

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

“Η κουλτούρα των καθηγητών στην οργάνωση  
SO EASY ”

**ΔΙΔΑΣΚΩΝ: κ. Γ. ΑΛΕΞΙΑΣ**

**ΦΟΙΤ/Α: ΚΑΒΑΛΛΙΕΡΑΤΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ (Α.Μ.: 0604Μ009)**

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006

## Θεωρητικό Μέρος

### Εισαγωγή

Η έννοια της κουλτούρας στην θεωρία των οργανώσεων έχει μακρά ιστορία και εμφανίζεται αρχικά στις έρευνες της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, στις οποίες υποστηρίζεται ότι η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στις οργανώσεις. Ταυτόχρονα προβάλλεται η συναισθηματική διάσταση και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων. Οι απόψεις σχετικά με την κουλτούρα δεν διαφοροποιούνται πολύ από άλλες έννοιες με κοινωνικό περιεχόμενο όπως π.χ. το κοινωνικό περιβάλλον. Η κουλτούρα προσεγγίζεται ως κοινωνικό στοιχείο, το οποίο επιδρά με διαφορετική ένταση στις οργανώσεις. Μολονότι οι θεωρήσεις για την κουλτούρα είναι πολύπλευρες και εξαιρετικά διαφοροποιημένες, εύλογα μπορούν να προκύψουν διαφοροποιήσεις. Μία τέτοια διαφοροποίηση αφορά την κουλτούρα των συνόλων (π.χ. των ομάδων, των λαών, των φυλών...) και την κουλτούρα ενός μεμονωμένου υποκειμένου. Ένας άλλος διαχωρισμός αφορά την κουλτούρα ως στοιχείο ενσωμάτωσης, το οποίο υπάρχει σε κάθε κοινωνικό σύστημα και την κουλτούρα ως ένα ξεχωριστό σύστημα ιδεών, το οποίο παίρνει την μορφή ενός συστήματος νοημάτων. Είναι προφανές ότι οι διάφορες σχολές σκέψης πρόβαλλαν διαφορετικές θεωρητικές αναζητήσεις αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, καταλήγοντας όλες ωστόσο σε τρεις μεγάλες θεωρητικές τάσεις οι οποίες εκλαμβάνουν την κουλτούρα ως παράγοντα α) ενσωμάτωσης, β) διαφοροποίησης, γ) κατακερματισμού. Αξίζει να σημειώσουμε ότι πολλοί υποστηρικτές της επιχειρησιακής κουλτούρας αποφεύγουν την αναφορά σε υποκουλτούρες και αντικουλτούρες οι οποίες αποτελούν πηγή ανταγωνισμού εντός των οργανώσεων.

Οι τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που προαναφέραμε είναι οι εξής:

A) ως παράγοντας ενσωμάτωσης στις κοινές επιδιώξεις και τους κοινούς σκοπούς της οργάνωσης μέσω της δημιουργίας κοινών νοημάτων και συμβολικών κωδικών.

B) ως παράγοντας διαφοροποίησης, δεδομένου ότι μέσα στις οργανώσεις συνυπάρχουν ταυτόχρονα διαφορετικές αντιλήψεις και εκφράσεις πολιτισμικών

χαρακτηριστικών. Έτσι ο σκοπός της οργάνωσης θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός αυτών των πολιτισμικών αντιθέσεων,

Γ) ως παράγοντας κατακερματισμού επειδή οι εκφάνσεις της κουλτούρας δεν προκρίνουν ούτε την απόλυτη ενσωμάτωση αλλά ούτε και την απόλυτη διαφοροποίηση. Αντίθετα προάγουν τις πολυπολιτισμικές σχέσεις οι οποίες με την σειρά τους συνενώνουν και τα δύο προηγούμενα στοιχεία.

Όπως σε κάθε κοινωνία στην οποία επικρατούν ορισμένα πολιτισμικά πρότυπα, τα άτομα έχουν πολλά κοινά σημεία αναφοράς, ταυτόχρονα όμως διαφέρουν μεταξύ τους, δεδομένου ότι διαμορφώνουν ταυτόχρονα διαφορετικές προσωπικότητες. Κατ' ανάλογο τρόπο στις κοινωνικές ομάδες και στις οργανώσεις υπάρχουν κοινοί τρόποι αντίδρασης στα τρέχοντα γεγονότα, οι οποίοι εκφράζονται με διαφοροποιημένες συμπεριφορές. Με βάση τα παραπάνω προκύπτει εύλογα ότι οι οργανώσεις ως μέρος της κοινωνικής πραγματικότητας, εκλαμβάνονται ως μικροκοινωνίες οι οποίες διαμορφώνουν την δική τους κουλτούρα, τα δικά τους πρότυπα συμπεριφοράς που ισχύουν για την μεμονωμένη οργάνωση. Οι μορφές αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της οργάνωσης, ο προσδιορισμός των ρόλων, η γλώσσα και οι διάφοροι κώδικες που χρησιμοποιούνται, τα πρότυπα συμπεριφοράς και επιτυχίας, η καταξίωση, η καθημερινή ρουτίνα που επικρατεί, οι τρόποι ανταμοιβής και η επιβολής κυρώσεων, το τελετουργικό στοιχείο που καλλιεργείται όλα αυτά συνιστούν προσδιοριστικά στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα της οργάνωσης. (Παναγιωτοπούλου, P. 1997)

Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε οτιδήποτε αποκτά ο άνθρωπος το οποίο δεν οφείλεται στην γενετική κληρονομιά. Δηλαδή η κουλτούρα εμπεριέχει την υλική και πνευματική κληρονομιά μιας οργάνωσης: εργαλεία, τελετουργίες, ήθη και έθιμα. Κατ' επέκταση η κουλτούρα καθορίζει συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς. Μέσα στην οργάνωση η συμπεριφορά των ατόμων ελέγχεται και παρακολουθείται για να εξασφαλιστεί η τήρηση των κανονισμών.

Στην δεκαετία του 1980, η οργανωτική κουλτούρα αποτέλεσε το επίκεντρο των συζητήσεων. Από την μία πλευρά όροι όπως : μύθος , θρύλος, σύμβολο, εθιμοτυπία χρησιμοποιούνται κατά κόρον σε μία προσπάθεια κατανόησης των οργανώσεων. Η ισχυρή κουλτούρα έγινε πλέον συνώνυμο της υπεροχής. Το πρότυπο των οργανώσεων ως βεμπεριανές γραφειοκρατίες εγκαταλείπεται, ενώ επανέρχεται στο προσκήνιο το νόημα και το συναίσθημα.

Για να μπορέσει ένα οργανωτικό στέλεχος να αφομοιώσει τη νέα αυτή οργανωσιακή κουλτούρα χρειάζεται να γίνει μέλος της, να ενταχθεί στην διαδικασία της οργανωσιακής κοινωνικοποίησης, να υποστεί μια σειρά κυρώσεων, ανταμοιβών

και πιέσεων... Οι έρευνες του Hawthorn 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 κουλτούρα αποδίδει νόημα στα καθημερινά γεγονότα, κατευθύνει την ανταπόκριση μας στο σύγχρονο κόσμο. Μας βοηθά να συμεριζόμαστε κοινές έννοιες και αντιδράσεις με τους άλλους και κατ' επέκταση μας συνδέει μαζί τους.

Οι ορισμοί για την κουλτούρα ποικίλλουν. Άλλοι τονίζουν στοιχεία όπως η εκμάθηση και η συμμετοχή. (Jacques,E. 1952) . Άλλοι δίνουν έμφαση στα ιδανικά, τις πεποιθήσεις που είναι βαθιά ριζωμένες. (Harrison,R. 1972) Γενικότερα, όλοι οι ορισμοί συγκλίνουν στο ότι η κουλτούρα λειτουργεί συνδετικά για την ομάδα, αυξάνοντας την συνοχή και την κοινωνική συγκρότηση του συνόλου . Η κουλτούρα δεν είναι απλώς ένα στυλ ζωής, περιλαμβάνει ταυτόχρονα δραστικούς ενεργητικούς μηχανισμούς. Η συμμόρφωση είναι δομικό συστατικό για μία κουλτούρα.

Οι δυνητικές οργανώσεις διαχωρίζουν την κουλτούρα σε δύο είδη. Από την μία πλευρά υπάρχουν οι ομοιόμορφες κουλτούρες, εκείνες που επιτρέπουν δηλαδή ελάχιστες αποκλίσεις από τις πεποιθήσεις, τα έθιμα και την συμπεριφορά των ατόμων. Απ' την άλλη υπάρχουν οι ποικιλόμορφες κουλτούρες οι οποίες επιδεικνύουν ελαστικότητα και εξαιρούν τον ατομικισμό και την προσωπικότητα. Υπό αυτές τις συνθήκες η κουλτούρα προϋποθέτει ένα κώδικα επικοινωνίας, ο οποίος δεν είναι αυτονόητος αλλά απαιτεί εκμάθηση. Στην ουσία, η κουλτούρα προϋποθέτει την συλλογική συνένωση, όσον αφορά τον κώδικα και την ερμηνεία του. Οι οργανώσεις δηλαδή διακρίνονται ανάλογα με τον δυναμικό χαρακτήρα της κουλτούρας τους. Κατά συνέπεια, η κουλτούρα συνδέεται στενά με τον έλεγχο, ενώ όχι μόνο δεν εξουδετερώνει την εξουσία, αλλά ταυτόχρονα εισάγει καινούριες και αποδοτικότερες μεθόδους ελέγχου. Παράλληλα όμως, η κουλτούρα συνιστά ναρκοπέδιο για τους ηγέτες που αγνοούν τις ανάγκες και τα συναισθήματα των κατωτέρων τους. (Τσιβάκου,Ι. 1995. σ σ 185-263).

