησης των λειτουργιών και του ανθρώπινου δυναμικού τους, περνώντας από την επιχείρηση-μηχανή του Taylor στην αυστηρή ιεραρχική δομή, στις επίπεδες δομές, ακόμη και στον «άναρχο» τρόπο διοίκησης.

Έτσι, στην εποχή της αδιάκοπης προσπάθειας για βιώσιμη ανάπτυξη, οι επιχειρήσεις-οργανισμοί κατανοούν πως το χρησιμότερο κεφάλαιο για την εξέλιξη τους είναι οι άνθρωποι. Οι εργαζόμενοι είναι από τα πιο ζωντανά μέλη του οργανισμού που θα πρέπει να συμβάλλουν στη διαβίωση αλλά και στην επιβίωση του απέναντι στον ανταγωνισμό. Η ιστορία της οικονομίας έχει δείξει πως ορισμένες προσπάθειες οδήγησαν σε μια μακρόχρονη επιτυχή πορεία, ενώ άλλες έγιναν παραδείγματα προς αποφυγήν, ή τουλάχιστον δεν είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα για τον αρχηγό και την ομάδα του.

Πέρα από τις μακροοικονομικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και τις μικροοικονομικές αναταράξεις στη ζωή του επιχειρηματία και του καταναλωτή, ένας παράγοντας κλειδί είναι οι άνθρωποι, που θα συνεχίσουν την προσπάθεια και θα την μετατρέψουν σε επιτυχία (Higgins & McCallaster, 2004).

Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και πώς αυτή επιδρά σε μια οργάνωση έχει επισημανθεί από αρκετούς θεωρητικούς και την έχουμε αναλύσει σε προηγούμενα κεφάλαια, ωστόσο ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η συνύπαρξη των

επιμέρους υποκουλτούρων που μπορεί να παρατηρηθούν σε μια οργάνωση και πώς αυτές μπορούν να συνεργαστούν προς το όφελος του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Boisnier και Chatman (2002) οι υποκουλτούρες μπορούν να επιτρέψουν στον οργανισμό να δημιουργεί διάφορες αντιδράσεις στο περιβάλλον χωρίς απαραίτητα να καταστρέφει την εσωτερική του συνοχή. Κατά συνέπεια οι υποκουλτούρες μπορεί να προσφέρουν την ευελιξία και ευαισθησία που μια ενοποιητική κουλτούρα σε έναν οργανισμό μπορεί να περιορίσει. Αρκετοί ερευνητές (O'Reilly, 1989; Saffold, 1988; Boisnier & Chatman, 2002; Martin, 1992) επισημαίνουν ότι οι υποκουλτούρες μπορεί να έχουν κάποιες ιδιότητες, οι οποίες όταν συνδυαστούν και εκμεταλλευτούν κατάλληλα να δυναμώσουν την συνολική οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Αφορμή για την διερεύνηση αυτού του θέματος αποτέλεσε η διατύπωση της θεωρίας του Dan King για την γενεακή ταυτότητα. Σύμφωνα με τον King, η κάθε γενεά έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και το κάθε άτομο έχει τη δική του γενεακή ταυτότητα, δηλαδή την δικιά του κουλτούρα διαμορφωμένη σύμφωνα με τα κοινωνικά γεγονότα τα οποία έζησε την εποχή που μεγάλωσε (King, 2000). Πιο συγκεκριμένα, επεσήμανε ότι αυτή η συνύπαρξη στον ίδιο εργασιακό χώρο από τρεις, αλλά και τέσσερις καμία φορά, διαφορετικές γενιές «συμβαίνει για πρώτη φορά στην ιστορία της εργασίας» (Δαμουλιάνου, 2004). Αντί, λοιπόν να επικεντρωθεί στις γνωστές και συχνά αντικρουόμενες απόψεις περί «πολέμου» είτε περί «συμφιλίωσης» των γενεών ο King υπογραμμίζει στο σχετικό άρθρο (2000) ότι, όπως το φύλο, το χρώμα, η εθνότητα κ.α. έτσι και η κάθε γενιά προσδιορίζεται από τα δικά της χαρακτηριστικά, τα οποία οφείλονται σε συγκεκριμένους κοινωνικούς και οικονομικούς λόγους και κατά συνέπεια έχει τη δική τους γενεακή ταυτότητα. Παρατηρείται, επομένως, ότι στη σημερινή εποχή υπάρχει το φαινόμενο των

πολυγενεακών χώρων εργασίας και κυρίως στην Ελλάδα όπου υπάρχει, σε μεγάλο βαθμό, η οικογενειοκρατία σε πολλούς οργανισμούς και κατά κύριο λόγο στο Δημόσιο. Οι τέσσερις κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται η κάθε γενιά είναι οι ακόλουθες (King, οπ.π.):

- Τα άτομα που έχουν γεννηθεί μεταξύ 1925-1942 αντιπροσωπεύουν την Σιωπηλή Γενιά (Silent Generation). Είναι αυτοί που δεν πρόλαβαν ούτε «ήρωες» του Δεύτερου Παγκοσμίου Πόλεμου να γίνουν, αλλά ήταν και πολύ νέοι για να γίνουν «επαναστάτες συνείδησης» στη δεκαετία του '60. Είναι η γενιά που υιοθέτησε ότι «εισιτήριο» για την επιτυχία στην καριέρα είναι η προσωπική δέσμευση, η ευθύνη και η συμμόρφωση, κάτι που συνεπάγεται και την επιστασία και τον έλεγχο, εννοείται.

- Η γενιά των Baby-Boomers (1943-1964) έζησε πολιτικές εκρήξεις όπως το Βιετνάμ, το Watergate αλλά και το Woodstock, επαναστάτησαν κατά του κομφορμισμού που επιχειρήσαν να σμιλεύσουν έναν δικό τους τρόπο ζωής που να βασίζεται σε προσωπικές αξίες και στην πνευματική καλλιέργεια. Η γενιά αυτή που για χρόνια «ταρακουνιέται» από τις τόσες αλλαγές που επέρχονται στον χώρο εργασίας, έχει ανάγκη να αποκτήσει μια σταθερή σταδιοδρομία. Καλοδέχεται την ομαδική εργασία την οποία και αντιτάσσει, ειδικότερα, σαν δήλωση της κατά του αυταρχισμού της γενιάς των «Σιωπηλών».

- Η Γενιά X αποτελείται από τα άτομα που έχουν γεννηθεί μεταξύ 1965-1979. Τα παιδιά που έμαθαν να επιβιώνουν στον δρόμο, που γνώρισαν την έκρηξη των διαζυγίων, τη φρίκη του AIDS και τη βία. Τα άτομα αυτά αν και κουβαλάνε την ταμπέλα «νωθρός» και «σε κίνδυνο», αποτινάσσουν τη δέσμευση να είναι αφοσιωμένα στην εταιρεία που εργάζονται. Είναι φιλόδοξα, ανεξάρτητα και αγωνίζονται να εξισορροπήσουν τις αντίρροπες απαιτήσεις της εργασίας με την οικογένεια και την προσωπική ζωή τους.

- Τέλος, οι γεννημένοι μετά το 1980 αποτελούν τη γενιά της Χιλιετίας. Η ενηλικίωση τους συνοδεύεται από μια τάση επιστροφής στις αξίες, γι' αυτό και προσβλέπουν σε στόχους που τις εμπεριέχουν. «Το εργασιακό ήθος τους κατά πολλούς μοιάζει με εκείνο των παππούδων τους που δεχόταν την εξουσία. Για την ικανοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών επιδιώξεων τους υιοθετούν μια θετική και πρόθυμη στάση απέναντι στην εργασία, κάτι που χαρακτηρίζει και το εργασιακό ήθος τους».

Η συνύπαρξη αυτών των διαφορετικών γενεών μπορεί να επιφέρει σύγκρουση μέσα στον εργασιακό χώρο καθώς η ομαδική συνεργασία δεν φαίνεται να προκύπτει τόσο από τις ικανότητες αλλά από την ηλικία ή την εμπειρία. Σχετική έρευνα δείχνει ότι το 70% των εργασιακών συγκρούσεων απορρέουν από την μη αρμονική συνύπαρξη των διαφόρων γενεών μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον (King, 2001). Η γενεακή ταυτότητα μπορεί να διακρίνει τους ανθρώπους όπως το φύλο, η φυλή και η εθνικότητα.

Αυτές οι γενιές συνυπάρχουν μέσα στην οργάνωση και προσπαθούν να ενταχθούν μέσα στην ισχύουσα κουλτούρα του οργανισμού και να συνεργαστούν. Εντούτοις, η συνεργασία μπορεί να μην οδηγήσει στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης που προσδοκεί η οργάνωση και να δημιουργηθεί σύγκρουση εφόσον η συμπεριφορά των εργαζομένων υποκινείται σε μεγάλο βαθμό από τις δικές τους προσωπικές αντιλήψεις. Σημαντικό πρόσθετο στοιχείο αυτής της σύγκρουσης αποτελεί η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών και η εκμάθησή τους. « Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης θα είναι όλο και πιο εκρηκτική στο μέλλον. Η γνώση απαξιώνεται πλέον με πολύ γρήγορους ρυθμούς, κατά συνέπεια η ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε γρήγορα στις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης στην προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι περισσότερο σημαντική απ' ό,τι ήταν η ικανότητα διαβάσματος πριν αρκετές δεκαετίες » (Μπουραντάς, 2002, σ.463-464). Η γνώση χειρισμού των νέων τεχνολογιών αποτελεί προνόμιο των νεότερων γενιών και τροχοπέδη των παλαιότερων εφόσον οι τελευταίοι δεν έχουν μεγάλη εξοικείωση μαζί τους. Αυτό το γεγονός δυσχεραίνει τις σχέσεις μεταξύ τους διότι δεν υπάρχει ισοτιμία. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι γενιές που γεννήθηκαν από το 1965 και μετά, λόγω της μεγάλης εξοικείωσης τους με την τεχνολογία μπορούν να αλλάξουν και τις συνθήκες εργασίας, όπως για παράδειγμα το ωράριο και να κάνουν πιο ευέλικτο το χρόνο εργασίας (Hollands, 2002). Αυτό οφείλεται στην 24ώρη διαθεσιμότητα του Internet και στο ότι κάποιος υπάλληλος μπορεί να επιλέξει να δουλεύει διαφορετικές ώρες από τις συνηθισμένες. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες των παλαιότερων γενιών αμφισβητούνται σε σχέση με την ικανότητα τους να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις της τεχνολογίας καθώς και τις οργανωτικές μεταρρυθμίσεις των επιχειρήσεων.

Οι νεότερες γενιές καταλαβαίνουν και γνωρίζουν όλα αυτά που είναι σχετικά με τις καινούριες τεχνολογίες και την χρήση τους και δεν έχουν καθόλου υπομονή με αυτούς που δεν έχουν την ίδια εξοικείωση, όπως οι παλιότερες γενιές, κατά συνέπεια η γνώση και η χρήση της τεχνολογίας αποτελεί ένα κύριο αίτιο διχασμού ανάμεσα στις γενιές (Hollands, οπ.π.). Μια άλλη πρόκληση που έχουν δημιουργήσει οι καινούριες τεχνολογίες έγκειται και στο πώς θα επικοινωνήσουν μεταξύ τους οι διαφορετικές γενιές. Οι νεότερες γενιές συνηθίζουν να επικοινωνούν μέσω e-mail ενώ οι παλιότεροι με πιο παραδοσιακούς τρόπους (Wethe, 2000).

Τις περισσότερες φορές δεν είναι τι ειπώθηκε αλλά πώς αυτό διατυπώθηκε. Οι γενεακές συγκρούσεις συχνά προκύπτουν από τις παρεξηγήσεις που προκύπτουν από την επικοινωνία. Η Σιωπηλή Γενιά, για παράδειγμα, γνωρίζει ότι υπολείπεται στις τεχνολογικές εξελίξεις ωστόσο θα επιλέξει την στρατηγική της εμπάθειας για να τους χλευάσει (Wargin, & Dobbey, 2001). Οι νεότερες γενιές, στην πλειοψηφία τους, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη δυσκολία στο να συγκεντρωθούν απ' ότι οι μεγαλύτεροι τους κατά συνέπεια μπορεί να προτιμούν την προφορική εκπαίδευση από την ανάγνωση των εγγράφων.

Μια άλλη διαφορά που μπορεί να παρατηρηθεί στην συμπεριφορά των διαφορετικών γενεών είναι σχετικά με την αξιολόγηση των γεγονότων. Η Γενιά X, για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί τεμπέλικη από τους Boomers και την Σιωπηλή Γενιά διότι γνωρίζουν πώς ο εθισμός στην δουλειά επηρέασε την οικογενειακή τους ζωή. Έχουν δει πως η τυφλή υπακοή στην εργασία δεν είχε απαραίτητα ευχάριστες επιπτώσεις, π.χ. αρκετοί από τους γονείς τους απολύθηκαν λίγο πριν βγουν στην σύνταξη είτε υποχρεωτικά ή συναινετικά όπως είναι η εθελούσια έξοδος. Επομένως, θέλουν να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή τους και δεν επιθυμούν να ρίξουν τον περισσότερο χρόνο τους στην πρώτη.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι από έρευνα που διεξήγαγε το ΙΝΕ ΓΣΕΕ-Α.Δ.Ε.Δ.Υ. στην Ελλάδα το 2006 σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο του πληθυσμού των 50-65 ετών κατέληξε στο ότι το 71% έχει τελειώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 53% την δευτεροβάθμια, το 47,5% την πρωτοβάθμια εκπαίδευση και το 31,3% δεν έχει πάει σχολείο. Σε αντίθεση με τις νεότερες γενιές όπου πάνω από το ήμισυ των νέων που βρίσκεται ενταγμένο στην αγορά εργασίας ήτοι το 56,0% έχει τελειώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 35,1% την τριτοβάθμια ενώ το 8,6% έχει τελειώσει την πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Οι διαφορετικές γενιές, ωστόσο, αντιλαμβάνονται και με διαφορετικό τρόπο την έννοια της αποδοτικότητας στους εργασιακούς χώρους σύμφωνα με τους ερευνητές Strauss και Ashkanasky, Broadfoot & Falkus, Brown (οπ.π.). Οι παλιότερες γενιές θεωρούν ότι η απόδοση ισοδυναμεί με την φυσική παρουσία στον χώρο εργασίας και την τήρηση του καθιερωμένου ωραρίου, ενώ στις νεότερες γενιές μεγαλύτερη σημασία έχει το να δουλεύει κανείς γρήγορα και έξυπνα.

Από την έρευνα που διεξήγαγαν οι Bourantas, Anagnostelis, Mantes και Kefalas το 1990 σε 585 managers του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα στην Ελλάδα συμπέραναν ότι υπάρχουν υπο-ομάδες στο εσωτερικό ενός οργανισμού και η αλληλεπίδραση τους οδηγεί στη δημιουργία χάσματος μεταξύ της κυρίαρχης κουλτούρας και των υποκουλτούρων.

Αποτελέσματα παρόμοιας έρευνας (Kono, 1990), επίσης, αναφέρονται στη δημιουργία και στο σχηματισμό τεσσάρων υποκουλτούρων μέσα σε έναν οργανισμό οι οποίες έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τις τέσσερις γενιές που αναλύσαμε παραπάνω. Ο πρώτος τύπος υποκουλτούρας χαρακτηρίζεται από την προσήλωση στους τύπους και τους κανονισμούς. Φοβάται τις καινοτομίες και ακολουθεί πιστά τις διαδικασίες (procedure-oriented) και τις οδηγίες από τους ανώτερους του. Πιστεύει

απόλυτα στην ιεραρχία και στις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Ο δεύτερος τύπος έχει χαμηλή αίσθηση υπευθυνότητας, δεν εμπιστεύεται τις ανώτερες βαθμίδες, πιστεύει στη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και θα εγκατέλειπε τον οργανισμό σε περίπτωση που του τύχαινε καλύτερη προσφορά εργασίας. Ο τρίτος τύπος δεν παίρνει πρωτοβουλίες, φοβάται την αποτυχία επίσης και αυτός είναι φιλόδοξος διότι δίνει μεγαλύτερη αξία στον εαυτό του και όχι στον οργανισμό. Τέλος, ο τρίτος τύπος, όπως και η Γενιά X του King, δίνει μεγάλη αξία στις καινοτομίες, έχει μεγάλη αίσθηση υπευθυνότητας, της αρέσει η ομαδική συνεργασία και η δημιουργική αντιπαράθεση και δεν φοβάται την αποτυχία.