Σ' έναν σύγχρονο χώρο εργασίας η δημιουργία και η διατήρηση μιας κοινής κουλτούρας, διαφαίνεται εξαιρετικά δύσκολη, κι αυτό γιατί απουσιάζει ο κοινός χώρος συνένωσης των εργαζομένων ώστε να μεταλαμπαδεύσουν μεταξύ τους κοινές αξίες και αρχές. Ωστόσο, η ύπαρξη και η μετάδοση μιας κοινής κουλτούρας κρίνεται περισσότερο απαραίτητη από ποτέ με την έννοια ότι λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ο οποίος παρέχει στους εργαζόμενους μια αίσθηση ταυτότητας και εμπιστοσύνης. Για την διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας κρίνονται απαραίτητα επτά βήματα (Pascale,R.1989): η συγκέντρωση του εργατικού δυναμικού, η οριοθέτησή του, η εκπαίδευση, τα μέτρα και οι απολαβές, οι κοινές αξίες, οι μύθοι και οι παραδόσεις, οι ρόλοι και τα μοντέλα. Τα παραπάνω βήματα κρίνονται απαραίτητα

τόσο για μία παραδοσιακή όσο και για μία σύγχρονη οργάνωση. Βέβαια οι διαφορές εντοπίζονται στο ότι η διεκπεραίωση των ανώτερων βημάτων γίνεται δυσκολότερη σε μία σύγχρονη οργάνωση εξ' αιτίας της απόστασης μεταξύ των εργαζομένων. Απ' την άλλη μεριά η διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας κρίνεται ακόμα πιο επιτακτική ώστε οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι να εστιάσουν σε κοινούς σκοπούς. Οι παραδοσιακές μέθοδοι έχουν εκλείψει και μοναδικές δικλείδες ασφαλείας τείνουν να είναι η αφοσίωση σε κοινά ιδανικά και αξίες, σε μία κοινή κουλτούρα.(Naudauser,P.C., Bender,R. και Stromberg,K.L.)

Κάθε οργάνωση διαθέτει τον δικό της μοναδικό τρόπο να διαχειρίζεται τους σκοπούς και τις αξίες της, κατά συνέπεια, όπως ήδη έχει ειπωθεί δεν υπάρχει ενιαίος και κοινά αποδεκτός ορισμός για την κουλτούρα. Ωστόσο, η κουλτούρα ως σύμπλεγμα πεποιθήσεων και προσδοκιών που συμμερίζονται τα μέλη της, περιλαμβάνει κοινά χαρακτηριστικά όπως: ομοιότητες στην συμπεριφορά των εργαζομένων, κοινά ήθη και έθιμα, ισχυρές αξίες, την φιλοσοφία που διαπνέει την ίδια την οργάνωση καθώς και το εργασιακό κλίμα.

Μεταξύ των παραγόντων που εμπíπτουν στην κουλτούρα συγκαταλέγονται η επίβλεψη και ο έλεγχος. Συχνά, οι μεγάλες οργανώσεις, παράλληλα με την κυρίαρχη κουλτούρα διαθέτουν και κουλτούρες δευτερεύουσας σημασίας οι λεγόμενες υπό-κουλτούρες. Η κυρίαρχη κουλτούρα αναφέρεται στην γενική εικόνα της οργάνωσης, ενώ οι υποκουλτούρες στις υποενότητες της ίδιας της οργάνωσης.

Ο λόγος για τον οποίο η κουλτούρα έχει λάβει τόσο μεγάλη σημασία είναι ότι εμφανίζεται να συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Αυτό οφείλεται σε δύο παράγοντες: αφ' ενός υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της στρατηγικής οργάνωσης και αφ' ετέρου γιατί μια ισχυρή κουλτούρα προϋποθέτει μεγαλύτερη συνεισφορά εκ μέρους των εργαζομένων.( Anderson,A.H. και Kyrgianou,A. 1994)

Μιλώντας για κουλτούρα αναφέρεται κανείς στην διαδικασία κατασκευής της κοινωνικής πραγματικότητας και των παραστάσεων που προσλαμβάνει το κάθε άτομο και οι οποίες του επιτρέπουν να κατανοεί συγκεκριμένα συμβάντα, γεγονότα, δραστηριότητες, εκφράσεις κατά τόπο διαφορετικό. Αυτοί οι τρόποι κατανόησης της κοινωνικής πραγματικότητας καθιστούν αιτιολογημένη την συμπεριφορά των ατόμων.

Οι σύγχρονες οργανώσεις αιτιολογούν την ύπαρξη τους υποστηρίζοντας ότι λειτουργούν με βάση ένα πλέγμα αντιλήψεων, το οποίο συντονίζει την αναγκαιότητα του ορθολογισμού. Η ικανότητα των οργανώσεων να προβάλλουν τον ορθολογισμό και την αντικειμενικότητα στις πράξεις τους, τους εξασφαλίζει στα μάτια της κοινής

γνώμης την νομιμοποίηση που χρειάζονται για να δικαιολογήσουν την δράση τους.(Παναγιωτοπούλου,Ρ. 1997).

Οι σύγχρονες δυνητικές οργανώσεις αιτιολογούν την ύπαρξη τους υποστηρίζοντας ότι λειτουργούν με βάση ένα πλέγμα αντιλήψεων, το οποίο συντονίζει την αναγκαιότητα του ορθολογισμού. Η ικανότητα των οργανώσεων να προβάλλουν τον ορθολογισμό και την αντικειμενικότητα στις πράξεις τους, τους εξασφαλίζει στα μάτια της κοινής γνώμης την νομιμοποίηση που χρειάζονται για να δικαιολογήσουν την δράση τους (Παναγιωτοπούλου,Ρ. 1997).

Καταρχήν η κουλτούρα σημαίνει το συμβολικό χαρακτήρα πολλών ορθολογικών παραμέτρων που προσδιορίζουν τις λειτουργίες της οργάνωσης. Είναι γεγονός ότι πολλές οργανωτικές πρακτικές καθορίζονται μέσα από το νόημα που τους αποδίδουν τα υποκείμενα. Ο συμβολισμός αυτός λοιπόν γίνεται εμφανής μέσα από την κουλτούρα. Μια άλλη, εξίσου σημαντική συμβολή της κουλτούρας εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι οργανώσεις συγκροτούνται γύρω από συγκεκριμένα κοινά συστήματα εννοιών και ορολογίας. Πρόκειται για κοινά συστήματα ερμηνείας τα οποία μεταβάλλουν τις έννοιες εξασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τον δυναμικό χαρακτήρα που είναι απαραίτητος προκειμένου να εξασφαλιστεί η ανανέωση των οργανωτικών πρακτικών. Παράλληλα μέσω της κουλτούρας ανοίγονται νέοι δρόμοι προκειμένου να διερευνηθούν οι παραδοσιακές πρακτικές της ηγεσίας των οργανώσεων. Επιπλέον η κουλτούρα επαναπροσδιορίζει σε ακριβέστερο επίπεδο τις σχέσεις της οργάνωσης με το κοινωνικό της περιβάλλον. Οι γνώσεις του ατόμου για το κοινωνικό του περιβάλλον δεν είναι τίποτε άλλο από προεκτάσεις της κουλτούρας του. Τέλος οι μεταβολές εντός των οργανώσεων γίνονται πιο κατανοητές αν λάβει κανείς υπόψη του τις επιδράσεις της κουλτούρας. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός ήθους στην οργάνωση, δηλαδή η επιβολή ορισμένων συλλογικών ηθικών προδιαγραφών φαίνεται να είναι ο σημαντικότερος μοχλός για την εκκίνηση διαδικασιών μεταβολής. Οποιαδήποτε μεταβολή στην δομή και στην λειτουργία των οργανώσεων σκόπιμο θα ήταν να λάβει υπόψη ενδεχόμενες αλλαγές στην κουλτούρα. Οι τάσεις αυτές αναγνωρίζουν την ανθρώπινη φύση των οργανώσεων και την αναγκαιότητα να συλλάβει κανείς τις οργανώσεις ως κοινωνικά σύνολα τα οποία έχουν επίκεντρο τον άνθρωπο και όχι τις διάφορες τεχνικές. Η κουλτούρα πρέπει να προσλαμβάνεται ως αυτό που είναι η οργάνωση και όχι ως αυτό που έχει η οργάνωση.

Η κουλτούρα από την άλλη πλευρά έχει και μία επικοινωνιακή εκδοχή, εφ' όσον μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνεται αφ' ενός να μεταλαμπαδευτούν οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα πολιτιστικά πρότυπα που χαρακτηρίζουν την οργάνωση, και αφ' ετέρου να κοινωνικοποιηθούν τα μέλη της οργάνωσης στην

κουλτούρα. 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 ο σημαντικό ρόλος που διαδραματίζουν οι τυπικοί και άτυποι δίαυλοι επικοινωνίας. Οι δίαυλοι τυπικής επικοινωνίας όπως η διαφήμιση, το έντυπο και το οπτικοακουστικό υλικό, η αλληλογραφία αποσκοπούν στο να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν και να επιβάλλουν την επιθυμητή εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω.

## Ο ορισμός της κουλτούρας

Οι οργανώσεις δεν είναι απλώς στοιχεία του πολιτισμού, είναι αυτές καθαυτές κουλτούρες. Ετυμολογικά η λέξη προέρχεται από το λατινικό *cultus* που σημαίνει καλλιέργεια. Οι ρίζες της είναι στην γη, στη φύση. Ακριβώς όπως η γεωργική καλλιέργεια επεμβαίνει στο φυσικό τοπίο, η κουλτούρα επενεργεί πάνω στον άνθρωπο, και τον μετατρέπει από φυσικό ων σε κοινωνικό μέλος. Πρόκειται για μία διαδικασία με την οποία κάθε μέλος σημαδεύεται από την κουλτούρα πριν γίνει αποδεκτό μέλος της κοινωνίας και κατ' επέκταση της οργάνωσης. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως κοινωνικοποίηση. Με την κοινωνικοποίηση το άτομο γίνεται μέρος της κουλτούρας του και η κουλτούρα γίνεται μέρος του ατόμου. Η κοινωνικοποίηση ξεκινά από το οικογενειακό περιβάλλον. Ως παιδιά μαθαίνουμε να αναγνωρίζουμε την επιδοκιμασία και την αποδοκιμασία των γονέων μας και να ανταποκρινόμαστε ανάλογα. Η εκμάθηση συνεχίζεται στο σχολείο με την αλληλεπίδραση συμμαθητών και δασκάλων. Σίγουρα η κοινωνικοποίηση δεν ολοκληρώνεται στην παιδική ηλικία αλλά συνεχίζεται σε όλη την διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, εφ' όσον τα άτομα συμμετέχουν σε διάφορα κοινωνικά σύνολα και υφίστανται την επίδραση των κοινωνικοποιητικών παραγόντων. Η κοινωνικοποίηση μας μεταγγίζει τους κανόνες και τις αξίες της κουλτούρας μας.

Ένας πιθανός ορισμός της κουλτούρας είναι ο εξής: η κουλτούρα είναι οτιδήποτε αποκτά ο άνθρωπος που δεν οφείλεται στην γενετική κληρονομικότητα. Η κουλτούρα συμπεριλαμβάνει την υλική και πνευματική κληρονομιά μιας οργάνωσης: μύθους, καλλιτεχνικά και τεχνικά δημιουργήματα, ιστορίες, νομοθεσίες... Όμως αυτό που καθιστά όλους αυτούς τους παράγοντες συστατικούς συντελεστές της κουλτούρας δεν είναι η φυσική τους υπόσταση αλλά το νόημα που τους συνοδεύει. Κατά συνέπεια η κουλτούρα προσδιορίζει την έννοια ορισμένων τύπων συμπεριφοράς.

Το ενδιαφέρον για την κουλτούρα των οργανώσεων συνέπεσε και σε κάποιο βαθμό προκλήθηκε από την ανάδειξη της Ιαπωνίας σε βιομηχανική υπερδύναμη. Η ιαπωνική εμπειρία οδηγεί σε ορισμένα σημαντικά πορίσματα: Πρώτον, οι οργανισμοί λειτουργούν στο πλαίσιο μιας εθνικής κουλτούρας, της οποίας οι αξίες και οι θεσμοί επηρεάζουν αποτελεσματικά την στάση των υπαλλήλων προς την εργασία και τους εργοδότες. Δεύτερον, η δραστηριότητα των ατόμων μέσα στις οργανώσεις δεν είναι απλώς βασισμένη στον υπολογισμό και την 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 κανείς μέλος μιας κοινωνίας προϋποθέτει μία 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 την οργάνωση.

Για να αφομοιώσει ένα νέο στέλεχος τη συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα και συγχρόνως να γίνει μέλος της, δηλαδή για τη διαδικασία της οργανωσιακής του κοινωνικοποίησης πρέπει να υποστεί μία σειρά κυρώσεων, πιέσεων, ανταμοιβών ανάλογων με αυτές της παιδικής κοινωνικοποίησης. Ένας υπάλληλος που παραβλέπει τους άγραφους νόμους της οργάνωσης επιπλήττει για την παράβασή του αυτή με περισσότερη ή λιγότερη αυστηρότητα. Ένας νέος φοιτητής που εμφανίζεται ντυμένος διαφορετικά από τους άλλους, προκαλεί την απορία των συμμαθητών του.

Η διαχείριση του νοήματος αναδεικνύεται σε κρίσιμο στοιχείο της διοικητικής διαδικασίας. Με τον επιδέξιο χειρισμό του οργανωσιακού συμβολισμού, ταλαντούχοι ηγέτες επενεργούν ουσιαστικά στις αντιλήψεις των ατόμων. Στα χέρια των ηγετών τα σύμβολα και οι λέξεις αποκτούν τεράστια δυναμικότητα. Μια οργανωτική αντιξοότητα μετατρέπεται από ζημιά σε παράγοντα συσπείρωσης και αναζωογόνησης.

Αξίζει στο σημείο αυτό να διακρίνουμε τα σημεία από τα σύμβολα. Τα σημεία έχουν σαφή νοήματα και δεν διαθέτουν συναισθηματική απήχηση. Αντίθετα τα σύμβολα, είναι αντικείμενα, πράξεις, σχέσεις ή γλωσσικά σχήματα που αντιπροσωπεύουν αναρίθμητα νοήματα, προκαλούν συναισθήματα και παροτρύνουν τους ανθρώπους σε δράση.(Cohen,A. 1974) . Τα σύμβολα είναι ποικιλόμορφα: ο σταυρός, η BMW, το μπλου-τζιν... όλα αντιπροσωπεύουν κάτι ευρύτερο από αυτό που πραγματικά είναι. Οι ίδιες οι λέξεις είναι σύμβολα που μεταφέρουν ιδέες και αξίες συναισθηματικά φορτισμένες. Η κατανόηση και η συμμετοχή στο υπονοούμενο των λέξεων ξεπερνά την απλή αντίληψη του λεξικολογικού ορισμού και προϋποθέτει την κατανόηση της κουλτούρας μέσα στην οργάνωση που χρησιμοποιούνται. Οι κουλτούρες ενώνουν πλήθος από νοήματα. Μετατρέπουν κοινές λέξεις σε ιδανικά, απλές εικόνες σε δυναμικά εμβλήματα, χειρονομίες σε τελετουργίες, και κυρίως μεταβάλλουν επεισόδια και ιστορίες σε μύθους. Η κουλτούρα τροφοδοτεί με νόημα τα καθημερινά γεγονότα και κατευθύνει την συγκινησιακή μας ανταπόκριση στον γύρω κόσμο. Ταυτόχρονα, μας επιτρέπει να συμεριζόμαστε έννοιες και αντιδράσεις με τους άλλους και μας συνδέει μαζί τους συγκινησιακά.

Η κουλτούρα μιας εταιρείας σύμφωνα με έναν από τους παλαιότερους ορισμούς είναι ένας συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης τον οποίο συμερίζονται σε μικρότερο η μεγαλύτερο βαθμό τα μέλη της εταιρείας, και τον

οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχτούν τουλάχιστον ως ένα σημείο ώστε να γίνουν δεκτά στις υπηρεσίες της επιχείρησης. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει δύο βασικές ιδιότητες της κουλτούρας: την συμμετοχή και την εκμάθηση. Στη βάση αυτών υποδεικνύεται ότι η κουλτούρα έχει μία αυτονόητη και δεδομένη ιδιότητα. Αργότερα, ο ορισμός αυτός διευρύνεται προκειμένου να εντάξει τις πεποιθήσεις και τις βαθιά ριζωμένες αξίες που απαρτίζουν την οργάνωση και οι οποίες παίρνουν την μορφή των εντολών. (Τσιβάκου,Ι. 1995)