Όπως προκύπτει από τους ορισμούς, το σχηματισμό και τα είδη κουλτούρας, είναι πιθανή η ύπαρξη χάσματος κουλτούρας ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα και στις υποκουλτούρες στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Σύμφωνα με τον Kilmann το χάσμα υπάρχει όταν η «κοινωνική ενέργεια» που δημιουργεί η κοινή κουλτούρα πιέζει τα μέλη να κινηθούν με πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία έχουν ενδεχομένως ξεπεραστεί ή είναι ακατάλληλα. Επίσης από τους Harris, Cronel και Handy (1999) έχει υποστηριχθεί ότι η ύπαρξη χάσματος κουλτούρας οφείλεται σε διαφορά αντίληψης μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης. Αναμφισβήτητα, σύμφωνα με τους Schein και Handy (1999), το χάσμα δημιουργείται επίσης όταν οι υποκουλτούρες των διαφόρων τμημάτων, ομάδων κ.λ.π. της ίδιας οργάνωσης διαφέρουν μεταξύ τους λίγο ή πολύ. Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν και έρευνες που αναφέρουν ότι η ύπαρξη χάσματος κουλτούρας όπως αυτή που παρατηρήθηκε ανάμεσα στους υπαλλήλους αμερικάνικης τράπεζας (Payne, Nielsen & Tyran, 2000) θεωρήθηκε δημιουργική. Αυτό συνέβη διότι όπως έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας λύνοντας την σύγκρουση των υποκουλτούρων με την αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού δεν θα οδηγούσε απαραίτητα στην συνοχή των υποκουλτούρων. Γι'

αυτόν τον λόγο η ηγεσία του οργανισμού αποδέχτηκε την ύπαρξη των διαφορετικών υποκουλτούρων και εκμεταλλεύτηκε τις αδυναμίες και τα προτερήματα των διαφορετικών ομάδων και κατά συνέπεια δημιουργήθηκε η συνοχή των υπό-ομάδων.

Τα ίδια συμπεράσματα βρίσκουμε και στην έρευνα των Jones, Thompson και Nickson (1998) που έγιναν σχετικά με την συνύπαρξη των διαφορετικών υπό-ομάδων, δηλαδή την συνεργασία μεταξύ των υποκουλτούρων, σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων στην Αμερική. Επίσης, στην ύπαρξη χάσματος που οφείλεται στη συνύπαρξη των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών μέσα σε έναν οργανισμό καταλήγει και η έρευνα των Brightman και Sayeed (1990) που έγινε σε 153 υπαλλήλους σε μονάδα της δημόσιας επιχείρησης ηλεκτρισμού στην Αμερική.

Άλλωστε, όπως αρκετοί θεωρητικοί έχουν επισημάνει, η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού δεν οδηγεί απαραίτητα στα επιθυμητά αποτελέσματα. Όταν ένας οργανισμός αλλάζει την κουλτούρα του για να γίνει πιο αποδοτικός δεν σημαίνει ότι θα κλείσει και τα χάσματα που παρατηρούνται στις υποκουλτούρες των διαφόρων οργανισμών (Whitehead, 2001).

Άλλοι ερευνητές που αναφέρονται στην παρατήρηση χάσματος κουλτούρας είναι οι Kekale et al. (2004, οπ.π.) οι οποίοι, ωστόσο, παρατήρησαν την ύπαρξη δυο, αντί τεσσάρων, γενεών, μέσα στον οργανισμό που διεξαγόταν η έρευνα, αυτή της «Παλιάς Φρουράς» («Old Guard») και αυτή των «Νέων» («Youngsters»). Η πρώτη γενιά ήταν προσκολλημένη σε παραδοσιακές ιδέες και αξίες σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα και του τρόπου εργασίας ενώ η δεύτερη γενιά ενδιαφερόταν περισσότερο για την δημιουργία νέων προσεγγίσεων για τις εργασιακές διαδικασίες. Παρόλα αυτά η διοίκηση του συγκεκριμένου οργανισμού συμπεριφερόταν και στις δυο υποκουλτούρες με τον ίδιο τρόπο προωθώντας το ίδιο σύστημα τόσο στην «Παλιά Φρουρά» όσο και στους «Νέους» δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στις συνθήκες και

στο χρονοδιάγραμμα της πρώτης γενιάς. Αυτό συντέλεσε στο να καθυστερήσει πολύ να αλλάξει η κουλτούρα του οργανισμού και να παρατηρηθούν περισσότερα μειονεκτήματα απ' ότι πλεονεκτήματα. Η αιτία, σύμφωνα με τους ερευνητές, έγκειται στο ότι η «Παλιά Φρουρά» είχε συνηθίσει στον αυταρχικό τρόπο διοίκησης και δίσταζε να αποδεχθεί το καινούριο σύστημα αξιών ενώ οι νεότεροι επιθυμούσαν να έχουν περισσότερες διαδικασίες και οδηγίες σε γραπτό λόγο. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων οι παλιοί εργαζόμενοι εξήγησαν ότι δεν ήθελαν καθόλου να έχουν παραπάνω δουλειά, κυρίως σχετικά με την τεκμηρίωση, γιατί διέφερε αρκετά με την παλιά τους εργασία. Αντίθετα, οι νεότεροι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι κάθε είδους καταγραφή διαδικασιών και κάθε προσπάθεια υιοθέτησης της συστημικής προσέγγισης θα μπορούσε να αποτελέσει μια βελτίωση σε σύγκριση με την αγκυωτική και συχνά απογοητευτική έρευνα των σωστών πληροφοριών, συνισταμένων και διαδικασιών (Ashkanasky et al, 2000, σ.137-138).

Το χάσμα κουλτούρας, που αναφέραμε παραπάνω στη σχετική έρευνα, το οποίο δημιουργείται από την αλληλεπίδραση των υποκουλτούρων και μπορεί να επιφέρει μια σύγχυση στην κυρίαρχη κουλτούρα, παρατηρείται ότι συμβαίνει συχνότερα στο Δημόσιο Τομέα απ' ότι στον Ιδιωτικό (Bourantas, Anagnostelis, Mantes, Kefalas, 1990). Αυτό οφείλεται στην περιορισμένη ελευθερία κινήσεων που έχει η διοίκηση στον δημόσιο τομέα καθώς και στο γεγονός ότι στον ιδιωτικό τομέα ο νέος έχει άλλες ευκαιρίες από τον μεγαλύτερο, σε ηλικία, υπάλληλο. Στην Ελλάδα, αρκετές σοβαρές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα θα μπορούσαν να καλύψουν θέσεις προσωπικού με άτομα μεγάλης ηλικίας, όπως γίνεται στις Σκανδιναβικές χώρες όπου οι τοπικές κυβερνήσεις καλύπτουν συγκεκριμένες επαγγελματικές θέσεις με άτομα τέτοιας ηλικιακής κατηγορίας ή στη Γερμανία όπου το συνδικάτο της IG

Metal να προχωρά σε συμβιβασμό ωραρίου και μισθού προκειμένου να περισώσει 700 θέσεις εργασίας (Κοψίνη, 2005), αλλά αυτό δεν συμβαίνει.

Αυτό το χάσμα μπορεί να επιφέρει σύγκρουση και κατά συνέπεια αλλαγή της κυρίαρχης κουλτούρας (Bourantas, Anagnostelis, Mantes & Kefalas, 1990) ή βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων μέσα σε ένα οργανισμό (Payne, Nielsen & Tyran, 2000).

Η γραφειοκρατική διάρθρωση κυρίως του Δημόσιου Τομέα σε συνδυασμό με την ανεπάρκεια της ηγεσίας οδηγεί στο σχηματισμό χάσματος της κουλτούρας εφόσον δεν υπάρχει μια κύρια κατευθυντήρια γραμμή μέσα στον οργανισμό. Έρευνες δείχνουν ότι στην Ελλάδα οι ανώτεροι, ιεραρχικά, στη διοίκηση χαρακτηρίζονται από ευθυνοφοβία και συγκέντρωση της εξουσίας σε αυτούς (Bourantas & Papadakis, 1997) αλλά παράλληλα και από έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητες των υφισταμένων τους (Cummings, Schmidt, 1972). Αν προστεθεί στα παραπάνω και ο υποβαθμισμένος ρόλος του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που παρατηρείται στους δημόσιους οργανισμούς (Kufidu & Vouzas, 1998), γίνεται εύκολα κατανοητό ότι θα υπάρχει χάσμα κουλτούρας στον οργανισμό.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

A. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο γενικός σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης και έρευνας είναι να διερευνηθεί ποια είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα και στις υποκουλτούρες που λειτουργούν μέσα σε έναν οργανισμό.

Η κυρίαρχη κουλτούρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι, όπως είδαμε στο θεωρητικό υπόβαθρο, είναι οι κοινές αξίες, τα πιστεύω, οι βασικές παραδοχές και σημασίες καθώς και οι άτυποι κανόνες που ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς συνδέουν τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πώς το κάνουν αλλά και γιατί το κάνουν. Η κυρίαρχη κουλτούρα απαρτίζεται από πολλές επί μέρους κουλτούρες οι οποίες ονομάζονται υποκουλτούρες ή υπο-ομάδες.

Στη σχετική βιβλιογραφία είδαμε ότι οι υποκουλτούρες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Η κατηγορία που μας ενδιαφέρει στην συγκεκριμένη μελέτη είναι η ηλικιακή κατηγοριοποίηση που αντιστοιχεί και σε μια συγκεκριμένη γενιά. Οι άνθρωποι, που αποτελούν τις γενιές, μεγαλώνουν μέσα σε συγκεκριμένες κοινωνικές συνθήκες οι οποίες, όπως είναι λογικό, έχουν συμβάλει στην διαμόρφωση των γνωστικών τους σχημάτων. Η κάθε γενιά, λοιπόν, εντάσσεται στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και υιοθετεί την κουλτούρα του αλλά δεν διαγράφει την «γενεακή ταυτότητα» που έχει αποκτήσει. Συνεπώς, αυτές οι διαφορετικές γενιές που

παρατηρούνται μέσα σε ένα οργανισμό πρέπει να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν.

Οι υποθέσεις που θα μας απασχολήσουν στην συγκεκριμένη έρευνα είναι οι ακόλουθες:

- Υποθέτουμε ότι η κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού θα χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία και συγκεντρωτισμό και καθόλου από ευελιξία. Ο κάθε υπάλληλος θα έχει ένα ρόλο στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς, και το σύνολο των ρόλων θα είναι οργανωμένο ιεραρχικά. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι θα μελετήσουμε αν η κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού που θα παρατηρήσουμε θα βασίζεται στην ιεραρχία, στους κανονισμούς, στις διαδικασίες και στις τυπικές, προκαθορισμένες αρμοδιότητες καθώς και στην ευθυνοφοβία.
- Θα εξετάσουμε αν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι θα είναι πιο δεμένοι με τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται και κατά συνέπεια θα δείχνουν περισσότερη αφοσίωση σε αυτόν απ' ότι οι νεότεροι.
- Θα μελετήσουμε κατά πόσο η μη εξοικείωση των παλαιότερων γενεών σχετικά με τις νέες μορφές τεχνολογίας θα δημιουργήσει πρόβλημα στην επικοινωνία τους με τις νεότερες γενιές ή όχι και σε ποιο βαθμό.
- Υποθέτουμε ότι οι νεότερες γενιές θα είναι πιο ανοιχτές στις καινοτόμες ιδέες καθώς και στους ευέλικτους τρόπους εργασίας και θα θέλουν να πάρουν περισσότερες πρωτοβουλίες στα εργασιακά ζητήματα απ' ότι οι παλαιότερες.
- Τέλος, θα ερευνήσουμε αν αυτές οι διαφορετικές αντιλήψεις που θα παρατηρηθούν ανάμεσα στις γενιές θα οδηγήσουν στη σύγκρουση μεταξύ των υποκουλτούρων ή υπο-ομάδων και αν αυτό το γεγονός θα επιφέρει αμφισβήτηση στην κυρίαρχη κουλτούρα ή όχι.

B. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση της ποιοτικής μεθόδου. Οι ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται σε μικρό αριθμό περιπτώσεων, δεν στοχεύουν στην ανακάλυψη γενικών τάσεων αλλά στην διαμόρφωση μιας γενικής εικόνας για κάθε περίπτωση και την ανεύρεση των κοινών στοιχείων τους (Ragin, 1994, σελ.45). Το πιο σημαντικό όμως χαρακτηριστικό των ποιοτικών μεθόδων είναι ότι δίνεται η δυνατότητα στα ίδια τα υποκείμενα να ερμηνεύσουν το υπό εξέταση φαινόμενο (Κυριαζή, 2000), που στη συγκεκριμένη μελέτη είναι η συνύπαρξη των διαφορετικών γενεών μέσα σε ένα οργανισμό, η αλληλεπίδραση τους και πώς αυτό επηρεάζει την κυρίαρχη κουλτούρα.

Ενώ υπάρχουν πολλές έρευνες ποσοτικής φύσεως γύρω από το θέμα της αλληλεπίδρασης της κυρίαρχης κουλτούρας και των υποκουλτούρων, είναι λίγες οι μελέτες στις οποίες τα ίδια τα άτομα περιγράφουν και ερμηνεύουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν από την συνύπαρξη των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών. Επιπλέον, η εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων θα απαιτούσε μεγάλο χρονικό διάστημα αφού αναγκαστικά προϋποθέτει μεγάλο αριθμό ατόμων και θα έπρεπε να έρθουμε σε επαφή με αρκετά άτομα που απασχολούνται σε τμήματα του Δημόσιου Τομέα. Οι γενικεύσεις και οι αριθμοί δεν επαρκούν για την ερμηνεία της κοινωνικής πραγματικότητας. Τα κοινωνικά φαινόμενα πέρα από τους αριθμούς απαιτούν μια άλλη προσέγγιση, ποιοτικής φύσεως (Λυδάκη, 2001, σελ.39).

Να σημειώσουμε ότι δεν απορρίπτουμε τις ποσοτικές μεθόδους έρευνας κάτι που φαίνεται από το γεγονός ότι συμπληρωματικά χρησιμοποιήσαμε δημογραφικά δεδομένα. Εντούτοις, η ποιοτική μέθοδος και πιο συγκεκριμένα η παρατήρηση ήταν το πιο κατάλληλο εργαλείο για να χρησιμοποιήσουμε σε αυτή την έρευνα διότι εφαρμόζεται όταν μας ενδιαφέρει να μελετήσουμε τα κίνητρα που ωθούν τους

ανθρώπους σε συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές, δηλαδή όταν μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε πώς ερμηνεύουν οι ίδιοι αυτά που συμβαίνουν γύρω τους και πώς επηρεάζει αυτό, στη συνέχεια, τη συμπεριφορά τους. Σύμφωνα με την Κυριαζή (2000, σ.246) «η παρατήρηση είναι κατάλληλη μέθοδος όταν θέλουμε να εξετάσουμε τα πράγματα από τη σκοπιά των υποκειμένων, να τοποθετήσουμε τον εαυτό μας στη θέση τους και να διαπιστώσουμε τη σημασία και το νόημα που δίνουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις και γεγονότα». Συνεπώς, θα είναι χρήσιμο να δούμε στα επόμενα κεφάλαια μεγαλύτερη ανάλυση για το τι είναι η συμμετοχική παρατήρηση, πώς χρησιμοποιήθηκε και σε τι συμπεράσματα κατέληξε.

B1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Η συμμετοχική παρατήρηση αποτελεί τη σημαντικότερη μορφή της ποιοτικής έρευνας στη σύγχρονη εποχή. Στην ποιοτική έρευνα πεδίου ο ερευνητής έχει στη διάθεσή του τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων άντλησης γνώσης: Τη συνέντευξη, την παρατήρηση και την συμμετοχική παρατήρηση. Στη διεθνή βιβλιογραφία η συμμετοχική παρατήρηση καταλαμβάνει την πρώτη θέση σε αριθμό παρουσιών, με τη συνέντευξη να ακολουθεί με σημαντική διαφορά στη δεύτερη θέση, και την παρατήρηση - πολύ μακριά από τις παλιές της δόξες - να βρίσκεται τρίτη και πολύ πίσω από τις άλλες δύο μεθόδους (Λάζος, 1998).

Η συμμετοχική παρατήρηση είναι η μέθοδος που έχει ταυτιστεί με την ποιοτική έρευνα. Έχοντας αναπτυχθεί με τη μορφή της διακριτής μεθόδου από τον Whyte στις αρχές της δεκαετίας του 1940, η συμμετοχική παρατήρηση αποτελεί κατά το τελευταίο τέταρτο του 20^{ου} αιώνα την εξέχουσα μέθοδο άντλησης πληροφοριών στην ποιοτική έρευνα. Σύμφωνα με το ανάπτυγμα των Hammersley και Atkinson

(1983), όλη η κοινωνική έρευνα, σε όλες της τις μορφές και εκφάνσεις αποτελεί κατά κάποιον τρόπο συμμετοχική παρατήρηση- εφόσον δεν είναι δυνατό να ερευνηθεί η κοινωνία χωρίς ο ερευνητής να αποτελεί μέρος της.