Κάθε οργάνωση έχει τον δικό της τρόπο να μεταγγίζει τις αξίες και τους σκοπούς της. Κάθε μία έχει το ύφος της, το στυλ της τα οποία επηρεάζουν με την σειρά τους την στάση τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών. Αυτό το φαινόμενο συχνά αποκαλείται οργανωτική κουλτούρα. Δεδομένου ότι υπάρχουν τόσες πολλές απόψεις αναφορικά με την οργανωτική συμπεριφορά, φαίνεται να είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταλήξει κανείς σ' έναν σαφή ορισμό αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Ως οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, και συνηθειών το οποίο υπάρχει μέσα σ' έναν οργανισμό και το οποίο φαίνεται να αλληλεπιδρά με την επίσημη δομή η οποία παράγει τις συμπεριφοριστικές νόρμες. Η οργανωτική κουλτούρα επιτρέπει στα υποκείμενα να αισθανθούν τι ακριβώς χρειάζεται να κάνουν και πώς πρέπει να συμπεριφερθούν. Στους εκάστοτε ορισμούς εμπλέκονται πολλοί παράγοντες π.χ.: τα σύμβολα, η γλώσσα, οι ιδεολογίες, τα ήθη και τα έθιμα, οι μύθοι. Κάποιοι χαρακτηρίζουν την κουλτούρα ως ένα προϊόν, κάποιοι ως ένα είδος ιστορίας, κάποιοι άλλοι ως ένα σύμβολο, άλλοι ως είδος συμπεριφοράς. Άλλοι πάλι δεν διστάζουν να πουν ότι πρόκειται για ένα σύνολο υποθέσεων της οργάνωσης που αφορούν την προσαρμογή της στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Η κουλτούρα της κάθε οργάνωσης αντιπροσωπεύει ένα πολύπλοκο σύνολο από πεποιθήσεις και προσδοκίες που συμμερίζονται τα μέλη της. Θεωρείται με άλλα λόγια ένα σύνολο από κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες,πίστεις, υποθέσεις, προσδοκίες και νόρμες<sup>1</sup>. Πιο συγκεκριμένα συμπεριλαμβάνει:

- Ομοιότητες στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Π.χ. τελετουργίες, εκδηλώσεις, την καθημερινή διάλεκτο...

---

<sup>1</sup> Η οργανωσιακή κουλτούρα ή αλλιώς κουλτούρα της επιχείρησης ή συλλογική κουλτούρα αποτελείται από στάσεις, εμπειρίες, πεποιθήσεις και αξίες. Οι ομάδες εργασίας εντός της επιχείρησης διαθέτουν τις δικές τους αποκλειστικές αλληλεπιδράσεις οι οποίες σε κάποιο βαθμό επηρεάζουν ολόκληρο το σύστημα. Η συλλογική κουλτούρα απαρτίζεται από κοινές αξίες και όμοιες συμπεριφορές οι οποίες εκφράζουν τους στόχους της οργάνωσης. Παράλληλα η ίδια η εργατική δύναμη από μόνη της διαθέτει μία εσωτερική κουλτούρα.( Wikipedia)

- Κοινά αποδεκτές νόρμες
- Ισχυρές αξίες που κυριαρχούν στην οργάνωση. Π.χ. η ποιότητα του προϊόντος
  - Η υποβόσκουσα φιλοσοφία που υπάρχει μέσα στον οργανισμό.
- Οι κανόνες
- Οι εκδηλώσεις του εργασιακού κλίματος.

Όλοι αυτοί οι ορισμοί αποδεικνύουν ότι η οργανωτική κουλτούρα απαρτίζεται από ένα πλήθος στοιχείων όπως: υποθέσεις, πεποιθήσεις, αξίες, τελετές, μύθοι και γλώσσα. Βασικά η κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της οργάνωσης. Η κουλτούρα είναι πολύ δύσκολο να οριστεί ωστόσο όλοι την αναγνωρίζουν αμέσως μόλις ενταχθούν σε μία οργάνωση. Η συλλογική κουλτούρα μπορεί να γίνει κατανοητή ως ένα σύστημα. Οι αξίες εξαρτώνται από τις δικές μας αντιλήψεις για τα χρήματα, τους ανθρώπους, τον χρόνο και τον χώρο. Στο σημείο αυτό παρισφύουν στοιχεία όπως οι συμπεριφορές, οι τεχνολογίες, οι στρατηγικές, οι εικόνες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Η εικόνα της κουλτούρας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όχι μόνο για την διοίκηση της επιχείρησης αλλά κυρίως για οποιαδήποτε προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής. Όποια αλλαγή δεν επενεργεί μονάχα πάνω στις δομές και τις διαδικασίες αλλά κυρίως πάνω στην κουλτούρα.(Organizational culture.com)

Σύμφωνα με άλλους πάλι,(Schein,E.H.1985) η κουλτούρα εμπλέκει τη διαδικασία των υποθέσεων, της αφομοίωσης, της αντίληψης και της εκμάθησης. Στην ουσία, η κουλτούρα διαθέτει τρεις άξονες:

1. στοιχεία τα οποία είναι ορατά αλλά συχνά όχι και ερμηνεύσιμα π.χ. η διακόσμηση και τα έπιπλα.
2. αξίες και πράγματα τα οποία έχουν μεγάλη αξία για τους ανθρώπους
3. βασικές αντιλήψεις των ανθρώπων που καθορίζουν την συμπεριφορά τους.

Η οργανωτική κουλτούρα ασχολείται κατά πρώτο λόγο με τις αξίες και τις στάσεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά των υποκειμένων, των ομάδων και την εκτέλεση των οργανωτικών διαδικασιών γενικότερα. Για παράδειγμα εάν η ποιότητα θεωρείται σημαντικό στοιχείο για την κουλτούρα μιας οργάνωσης, τότε οι εργαζόμενοι αναμένεται να επιδεικνύουν συμπεριφορές οι οποίες αποσκοπούν να εκπληρώσουν αυτόν τον στόχο. Συχνά υποστηρίζεται ότι η οργανωτική κουλτούρα παρέχει στους εργαζόμενους μία αίσθηση σταθερότητας (Smircich,L. 1983)

Σύμφωνα με τα παραπάνω χρήσιμο κρίνεται να προβούμε σ' έναν διαχωρισμό μεταξύ ισχυρής και ασθενούς κουλτούρας.<sup>2</sup> Μία ισχυρή κουλτούρα υπάρχει όταν οι βασικές αξίες υιοθετούνται από τους εργαζόμενους. Όσο πιο ισχυρή είναι μία κουλτούρα τόσο περισσότερο επιδρά πάνω στην συμπεριφορά. Για παράδειγμα ιαπωνικές εταιρείες όπως η Toyota και η Nissan διαθέτουν ισχυρές κουλτούρες. Η κουλτούρα φαίνεται να ισχύει για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σύμφωνα με αυτήν την διάσταση η κουλτούρα μιας οργάνωσης είναι ένα πολύπλοκο σύμπλεγμα από εξωτερικές πιέσεις, εσωτερικές δυναμικές, ποικίλα γεγονότα και σε μεγάλο βαθμό από τυχαίους παράγοντες οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν από το περιβάλλον των εργαζομένων. (Anderson,A. και Kyrgianou,A. 1994)

Η κουλτούρα συχνά θεωρείται ως «ο τρόπος που τα πράγματα γύρω μας διενεργούνται». Ανεξάρτητα από το τι λέει μια επιχείρηση ότι θα κάνει, ο τρόπος που οι άνθρωποι πράγματι συμπεριφέρονται είναι εκείνος ο οποίος καθορίζει αυτό που τελικά θα γίνει. Το πρώτο πράγμα που οι σύγχρονες οργανώσεις καλούνται να κάνουν είναι αφ' ενός να διαμορφώσουν μία νέα εργασιακή στρατηγική και αφ' ετέρου να χτίσουν μία ομαδική κουλτούρα που να ταιριάζει με την νέα αυτή στρατηγική. Με τον όρο ομαδική κουλτούρα εννοούμε:

- Τον τρόπο που διεξάγονται τα πράγματα γύρω μας
- Την προσωπικότητα της οργάνωσης
- Αυτό που κάνουν τα άτομα όταν κανείς δεν τους παρακολουθεί
- Η καθοδήγηση της στρατηγικής.

Βασικό συστατικό μιας κουλτούρας αποτελεί η γλώσσα που συνήθως χρησιμοποιούμε για να περιγράψουμε αυτά που πραγματοποιούνται γύρω μας. Τρία είναι τα βασικά συστατικά της κουλτούρας: οι κοινά αποδεκτές αξίες, οι συμπεριφορές και οι συνήθειες, τα σύμβολα και η γλώσσα.( Neuhauser,C., Bender,R. και Stromberg,K.L.)<sup>3</sup>. Άλλο βασικό στοιχείο της κουλτούρας αποτελούν

---

<sup>2</sup> Ισχυρή κουλτούρα υπάρχει όταν το προσωπικό ανταποκρίνεται στα ερεθίσματα εξ' αιτίας της σύνδεσής του με τις αξίες της οργάνωσης. Στην αντίπερα όχθη βρίσκονται οι ασθενείς κουλτούρες στις οποίες τα υποκείμενα έχουν χαμηλό βαθμό διασύνδεσης με τις οργανωσιακές αξίες, ενώ ο έλεγχος ασκείται μέσα από διευρυμένες διαδικασίες και γραφειοκρατικούς μηχανισμούς

<sup>3</sup> Συχνά αυτές οι υποθέσεις και οι αξίες βρίσκονται τόσο βαθιά ριζωμένες που είναι πολύ δύσκολο για τα άτομα του οργανισμού να τα εκφράσουν σε λόγια. Άλλα αντίστοιχα παραδείγματα αξιών είναι:

- Οι πελάτες έχουν πάντα προτεραιότητα
- Η ατομική πρωτοβουλία είναι πηγή επιτυχίας
- Μην αθετείτε ποτέ τις υποσχέσεις σας.

οι συμπεριφορές και οι συνήθειες. *Οι συμπεριφορές και οι συνήθειες* εμπλέκουν καταστάσεις όπως οι επίσημες στρατηγικές και διαδικασίες μέχρι οι ανεπίσημες συνήθειες και οι τακτικές που οι εργαζόμενοι υιοθετούν στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης. Παραδείγματα επίσημων συνθηκών συνιστούν: να απαντάς στα τηλέφωνα, να μην παραπέμπεις έναν πελάτη σε κάποιον άλλον υπάλληλο εάν εσύ ο ίδιος μπορείς να τον εξυπηρετήσεις... Παραδείγματα ανεπίσημων διαδικασιών συνιστούν: το να είσαι ευγενικός στο ασανσέρ, να συναναστρέφεται μόνο με τους ανθρώπους του τμήματος σου στην καφετέρια... Αυτές οι συνήθειες παίρνουν την μορφή των οδηγιών. Συχνά συγκαταλέγονται και εκκεντρικές συνήθειες τις οποίες η επιχείρηση ανέχεται ή ενθαρρύνει στην περίπτωση που ωθούν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στους στόχους τους. Τα *σύμβολα και η γλώσσα* συνιστούν το τρίτο σημαντικό κομμάτι για την κουλτούρα. Ως σύμβολα θεωρούνται όλα τα απτά πράγματα που μπορεί κάποιος να δει, να ακούσει και να αγγίξει (ενδυματολογικός κώδικας, χρώματα, τραγούδια, έπιπλα). Η γλώσσα απαρτίζεται από την διάλεκτο της επιχείρησης, τις φράσεις και τις λέξεις που χαιρόνται να χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι. Κάποιες απ' αυτές τις φράσεις χρησιμοποιούνται σε πολλές εταιρίες ενώ κάποιες άλλες είναι μοναδικές.

Προκειμένου μια οργάνωση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις χρειάζεται να είναι έτοιμη να αλλάξει τα πάντα εκτός από τις βασικές πεποιθήσεις της όπως αυτές εμφανίζονται μέσα από την κοινή ζωή.

Από τα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής μπορούμε εύλογα να συμπεράνουμε ότι οι *βασικές διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας* εστιάζονται σε τρία σημεία: τα παρατηρήσιμα επιφανόμενα, τις αξίες και τις βασικές υποκειμενικές παραδοχές.

---

Χαρακτηριστικό παράδειγμα συνιστά η γνωστή εταιρεία Amazon.com η οποία στηρίζεται στις εξής κοινές αξίες και αντιλήψεις:

- «Η βασική μας θέση είναι μια ανθρωποκεντρική επιχείρηση. Στηριζόμαστε στην εξυπηρέτηση των πελατών μας.
- Έχουμε 6 βασικές αξίες: υποταγή στον πελάτη, ιδιοκτησία, εμπόδια, ευρύτητα, καινοτομία και εμπόδια στην ανεξέλεγκτη πρόσληψη». (Quittner, J 1999)

Άλλο παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Procter & Gamble, της οποίας οι βασικές αξίες είναι οι ακόλουθες:

- Η τελειότητα του προϊόντος
- Η διαρκής βελτίωση

Τα *επιφαινόμενα* (*artifacts*<sup>4</sup>) απαρτίζονται από οτιδήποτε παρατηρεί κάποιος ο οποίος έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με την οργάνωση, π.χ. η διευθέτηση του χώρου, ο τρόπος ενδυμασίας, ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των υποκειμένων καθώς επίσης και άλλα στοιχεία όπως τα γραπτά κείμενα, οι γραπτοί κανόνες, η φιλοσοφία, τα προϊόντα που παράγονται. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταγράψει κανείς την πραγματική σημασία και το πρότυπο που ακολουθούν τα επιφαινόμενα.

Οι *αξίες* αναφέρονται στο τι πρέπει κάθε φορά να γίνεται, προτείνουν λύσεις στα διάφορα προβλήματα. Συνήθως οι λύσεις αυτές προτείνονται από ηγετικά στελέχη (διευθυντές, ιδρυτές...) και συνήθως αντανakλούν τις προσωπικές τους αξίες. Αν η λύση που στηρίζεται σε μια συγκεκριμένη αξία αποδεικνύεται επιτυχής τότε εκείνη μετατρέπεται σε πεποίθηση και τέλος σε παραδοχή το οποίο με την σειρά του συνιστά και το τρίτο συστατικό της κουλτούρας.

Οι *παραδοχές* συνιστούν το κύριο εκείνο στοιχείο που κατευθύνει την συμπεριφορά των υποκειμένων. Οι βασικές υποκρυπτόμενες παραδοχές αποτελούν την βάση της κουλτούρας. Μάλιστα οι βασικές παραδοχές συχνά θεωρούνται τόσο δεδομένες που σε μία πολιτιστική ομάδα δεν θα βρούμε πολλές διαφορές. Εάν μία παραδοχή είναι κοινά αποδεκτή από τα μέλη της ομάδας αποκλείεται οποιαδήποτε άλλη μορφή συμπεριφοράς. (Κάντας, Α. 1995).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δυνατόν να γίνει αντιληπτή μέσα από δύο επιμέρους κατηγορίες ερευνών:

A) Μέσα από έρευνες που θεωρούν ότι οι οργανώσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πολιτισμικό πλαίσιο και ασχολούνται με συγκρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικές οργανώσεις (*cross-institutional*) και ανάμεσα σε διαφορετικά κράτη (*cross-cultural*). Προκύπτει λοιπόν ότι η κουλτούρα εκλαμβάνεται ως εξωγενής μεταβλητή.

B) Μέσα από έρευνες που θεωρούν την κουλτούρα ως ενδογενή μεταβλητή και δίνουν έμφαση στις πολιτισμικές εκφάνσεις εντός του πλαισίου της οργάνωσης.

Σημαντικό ρόλο ωστόσο διαδραματίζουν οι εθνικές ιδιαιτερότητες των κρατών στα οποία ανήκουν οι οργανώσεις. Οι Lammers, C.J. και Hickson, D.J. διακρίνουν τις εθνικές αυτές ιδιαιτερότητες σε τρεις τύπους:

A) τον λατινικό χαρακτήρα τέτοιων οργανώσεων συναντά κανείς στην Γαλλία, την Ιταλία και την Ισπανία όπου επικρατεί έντονος συγκεντρωτισμός, αυστηρή

---

<sup>4</sup> Οι Homburg και Pflesser (2000) κάνουν έναν πλήρη διαχωρισμό μεταξύ των αξιών που υποστηρίζουν τον προσανατολισμό της αγοράς, των επιφαινόμενων που δείχνουν τα υψηλά και τα χαμηλά επίπεδα του προσανατολισμού της αγοράς. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα επιφαινόμενα είναι εκείνα που καθορίζουν την συμπεριφορά εντός των επιχειρήσεων .

στρωμάτωση, μεγάλες ανισότητες μεταξύ των διαφόρων τύπων οργάνωσης . Επίσης επικρατούν συγκρούσεις και αδιαφάνειες στην λήψη αποφάσεων.

Β) τον αγγλοσαξονικό. Παραδείγματα τέτοιων οργανώσεων συναντάμε στην Μεγάλη Βρετανία, τις ΗΠΑ και στις Σκανδιναβικές χώρες όπου επικρατεί σχετική αποκέντρωση, λιγότερο αυστηρή στρωμάτωση και ευέλικτη αντιμετώπιση των κανόνων.

Γ) τον παραδοσιακό. Στην περίπτωση αυτή επικρατούν πατερναλιστικού τύπου ηγεσίες, περισσότερο άτυποι παρά τυπικοί κανόνες, ενώ απουσιάζουν τα ξεκάθαρα όρια μεταξύ των αρμοδιοτήτων. Παρόμοιες οργανώσεις συναντά κανείς στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι εθνικές κουλτούρες αναλύονται υπό το πρίσμα τεσσάρων μεταβλητών:

Α) απόσταση από την εξουσία. Η μεταβλητή αυτή αφορά τον βαθμό στον οποίο τα λιγότερα ισχυρά άτομα της κοινωνίας αποδέχονται το γεγονός ότι η εξουσία στις οργανώσεις είναι άνισα κατανομημένη.

Β) αποφυγή ανασφάλειας. Ο βαθμός με τον οποίο τα άτομα μιας κοινωνίας θεωρούνται ότι απειλούνται από αβέβαιες και απρόβλεπτες καταστάσεις και προσπαθούν να αντιδράσουν υιοθετώντας τυπικούς κανόνες και αυστηρές κυρώσεις για όσους αποκλίνουν. Ταυτόχρονα, πιστεύουν σε απόλυτες αλήθειες και προσπαθούν να χειριστούν το άγχος που προκαλεί η εκάστοτε αλλαγή.