Με τη μέθοδο αυτή τα κοινωνικά φαινόμενα μελετώνται καθώς συμβαίνουν στο φυσικό τους περιβάλλον. Δε μεταφέρονται στο εργαστήριο, όπως συμβαίνει με το πείραμα και δεν αναπαράγονται εκ των υστέρων μέσω ερωτηματολογίου. Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται όταν ο ερευνητής επιδιώκει να μελετήσει σε βάθος ένα κοινωνικό φαινόμενο. Η συμμετοχική παρατήρηση είναι κατάλληλη, όταν επιθυμούμε να εξετάσουμε τα πράγματα από τη σκοπιά των υποκειμένων και να διερευνήσουμε τον τρόπο που ερμηνεύουν την πραγματικότητα

Η πρώτη σημαντική μελέτη που ανέδειξε αυτή τη μέθοδο ήταν του κοινωνικού ανθρωπολόγου Bronislaw Malinowski, «Argonauts of the Western Pacific», στις αρχές του 20ου αιώνα. Στην κοινωνιολογία η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται από το 1920 και 1930 υπό την καθοδήγηση των Robert Park, Ernest Burgess και W.I. Thomas στο Πανεπιστήμιο του Σικάγο. Από εκείνη την εποχή, η συμμετοχική παρατήρηση άρχισε να διαδίδεται και να εφαρμόζεται από όλο και περισσότερους ερευνητές.

Ένα από τα πρώτα στάδια της συμμετοχικής παρατήρησης είναι η εκλογή του θέματος και η πρόσβαση στο χώρο. Το θέμα που επιλέξαμε εμείς ήταν, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, πως οι διάφορες γενιές αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό και τι επιπτώσεις αυτό επιφέρει στην κυρίαρχη κουλτούρα. Ο τομέας που είναι πιο πιθανό να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται τρεις ή ακόμα και τέσσερις διαφορετικές γενιές είναι αυτός του Δημοσίου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στον Ιδιωτικό Τομέα τις πιο μεγάλες ηλικίες, συνήθως, τις συναντάμε σε πιο υψηλές θέσεις και άρα πρόκειται για πολύ μικρό αριθμό ατόμων. Επιπρόσθετα

υπάρχει μια σταθερή προτίμηση σε νεαρότερες ηλικίες διότι αυτές είναι και οι ηλικίες που αντέχουν στα δύσκολα ωράρια του ιδιωτικού τομέα καθώς και στις συνθήκες ανταγωνισμού.

Έχοντας κατά νου τα παραπάνω, θεωρήσαμε ότι ένας καλός τρόπος για να συλλέξουμε τις αναγκαίες πληροφορίες, ήταν να παρατηρήσουμε από κοντά τους υπαλλήλους που εντάσσονται σε διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες. Οι τομείς που επιλέχθηκαν είναι δυο φορείς του Δημόσιου Τομέα. Ο πρώτος είναι ένας οργανισμός όπου αποτελείται από πολλά τμήματα στα οποία παρατηρείται η συνύπαρξη αλλά όχι απαραίτητα η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων. Ο δεύτερος φορέας είναι ένας μεγαλύτερος οργανισμός ο οποίος αποτελείται από πολλά τμήματα και υποτμήματα όπου πάλι σε κάποια είναι αναγκαία η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και σε άλλα όχι. Εμείς στην πρώτη περίπτωση επιλέξαμε ένα τμήμα που δεν σχετίζεται με την εξυπηρέτηση κοινού και οι ασχολίες του είναι τέτοιες που επιτρέπουν την συναναστροφή μεταξύ των υπαλλήλων σχετικά και με κοινωνικά αλλά και επαγγελματικά ζητήματα. Ωστόσο, στο μεγαλύτερο βαθμό η εργασία είναι ατομική και χρειάζεται σε κάποιες περιπτώσεις να συνεργαστούν οι υπάλληλοι. Αντίθετα, στην δεύτερη περίπτωση επιλέξαμε το τμήμα που η συνεργασία είναι επιτακτική ανάγκη και στην οποία οι υπάλληλοι του χωρίζονται ανά ομάδες, συνήθως τρία άτομα- δυο μεγαλύτερης ηλικίας και ένα μικρότερης- διαφορετικές κάθε ημέρα για να διεξαχθούν οι διάφορες αρμοδιότητες που τους αναθέτονται.

Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο έγινε η παρατήρηση και στους δυο φορείς ήταν από 28 Ιανουαρίου 2008 μέχρι 21 Μαρτίου 2008. Τον κάθε φορέα επισκεπτόμασταν κάθε ημέρα για δυο εβδομάδες τον καθένα και η παρατήρηση γινόταν από την αρχή έως τη λήξη του ωραρίου που στην προκειμένη περίπτωση είναι το οχτάωρο.

Σύμφωνα με την θεωρία, μεγάλη προσοχή απαιτείται στα μηνύματα που θα στείλει ο ερευνητής στην πρώτη λεκτική αλλά και μη λεκτική επικοινωνία. Ο Goffman (1984) μιλούσε για την εμφάνιση του ανθρώπου στην καθημερινή ζωή και τα μέσα που χρησιμοποιεί για να ελέγξει τις εντυπώσεις προκειμένου να κερδίσει την αποδοχή των άλλων και να δώσει το στίγμα της ταυτότητάς του, παρουσιάζοντας μια καλή εικόνα και συγκαλύπτοντας όσα στοιχεία νομίζει ότι μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τις συναντήσεις με τους άλλους. Ο ερευνητής δεν ξεφεύγει από αυτόν τον κανόνα και ευνόητο είναι ότι θα επιλέγει τα ενδύματά του με βάση τον συρμό (τις περισσότερες φορές) ή το προσωπικό του γούστο (συχνότατα κοινωνικό γούστο), για να δώσει στον κοινωνικό του περίγυρο την εικόνα που επιθυμεί. Εδώ θα πρέπει να παρακάμψει και τον έναν τρόπο ντυσίματος και τον άλλο, και κύριο μέλημά του στην επιλογή των ρούχων θα αποτελεί η προσπάθεια να μην προκαλέσει τα υποκείμενα της έρευνάς του με εκκεντρικότητες και με ό,τι τονίζει τη διαφορά (Λυδάκη, 2001, σελ.164-165). Στη συγκεκριμένη έρευνα το ντύσιμο επιλεγόταν ανάλογα με τον φορέα τον οποίο θα επισκεπτόμασταν. Διότι, στην πρώτη περίπτωση ο τρόπος ντυσίματος ήταν πιο casual αλλά ευπρεπής ενώ στην δεύτερη περίπτωση έπρεπε να είναι πιο επίσημος.

Η πρώτη συνάντηση και ο τρόπος που ο ερευνητής προβάλλει το αίτημά του είναι πολύ σημαντικά. Πάντα εγκυμονεί ο κίνδυνος ο ερευνητής να θεωρηθεί από τους ερωτώμενους ως εισβολέας στο χώρο τους (οπ.π.). Πρέπει να τονίσουμε ότι δεν είχαμε γνωστοποιήσει την πρόθεσή μας να ασχοληθούμε ερευνητικά με τη συγκεκριμένη ομάδα. Κατά τον Gold (1958) η τυπολογία των ρόλων του παρατηρητή από τον βαθμό συμμετοχής του ερευνητή στην κοινωνική δομή που μελετά, διακρίνεται σε τέσσερις βαθμίδες:

- πλήρως συμμετέχων (complete participant), όπου ο ερευνητής δεν αποκαλύπτει την επιστημονική του ταυτότητα στην ομάδα που ερευνά και ενσωματώνεται πλήρως σε αυτή.
- συμμετέχων ως παρατηρητής (participant as observer), όπου ο ερευνητής αποκαλύπτει στους ερευνώμενους την επιστημονική του ταυτότητα και συμμετέχει στις δραστηριότητες της ομάδας που μελετά.
- παρατηρητής ως συμμετέχων (observer as participant), όπου ο ερευνητής αποκαλύπτει στους ερευνώμενους την επιστημονική του ταυτότητα και παρευρίσκεται στις καθημερινές δραστηριότητές τους δίχως να συμμετέχει.
- έως και πλήρως παρατηρητής (complete observer) όπου η ιδιότητά του δεν είναι γνωστή και παρατηρεί ένα φαινόμενο χωρίς να λαμβάνει μέρος.

Ο βαθμός συμμετοχής μας προσεγγίζει την τρίτη κατηγορία, δηλαδή τον παρατηρητή ως συμμετέχων, αφού αποκαλύψαμε την επιστημονική μας ταυτότητα εντούτοις παρευρισκόμασταν στις συζητήσεις, τις ομιλίες, στις εκδηλώσεις που λάμβαναν χώρα μέσα στους φορείς χωρίς να συμμετέχουμε. Αυτός ο βαθμός συμμετοχής θεωρήσαμε ότι ήταν κατάλληλος για την συγκεκριμένη έρευνα για τους λόγους που θα αναφερθούν ακολούθως. Πρώτον, θέλαμε να αποκαλύψουμε την επιστημονική μας ταυτότητα για να γίνουμε περισσότερο αποδεκτοί από τους εργαζομένους οι οποίοι μπορεί να ήταν πιο απόμακροι σε ένα ξένο στοιχείο που τους παρατηρεί και καταγράφει. Δεύτερον, σε αυτήν την κατηγορία μας δίνεται η δυνατότητα να θέσουμε οποιεσδήποτε ερωτήσεις μας ενδιαφέρουν και να κρατάμε σημειώσεις. Επομένως, επιλέξαμε να είμαστε παρατηρητές ως συμμετέχοντες διότι με αυτόν τον βαθμό συμμετοχής *«καλλιεργείται η στενή και άνετη επαφή με τους ερευνώμενους, ωστόσο η παρουσία του ερευνητή εστιάζεται κυρίως στο ρόλο του παρατηρητή»* (Κυριαζή, οπ.π.σ.255).

Στον Πρώτο Φορέα, όπως ειπώθηκε προηγουμένως, πήγαμε από τις 18 Φεβρουαρίου έως τις 29 Φεβρουαρίου και παρατηρούσαμε τους υπαλλήλους ενός συγκεκριμένου τμήματος από την αρχή έως τη λήξη του ωραρίου, δηλαδή από τις 7:00 π.μ. έως τις 15:00 μ.μ. Η εργασία των υπάλληλων διακρινόταν σε ατομική, σε ο,τι σχετίζεται με την εξυπηρέτηση κοινού αλλά υπήρχαν και συνεργασίες για κάποιες ασχολίες. Στον ίδιο όροφο όπου βρισκόταν το τμήμα που παρατηρούσαμε ήταν και η κουζίνα όπου μαζευόντουσαν οι υπάλληλοι όλου του κτιρίου για το διάλειμμα τους. Ωστόσο, θα πρέπει να πούμε ότι ευκαιρίες για διάλειμμα και κοινωνική συναναστροφή έβρισκαν σε κάθε αφορμή οι υπάλληλοι του συγκεκριμένου φορέα και κατά συνέπεια δεν υπήρχε μια συγκεκριμένη ώρα διαλείμματος. Επίσης, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπογραμμίσουμε το γεγονός ότι οι υπάλληλοι και του Πρώτου καθώς και του Δεύτερου Φορέα έλειπαν αρκετή ώρα για εξωτερικές δουλειές, π.χ. ένας υπάλληλος του Πρώτου Φορέα πήγε στο φαρμακείο που βρίσκεται απέναντι από το κτίριο και γύρισε μετά από δυο ώρες. Αυτό αποτελεί ενδεικτικό στοιχείο της κυρίαρχης κουλτούρας, ωστόσο θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Θα πρέπει, επίσης, να σημειώσουμε ότι και στα δυο τμήματα των δυο φορέων που μελετήσαμε υπήρχαν αντιπρόσωποι από όλες τις ηλικιακές κατηγορίες που μελετάμε.

Στον Δεύτερο Φορέα η παρατήρηση των υπάλληλων έγινε από τις 3 Μαρτίου έως τις 14 Μαρτίου και, όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, διεξήχθη από την αρχή έως τη λήξη του ωραρίου. Αυτό ο οργανισμός, ωστόσο, θα πρέπει να πούμε ότι έχει κάποια ιδιαιτερότητα σχετικά με την εργασία των υπαλλήλων. Το τμήμα που επιλέξαμε να μελετήσουμε ασχολιόταν με διοικητική-ατομική εργασία αλλά ως κατά κύριο λόγο χώριζε τους υπαλλήλους του σε ομάδες των τριών και τους ανέθετε να διεξάγουν κάποιους ελέγχους εντός και εκτός οργανισμού. Οι ομάδες,

αυτές, αποτελούνταν από δυο παλαιότερους υπαλλήλους σε ιεραρχία, και επομένως ηλικίας, και έναν νεότερο. Είναι ευνόητο ότι σε αυτές τις ομάδες η συνεργασία ήταν απαραίτητη τόσο για την ίδια την εργασία όσο και για τα συμπεράσματα για τα οποία προβλέπει ο κανονισμός να υπάρχει ομοφωνία και από τους τρεις. Εμείς τις 5 ημέρες, που παρατηρήσαμε αυτόν τον οργανισμό, συνοδεύαμε κάθε μέρα μια διαφορετική ομάδα στις δραστηριότητες που της είχαν ανατεθεί για εκείνη την ημέρα. Πρέπει να σημειώσουμε ότι το πρόγραμμα για το από ποιους θα αποτελείται η ομάδα καθώς και για τις εργασίες που θα της ανατεθούν, βγαίνει την ίδια μέρα κατά τις 10 π.μ. Τις υπόλοιπες 5 ημέρες παραμείναμε στο τμήμα για να παρατηρήσουμε τους υπαλλήλους που μένουν πίσω. Όπως και στον πρώτο φορέα, το πρόγραμμα εργασίας δεν είναι καθόλου αυστηρό και γίνονται αρκετά συχνά διαλείμματα στα οποία οι υπάλληλοι είτε παραμένουν στα γραφεία τους ή πηγαίνουν στο καφενείο που λειτουργεί εντός του κτιρίου. Επίσης, το καθεστώς για τις εξωτερικές δουλειές, όπως είπαμε παραπάνω, δεν είναι καθόλου πιεστικό. Για παράδειγμα, μια υπάλληλος συνεννοήθηκε με το προϊστάμενο της να μην μπει σε ομάδα μια ημέρα, για να μπορέσει να πάει να τακτοποιήσει τις δουλειές της στην τράπεζα όπου έλειπε την μισή ημέρα.

Αφού κάναμε μια σύντομη αναφορά στις συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιήθηκε η συμμετοχική παρατήρηση στον συγκεκριμένο δημόσιο τομέα, θα συνεχίσουμε με την παράθεση των συμπερασμάτων που προέκυψαν και τα οποία θα αναλυθούν διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

Γ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε η εν λόγω έρευνα. Η έρευνα που διεξήχθη στους δυο φορείς του Δημόσιου Τομέα έγινε σύμφωνα με τις συνθήκες που αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Πριν ξεκινήσουμε, ωστόσο, την παρουσίαση και την ανάλυση των συμπερασμάτων θα ήταν χρήσιμο να δούμε κάποια γενικά μειονεκτήματα καθώς και πλεονεκτήματα που έχουν αυτοί οι φορείς του συγκεκριμένου Δημόσιου Τομέα για να μπορέσουμε να καταλάβουμε και πώς είναι διαμορφωμένη η κυρίαρχη κουλτούρα αυτού του τομέα.

Στο εσωτερικό περιβάλλον των φορέων του Δημόσιου Τομέα που μελετήσαμε παρουσιάζονται τα εξής κύρια δυνατά και αδύνατα σημεία αυτής, που επηρεάζουν τη λειτουργία και αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, στην κτιριακή υποδομή, στον υλικοτεχνικό εξοπλισμό αυτής καθώς και στις διαδικασίες. Τα σημεία που θα αναφερθούν στη συνέχεια προκύπτουν τόσο από την σχετική βιβλιογραφία όσο και από την προσωπική παρατήρηση από αυτούς τους χώρους. Αυτά τα σημεία είναι σημαντικά διότι θα μας βοηθήσουν να καταλάβουμε περισσότερο τους δυο αυτούς τους φορείς, τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούν καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι αυτού του Δημόσιου Οργανισμού.

Πλεονεκτήματα:

α) Ανθρώπινο δυναμικό

- Επαγγελματική εμπειρία υπαλλήλων.
- Επιστημονικές γνώσεις ιδιαίτερα του νεότερου προσωπικού.
- Γνώση του νέου προσωπικού στη χρήση νέων τεχνολογιών.
- Φιλότιμο, ζήλο εργασίας και προθυμία εξυπηρέτησης .

- Διάθεση για επιμόρφωση .

β) Κτιριακή υποδομή

- Στέγαση σε ιδιόκτητα κτίρια.
- Μεταστέγαση σε νέα μισθωμένα κτίρια που πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές.
- Ανακαίνιση των υφιστάμενων κτιρίων.

γ) Υλικοτεχνικός εξοπλισμός

- Μηχανογράφηση των εργασιών.
- Νέα έπιπλα.
- Εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet).

δ) Διαδικασίες

- Καταγραφή των διαδικασιών στα κυριότερα αντικείμενα.
- Τυποποίηση ορισμένων διαδικασιών σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή.

Μειονεκτήματα:

α) Ανθρώπινο δυναμικό

- Συνθήκες εργασίας (π.χ. μεγάλος φόρτος εργασίας).
- Έλλειψη απαιτούμενων προγραμμάτων επιμόρφωσης.
- Αδυναμία έγκαιρης ενημέρωσης και καλής εμπέδωσης της ισχύουσας κάθε φορά νομοθεσίας, καθώς και αδυναμία ευελιξίας εξυπηρέτησης των πολιτών.
- Συχνές μετακινήσεις προσωπικού.
- Έλλειψη ορθής διαχείρισης προσωπικού, καθώς και πολιτικές και συνδικαλιστικές παρεμβάσεις.
- Επαγγελματική κουλτούρα.