Γ) ατομικισμός ή κολεκτιβισμός. Ο βαθμός με βάση τον οποίο τα άτομα μιας κοινωνίας αξιολογούν την ατομική πρωτοβουλία και την κρατική παρέμβαση και προστασία. Χαμηλά επίπεδα ατομικισμού χαρακτηρίζουν συνήθως τις κοινωνίες με ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς όπως π.χ. η οικογένεια, ο τόπος καταγωγής, η φυλή... Κολεκτιβιστικές κοινωνίες είναι αντίθετα εκείνες όπου τα άτομα ταυτίζονται με τα ευρύτερα κοινωνικά σύνολα.

Δ) ανδρισμός και θηλυκότητα. Ο βαθμός με τον οποίο οι ανδρικές αξίες που αντιπροσωπεύουν τα υλικά αγαθά, την φιλοσοφία, τον θαυμασμό για το μεγάλο και το ισχυρό αντιδιαστέλλονται προς τις θηλυκές αξίες οι οποίες δεν είναι ανταγωνιστικές, είναι ήπιες, συμπάσχουν με το ασθενές και το μικρό και δίνουν έμφαση σε συναισθηματικές κυρίως ιδιότητες.

Σύμφωνα με τον Hofstede οι ομαδοποιήσεις των κρατών που προέκυψαν μέσα από τις τέσσερις αυτές μεταβλητές είναι οι ακόλουθες: οι αναπτυγμένες και οι αναπτυσσόμενες χώρες της Λατινικής Αμερικής, της Ασίας, της Μέσης Ανατολής και της Δυτικής Ευρώπης.

Η Ελλάδα ανήκει σε μία ομάδα κρατών που χαρακτηρίζονται από μία μέση απόσταση από την εξουσία, από έναν μέσο δείκτη ατομικισμού και ένα υψηλό ποσοστό ανδρικών προτύπων. Ταυτόχρονα σε υψηλό βαθμό φαίνεται να αποφεύγει

την ανασφάλεια. Αυτό το τελευταίο αποδεικνύει την μεγάλη ρευστότητα που επικρατεί στις ελληνικές κοινωνικές και πολιτισμικές σχέσεις, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπεται μία εύκολη ανακατάταξη στην διαστρωμάτωση των κοινωνικών τάξεων.

Οι Deal και Kennedy υιοθετούν την άποψη ότι η κουλτούρα συνιστά μία ενδογενή μεταβλητή με αποτέλεσμα να κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης. Σύμφωνα με το μοντέλο τους δίνεται έμφαση σε 4 ιδιότητες:

A) τις αξίες. Πρόκειται για τις κοινές πεποιθήσεις και την κοινή φιλοσοφία όσον αφορά τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Με αυτόν τον τρόπο επιτρέπεται στους εργαζόμενους να αξιολογούν την καθημερινότητα μέσα στην οργάνωση

B) οι ήρωες. Αφορούν συμβολικές φιγούρες για τα μέλη εκείνα της οργάνωσης που προσωποποιούν και προβάλλουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αξίες της κουλτούρας. Πρόκειται δηλαδή για τους οραματιστές οι οποίοι λειτουργούν ως πρότυπο για τους υπόλοιπους.

Γ) τα έθιμα και οι τελετουργίες. Αφορούν συμβολικές τελετές που διοργανώνονται με απώτερο στόχο να τονίσουν τις αντιλήψεις των μελών σχετικά με τις αξίες και τους ήρωες

Δ) τα δίκτυα πολιτισμικής επικοινωνίας. Πρόκειται για άτυπους διάυλους επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης που χρησιμοποιούνται προκειμένου να μεταδώσουν στην συνείδηση των μελών πολλά από τα στοιχεία που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα όπως π.χ. οι ιστορίες, οι μύθοι, οι θρύλοι...



## Η τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Handy ( Handy,C.1986) , διακρίνουμε *τέσσερις τύπους κουλτούρας*: την κουλτούρα της εξουσίας, την κουλτούρα του ρόλου, την κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος και την κουλτούρα του ατόμου ή της υποστήριξης. Οι περισσότερες οργανώσεις συνδυάζουν περισσότερους από έναν τύπο κουλτούρας. *Στην κουλτούρα της εξουσίας* ο ισχυρός αρχηγός συνιστά το πρωταρχικό στοιχείο. Η οργάνωση εμφανίζεται ως προσωπικό του δημιουργήμα. Ο αρχηγός διορίζει, προάγει ή υποβιβάζει αντίστοιχα τα μέλη της οργάνωσης. Όλες οι μεγάλες αυτοκρατορίες, πολιτικές ή επιχειρηματικές, είναι κουλτούρες εξουσίας. Τέτοιου είδους κουλτούρες διαθέτουν ισχυρή προσωπικότητα. Η μεγάλη τους δύναμη εντοπίζεται στο ότι μπορούν να ανταποκριθούν στιγμιαία σε ευκαιρίες ή κρίσεις. Εξ' αιτίας των άμεσων επικοινωνιών και του συγκεντρωτισμού της εξουσίας. Ο κίνδυνος βέβαια, προέρχεται από την παντοδυναμία του ηγετικού προσώπου. Η πρωταρχική αξία στην κουλτούρα της εξουσίας είναι η τυφλή πίστη και υποταγή.

*Η κουλτούρα του ρόλου* κυριαρχεί στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου κάθε μέλος έχει έναν ρόλο, στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς, ενώ το σύνολο των ρόλων είναι ιεραρχικά οργανωμένο. Έμφαση εδώ αποδίδεται στην σημασία της τάξης, της σταθερότητας και του ορθολογισμού.

*Η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος*, αντίθετα με την κουλτούρα του ρόλου όπου το υποκείμενο καλείται να εκτελέσει το έργο σύμφωνα με τους κανόνες, τα έθιμα και τις διαδικασίες, αξιολογεί την διεκπεραίωση μιας αποστολής με οποιοδήποτε δυνατό τρόπο. Η κουλτούρα αυτή προωθεί τον αυτοσχεδιασμό, την έμπνευση και την εφευρετικότητα. Αναπτύσσεται κυρίως σε οργανώσεις οι οποίες καλούνται να παραδώσουν ένα προϊόν σε συγκεκριμένα χρονικά όρια, σε οργανώσεις που αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες και μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Εδώ πρωταρχική αξία είναι η άμεση επίλυση του προβλήματος, και συνήθως περιλαμβάνει άτομα τα οποία συνεργάζονται στο πλαίσιο ιεραρχικών ομάδων. Τα καθήκοντά τους δεν είναι τυποποιημένα. Συνήθως την κουλτούρα αυτή συναντάμε σε επαγγελματικές ομάδες, σε γραφεία εμπειρογνομόνων, σε διαφημιστικές εταιρείες, σε μέσα ενημέρωσης καθώς και σε ομάδες υπεύθυνες για τη εκτέλεση αυτοτελών έργων όπως π.χ. η οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων ή οι στρατιωτικές επεμβάσεις. Τα πάντα εξαρτώνται από την εκτέλεση της αποστολής και κατά συνέπεια αυτό προϋποθέτει εφευρετικότητα αλλά και διπλοτυπία και σπατάλη. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την κουλτούρα συνήθως είναι πολυέξοδες.

Στην *κουλτούρα του ατόμου* δεσπόζει το άτομο, η εξέλιξή του και η ευημερία του. Οι κουλτούρες αυτού του είδους συνήθως είναι ασταθείς με αποτέλεσμα είτε να καταρρέουν λόγω έλλειψης δομής, είτε να μετασχηματίζονται σε έναν από τους παραπάνω τύπους. Για π.χ. η ευδαιμονία του φοιτητή και η διανοητική του ανάπτυξη συνιστούν τον αξιολογικό πυρήνα ενός πανεπιστημίου. Η κουλτούρα αυτή υπερσχύει στην νοοτροπία των οργανώσεων που αναπτύσσουν πραγματική φροντίδα για τους πελάτες και παρέχουν ένα δυνατό δίκτυο στήριξης για τους υπαλλήλους. Για π.χ. η εταιρεία Sony περιλαμβάνει πολλά στοιχεία μιας τέτοιας κουλτούρας. Βέβαια η ίδια εταιρεία έχει ταυτόχρονα πολλά στοιχεία της κουλτούρας του έργου καθώς και της κουλτούρας της εξουσίας..

Οι οργανώσεις στην πραγματικότητα διαθέτουν ένα μίγμα από κουλτούρες, ωστόσο η κεντρική κουλτούρα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το μέγεθος, η ιστορία, το προϊόν της παραγωγής. Οι διάφορες προσωπικότητες ταιριάζουν και αντιστοιχούν σε διάφορους τύπους κουλτούρας.

Ο Μπουράντας και οι συνεργάτες του υποστηρίζουν ότι οι ελληνικές οργανώσεις συσχετίζονται με τα γενικότερα γνωρίσματα της ευρύτερης κουλτούρας. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν προσκολληθεί σε μοντέλα αυταρχικής και γραφειοκρατικής διοίκησης, που στο παρελθόν είχαν δράσει θετικά. Αλλά καθώς η Ελλάδα από μικρή και απομονωμένη χώρα της Ανατολικής Μεσογείου, πιο κοντά στα Βαλκάνια απ' ότι στην Ευρώπη, προωθείται σε ισότιμο μέλος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας οι οργανώσεις αυτές παρουσιάζουν μοιραία ελαττώματα.

Το κεντρικό μήνυμα των περισσότερων ερευνών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι εάν οι ηγέτες διαχειρίζονται σωστά την κουλτούρα της εταιρείας θα ακολουθήσουν και οι υπόλοιπες προϋποθέσεις της επιτυχίας όπως: η τάση για αλλαγή και καινοτομία, η περηφάνια για το προϊόν, η αφοσίωση στην ποιότητα και τη εξυπηρέτηση, η ανατροπή της γραφειοκρατίας, η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία. Το αποτέλεσμα όλων αυτών θα είναι η άριστη επίδοση. Οι κουλτούρες που τονίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά ονομάζονται ισχυρές κουλτούρες και διαθέτουν πληθώρα ιστοριών, θρύλων και τελετουργιών.

Οι Lassemer και Neubayer(1994) δίνουν έμφαση στην εθνική ή εθνικιστική κουλτούρα. Όπως κάθε ειδικός γνωρίζει, η επιρροή μιας συγκεκριμένης εταιρείας, είτε αυτή ονομάζεται Philips, είτε Olivetti, είτε πρόκειται για μια εταιρεία με χημικά προϊόντα είτε για μια επιχείρηση fast food ασκεί τεράστια επιρροή στον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται τα πράγματα. Για παράδειγμα εάν κάποιος εργάζεται στην εταιρεία αυτοκινήτων Fiat στην βόρεια Ιταλία ταυτόχρονα εντάσσεται σε τέσσερις επαγγελματικές, τομεακές, εθνικές κουλτούρες. Προς διευκόλυνση μας υπάρχει ένας

τρόπος διασταύρωσης αυτών των κουλούρων. Θα μπορούσαμε να κάνουμε την διάκριση σε δυτική, ανατολική, βόρια και νότια διάσταση.

Οι δυτικές επιχειρηματικές συναλλαγές δημιουργούν μια εμπορική κουλτούρα, ο νότιος τρόπος οργάνωσης δημιουργεί μία γραφειοκρατική κουλτούρα. Ο ανατολικός τρόπος εργασίας παράγει μια βιομηχανική κουλτούρα και οι βόρειες υπηρεσιακές σχέσεις συνάπτουν μία οικογενειακή κουλτούρα.

Μπορούμε να προσεγγίσουμε κάθε έναν από αυτούς τους κόσμους δίνοντας έμφαση στις εικόνες, ιδέες, στα αντικείμενα που διαπραγματεύονται και στα πλαίσια εντός των οποίων διεξάγονται.

Ο εμπορικός-δυτικός κόσμος πραγματοποιείται σε εθνικό επίπεδο, διαθέτει έναν τομεακό προσανατολισμό, θεωρείται ανταγωνιστικός όσον αφορά την αφομοίωση της κουλτούρας και επιχειρηματικός στον επαγγελματικό τομέα. Η γενικότερη φιλοσοφία που διαπνέει τον ανταγωνιστικό τομέα είναι η εμπειρία, ο πραγματισμός και η χρησιμότητα. Η κύρια ιδέα συνοψίζεται στο ότι η δουλειά αξίζει όταν είναι χρήσιμη. Επιπλέον στηρίζεται στο γνωμικό «πιστεύω ότι βλέπω» και στο ότι η πράξη αξίζει περισσότερο από τα λόγια. Κυρίαρχο σημείο αναφοράς είναι η αγορά, ως μέσο ανταλλαγής εμπορευμάτων, υπηρεσιών και γνώσεων. Κάθε πράγμα και κάθε άνθρωπος διαθέτουν μία τιμή, ενώ η ζωή και η δουλειά είναι μια συνεχής ανταλλαγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας κουλτούρας αποτελεί η Wall Street ή η πόλη του Λονδίνου. Στην κοινή τους κουλτούρα κάποιες εταιρείες είναι περισσότερο ανταγωνιστικές από κάποιες άλλες. Η Coke και η Pepsi στην Αμερική συνιστούν χαρακτηριστικά παραδείγματα. Οι εργαζόμενοι σε παρόμοιες επιχειρήσεις διατηρούν τον ατομικισμό τους. Συνήθως συναντάμε τέτοια παραδείγματα ανθρώπων που διατηρούν την ιδιοσυγκρασία τους σε αγγλοσαξονικές χώρες όπου ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία.

Ο γραφειοκρατικός-βόρειος κόσμος θεωρείται ορθολογικός στο γενικότερο πλαίσιο της κουλτούρας του. Ταυτόχρονα θεωρείται διαχειριστικός στον τομεακό προσανατολισμό του, ενώ κρίνεται στενά συνδεδεμένος με τη οργανωσιακή δομή και τη επαγγελματική στάση και συμπεριφορά. Η κατευθυντήρια αρχή του είναι το «μέτρο». Η κυρίαρχη ιδέα σε αυτό το πρότυπο εστιάζεται σ' ένα πρόσωπο το οποίο διακρίνεται για το μέτρο του, τον υπολογισμό του, την μεθοδικότητά του και την αναλυτικότητα του. Ως κυρίαρχο παράδειγμα θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τον Jacques Delors, σύμβολο του γραφειοκρατισμού των Βρυξελλών. Η συγκεντρωτική κεντρική διοίκηση αποτελεί τον οικονομικό σκελετό. Διακρίνει σε εμπορικές, οικονομικές, τεχνικές και διοικητικές λειτουργίες οι οποίες ακολουθούν μία ιεραρχική δομή. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις διακρίνονται για την εσωτερική δομή τους και τον εξωτερικό ανταγωνισμό τους, π.χ. τα εστιατόρια McDonalds.

Ο βιομηχανικός- ανατολικός κόσμος θεωρείται ολοκληρωτικός στην εθνική του διάσταση, βιομηχανικός στον τομεακό του προσανατολισμό ,συνεργατικός στο οργανωτικό επίπεδο και τεχνικός όσον αφορά την επαγγελματική στάση. Πρόκειται για έναν κόσμο ταυτόχρονα αυτόνομο αλλά και αλληλοεξαρτώμενο. Η κεντρική ιδέα προσιδιάζει με μία ορχήστρα. Ο καθένας με την σειρά του παίζει έναν ρόλο, διαμορφώνοντας μία συνολική αρμονία. Η γενική φιλοσοφία αυτού του υποδείγματος εστιάζεται στον ολοκληρωτισμό, στον ιδεαλισμό. Αυτό που έχει σημασία είναι να ενσωματωθούν όλα τα μέλη σε ένα συλλογικό όλο. Μεταξύ των παραγόντων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο εντάσσονται τα άτομα, η φύση τους και το παρελθόν τους. Το κεφάλαιο θεωρείται τόσο υλικό όσο και νοητικό, ανθρώπινο και φυσιολογικό. Οι ενδοοργανωσιακές σχέσεις κρίνονται θεμελιώδους σημασίας, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να θεωρείται ένα αλληλοεξαρτώμενο σύστημα. Η ανατολική στάση δίνει έμφαση στον προσανατολισμό της εργασίας και στην τεχνική. Σ' αυτό το πλαίσιο θεωρείται κρίσιμος ο εναρμονισμός των κανόνων και των νορμών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα θεωρούνται η Toyota στην Ιαπωνία, η Alcatel στην Γαλλία.

Ο κοινωνικός-βόρειος κόσμος διαθέτει ένα ανθρωπιστικό ύφος στην καθημερινή του διάσταση. Κυρίαρχο στοιχείο αυτού του κόσμου είναι ότι ενώνει τα πράγματα και τους ανθρώπους μαζί. Στην καρδιά όλων αυτών βρίσκεται η οικογένεια. Η τοπική αυτοδιοίκηση, η οικογενειακή επιχείρηση, και οι τοπικές εκπαιδευτικές αρχές μετατρέπονται σε μία διευρυμένη οικογένεια. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη καθορίζει αυτού του είδους τις σχέσεις. Η εταιρεία Benetton είναι ίσως η πιο γνωστή εταιρεία η οποία παρά το μεγάλο εύρος της διατηρεί ακέραιες τις αξίες πάνω στις οποίες στηρίζεται.

Όσον αφορά τις λειτουργίες της κουλτούρας θα μπορούσαμε να διακρίνουμε σε κύριες και δευτερεύουσες ή αλλιώς παράγωγες λειτουργίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν η εμπορική, η οικονομική, η τεχνική και η κοινωνική λειτουργία της κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα:

- Εμπορική-δυτική (μια καλή συναλλαγή)

Συναντάται συνήθως σε αγγλοσαξονικές χώρες και δίνει έμφαση στις εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Ενσωματώνεται κυρίως σε ζητήματα αγοραπωλησιών. Το αποτέλεσμα είναι συνήθως μία καλή συμφωνία.

- Οικονομική-νότια (ο αποτελεσματικός έλεγχος)

Δίνει έμφαση στις οικονομικές λειτουργίες της επιχείρησης από μία διοικητική και αναλυτική οπτική. Αφορά κυρίως ζητήματα σχεδιασμού και εγκατάστασης των πόρων. Το αποτέλεσμα αφορά την επίτευξη ενός ικανοποιητικού ελέγχου.