- Φαινόμενα διαφθοράς (μειωμένη αντίσταση μικρού αριθμού προσωπικού σε προτάσεις δωροδοκίας).
- Έλλειψη αναγκαίου προσωπικού (σε αριθμό και ειδίκευση)*.
- Αδυναμία διαρκούς και έγκαιρης επιμόρφωσης προσωπικού στις συχνές αλλαγές της νομοθεσίας, στις νέες τεχνολογίες, στις εφαρμογές πληροφορικής και στις νέες διαδικασίες και μεθόδους.
- Δυσκολία εξοικείωσης του προσωπικού μεγάλης ηλικίας στη χρήση των νέων τεχνολογιών.

β) Κτιριακή υποδομή

- Έλλειψη ταυτότητας και σήμανσης των κτιρίων.
- Έλλειψη πρόσβασης για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Έλλειψη επαρκούς χώρου στέγασης των φορέων.
- Έλλειψη χώρων στάθμευσης αυτοκινήτων.

Σημείωση:

Οι υφιστάμενες οργανικές θέσεις προσωπικού όλων των φορέων που μελετάμε και οι υπηρετούντες υπάλληλοι, κατά κλάδο, είναι οι εξής:

<i>ΚΛΑΔΟΣ</i>	<i>ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ</i>	<i>ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ</i>
<i>Διοικητικοί Υπάλληλοι ΠΕ</i>	<i>10.846</i>	<i>9.113</i>
<i>Διοικητικοί Υπάλληλοι ΔΕ</i>	<i>202</i>	<i>110</i>
<i>Υπάλληλοι Πληροφορικής (ΤΕ, ΔΕ)</i>	<i>341</i>	<i>238</i>
<i>ΥΕ Επιμελητών</i>	<i>852</i>	<i>742</i>
<i>ΥΕ Καθαριότητας</i>	<i>486</i>	<i>412</i>

Πίνακας 1.

- Ακατάλληλη επιλογή θέσης κτιρίου στέγασης των οργανισμών ως προς την εξυπηρέτηση μετάβασης των πολιτών σ' αυτή με μαζικά μέσα μεταφοράς.
- Στέγαση του κάθε φορέα σε πολλούς ορόφους και όχι συγκεντρωμένο.
- Έλλειψη χώρων αναμονής εξυπηρέτησης πολιτών.

γ) Υλικοτεχνικός εξοπλισμός

- Μη μηχανογράφηση όλων των εργασιών.
- Μη εισαγωγή όλων των δεδομένων.
- Ελλείψεις αναλωσίμων υλικών.
- Έλλειψη διαχείρισης ιδίων οικονομικών πόρων.
- Έλλειψη δυνατότητας αξιοποίησης δεδομένων του συστήματος (διασταύρωση, στατιστικά, συγκρίσεις κ.ο.κ.).
- Έλλειψη πρόσβασης στο internet.
- Ανεπάρκεια τηλεφωνικών γραμμών.
- Έλλειψη υποδομών εξυπηρέτησης πολιτών (ΑΤΜ, καρτοτηλέφωνα, μηχανημάτων σειράς προτεραιότητας κ.λ.π.).
- Παλιός ηλεκτρονικός εξοπλισμός.
- Καθυστερήσεις στην προσαρμογή του λογισμικού στις νέες νομοθετικές.

δ) Διαδικασίες

- Υφιστάμενη πολυνομία, συχνή αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου και έλλειψη διαρκούς κωδικοποίησής του.
- Πολυπλοκότητα των διοικητικών και νομοθετικών διαδικασιών και δυσκολία υλοποίησης αυτών ή κατάργησης των γραφειοκρατικών τύπων.
- Έλλειψη σαφών εγκυκλίων οδηγιών προς τους εργαζομένους.

Τα αίτια που προκαλούν τις παραπάνω αναφερόμενες δυσλειτουργίες είναι:

1. Η υφιστάμενη οργανωτική δομή των οργανισμών και η κατανομή αρμοδιοτήτων της μεταξύ των Τμημάτων και Γραφείων αυτής.
2. Η κατανομή αρμοδιοτήτων σε πολλούς υπαλλήλους για την ολοκλήρωση μίας διαδικασίας.
3. Η μεγάλη πολυνομία, η ασάφεια και η συχνή μεταβολή της νομοθεσίας και των σχετικών διαδικασιών.
4. Η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, σε συνδυασμό με τη μη αυτοματοποίηση αυτών.

Στη δυσλειτουργία των συγκεκριμένων φορέων του Δημόσιου Τομέα θα μπορούσαμε να πούμε ότι, επίσης, συμβάλλουν:

1. Η έλλειψη ενιαίου σχεδιασμού και συντονισμού ενεργειών των επιτελικών Διευθύνσεων στα θέματα που αφορούν αυτούς τους φορείς.
2. Η μη μηχανογράφηση όλων των εργασιών των φορέων και διασύνδεσή τους με την Κεντρική Υπηρεσία.
3. Η μη προσαρμογή του πληροφορικού συστήματος των φορέων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις (νομοθετικές, λειτουργικές, διαδικαστικές κλπ).
4. Η έλλειψη διασύνδεσης του πληροφορικού συστήματος των δημόσιων φορέων με άλλους φορείς και η έλλειψη μηχανογράφησης των εργασιών άλλων φορέων, για την ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών και στοιχείων.
5. Η θέσπιση υποχρεώσεων από άλλους φορείς χωρίς προηγούμενη συνεργασία με την κεντρική διοίκηση του Υπουργείου.

6. Η μη ορθολογική κατανομή και αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τις υπηρεσιακές ανάγκες και τις ικανότητες των υπαλλήλων, καθώς και η έλλειψη του αναγκαίου προσωπικού (σε αριθμό και εξειδίκευση).
7. Η έλλειψη αποτελεσματικού συστήματος ενημέρωσης των πολιτών, εντός και εκτός των φορέων (έλλειψη μόνιμου Γραφείου Ενημέρωσης Πολιτών, έντυπα που δεν είναι φιλικά στον πολίτη, δυσνόητα φυλλάδια κ.λ.π.).
8. Η έλλειψη χρόνου για την ενημέρωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων, λόγω της άμεσης εφαρμογής (μερικές φορές και αναδρομικά) των μεταβολών της νομοθεσίας, σε συνδυασμό με την αδυναμία υποκατάστασης αυτών στη θέση εργασίας τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους.
9. Η έλλειψη ορθής και ενιαίας αρχειοθέτησης και διαχείρισης των εγγράφων της των φορέων και έγκαιρης ενημέρωσης του αρχείου.
10. Η έλλειψη επαρκούς χώρου στέγασης των φορέων και ορθολογικής χωροταξικής διάταξης των Τμημάτων και Γραφείων τους, σε σχέση με τη συχνότητα συναλλαγών τους με τους πολίτες.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι αυτό που χαρακτηρίζει αυτόν τον οργανισμό του Δημόσιου Τομέα είναι η γραφειοκρατική του διάρθρωση. Αυτό το γεγονός δεν προκαλεί εντύπωση καθώς με ιστορικές απαρχές που ανάγονται στην αρχαία Αίγυπτο και τη μανδαρινία της Κίνας η γραφειοκρατία έχει αποτελέσει την κυρίαρχη μορφή οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών για περισσότερο από μισό αιώνα. Στην σχετική βιβλιογραφία αναφέρεται ότι τα κύρια χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας που συναντάμε στους Δημόσιους Οργανισμούς είναι τα ακόλουθα (Μιχαλόπουλος, 2003).:

- Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός,
- Στατική στοχοθεσία,

- Αποφυγή λαθών,
- Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι,
- Ιεραρχική και άκαμπτη δομή,
- Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων,
- Έμφαση στους τύπους.

Αυτά τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας, όπως αναφέρονται παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και τα χαρακτηριστικά της κυρίαρχης κουλτούρας και των δυο φορέων του Δημόσιου Τομέα που μελετήσαμε. Τόσο από τις σχετικές μελέτες που αναφέρονται στον υπό έρευνα οργανισμό καθώς και σε άλλους δημόσιους οργανισμούς (Παναγιωτοπούλου, ο.π., Μιχαλόπουλος, ο.π., Μελέτη Εσωτερικής Αναδιάρθρωσης του Υπουργείου Οικονομικών, ο.π.) όσο και από την παρατήρηση που κάναμε, συμπεράναμε ότι η κυρίαρχη κουλτούρα έχει ως κύρια χαρακτηριστικά της τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, τον συγκεντρωτισμό, την τυπολατρία, την σπάταλη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και την ευθυνοφοβία. Ήταν φανερό και στους δυο φορείς που παρατηρήσαμε ότι οι υπάλληλοι δεν είχαν ελευθερία κινήσεων στην εργασία τους αλλά έπρεπε να βασίζονται στους κανονισμούς και να μην παρεκκλίνουν. Ωστόσο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στους άτυπους κανόνες, όπως την τήρηση ωραρίου για τα διαλείμματα, υπήρχε μεγαλύτερη ελευθερία.

Η κυρίαρχη κουλτούρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι εκπροσωπείται από τις παλαιότερες γενιές, οι οποίες έχουν γαλουχηθεί από αυτήν και την έχουν υιοθετήσει αλλά όπως έχουμε ήδη αναφέρει ήταν και αυτοί που την εφάρμοσαν, αρχικά από την Σιωπηλή Γενιά, όπως την έχουμε ορίσει με τις δεκαετίες παραπάνω, και στη συνέχεια από τους Baby Boomers. Εντούτοις, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα πρώτα βήματα για τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου Τομέα έγιναν από τους Baby Boomers οι

οποίοι, για παράδειγμα, εισήγαγαν την μηχανογράφηση και χρησιμοποίησαν τις νέες μορφές τεχνολογίας εκείνης της εποχής. Εντούτοις, οι νεότερες γενιές έχουν μεγαλώσει μέσα σε διαφορετικές κοινωνικές συνθήκες και ενώ την εφαρμόζουν την κυρίαρχη κουλτούρα δεν φαίνεται να επιθυμούν να την υιοθετήσουν. Αυτό ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό για τις γενιές X και τη γενιά της Χιλιετίας, απ' ό,τι παρατηρήσαμε, ενώ οι Baby Boomers επιθυμούν να συντηρούν και να μην αλλάξουν την καθιερωμένη τάξη των πραγμάτων για λόγους συμφέροντος.

Και στον πρώτο αλλά και στον δεύτερο φορέα αυτό που παρατηρήσαμε ήταν ότι οι γεννημένοι μεταξύ 1943-1964 που αποκαλούνται στην βιβλιογραφία Baby Boomers αλλά στην Ελλάδα θα μπορούσαμε να την ονομάσουμε Γενιά του Πολυτεχνείου ενώ ξεκίνησε με το όραμα να αλλάξει τα πράγματα στη συνέχεια κατέληξε να τα συντηρεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης αποτελούν οι προϊστάμενοι και διευθυντές που συναντήσαμε και στους δυο φορείς που μελετήσαμε και άνηκαν σε αυτήν την ηλικιακή κατηγορία. Ενώ ήταν νέοι και φρόντιζαν να το τονίζουν αυτό με την εμφάνιση τους και την κοινωνικότητα τους, δεν έδειχναν κανένα ενδιαφέρον σχετικά με το πώς μπορούν να αλλάξουν κάποια πράγματα για να αντιμετωπιστούν κάποια προβλήματα στην εργασία και παρέπεμπαν τους υπαλλήλους που εξέφραζαν αυτά τα παράπονα στην Κεντρική Υπηρεσία. Αυτή είναι η γενιά άλλωστε που εφάρμοσε και εξακολουθεί να εφαρμόζει με πιο έντονο ρυθμό την κομματικοποίηση των Δημόσιων Οργανισμών.

Στον Πρώτο Φορέα υπήρχαν άτομα και από τις τέσσερις ηλικιακές κατηγορίες αλλά τα περισσότερα είχαν γεννηθεί μεταξύ 1965-1979, στην ηλικιακή κατηγορία 1925-1942 ήταν μόνο 2 άτομα τα οποία ήταν ακόμα στην υπηρεσία διότι δεν είχαν συμπληρώσει ακόμα τα συντάξιμα χρόνια, ενώ στον Δεύτερο Φορέα 3. Πιο συγκεκριμένα, στην κατηγορία των 1925-1942 συναντήσαμε 2 άτομα στον Πρώτο

Φορέα και 3 στον Δεύτερο, στην κατηγορία 1943-1964 υπήρχαν 11 άτομα στον Πρώτο και 5 στον Δεύτερο, στην κατηγορία 1965-1979 ήταν 29 άτομα και 10 αντιστοίχως καθώς και στην κατηγορία 1980-1990 ήταν 6 και 5 άτομα στους δυο φορείς. Συνολικά, μελετήσαμε 48 άτομα στον Πρώτο Φορέα και 23 άτομα στον Δεύτερο. Εντούτοις, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι επειδή ο Δεύτερος Φορέας ήταν πολύ μεγαλύτερος από τον Πρώτο, ο αριθμός των ατόμων ανερχόταν σε 312 υπαλλήλους, διεξάγαμε την συμμετοχική παρατήρηση σε ένα τμήμα του που εργάζονταν τα 23 άτομα που αναφέραμε παραπάνω.

Οι περισσότεροι από τους εργαζομένους και στους δύο φορείς είχαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση καθώς με το πέρασμα των χρόνων η εισαγωγή και ο διορισμός στον συγκεκριμένο Δημόσιο Τομέα γίνεται με αδιάβλητες διαδικασίες μέσω του Α.Σ.Ε.Π. Γι' αυτόν τον λόγο η πλειοψηφία των υπαλλήλων που είναι μικρότερης ηλικίας είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου ενώ στην κατηγορία των μεγαλύτερης ηλικίας υπαλλήλων δεν είναι συχνό φαινόμενο καθώς γι' αυτούς δεν αποτελούσε απαραίτητο προσόν για την καριέρα τους ως διοικητικοί υπάλληλοι. Αναλυτικότερα, οι υπάλληλοι στον Πρώτο Φορέα διακρίνονται σε 24 υπαλλήλους που έχουν πανεπιστημιακής εκπαίδευση, 22 που έχουν δευτεροβάθμια εκπαίδευση και 2 που είχαν υποχρεωτική εκπαίδευση. Στον Δεύτερο Φορέα, συναντήσαμε 15 υπαλλήλους πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 5 δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 3 υποχρεωτικής εκπαίδευσης εκ των οποίων οι 2 κατείχαν και υψηλόβαθμη θέση.

Η σχέση εργασίας είναι απαραίτητο να αναφερθεί καθώς είναι η διαφορετική η εργασιακή συμπεριφορά μεταξύ των μόνιμων και μη μόνιμων υπαλλήλων. Μια κύρια διαφορά τους είναι ο βαθμός συμμετοχής και αφοσίωσης τους στον οργανισμό. Όπως είναι λογικό να συμπεράνουμε, οι μόνιμοι υπάλληλοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι και «δεμένοι» με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, οι μη

μόνιμοι, οι οποίοι είναι υπάλληλοι που εργάζονται με το πρόγραμμα STAGE του Ο.Α.Ε.Δ., είναι λιγότερο αφοσιωμένοι καθώς ούτε ασφάλιση έχουν και, επίσης, γνωρίζουν ότι η σύμβαση εργασίας τους θα λήξει σύντομα και θα πρέπει να αναζητήσουν αλλού εργασία. Επομένως, δεν έχουν τα κατάλληλα κίνητρα για να εργαστούν και να αποδώσουν παραπάνω αφού η εργασία τους δεν θα έχει κανένα αντίκρισμα. Στον Πρώτο Φορέα ήταν 6 οι υπάλληλοι που εργάζονταν με το καθεστώς STAGE και στον Δεύτερο 3 άτομα και όλοι τους άνηκαν στην ηλικιακή κατηγορία 1980-1990.

Και στους δυο φορείς παρακολουθήσαμε διαφωνίες που οδήγησαν σε σύγκρουση ανάμεσα στις παλαιότερες και στις νεότερες γενιές και οι οποίες προέκυπταν από τις διαφορετικές κοσμοθεωρίες που είχε η κάθε η γενιά. Εντούτοις, τις περισσότερες τις συναντήσαμε στον Δεύτερο Φορέα καθώς οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι, που ήταν νεότερης γενιάς και από το πρόγραμμα STAGE, κατηγορούνταν καθημερινώς από τον προϊστάμενο τους ότι δεν εργάζονται καθόλου, ότι «λουφάρουν» και δεν τους νοιάζει η εργασία τους γιατί σε έξι μήνες ή θα φύγουν ή θα μετατεθούν σε άλλη υπηρεσία. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο προϊστάμενος, ηλικίας 55 ετών, μετέφερε τα παράπονα του για τα «καινούρια παιδιά» σε αρκετές από τις τηλεφωνικές του συνομιλίες τις οποίες μπορούσαν να ακούσουν και οι ίδιοι οι κατηγορούμενοι. Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι που προέρχονταν από το STAGE διακρίνονταν σε αυτούς που έδειχναν προθυμία να εργαστούν και να μάθουν διότι ευελπιστούσαν ότι θα μπορούσαν να βρουν ένα «παραθυράκι» και να παραμείνουν, και σε αυτούς που περνούσαν σχεδόν όλη την ημέρα στο τηλέφωνο και απέφευγαν να αναλάβουν οιασδήποτε δραστηριότητα.

Επίσης, υπήρχε μια υποτιμητική προδιάθεση απέναντι στους υπάλληλους του STAGE η οποία απόρρεε τόσο από την μη μόνιμη σχέση εργασίας που είχαν

αυτοί οι υπάλληλοι όσο και από την ηλικία. Αυτό φαινόταν από το γεγονός ότι στον Πρώτο Φορέα αυτούς τους υπαλλήλους τους είχαν όλους μαζί σε ένα δωματιάκι ξεχωριστά από τους μόνιμους και από τη συμπεριφορά της προϊσταμένης, στον ίδιο φορέα, που κάθε πρωί ζητούσε να της φτιάξει καφέ όποιος ήταν εύκαιρος από αυτούς τους συγκεκριμένους υπαλλήλους. Ωστόσο, μια φορά που δεν ήταν διαθέσιμος κανένας από τους συγκεκριμένους υπαλλήλους έφτιαξε καφέ μόνη της και δεν ζήτησε από τους άλλους συναδέλφους της. Ήταν προφανές ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι που ήταν και μεγαλύτερης ηλικίας αντιμετώπιζαν όλους τους υπαλλήλους που ήταν από το πρόγραμμα STAGE με τον ίδιο υποτιμητικό τρόπο, ανεξάρτητα του αν υπήρχαν κάποιες ποιοτικές διαφορές μεταξύ αυτών. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι στις παλαιότερες γενιές υπήρχε μια στερεοτυπική εικόνα του νέου υπάλληλου που προέρχεται από το STAGE και δεν είναι ικανός για όλες τις εργασίες καθώς δεν έχει εμπειρία. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων του προγράμματος STAGE ήταν φοιτητές.

Από την παρατήρηση μας συμπεράναμε, λοιπόν, ότι και στους δυο συγκεκριμένους φορείς συναντάμε υπαλλήλους από όλες τις ηλικιακές κατηγορίες και συνεπώς τέσσερις διαφορετικές γενιές συνυπάρχουν μέσα σε αυτόν τον εργασιακό χώρο και συνεργάζονται. Στον Πρώτο Φορέα η σχέση ανάμεσα στους μεγαλύτερους σε ηλικία υπαλλήλους και στους μικρότερους ήταν πιο ομαλή, ίσως γιατί ως επί το πλείστον η εργασία είναι ατομική. Ενώ στον Δεύτερο Φορέα διαπιστώσαμε ότι εξαιτίας του γεγονότος ότι έπρεπε να συνεργαστούν, το χάσμα ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές ήταν πιο φανερό και σε κάποιες περιπτώσεις είδαμε να οδηγεί σε σύγκρουση ανάμεσα τους. Διότι, όπως αναφέραμε πιο πάνω, σε αυτό το τμήμα τα άτομα χωριζόντουσαν σε ομάδες και έπρεπε να εκτελέσουν μια εργασία όπου η έκβαση της έπρεπε να αποφασίζεται και από τους τρεις που αποτελούσαν την

ομάδα. Όπως είναι λογικό για να υπάρξει μια ομόφωνη απόφαση πρέπει να γίνουν κάποιες υποχωρήσεις. Από την παρατήρηση μας είδαμε ότι 9 στις 10 περιπτώσεις υποχωρούσαν οι νέοι, και ας είχαν κάποιες φορές δίκιο, για να δείξουν σεβασμό στους μεγαλύτερους και γιατί εμπιστευόντουσαν την εμπειρία που είχαν οι τελευταίοι πάνω στα εργασιακά τους ζητήματα.

Οι μεγαλύτεροι έδειχναν να νοιάθουν λίγο μειονεκτικά σε σχέση με τα προσόντα των μικρότερων καθώς και στους δυο φορείς υπήρχαν προϊστάμενοι με λιγότερα προσόντα από τους υφιστάμενους τους. Όλοι οι υπάλληλοι που άνηκαν σε νεότερες γενιές, ακόμα και αυτοί που είχαν δευτεροβάθμια εκπαίδευση ήξεραν να χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές καθώς και τις νέες μορφές τεχνολογίας. Αυτό συμβαίνει διότι τα τελευταία χρόνια όχι μόνο υπάρχει μάθημα διδασκαλίας στο Λύκειο για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές αλλά και αποτελεί προϋπόθεση για να διοριστεί κάποιος, ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου, στο Δημόσιο να είναι κάτοχος του πιστοποιητικού γνώσης του χειρισμού των Η/Υ (ECDL). Αντίθετα κάποιοι από αυτούς που άνηκαν σε μεγαλύτερες γενιές όχι μόνο δεν γνώριζαν να εκτελούν απλές λειτουργίες του ηλεκτρονικού υπολογιστή αλλά δεν μπορούσαν ούτε να στείλουν ένα γραπτό μήνυμα από το κινητό τους. Αυτό όπως είναι κατανοητό δημιουργεί κάποια απόσταση ανάμεσα στις παλαιότερες και νεότερες γενιές καθώς όπως παρατηρήσαμε οι νεότερης γενιάς υπάλληλοι επικοινωνούσαν μέσω e-mail με τους συνάδελφους τους και περνούσαν πολύ ώρα στο Internet. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι πολύ δημοφιλές εργαλείο για την επικοινωνία μεταξύ τους ήταν και το Facebook. Η παλαιότερη γενιά συνήθως με την πρόφαση ότι δεν γνωρίζει να χρησιμοποιεί Η/Υ ή δεν γνωρίζει αρκετά καλά, συνήθως «φόρτωνε» την εργασία που απαιτούσε την χρήση Η/Υ στις νεότερες γενιές, γεγονός

που προκαλεί δυσαρέσκεια στους τελευταίους. Αυτό το φαινόμενο παρατηρήσαμε ότι συνέβαινε και στους δυο φορείς.

Μια άλλη διαφορά που παρατηρήσαμε και στους δυο φορείς ανάμεσα στις γενιές είναι ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι είναι περισσότερο τυπικοί στο ωράριο, στον τρόπο συμπεριφοράς και ντυσίματος καθώς και στον βαθμό αφοσίωσης στον οργανισμό. Παρά το γεγονός ότι η κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού ευνοεί την μη τήρηση του ωραρίου οι παλαιότερες γενιές σπάνια καθυστερούσαν και φεύγανε πάντα στην λήξη του ωραρίου. Ενώ, οι νεότερες είχαν βρει τα «παραθυράκια» για να μπορούν να καθυστερούν το πρωί χωρίς αυτό να καταγράφεται πουθενά. Θα πρέπει, όμως, να υπογραμμίσουμε σε αυτό το σημείο ότι συχνά διαλείμματα και πολύωρες εξωτερικές δουλειές γινόντουσαν από όλους τους υπαλλήλους ανεξαρτήτως σε ποια γενιά ανήκουν. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στην κυρίαρχη κουλτούρα που ευνοεί αυτούς τους τρόπους συμπεριφοράς και δίνει την δυνατότητα στον υπάλληλο να εκδηλώσει σε μεγάλο βαθμό όλα του τα χαρακτηριστικά, θετικά ή αρνητικά, για παράδειγμα αν είναι κάποιος τεμπέλης θα μπορεί να τεμπελιάζει πολύ καθώς δεν υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου που θα τον πίεζαν (Βαβούρας, Γ.1987).

Σχετικά με τον βαθμό αφοσίωσης θα λέγαμε ότι είναι διαφορετικός από γενιά σε γενιά διότι διαπιστώσαμε ότι οι παλαιότερες γενιές, ιδιαίτερα αυτοί που έχουν παραμείνει στον ίδιο φορέα για αρκετά χρόνια, αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους σαν δεύτερο σπίτι τους. Αυτό φάνηκε από το γεγονός ότι σεβόντουσαν πολύ τον χώρο εργασίας τους και μιλούσανε συνέχεια για τη δουλειά ακόμα και στα διαλείμματα τους. Αυτό δεν ισχύει για τις νεότερες γενιές οι οποίες μιλούσανε για την εργασία όταν χρειάζεται και όλες τις άλλες ώρες συζητούσανε για τα άλλα ενδιαφέροντα τους. Όσον αφορά με τον χώρο εργασίας δεν είχαν προσθέσει κανένα

προσωπικό αντικείμενο, όπως φωτογραφίες αγαπημένου προσώπου όπως κάνανε οι παλαιότερες γενιές. Ειδικότερα, στον Δεύτερο Φορέα συναντήσαμε άδεια γραφεία σαν αχρησιμοποίητα εφόσον ο κάθε υπάλληλος είχε υπό την ευθύνη του το laptop που του είχε δώσει ο φορέας και όταν του είχε ανατεθεί εργασία εκτός κτιρίου το έπαιρνε μαζί του. Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δημιουργεί εντύπωση το γεγονός ότι νέοι άνθρωποι επιλέγουν τον Δημόσιο Τομέα με τη μορφή που έχει σήμερα αλλά από τις συζητήσεις που παρακολουθήσαμε αντιληφθήκαμε ότι ισχύει ότι οι νέοι επιλέγουν να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα ζωής και ο δημόσιος τομέας τους το εξασφαλίζει καθώς έχουν ένα μόνιμο μισθό και αρκετό ελεύθερο χρόνο.

Ένα από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την κυρίαρχη κουλτούρα αυτών των φορέων που μελετήσαμε είναι η ευθυνοφοβία, όπως έχουμε ήδη αναφέρει έχουν δείξει και αρκετές έρευνες (Lioukas, Bourantas, & Papadakis, 1993) που αναλύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Αυτό το χαρακτηριστικό το έχουν υιοθετήσει κυρίως οι νεότερες γενιές όπως έχουν επισημάνει αρκετοί θεωρητικοί (Doherty & Horne, 2002) αλλά το διαπιστώσαμε και εμείς στην έρευνα μας. Από την παρατήρηση μας στον πρώτο φορέα προέκυψε ότι στην πλειοψηφία τους οι νεότερες γενιές δεν προέβαλλαν πολλές ιδέες και δεν έδειχναν να έχουν φιλοδοξίες να εξελιχθούν. Αυτό φάνηκε από την συνεδρίαση που είχαμε την ευκαιρία να παρακολουθήσουμε κατά την οποία ακουγόntonταν μόνο οι παλαιότερες γενιές. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε αποδοθεί σε στοιχεία προσωπικότητας αλλά επειδή το παρατηρήσαμε και στους δυο φορείς πιστεύουμε ότι οφείλεται στο γεγονός ότι δεν θέλουν να γίνει αισθητή η παρουσία τους. Από τις μεταξύ τους συζητήσεις που παρακολουθήσαμε αντιληφθήκαμε ότι τους επηρεάζει η κομματικοποίηση που υπάρχει σε όλο τον Δημόσιο Τομέα. Τόσο οι υπάλληλοι που είναι συνδικαλιστές όσο και αυτοί που δεν είναι, γνωρίζουν ότι με την

αλλαγή της κυβέρνησης θα χάσουν την θέση τους και θα μετακινηθούν αλλού δίκαια ή άδικα. Αυτό είναι ένα καθεστώς που οι παλαιότερες γενιές έχουν αποδεχτεί, αλλά όχι οι νεότερες οι οποίες είναι και λιγότερο πολιτικοποιημένες, λόγω των κοινωνικών συνθηκών στις οποίες μεγάλωσαν, και πιστεύουν περισσότερο στην αξιοκρατία.

Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέψουμε ότι στις νεότερες γενιές προσάπτουν το χαρακτηριστικό της αδιαφορίας, γεγονός που παρατηρήσαμε σε ένα ποσοστό νέων υπαλλήλων και εμείς και στους δυο φορείς τόσο από τους ίδιους τους νέους όσο και από τις συζητήσεις μεταξύ των παλαιότερων. Θα πρέπει, όμως, να σημειώσουμε ότι αυτές οι γενιές έχουν μεγαλώσει μέσα στις κοινωνικές συνθήκες του «ωχαρδεφισμού» και ένα ποσοστό από αυτούς τις έχουν υιοθετήσει. Εκεί ανήκουν οι κατηγορίες των νέων υπαλλήλων που παρατηρήσαμε που έψαχναν να βρουν όποια ευκαιρία μπορούσαν για να «λουφάρουν» και οι οποίοι απολάμβαναν αυτό το καθεστώς του Δημόσιου Τομέα. Είναι χαρακτηριστική η δήλωση ενός νέου υπαλλήλου του Δεύτερου Τομέα ο οποίος υποστήριξε ότι διάλεξε αυτόν τον οργανισμό και έβαλε «μέσο» για να φτάσει διότι σκόπευε να «πάρει τις μίζες» και να κάνει ταξίδια στο εξωτερικό.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει να αναφερθούμε είναι σχετικά με τον ρόλο που έχει ο ηγέτης ενός οργανισμού στην αποδοτική λειτουργία του. Όπως έχουν αναφέρει ήδη πολλές έρευνες στην σχετική βιβλιογραφία (Earls, 2004; Kessapidou & Varsakelis, 2003; Donaldson & Lorsch, 1983; Doherty & Horne, 2002; Cummings, Schmidt, Brightman & Sayeed, 1990) ο ηγέτης συμβάλλει σημαντικά στην διαμόρφωση, επικράτηση και, αν είναι αναγκαίο, αλλαγή της κυρίαρχης κουλτούρας. Είναι αυτός που με την μετάδοση των κατάλληλων νοημάτων και την εφαρμογή των κατάλληλων κανονισμών θα διαμορφώσει και την ταυτότητα του οργανισμού με την υιοθέτηση της κυρίαρχης κουλτούρας. Όπως επισημαίνεται

από πολλούς θεωρητικούς η ιδεολογία που χρησιμοποιείται προσδιορίζει το χαρακτήρα της οργάνωσης. Αν κάποιος ηγέτης ή μάνατζερ πιστεύει ότι μπορεί να διευθύνει μια ομάδα και μπορεί να πείσει τους εργαζόμενους να τον πιστέψουν, τότε μπορεί να επικρατήσει μια αρμονική συνεργασία η οποία μπορεί να είναι σύμφωνη με το πνεύμα των τριών σωματοφυλάκων «ένας για όλους, και όλοι για έναν». Αν ως βασικό πλαίσιο για την ερμηνεία των οργανωσιακών συμβάντων χρησιμοποιούνται οι ακραίες συμπεριφορές και δεν γίνονται καθόλου συμβιβασμοί, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι η οργανωσιακή ζωή θα κατασπαραχθεί από μάχες. Αυτές οι ιδεολογίες μπορεί να αναδυθούν και να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία χειρισμού της οργάνωσης ώστε αυτή να προσαρμοστεί με την εικόνα που ταιριάζει καλύτερα σε συγκεκριμένους στόχους (Graham, 1995). Με τον τρόπο που χρησιμοποιείται, εξάλλου, η ιδεολογία στις οργανώσεις θα επαναληφθεί και στην κοινωνία.

Οι ηγέτες ή μάνατζερ, λοιπόν, στους συγκεκριμένους φορείς που μελετήσαμε είχαν τα χαρακτηριστικά της κυρίαρχης κουλτούρας που αναφέραμε παραπάνω. Αποδέχονται και συντηρούν τον γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και δεν επιθυμούσαν να προβούν σε καινοτόμες κινήσεις για λόγους συμφέροντος και πιο συγκεκριμένα για να μην χάσουν τα κεκτημένα τους. Επομένως, είναι λογικό να συμπεράνουμε ότι η ιδεολογία του ηγέτη με την ιδεολογία της κυρίαρχης κουλτούρας είναι ταυτόσημες έννοιες και ως στόχο δεν έχουν την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών ομάδων και την τελική επιδίωξη ενός κοινού σκοπού αλλά την διατήρηση των ίδιων εργασιακών συνθηκών με τελικό σκοπό να μην αλλάξει τίποτα. Αυτόν τον τρόπο σκέψης περιμέναμε να τον συναντήσουμε και στις νεότερες γενιές αλλά συνέβη το αντίθετο και ιδιαίτερα οι γενιές που γεννήθηκαν στις δεκαετίες μεταξύ 1980-1990 εξέφραζαν μια μεγάλη δυσαρέσκεια για τις συνθήκες που επικρατούν στον Δημόσιο Τομέα και μια απαισιοδοξία για το πώς θα εξελιχθούν τα

πράγματα. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι η κυρίαρχη κουλτούρα δεν έχει καταφέρει να τους επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό ακόμα.

Εντούτοις, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για τη γενιά των 35άρηδων τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά διότι παίζει ρόλο η εργασιακή τους εμπειρία. Όπως παρατηρήσαμε και στους δυο φορείς, τα άτομα σε αυτήν την γενιά όταν προέρχονται από τον Ιδιωτικό Τομέα και καταλήγουν στον Δημόσιο έχουν την τάση αρχικά να εκτιμούν τους χαλαρούς ρυθμούς εργασίας καθώς προέρχονται από περιβάλλοντα σκληρού ανταγωνισμού και εξαντλητικών ωρών εργασίας αλλά στη συνέχεια να επιθυμούν να κάνουν κάτι δημιουργικό. Χαρακτηριστική ήταν η φράση του 35αρη υπαλλήλου που ανέφερε σε μια συζήτηση που είχε με έναν συνεργάτη του στον Δεύτερο Φορέα *...βαρέθηκα το καθισιό. Πότε θα αρχίσει η δουλειά;...* Από την άλλη πλευρά είναι και οι 35άρηδες οι οποίοι, όπως παρατηρήσαμε και στους δυο φορείς, ξεκίνησαν την σταδιοδρομία τους στο Δημόσιο οπότε δεν έχουν εργαστεί υπό άλλες συνθήκες και εφόσον έχουν γαλουχηθεί από την κουλτούρα του Δημοσίου δεν επιθυμούν να αλλάξει κάτι, ούτε έχουν ανησυχίες σχετικά με τα εργασιακά τους ζητήματα.

Έχοντας αναλύσει αυτά που παρατηρήσαμε και έχοντας καταγράψει και αναφέρει τις συμπεριφορές που είδαμε και στους δυο φορείς θα ήταν χρήσιμο για να κατανοήσουμε καλύτερα τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η έρευνα να αναφερθούμε στις υποθέσεις που έχουμε αναλύσει παραπάνω για να δούμε εάν επαληθεύτηκαν ή όχι.

Η πρώτη υπόθεση είχε σχέση με την κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού και υπήρχε το ερώτημα του αν θα χαρακτηριζόταν από γραφειοκρατία και συγκεντρωτισμό όπως αναφέρει η έρευνα του Μπουραντά (ο.π.) ή θα χαρακτηριζόταν από τις έννοιες της ευελιξίας και της καινοτομίας. Από την

παρατήρηση συμπεραίνουμε ότι η θεωρία η οποία προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία και από τις έρευνες των θεωρητικών, που είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, επαληθεύεται. Πιο συγκεκριμένα, η κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού διαπιστώσαμε ότι βασίζεται στην ιεραρχία, στους κανονισμούς, στις διαδικασίες και στις τυπικές, προκαθορισμένες αρμοδιότητες. Η ευθυνοφοβία, όπως επισήμανε ο Hofstede (οπ.π.), αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της κυρίαρχης κουλτούρας των φορέων που μελετήσαμε και οι οποίοι υπάγονται στο Δημόσιο Τομέα. Αυτό το χαρακτηριστικό της ευθυνοφοβίας το είχαν τόσο οι παλαιότερες όσο και οι νεότερες γενιές αλλά για διαφορετικούς λόγους, όπως είδαμε παραπάνω. Απέφευγαν να αναλάβουν οποιαδήποτε ευθύνη και όταν προέκυπτε ένα πρόβλημα το παρέπεμπαν στον Διευθυντή και αυτός με την σειρά του στην Κεντρική Υπηρεσία.

Η έννοια της ευελιξίας απουσίαζε καθώς, όπως παρατηρήσαμε, ο κάθε υπάλληλος είχε ένα ρόλο στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς και κατά συνέπεια ήταν και πιο περιορισμένη η ανάληψη πρωτοβουλιών στα εργασιακά τους καθήκοντα από την πλευρά των υπαλλήλων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέσα σε αυτά τα κανονιστικά πλαίσια των περιορισμένων ρόλων αυτοί που ασφυκτιούσαν ήταν αυτοί που άνηκαν σε νεότερες γενιές. Στον Δεύτερο Φορέα παρατηρήσαμε έναν υπάλληλο γύρω στα 35 ο οποίος ενώ δεν του είχε ανατεθεί καμία εργασία και θα μπορούσε να κωλυσιεργεί πήρε την πρωτοβουλία να διαβάσει τον κανονισμό για τους υπάλληλους αυτού του δημόσιου τομέα και στη συνέχεια έθεσε ερωτήσεις στον προϊστάμενο του.

Από τους παλαιότερους σε ηλικία υπάλληλους, αντίθετα, δεν παρατηρήσαμε να συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Ενώ γκρίνιαζαν για την «κατάντια» του Δημόσιου Τομέα δεν έκαναν κάτι για να τον αλλάξουν και όταν τους τύχαιναν κάποιες υποθέσεις για τις οποίες έπρεπε να εργαστούν έκαναν ό,τι μπορούσαν για να

τις αποφύγουν. Στον Δεύτερο Φορέα ένας υπάλληλος ηλικίας 55 ετών έπρεπε να συνεργαστεί με ένα συνάδελφο του ηλικίας 30 ετών για να φέρουν εις πέρας μια εργασία. Ήταν κοινό μυστικό σε όλο το τμήμα, εφόσον το κουτσομπόλευαν όλοι, ότι με αυτήν την εργασία ασχολιόταν μόνο ο δεύτερος διότι ο μεγαλύτερος σε ηλικία υπάλληλος δεν ήξερε να χρησιμοποιεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές και επομένως δεν βοηθούσε σε τίποτα παρά μόνο σχολίαζε τις καθυστερήσεις που υπάρχουν στον Δημόσιο Τομέα. Αυτός, λοιπόν, ο υπάλληλος όταν αναφερόταν σε αυτήν την εργασία πάντοτε μίλαγε σε πληθυντικό πρόσωπο, δηλαδή για τον ίδιο και τον συνεργάτη του, ενώ ο ίδιος δεν είχε ασχοληθεί καθόλου. Αυτού του είδους τις συμπεριφορές τις παρατηρήσαμε και στους δυο φορείς και καταλήξαμε στο ότι οι παλαιότερες γενιές έχοντας αφομοιώσει και ενστερνιστεί την κυρίαρχη κουλτούρα, από ένα σημείο και μετά την υιοθετούν σε τέτοιο βαθμό που δεν επιθυμούν να γίνει καμία αλλαγή έστω και αν είναι για να βελτιωθεί η κατάσταση στις εργασιακές τους συνθήκες.

Η δεύτερη υπόθεση αφορούσε τον βαθμό αφοσίωσης των διαφορετικών γενεών σε αυτούς τους φορείς. Πιο συγκεκριμένα, μας ενδιέφερε να μελετήσουμε αν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι θα ήταν πιο συνεπείς στο καθήκον τους είτε αυτό σχετιζόταν με τις συνθήκες εργασίας τους ή το ίδιο το αντικείμενο εργασίας τους και αν θα έδειχναν περισσότερη αφοσίωση στον οργανισμό στον οποίον εργάζονταν σε σχέση με τους νεότερους. Αυτήν την παράμετρο θέλαμε να την μελετήσουμε διότι σύμφωνα με την θεωρία που είδαμε παραπάνω, οι νεότερες γενιές δεν θέλουν να μιμηθούν το παράδειγμα των γονιών τους και θέλουν την πρόταση «ζούμε για να δουλεύουμε» να την αντιστρέψουν σε «δουλεύουμε για να ζούμε». Αυτό σημαίνει ότι οι νεότερες γενιές αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο την έννοια της αφοσίωσης στα εργασιακά τους περιβάλλοντα.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρατήρηση μας και στους δυο φορείς είναι ότι οι παλαιότερες γενιές φαίνεται να είναι περισσότερο αφοσιωμένες στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται από τις νεότερες. Αυτό φαίνεται από το γεγονός, όπως αναφέρεται παραπάνω, ότι μεταφέρουν πολλά προσωπικά αντικείμενα στον εργασιακό τους χώρο. Και στους δυο φορείς, θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς μεγάλες διαφορές στο πώς είναι διακοσμημένα τα γραφεία των παλαιότερων και των νεότερων γενιών. Καταρχήν, σε κάποιες περιπτώσεις αν απουσίαζε ο νεότερος υπάλληλος δεν μπορούσε να γίνει αντιληπτό αν το γραφείο χρησιμοποιείται. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διακόσμηση των γραφείων των παλαιότερων γενιών, με τις φωτογραφίες, τις κάρτες, τις γλάστρες, τα γλυκά, την προσωπική κούπα κ.α., εξέφραζε ένα στοιχείο μονιμότητας ενώ των νεότερων εξέπεμπε κάτι προσωρινό.

Σχετικά με τις υπερωρίες τόσο οι παλαιότερες όσο και οι νεότερες έδειχναν την ίδια απροθυμία στο να δουλέψουν παραπάνω από το ωράριο τους αν χρειαστεί. Ωστόσο αυτό οφείλεται στην επιρροή που έχουν δεχτεί από τις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας η οποία δεν προωθεί αυτού του είδους τα κίνητρα στους υπαλλήλους της, κατά συνέπεια δεν αποτελεί ενδεικτικό στοιχείο για από το πόσο αφοσιωμένοι είναι στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται.

Ένα άλλο ενδεικτικό στοιχείο απόδειξης για την διαφορά στον βαθμό αφοσίωσης ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές είναι και το πόσο συχνά συζητάει η κάθε γενιά για τα εργασιακά ζητήματα. Και στους δυο φορείς που παρατηρήσαμε οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι μιλούσαν τον περισσότερο χρόνο για εργασιακά ζητήματα τα οποία είτε αφορούσαν επαγγελματικής φύσεως θέματα ή πιο κοινωνικού ενδιαφέροντος, δηλαδή κουτσομπολιά για τους συναδέλφους τους. Αυτό συνέβαινε και τις ώρες που έκαναν διάλειμμα αλλά και σε πιο προσωπικές στιγμές. Στον Πρώτο Φορέα μπορέσαμε να παρευρεθούμε σε μια γιορτή που διοργανώθηκε από τους

υπαλλήλους για ένα συνάδελφο τους που είχε την ονομαστική του γιορτή. Η γιορτή ξεκίνησε μόλις τελείωσε το ωράριο τους στην κεντρική αίθουσα του κτιρίου. Αυτό που μας έκανε εντύπωση ήταν ότι οι συζητήσεις των ατόμων που ανήκαν σε μεγαλύτερη γενιά περιστρεφόντουσαν γύρω από τον οργανισμό για τον οποίον εργάζονταν είτε χαριτολογώντας ή αναφέροντας πιο επαγγελματικά ζητήματα. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που ανήκαν σε νεότερες γενιές μίλαγαν για τα ενδιαφέροντα τους κυρίως για σινεμά και μουσική και για το πώς θα περάσουν το σαββατοκύριακο και απέφευγαν να αναφέρονται σε εργασιακά θέματα.

Αυτό ίσως να οφείλεται και στο γεγονός ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι ξεκίνησαν από μικρή ηλικία την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και πολλές φορές παράλληλα με τις σπουδές και κατά συνέπεια η κοινωνική τους ταυτότητα καθορίζεται κατά κύριο λόγο από την επαγγελματική ταυτότητα. Ενώ οι υπάλληλοι που έχουν μικρότερη ηλικία οι περισσότεροι έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους οι οποίες κατά κύριο λόγο περιλαμβάνουν πρώτο πτυχίο και μεταπτυχιακό και στη συνέχεια αναζητάνε εργασία. Επομένως, η κοινωνική τους ταυτότητα δεν έχει επηρεαστεί σε τόσο μεγάλο βαθμό από την επαγγελματική.

Εντούτοις, εκτός από τους παραπάνω λόγους που δείχνουν ότι οι γενιές διαφορετικά αντιμετωπίζουν τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται θα πρέπει να προσθέσουμε και τον παράγοντα που αναφέραμε παραπάνω και ο οποίος προκύπτει και από την θεωρία αλλά και από τη δική μας παρατήρηση. Ο Δημόσιος Τομέας είναι ο μοναδικός ο οποίος λόγω ωραρίου επιτρέπει στο άτομο να μπορεί να έχει ελεύθερο χρόνο, διότι έτσι όπως είναι διαμορφωμένος ο Ιδιωτικός δεν είναι εφικτό. Γι' αυτό το λόγο παρατηρείται μια μεγαλύτερη εισροή τα τελευταία χρόνια από τις νεότερες γενιές (Λεμπέση, 2005). Επομένως, η επιλογή του Δημόσιου Τομέα για τους νεότερους γίνεται συνειδητά ως λύση ανάγκης για να μπορούν να έχουν καλύτερο

ωράριο και συνεπώς περισσότερη ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή. Κατά συνέπεια, εφόσον το αντιμετωπίζουν ως λύση ανάγκης δεν είναι και τόσο «δεμένοι» και αφοσιωμένοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Η τρίτη υπόθεση αναφερόταν στην εξοικείωση των παλαιότερων γενεών με τις νέες μορφές τεχνολογίας και υπήρχε το ερώτημα του αν αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει πρόβλημα στην επικοινωνία τους με τις νεότερες γενιές. Στην περίπτωση, λοιπόν, που οι παλαιότερες γενιές δεν είχαν εξοικειωθεί με τον χειρισμό των νέων τεχνολογιών το δεύτερο ζήτημα που μας απασχόλησε ήταν σε ποιο βαθμό αυτό το γεγονός θα δυσχέραινε την επικοινωνία με τους νεότερους. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων που ανήκουν σε νεότερες γενιές μπορούν να χειριστούν τις νέες μορφές τεχνολογίας, ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου. Αυτό, ωστόσο, δεν ισχύει για τις παλαιότερες γενιές.

Και στους δυο φορείς που παρατηρήσαμε είδαμε ο μεγαλύτερος όγκος της γραφειοκρατικής δουλειάς που απαιτεί την χρήση των Η/Υ να γίνεται από τους νεότερους υπαλλήλους για τον λόγο ότι οι παλαιότεροι είτε δεν γνωρίζουν καθόλου να χειρίζονται τους Η/Υ ή όχι αρκετά καλά. Αυτό προκαλούσε δυσαρέσκεια σε κάποιους από τους νεότερους υπαλλήλους και την εξέφραζαν με το να αποφεύγουν τον συνεργάτη τους στα διαλείμματα που έκαναν και μαζευόντουσαν όλοι οι υπάλληλοι στην κουζίνα. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα παραπάνω περιστατικά τα παρατηρήσαμε κυρίως στον Δεύτερο Φορέα στον οποίο, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι υπάλληλοι έπρεπε να συνεργαστούν ανά ομάδες.

Στον Πρώτο Φορέα που δεν ήταν αναγκαία η συνεργασία παρατηρήσαμε άλλου είδους διαφορές ανάμεσα στις γενιές που προέκυπταν από την εξοικείωση ή μη με τους Η/Υ και οι οποίοι οδήγησαν κάποιες φορές σε σύγκρουση. Οι διαφορές ανάμεσα στις γενιές εστιάζονταν από τις παρεξηγήσεις που δημιουργούνταν από το

διαφορετικό τρόπο επικοινωνίας που έχουν μεταξύ τους. Οι νεότερες γενιές συνηθίζουν να επικοινωνούν μέσω e-mail ενώ οι παλιότεροι με πιο παραδοσιακούς τρόπους. Συνεπώς, υπήρχε ένα χάσμα ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές διότι είχε διαμορφωθεί ένας κώδικας επικοινωνίας ανάμεσα στις νεότερες γενιές π.χ. Facebook, τον οποίο δεν μπορούσαν να καταλάβουν οι παλαιότερες.

Επίσης, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης που είδαμε ήταν ότι κάποιοι από τις νεότερες γενιές λόγω της εξοικείωσης που είχαν με τους Η/Υ συμμετείχαν σε προγράμματα μετεκπαίδευσης με την βοήθεια του e-learning ενώ οι παλαιότεροι σε ηλικία υπάλληλοι δεν μπορούσαν να το κάνουν. Αυτό τους έκανε να νοιώθουν μειονεκτικά και κάποιοι παρουσιάζανε μια πιο ειρωνική και επιθετική συμπεριφορά απέναντι στους νεότερους υπαλλήλους.

Συνεπώς, θα λέγαμε ότι από την παρατήρηση μας καταλήξαμε ότι η μη εξοικείωση δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας και συνεπώς συνεργασίας ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές. Αυτό το γεγονός, απ' ότι είδαμε, μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία σύγκρουσης ανάμεσα στους παλαιότερους και στους νεότερους υπαλλήλους.

Η τέταρτη υπόθεση σχετίζεται με το αν οι νεότερες γενιές θα είναι πιο ανοιχτές στις καινοτόμες ιδέες καθώς και στους ευέλικτους τρόπους εργασίας και αν θα θέλουν να πάρουν περισσότερες πρωτοβουλίες στα εργασιακά ζητήματα σε σχέση με τις παλαιότερες. Η θεωρία, όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, υποστήριζε ότι η κυρίαρχη κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζει τον τρόπο που θα λειτουργήσουν οι υπάλληλοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Εφόσον η κουλτούρα του οργανισμού που μελετήσαμε ήταν γραφειοκρατική θα περιμέναμε να δούμε τους υπαλλήλους των δυο φορέων να έχουν συνηθίσει να εργάζονται μέσα σε αυτά τα κανονιστικά πλαίσια και να μην επιθυμούν να αλλάξουν. Αυτά τα πλαίσια, όπως

είδαμε παραπάνω, δεν εμπεριέχουν τις έννοιες της ευελιξίας, της καινοτομίας και της πρωτοβουλίας. Επομένως, θεωρήσαμε ότι θα ήταν ενδιαφέρον να δούμε αν θα συναντήσουμε τις ίδιες συμπεριφορές τόσο στις παλαιότερες γενιές όσο και στις νεότερες. Αν αυτό δεν συνέβαινε θα θέλαμε να δούμε αν αυτές οι διαφορές θα μπορούσαν να αποτελέσουν αίτιο για σύγκρουση ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές.

Σχετικά με αυτό το ζήτημα, αυτό που παρατηρήσαμε στις συμπεριφορές των νεότερων γενεών και πολύ περισσότερο αυτών που ηλικιακά βρίσκονταν γύρω στα 20-30 ήταν, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, όσο πιο διακριτικές μπορούσαν. Παρατηρήσαμε ότι αυτοί οι υπάλληλοι όταν ολοκλήρωναν την εκκρεμότητα που τους είχε αναθέσει ο προϊστάμενος τους δεν ζητούσαν να ασχοληθούν με κάτι άλλο παρά περίμεναν πότε θα ευκαιρήσει ο υπεύθυνος τους να τους δώσει τις επόμενες οδηγίες. Αυτό, ωστόσο, δεν ίσχυε για την ηλικιακή κατηγορία των 30+ και 40+ οι οποίοι ήταν στην πλειοψηφία τους πιο ενεργητικοί. Τόσο σε συνεδριάσεις που παρευρίσκονταν όλες οι ηλικιακές κατηγορίες όσο και στις συνεργασίες τους με άτομα διαφορετικής γενιάς, κυρίως στον Δεύτερο Φορέα, οι νεότεροι υπάλληλοι δεν έβγαζαν ένα δυναμισμό για να προωθήσουν μια δική τους ιδέα η οποία μπορεί ήταν διαφορετική από το συνηθισμένο αλλά καλύτερη. Σε κάποιες περιπτώσεις που ήμασταν μπροστά σε μια μεγάλη διαφωνία για την έκβαση μιας υπόθεσης, ο μεγαλύτερος σε ηλικία υπάλληλος προέβαλε την εμπειρία του για να υποχωρήσει ο νεότερος αλλά στο τέλος φάνηκε από το τελικό πόρισμα ότι ο δεύτερος είχε δίκιο σε αυτά που υποστήριζε. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι νεότερες γενιές δεν ήταν ιδιαίτερα μαχητικές για να προασπίσουν την άποψη τους.

Εντούτοις, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι νεότερες γενιές δεχόντουσαν την υιοθέτηση των καινοτόμων μέτρων που τους έστελναν από τα κεντρικά, όπως π.χ. το e-learning, με ενθουσιασμό σε αντίθεση με τις παλαιότερες γενιές. Το ίδιο ίσχυε και

όλα τα προγράμματα μετεκπαίδευσης καθώς και για τα σεμινάρια. Αυτό πιστεύουμε ότι συνέβαινε διότι όλα τα παραπάνω μέτρα ξέφευγαν από αυτό το κανονιστικό πλαίσιο της γραφειοκρατικής εργασίας και ένοιωθαν πιο δημιουργικοί. Γιατί η έννοια της δημιουργίας στην πλειοψηφία της γραφειοκρατικής δομής του Δημόσιου Τομέα, δεν υφίσταται.

Επίσης, στην διακριτικότητα ή στην μη ανάληψη πρωτοβουλιών καθώς και στον βαθμό αφοσίωσης τεράστιο ρόλο παίζει, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η έντονη κομματικοποίηση του Δημόσιου Τομέα. Αυτό συμβαίνει διότι οι νεότερες γενιές φοβούνται να εκφράσουν μια άποψη η οποία μπορεί να τους τοποθετήσει σε ένα συγκεκριμένο κομματικό χώρο, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν ή όχι, και να τους δημιουργήσει προβλήματα με την ταρινή κυρίαρχη εξουσία ή την μελλοντική. Εξάλλου, όπως διαπιστώσαμε, για να προωθηθεί μια ιδέα και να πάρει το δρόμο της υλοποίησης πρέπει κατά κύριο λόγο να στηρίζεται σε κομματικές πλάτες, δηλαδή τους συνδικαλιστές. Αυτό το γεγονός σίγουρα δεν αποτελεί κίνητρο για όλους τους υπαλλήλους, ιδιαίτερα για αυτούς που δεν είναι πουθενά ενταγμένοι κομματικά, στο να συμμετέχουν ενεργά και να θέλουν να προωθήσουν τις ιδέες τους.

Η πέμπτη υπόθεση αφορούσε την διερεύνηση του αν αυτές οι διαφορετικές αντιλήψεις που είδαμε στις προηγούμενες υποθέσεις και οι οποίες θα παρατηρηθούν ανάμεσα στις γενιές θα οδηγήσουν στη σύγκρουση μεταξύ των υποκουλτούρων ή υπο-ομάδων και αν αυτό το γεγονός θα επιφέρει αμφισβήτηση στην κυρίαρχη κουλτούρα ή όχι. Με άλλα λόγια, θα καταλήξουμε στο τι είδους σχέση υπάρχει ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα και στις υποκουλτούρες, δηλαδή τις ηλικιακές υπο-ομάδες. Αν αυτή είναι σχέση αμφισβήτησης που θα οδηγήσει στην ανάγκη αλλαγής της κυρίαρχης κουλτούρας έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργεί αποδοτικά ο οργανισμός. Διαφορετικά αυτή η σύγκρουση ανάμεσα στις διαφορετικές

υποκουλτούρες μπορεί να είναι γόνιμη και κατά συνέπεια να οδηγήσει στην ενίσχυση της κυρίαρχης κουλτούρας. Αυτό ισχύει ειδικά σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι αποφάσεις παίρνονται ομαδικά, όπου η έλλειψη συγκρούσεων συχνά προκαλεί ομοιομορφία και «ομαδοσκέψη». Ωστόσο, η ύπαρξη αντίπαλων απόψεων, καθώς και διαφορετικών σκοπών και στόχων, μπορεί να συμβάλει κατά πολύ στη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η σύγκρουση μπορεί επίσης να χρησιμεύει ως σημαντική βαλβίδα διαφυγής, η οποία απαλλάσσει την οργάνωση από τις συσσωρευμένες πιέσεις. Διευκολύνει διαδικασίες αμοιβαίας προσαρμογής μέσω της διερεύνησης και επίλυσης των διαφορών, συχνά με τρόπο ο οποίος προλαμβάνει κάποιες περισσότερο ανατρεπτικές ή εκρηκτικές λύσεις (Robbins, 1998). Είναι κάπως παράδοξο το γεγονός ότι η σύγκρουση μπορεί ενίοτε να βοηθήσει, παρακινώντας για αλλαγή, και άλλες φορές να συμβάλει στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

Όσον αφορά την σύγκρουση που προκύπτει από τις διαφορετικές αντιλήψεις που έχουν οι γενιές, συναντήσαμε περισσότερα περιστατικά στον Δεύτερο Φορέα καθώς υπήρχαν περισσότερες δυνατότητες συνεργασίας. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει υπήρχαν αρκετές περιπτώσεις σύγκρουσης ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές που γινόντουσαν κυρίως για λόγους εξουσίας και τελείωναν συνήθως με την υποχώρηση των νεότερων γενιών. Αυτό γινόταν είτε για λόγους σεβασμού ή επειδή οι νεότερες γενιές για τους λόγους που αναφέραμε παραπάνω, δεν θεωρούσαν ότι αυτή η σύγκρουση ήταν άξια λόγου και αδιαφορούσαν. Πιο συγκεκριμένα μια ομάδα στον Δεύτερο Φορέα διαφωνούσε για την έκβαση μιας υπόθεσης η οποία τελικά λύθηκε διότι ο νεότερος υπάλληλος υποχώρησε γιατί δεν το θεώρησε σημαντικό να επιμείνει στην άποψη του. Αυτός ήθελε να τελειώσει η δουλειά και να φύγει.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπήρχαν αρκετές αιτίες που οδηγούσαν σε διαφωνίες ανάμεσα σε άτομα διαφορετικής γενιάς. Όπως είδαμε στις παραπάνω

υποθέσεις οι διαφορές στα τυπικά προσόντα ανάμεσα στους παλαιότερους και στους νεότερους υπάλληλους, η διαφορετική αντίληψη σχετικά με τα εργασιακά ζητήματα και κατά κύριο λόγο η δυσαρέσκεια των νεότερων υπαλλήλων απέναντι στις αρχές της κυρίαρχης κουλτούρας του Δημόσιου Τομέα αποτελούν σημαντικές αιτίες για να οδηγήσουν στην σύγκρουση ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές.

Επομένως, η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα του Δημόσιου Τομέα και στις υποκουλτούρες είναι σχέση αμφισβήτησης. Αυτό σημαίνει ότι οι υποκουλτούρες, δηλαδή οι διαφορετικές γενιές, αμφισβητούν τις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας. Οι γενιές των 40+ επειδή στην πλειοψηφία τους την έχουν υιοθετήσει και έχουν ανέβει ιεραρχικά, έχουν αποδεχτεί την κυρίαρχη κουλτούρα και προσπαθούν να συντηρούν τις γραφειοκρατικές δομές της, ενώ βλέπουν ότι δεν αποδίδουν, για να μην χάσουν τα κεκτημένα τους όπως την θέση, τον υψηλό μισθό με τα επιδόματα κ.α. Ωστόσο, οι μικρότεροι από αυτούς που δεν έχουν αποκτήσει ακόμα καμία «καρέκλα» και διατηρούν, λόγω ηλικίας, την ιδεολογία του «επαναστάτη» έδειχναν, και στους δυο φορείς, να δυσανασχετούν.

Εν κατακλείδι, το τελικό συμπέρασμα, που προέκυψε από όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ήταν ότι την κυρίαρχη κουλτούρα του Δημόσιου Τομέα την εκπροσωπούν οι παλαιότερες γενιές οι οποίες δεν επιθυμούν να την αλλάξουν. Από την παρατήρηση μας είδαμε, λοιπόν, ότι υπήρχε σύγκρουση ανάμεσα στις διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες η οποία προέκυπτε από την διαφορετική κοσμοθεωρία που είχε η κάθε γενιά και οδηγούσε στην αμφισβήτηση των παλαιότερων από τους νεότερους. Συνεπώς, αυτή η αμφισβήτηση για την αποτελεσματικότητα των τρόπων εργασίας των παλαιότερων γενεών θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι θα οδηγήσει εν τέλει και στην αμφισβήτηση της αποτελεσματικότητας της ίδιας της κυρίαρχης κουλτούρας.

Εντούτοις, αυτή η σύγκρουση που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές δεν θεωρούμε ότι σε αυτήν την χρονική περίοδο θα οδηγήσει στην αμφισβήτηση της κυρίαρχης κουλτούρας αλλά με την διαρκή είσοδο των νέων γενιών θεωρούμε ότι θα καταλήξει στην αμφισβήτηση της κουλτούρας των παλαιότερων γενιών και κατά συνέπεια της κυρίαρχης κουλτούρας. Διότι υπάρχει μια δέσμη άμεσα συσχετιζόμενων παραγόντων και δυνάμεων η οποία έχει ήδη συμβάλλει καταλυτικά, αλλά θα συνεχιστεί σε μεγαλύτερο βαθμό, στη διαμόρφωση της ιστορικής εποχής των αλλαγών. Αυτοί οι παράγοντες σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (οπ.π.) είναι:

1. η παγκοσμιοποίηση,
2. η αμφισβήτηση της ικανότητας του δημόσιου τομέα και
3. η προσέγγιση της δημόσιας γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, θα λέγαμε ότι η σύγκρουση ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές και κατά συνέπεια υποκουλτούρες, στην ουσία πρόκειται για σύγκρουση ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα την οποία εκφράζουν οι παλαιότερες γενιές και στις υποκουλτούρες που τις εκφράζουν οι νεότερες γενιές. Αυτή η σύγκρουση με το πέρασμα των χρόνων και την ύπαρξη των κατάλληλων κοινωνικών συνθηκών θεωρούμε ότι θα οδηγήσει στην αλλαγή του συστήματος διοίκησης του Δημόσιου Τομέα και συνεπώς στην ανάγκη αλλαγής της κυρίαρχης κουλτούρας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτητα, με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δυο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Το εργασιακό κόστος στο Χονγκ Κονγκ είναι το 10% του αντίστοιχου στη Γερμανία, ενώ το εργασιακό κόστος στην Κίνα είναι μόλις το 10% εκείνου στο Χονγκ Κονγκ (Χυτήρης, 2001). Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, και πολύ περισσότερο οι ελληνικές, αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρώπινο δυναμικό. Στρέφονται προς αυτό, όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης τους, αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι, σαν σύνολο και ο καθένας χωριστά, να συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η δεύτερη αιτία σχετίζεται με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο παγκόσμιο χωριό

της παραγωγής, του εμπορίου και της εργασίας. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σ' ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πολλές και συχνές, με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική, τις πολιτικές, τα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων (Phelan, 2005).

Μια από τις αλλαγές που σηματοδοτήθηκαν από το 2006 και μετά ήταν η σταδιακή στροφή προς τον παράγοντα άνθρωπο, υπό ένα διαφορετικό πρίσμα, αυτό της διαφοροποίησης με στόχο την τόνωση της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με την δρα Κουσία, διευθύνουσα σύμβουλο της Manpower στην Ελλάδα, *«Έως πρότινος οι επιχειρήσεις είχαν εστιάσει στον παράγοντα της τεχνολογίας, προκειμένου να αποκτήσουν ή να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Τα επόμενα έτη θα παρατηρήσουμε μια στροφή του ενδιαφέροντος προς τους ανθρώπους, ως φορείς καινοτομίας, ποιότητας και διαφοροποίησης έναντι των χωρών της Ασίας, οι οποίες κατακτούν τις αγορές μέσα από τα εμπονομαζόμενα "me-too products". Δηλαδή, τη δυνατότητα τους να αντιγράψουν οποιοδήποτε σχεδόν προϊόν και να το διαθέσουν σε μεγάλες ποσότητες στη μισή τιμή, άμεσα. Η απάντηση σε αυτήν την τάση θα είναι οι άνθρωποι, τα στελέχη με τις κατάλληλες δεξιότητες»* (Λεμπέση, 2005).

Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης, με άλλα λόγια των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, χρειάζεται κι ανάλογη προσαρμογή ή διαφοροποίηση του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Γι' αυτό, λοιπόν, σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό και κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί από την πλευρά της επιχείρησης ότι οι προσπάθειες των εργαζόμενων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζόμενων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί

άνθρωποι ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α. να εργαστούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας όλους τους συντελεστές παραγωγής, να πετύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους (Muratbekova-Touron, 2005).

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει επικρατήσει να είναι της μόδας εδώ και αρκετά χρόνια και είναι πολλοί που αναρωτιούνται πόσο ακόμη θα κρατήσει. Υπάρχει η άποψη ότι σύντομα η μόδα αυτή θα εγκαταλειφθεί και θα υιοθετηθεί ένα καινούριο θέμα σχετικά με τη διοίκηση. Αυτό εξάλλου έχει φανεί τις προηγούμενες δεκαετίες όπου το 1940 η εκπαίδευση των ανθρωπίνων σχέσεων ήταν το καινούριο εργαλείο για τη διοίκηση, το 1950 η διοίκηση με βάση τους στόχους θεωρήθηκε η νέα λύση στα διοικητικά προβλήματα, το 1960 η διοικητική δομή, το 1970 η εταιρική στρατηγική και το 1980 οι κύκλοι ποιότητας (quality circles) θεωρούνταν ότι βελτιώναν την αποδοτικότητα (Kilmann, Saxton & Serpa, 1986). Εντούτοις, το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας δεν αποτελεί μόδα αλλά *«η κοινωνική ενέργεια που οδηγεί στην επιτυχία ή στην αποτυχία έναν οργανισμό»* (ο.π.).

Οι υποκουλτούρες ή υπο-ομάδες που συνυπάρχουν και συνεργάζονται μέσα στους φορείς του συγκεκριμένου οργανισμού που μελετήσαμε διακρινόντουσαν σε διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες και κατά συνέπεια διαφορετικές γενιές. Από την παρατήρησή μας προέκυψε ότι η διάφορα δεν υπάρχει τόσο στον τρόπο εργασίας, ο οποίος επειδή βασίζεται σε κανόνες δεν είναι εύκολο για κάποιον υπάλληλο να παρεκκλίνει, αλλά στον τρόπο που σκέφτονται, τον οποίο έχουμε αναλύσει, οι νεότερες γενιές. Αυτό το χάσμα γενεών που παρατηρούμε να υπάρχει στην κοινωνία, επίσης βρίσκεται και στην μικρογραφία της που είναι οι οργανισμοί. Αυτό είναι λογικό να υπάρχει γιατί κάθε άτομο εκτός από την εργασιακή του ταυτότητα φέρει και την «κοινωνική», όπου είναι οι κοινωνικές συνθήκες μέσα στις οποίες μεγάλωσε.

Οι οργανισμοί είναι στην ουσία ένα σύστημα που αποτελείται από άτομα που έχουν ίδιους ή διαφορετικούς στόχους και ίδιες ή διαφορετικές στάσεις. Επίσης μπορεί να έχουν ή να μην έχουν καμία εξουσία ή αίσθηση υπευθυνότητας. Η αλληλεπίδραση αυτών των ατόμων οδηγεί στην δημιουργία των αξιών που παρατηρούνται στην κουλτούρα του οργανισμού (DeWitte&Muijen, 1999). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ισχυρό εργαλείο το οποίο μπορεί να έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Εντούτοις, μια κυρίαρχη κουλτούρα μπορεί εν δυνάμει να προκαλέσει στον οργανισμό περισσότερα προβλήματα απ' όσα δημιουργούσε η ύπαρξη χάσματος κουλτούρας ανάμεσα στους εργαζομένους (Park, 2001).

Στην συγκεκριμένη πραγματεία η έρευνα έδειξε ότι πράγματι η κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού ήταν η αιτία για τις περισσότερες δυσλειτουργίες του. Αυτό συνέβαινε διότι η κυρίαρχη κουλτούρα εκπροσωπούσαν από τις παλαιότερες γενιές οι οποίες βρίσκονται στην ηγεσία της ανώτερης βαθμίδας της ιεραρχίας και έδειχναν ότι δεν ήθελαν να εκσυγχρονίσουν τον οργανισμό γιατί μπορεί να έχαναν κάποια συμφέροντα. Για παράδειγμα, κάποια από τα ανώτερα στελέχη αυτού του Δημόσιου Τομέα βρίσκονται σε μια θέση υψηλή αλλά δεν έχουν τα τυπικά προσόντα που χρειάζονται. Αυτό προκύπτει από την έντονη κομματικοποίηση που υπάρχει σε όλους τους οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα όπου για ανελιχθεί κάποιος πρέπει να στηρίζεται περισσότερο σε κάποιο πολιτικό μέσο που έχει εξουσία εκείνη την περίοδο. Στους φορείς που μελετήσαμε είδαμε πρώην τμηματάρχες, προϊστάμενους και διευθυντές που είχαν υποβιβασθεί σε υπάλληλους και αποσπαστεί στους εκεί φορείς επειδή άλλαξε η κυβέρνηση.

Μια άλλη αρνητική επίπτωση που επιφέρει η κομματικοποίηση στον Δημόσιο Τομέα και συγκεκριμένα στον οργανισμό που μελετήσαμε είναι ότι δεν

επιβραβεύονται οι καινοτόμες ιδέες και πράξεις αντίθετα προωθείται η σκηνή και η άβουλη στάση απέναντι στα πράγματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρωτοβουλία, σχεδίαση και πιλοτική εφαρμογή κάποιων μέτρων (Μελέτη Εσωτερικής Αναδιάρθρωσης, ο.π.) τα οποία σκόπευαν να αντιμετωπίσουν και να παρακάμψουν την γραφειοκρατία, ωστόσο με την αλλαγή εξουσίας όχι μόνο δεν επεκτάθηκε η εφαρμογή τους αλλά «πάγωσαν» και αυτά που εφαρμόζονταν επειδή η ιδέα άνηκε στην προηγούμενη κυβέρνηση. Εντούτοις, θα πρέπει να πούμε ότι τα συγκεκριμένα μέτρα δεν τα προώθησε ούτε η προηγούμενη πολιτική ηγεσία καθώς θα χάνονταν κάποια συμφέροντα και δεν ήθελε να πάρει το ρίσκο. Διότι αυτά τα μέτρα θα σήμαιναν ανακατανομή των θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων και εκ νέου διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι διαπιστώσαμε από την έρευνα μας ότι οι διαφορετικές γενιές έχουν πράγματι διαφορετικές κοσμοθεωρίες και ότι η καθεμιά έχει τα θετικά της και τα αρνητικά της στοιχεία, όπως επισημάνθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Ωστόσο αυτά τα αρνητικά και θετικά στοιχεία θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν κατάλληλα για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και κατά συνέπεια την ομαλή λειτουργία του οργανισμού, όπως απέδειξαν άλλες έρευνες (Jones, Thompson και Nickson, ο.π.; Kekale et al., ο.π.; Ashkanasky et al, ο.π.).

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να πούμε ότι διαπιστώσαμε ότι η κυρίαρχη κουλτούρα η οποία εκφράζεται από τις παλαιότερες γενιές είναι η αιτία όλων των προβλημάτων και δυσλειτουργιών ενός οργανισμού. Εξάλλου, μια κυρίαρχη κουλτούρα μπορεί εν δυνάμει να προκαλέσει στον οργανισμό περισσότερα προβλήματα απ' ότι θα δημιουργούσε η ύπαρξη χάσματος κουλτούρας ανάμεσα στους εργαζομένους (Park, 2001). Ωστόσο, θεωρούμε ότι η ύπαρξη χάσματος

κουλτούρας ανάμεσα στις διαφορετικές γενιές ή υποκουλτούρες, με το πέρασμα των χρόνων, θα οδηγήσει στην αμφισβήτηση της κυρίαρχης κουλτούρας και όχι υιοθέτησης και κατά συνέπεια στην ανάγκη αλλαγής της. Από την έρευνα μας καταλήξαμε ότι οι νεότερες γενιές ως επί το πλείστον αποδέχονται το καθεστώς της κυρίαρχης κουλτούρας του δημόσιου τομέα, που ισχύει μέχρι σήμερα, αλλά δεν το υιοθετούν. Επομένως, όταν οι κοινωνικές συνθήκες θα το επιτρέπουν θα συμβάλλουν σε αυτήν την αλλαγή. Άλλωστε πριν από μερικές δεκαετίες η συζήτηση για τη δημογραφική έκρηξη ή την οικολογική ρύπανση ήταν αδιανόητη. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του εικοστού πρώτου αιώνα, που ίσως γεννά νέες προσδοκίες και ελπίδες για τον άνθρωπο αλλά κληρονομεί και από τον προηγούμενο αρκετά σύνθετα δημόσια προβλήματα, είναι αυτό της αλλαγής της κοινωνικής πραγματικότητας (Μιχαλόπουλος, οπ.π.). Η αλλαγή, ωστόσο, δεν αναφέρεται μόνο στην έναρξη ενός νέου αιώνα και μιας νέας αρίθμησης του κοινωνικού χρόνου. Απεναντίας, πρόκειται για μια ουσιαστική και πραγματική αλλαγή με την έννοια ότι έχουν αλλάξει άρδην οι συνθήκες λειτουργίας του κράτους και ειδικά των δημοσίων υπηρεσιών. Επομένως, το βήμα για την αλλαγή της κυρίαρχης κουλτούρας που εφάρμοσαν οι παλαιότερες γενιές, καθώς φαίνεται θα πραγματοποιηθεί από τις νεότερες γενιές όταν θα είναι κατάλληλες οι κοινωνικές συνθήκες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aldrich, H., E. (1999). *Organizations Evolving*. Sage Publications: London.
- Ashkanasky, N., Broadfoot, L. & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture, στο N.Ashkanasky, C.Wilderon & M.Peterson *Handbook of Organizational Culture and Climate*, σ.131-146.
- Βαβούρας, Γ. (1987). Ο κοινωνικός χαρακτήρας της Δημόσιας Επιχείρησης. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 64, σ.43-55.
- Boisnier, A. & Chatman, J., A. (2002). *The Role of Subcultures in Agile Organizations*. Google.
- Bourantas, D., Anagnostelis, J., Mantas, Y., & Kefalas, A., G. (1990). Culture Gap in Greek Management. *Organization Studies*, 11, 2, 261-283.
- Bourantas, D. & Papadakis, V. (1997). Greek Management, Diagnosis and Prognosis. *Int.Studies of Mgt & Org.* 26, 3, 13-32.
- Brightman, H., J., & Sayeed, L. (1990). The Pervasiveness of Senior Management's View of the Cultural Gaps Within a Division. *Group & Organization Management*, 15, 3, 266-278.

Brown, F., W., & Dodd, N., G. (1998). Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19, 7, 374-385.

Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Europe: UK.

Γαβριήλ, Γ. (1995). Πολιτισμική Θεώρηση των Οργανώσεων. Στο Τσιβάκου, Ι. *Δράση και Σύστημα, Σύγχρονες Προσεγγίσεις στην Θεωρία των Οργανώσεων*. Εκδόσεις Θεμέλιο: Αθήνα.

Chan, A., & Clegg, S. (2002). History, Culture and Organization Studies. *Culture and Organization*, 8, 4, 259-273.

Chisalita, C., Gerrit van der Veer, C., Hoorn, J., F. & Puerta, Melguizo, M., C. (2003). *A model of cultural influences on teamwork practices- a design team case-study*. Google.

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. & Molina, H. (1998). Organization Culture for Innovation and New Technological Behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9, 1, 55-68.

Clegg, S., R., Handy, C. & Nord, W., R. (1996). *Handbook of Organizational Studies*. Sage Publications: London.

Cummings, L., & Schmidt, S. (1972). Managerial attitudes of Greeks: The role of culture and industrialization. *Administrative Science Quarterly*, 17, 265-278.

Δαμουλιάνου, Χ. (2002). Οι διεθνείς επιχειρήσεις και οι εθνικές κουλτούρες. *Καθημερινή*.

Δαμουλιάνου, Χ. (2004). Πολυγενεακοί πλέον οι χώροι εργασίας σήμερα. *Καθημερινή*.

Δαμουλιάνου, Χ. (2005). Προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης των ώριμων στελεχών. *Καθημερινή*.

Δαμουλιάνου, Χ. (2006). Εταιρική κουλτούρα: το παράδειγμα της Toyota. *Καθημερινή*.

De Witte, K., & Van Muijen, J., J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 4, 497-502.

Doherty, T., L. & Horne, T. (2002). *Managing Public Services, Implementing changes- A thoughtful approach*. Routledge: London.

Donaldson, G. & Lorsch, J. (1983). *Decision Making at the Top*. New York: Basic Books.

Dougherty, D. (1990). Understanding new markets for new products, *Strategic Management Journal*, 11, 59-78.

Earls, A., R. (2004). Get to know your company's mix before it turns you upside-down. *Globe Correspondent*.

Eberle, T. (1997). Cultural contrasts in a democratic nonprofit organization: the case of a Swiss reading society, στο S.Sackmann *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Eldridge, J., E., T., & Crombie, A., D. (1974). *A Sociology of Organizations*. George Allen & Unwin LTD: London.

Graham P., 1995. *Mary Parker Follet: Prophet of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Goffman, G. (1984), *Stigma*, London, Penguin

Gregory, K., L. (1983). Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflict in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.

Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. Penguin Books: England.

Hatch, M., J. (1997). *Organization Theory*. Oxford University Press: UK.

Higgins, J., M., McCallister, C. (2004). If You Want Strategic Change Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*, 4, 1, 63-73.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Sage Publications: USA.

Hollands, R. (2002). Divisions in the Dark: Youth Cultures, Transitions and Segmented Consumption Spaces in the Night-time Economy. *Journal of Youth Studies*, 5, 2, 153-171.

Howard-Grenville, J., A. (2006). Inside the "black box". *Organization & Environment*, 19, 1, 46-73.

Jones, C., Thompson, P. & Nickson, D. (1998). Not part of the family? The limits to managing the corporate way in international hotel chains. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 6, 1048-1063.

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ-Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (2006). Η απασχόληση 50-64 ετών. *Ενημέρωση*, 130,4-29.

Κυριαζή, Ν. (2000), *Η κοινωνιολογική έρευνα*, Αθήνα, Ελληνικά γράμματα,

Kekale, T., Fecikova, I., & Kitaigorodskaja, N. (2004). To Make It "Total": Quality Management Over Subcultures. *Total Quality Management*, 15, 8, 1093-1108.

- Kessapidou, S., & Varsakelis, N., C. (2003). National culture and its impact on the choice of managing director in international production: the case of foreign firms in Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 2, 285-295.
- Kilmann, R., H., Saxton, M., J., & Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, XXVIII, 2, 87-94.
- King, D. (2001). Defining a Generation: Tips for Uniting Our Multi-Generational Workforce. *Career Planning & Management Inc.*
- Kono, T. (1990). Corporate Culture and Long-range Planning. *Long Range Planning*, 23, 4, 9-19.
- Kufidu, S., & Vouzas, F. (1998). Human resource aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 5, 818-830.
- Λάζος, Γ. (1998), *Το πρόβλημα της ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: θεωρία και πράξη*, Αθήνα, Παπαζήσης
- Λεμπέση, Μ. (2005). Μεγάλοι με μοντέρνα σκέψη- νέοι με σκουριασμένες αντιλήψεις. *Καθημερινή*.

Λεμπέση, Μ. (2005). Οι επιχειρήσεις στρέφονται ξανά στον άνθρωπο εργαζόμενο.

Καθημερινή.

Λυδάκη, Α. (2001), *Ποιοτικές μέθοδοι της κοινωνικής έρευνας*, Αθήνα, Καστανιώτη

Lampe, C. A. (2002). The Silencing of Voices: The Corporate ‘Darkness’ Nobody

Hears. *Culture and Organization*, 8, 2, 129-144.

Lioukas, S., Bourantas, D., & Papadakis, V. (1993). Managerial Autonomy of State-

Owned Enterprises : Determing Factors. *Organization Science*, 4, 4, 645-666.

Μελέτη Εσωτερικής Αναδιάρθρωσης των Δ.Ο.Υ. και Ανακατανομής των Αρμοδιοτήτων

Αυτών Μεταξύ των Τμημάτων τους, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών,

Ομάδα Εργασίας Εσωτερικής Αναδιάρθρωσης των Δ.Ο.Υ, 2003, Αθήνα

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη γραφειοκρατία στο Δημόσιο management*. Εκδόσεις

Παπαζήση: Αθήνα.

Μόργκαν, Γ. (2000). *Οι Όψεις της Οργάνωσης, Εισαγωγή στις Θεωρίες Οργάνωσης*

και Διοίκησης. Εκδόσεις Καστανιώτη: Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου: Αθήνα.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford

University Press.

- Mason, J. (2003), *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Mondana, R. (1996). *Management*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος: Αθήνα.
- Muratbekova-Touron, M. (2005). Permanence and Change: Case Study of Changes in Organizational Culture at a Multinational Company. *Journal of Change Management*, 5, 2, 207-219.
- Newman, V., & Chaharbaghi, K. (1998). The Corporate Culture Myth. *Long Range Planning*, 31, 4, 514-522.
- O'Reily, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 4, 9-25.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1996). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις, Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Εκδόσεις Κριτική: Αθήνα.
- Palthe, J. & Kossek, E., E. (2003). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 287-308.
- Papalalexandris, N. (1987). Factors affecting management staffing and development: The case of Greek firms. *European Management Journal*, 6,1, 67-72.

- Park, W., W. (2001). The Corporate Culture Change Campaigns in Korea: Lessons from Their Failures. *Managing Korea Business*, 6, 4, 89-110.
- Parker, M. (2006). The counter culture of organization: towards a cultural studies of representations of work. *Consumption, Markets and Culture*, 9, 1, 1-15.
- Payne, B., M., Nielsen, J., F., & Tyran, K., L. (2002). An investigation of cultural cohesion in a community bank. *Journal of Human Resource Management*, 13, 4, 677-696.
- Phelan, M., W. (2005). Culture Revitalization Movements in Organization Change Management. *Journal of Change Management*, 5, 1, 47-56.
- Reiman, T., & Oedewald, P. (2004). Measuring maintenance culture and maintenance core task with CULTURE-questionnaire-a case study in the power industry. *Safety Science*, 42, 859-889.
- Robbins S. P., (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall International Inc.
- Roos, J. P., (1990). *The Finnish Life*. Helsinki, Finland, Otava.
- Ruigrok, W., & Achtenhagen, L. (1999). Organizational Culture and the Transformation Towards New Forms of Organizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 4, 521-536.

Rusted, B. (1986). Corporate entertainment as social action: the case of a service organization, *International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture*, Montreal, Canada.

Στάγκος, Μ. (2005). Η δύναμη της σωστής εταιρικής ταυτότητας. *Τα Νέα*.

Sackmann, S. (2003). Cultural variety and its potential implications, EURAM 2003 Conference, Bocconi University, Milano.

Saffold, G., S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*. 13, 546-558.

Schein, E., H. (1987). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers: London.

Somech, A. (2000). The independent and the interdependent selves: different meanings and different cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 161-172.

Τσιβάκου, Ι. (1996). Το άτομο απέναντι στη διττή λειτουργία του οργανώνειν: Η ελληνική περίπτωση. *Ερουργέμ*, 4, 131-170.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing: London.

Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, 3, 4, 361-375.

Van der Stede, W. (2002). The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: evidence of intracorporate isomorphism. *European Accounting Review*, 12, 2, 263-285.

Wargin, J., & Dobey, D. (2001). E-business and change- Managing the change in the digital economy. *Journal of Change Management*, 2, 1, 72-82.

Wethe, D. (2000). Generation Gap. *Dallas Business Journal Generation Gap*.

Whitehead, P. (2001). Team building and culture change: Well-trained and committed teams can successfully roll out culture change programmes. *Journal of Change Management*, 2, 2, 184-192.

Wilson, E. (2000). Inclusion, Exclusion and Ambiguity. *Personnel Review*, 29, 3, 274-303.

Witte, K., D., & Van Muijen, J., J. (1999). Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 4, 583-595.

Χασάπης. Ξ. (2005). Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αλλάξει. *Καθημερινή*.