- Τεχνική-ανατολική (η ποιότητα του προϊόντος)

Λαμβάνει χώρα ως επί το πλείστον στην Γερμανία και την Ιαπωνία, και δίνει έμφαση στις εσωτερικές τεχνικές λειτουργίες της επιχείρησης. Αφορά ζητήματα ανάπτυξης ενώ το αποτέλεσμα έχει να κάνει με την ποιότητα του προϊόντος.

- Κοινωνική-βόρεια (οι καλές σχέσεις)

Συναντάται κυρίως στην κεντρική Ιταλία και εστιάζει στις κοινωνικές διαστάσεις της επιχείρησης. Αφορά κυρίως τις σχέσεις της οικογένειας και της κοινότητας που διενεργούνται εντός και εκτός της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αφορά την σύναψη καλών σχέσεων.

Όσον αφορά τις παράγωγες λειτουργίες αντίστοιχα μπορούμε να διακρίνουμε τα ακόλουθα είδη:

- Οι διοικητικές σχέσεις (νοτιοδυτική)

Συνδυάζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης της Δύσης με το κοινοτικό ήθος του νότου. Η Coca-cola η οποία ανήκει στην Αμερικάνικη νοτιοδυτική κουλτούρα συνιστά ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Κατ' αυτό τον τρόπο φέρνει κοντά τις πωλήσεις και την προαγωγή με την κοινότητα και τις δημόσιες σχέσεις. Ωστόσο η διοικητική λειτουργία στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην βορειοδυτική κουλτούρα.

- Η διαδικασία της διοίκησης (βορειοανατολική)

Στην δραστηριότητα αυτή δίνεται έμφαση στην παραγωγή, η οποία συνδυάζει το εργασιακό ύφος της ανατολής με την διαχειριστική δύναμη του βορρά. Γερμανικά εργοστάσια όπως η Siemens και η Volkswagen συνιστούν τυπικά παραδείγματα. Συνδυάζουν τον σχεδιασμό με τον έλεγχο της παραγωγής.

- Η διαχείριση των πηγών (βορειοδυτική)

Η λειτουργία αυτή δίνει έμφαση στον διοικητικό έλεγχο ο οποίος συμπεριλαμβάνει το εμπορικό ήθος της δύσης με την διοικητική δύναμη του βορρά. Η Hanson Trust στην βόρεια Αγγλία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα. Εδώ συνδυάζονται ζητήματα χρηματοοικονομικά και προϋπολογισμού, πληροφοριακά συστήματα και ενημερωτικές διαδικασίες, συστήματα και διαχειριστικές στρατηγικές. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία και η αποτελεσματική λειτουργία των πόρων τόσο από επιχειρηματική, όσο και από αναλυτική πλευρά.

Το συμπέρασμα που προκύπτει απ' όλα τα παραπάνω είναι ότι μία χώρα, μία εταιρία, ένα διευθυντικό στέλεχος κρίνεται επιτυχημένο όσο περισσότερο αποκτά παγκόσμια διάσταση. Καμία απ' αυτές τις κουλτούρες δεν μπορεί να

λειτουργήσει από μόνη της . Μία επιχείρηση που συμφωνεί, μία οργάνωση που διοικεί ανθρώπους αποτελούν γενετικά τμήματα μιας παγκόσμιας ολότητας. Η Γερμανία και η Ιαπωνία είναι ενδεικτικά παραδείγματα χωρών που συνδυάζουν το βιομηχανικό με το εμπορικό μέρος.

## Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα

Μεταξύ των παραγόντων που επιδρούν πάνω στην οργανωτική κουλτούρα συγκαταλέγονται οι ομάδες εργασίας, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, η επίβλεψη και η διαχείριση.

Οι εμπειρίες και οι αλληλεπιδράσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει κάποιος ασκούν επιρροή πάνω στην οργανωτική κουλτούρα. Για παράδειγμα παράγοντες όπως οι ομαδικές αξίες και στάσεις, οι νόρμες, οι συναισθηματικοί δεσμοί...χρωματίζουν την άποψή μας για την ζωή και προσδιορίζουν τον βαθμό στον οποίο υιοθετούν τα μέλη της οργάνωσης τις βασικές της αξίες, κάτι το οποίο στην συνέχεια προσδιορίζει και την κουλτούρα γενικότερα.

Το ηγετικό στυλ πολλών διευθυντικών στελεχών επηρεάζει την κουλτούρα της ομάδας και αντίστροφα. Εάν ένα στέλεχος υιοθετεί μία συγκεκριμένη συμπεριφορά αυτό ενδεχομένως να ασκήσει μία αρνητική επιρροή στην ομάδα και κατά συνέπεια και στην οργάνωση. Εάν το ηγετικό στέλεχος είναι προσανατολισμένο στο καθήκον, αυτό συνεπάγεται αλλαγές και στο περιβάλλον. Σε μία ιδεατή κατάσταση το στέλεχος θα έχει ένα στυλ το οποίο θα προσανατολιζόταν στον ανθρώπινο παράγοντα, προκειμένου να επέλθει μία θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως είναι το μέγεθος, η τεχνολογία...αναμφισβήτητα επηρεάζουν την κουλτούρα της οργάνωσης. Για π.χ. μεγάλες οργανώσεις γραφειοκρατικού χαρακτήρα προϋποθέτουν μεγαλύτερη εξειδίκευση σε σχέση με οργανώσεις μικρότερες, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι είναι περισσότερο απρόσωπες συγκριτικά με μικρότερες επιχειρήσεις. Τεχνολογικά ανεπτυγμένες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό.

Η κουλτούρα μιας οργάνωσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικασίες διοίκησης και επίβλεψης. Για π.χ. οργανώσεις οι οποίες διαθέτουν εμφανή συστήματα ανταμοιβών έχουν την τάση να αναπτύσσουν μία κουλτούρα επιτευγμάτων σε σχέση με εκείνες που δεν διαθέτουν παρόμοια συστήματα. Ανοιχτά επικοινωνιακά συστήματα προάγουν περισσότερη συμμετοχή, τα οποία κι αυτά με την σειρά τους επηρεάζουν την κουλτούρα. (Anderson, A. Και Kyprianou, A. 1994)

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν και περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι παρακάτω:

- Το παράδειγμα. (Για τι είδους οργάνωση πρόκειται, ποία είναι η αποστολή και οι αξίες της).
- Τα συστήματα ελέγχου. (Η κουλτούρα-ρόλος διαθέτει πολλά τέτοια συστήματα).
- Οι οργανωσιακές δομές. (Ιεραρχήσεις αναφορές...)
- Οι δομές εξουσίας. (Ποίος λαμβάνει τις αποφάσεις, πόσο ευρεία είναι η εξουσία, και πού στηρίζεται η εξουσία).
- Σύμβολα. (Σχέδια και φίρμες...)
- Ρουτίνα και τελετουργίες. (Συναντήσεις υπευθύνων, αναφορές...)
- Ιστορίες και μύθοι

Συνδυάζοντας όλους τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν αποδοθεί καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα προάγει την ερμηνεία των θεμελιωδών πεποιθήσεων και αποτελεί την βάση σύμφωνα με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις, γίνονται οι προσλήψεις, επέρχονται οι απορρίψεις και αποκαλύπτεται η αλήθεια. Ως εκ τούτου κάθε οργάνωση διαθέτει μία αποκλειστική κουλτούρα. Μιλώντας για μία θετική κουλτούρα εννοούμε εκείνη την κουλτούρα που ενισχύει τις βασικές απόψεις των ηγετών και αποδυναμώνει εκείνες που οι ίδιοι απορρίπτουν. (Kauffman,R.2002). Μία κουλτούρα μπορεί ταυτόχρονα να είναι και αρνητική, με αποτέλεσμα να δηλητηριάζει την ζωή της οργάνωσης. Ως εκ τούτου αποδεικνύεται μια γέφυρα μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και του επιπέδου επιτυχίας της οργάνωσης. Η κουλτούρα επηρεάζεται από πλήθος μεταβλητών. Η βασικότερη απ' αυτές θεωρείται η ηγεσία. Η δεύτερη είναι η επιρροή που ασκούν τα μέλη της οργάνωσης. Αυτές οι δύο μεταβλητές αφορούν το εσωτερικό των οργανώσεων και αποκαλούνται ενδογενείς μεταβλητές. Απ' την άλλη μεριά υπάρχουν και οι εξωγενείς μεταβλητές. Αυτού του είδους οι μεταβλητές αφορούν το περιβάλλον. Για παράδειγμα τα βιομηχανικά συστήματα και οι κυβερνήσεις μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην εσωτερική κουλτούρα της οργάνωσης.

Πολλοί προσομοιάζουν την κουλτούρα με το ποτάμι. Μπορεί ταυτόχρονα να είναι ρευστή, δυνατή, να λειτουργεί σαν μία δέσμη φωτός η οποία καθοδηγεί τα μέλη προς την σωστή κατεύθυνση. Ταυτόχρονα ο ποταμός μπορεί να γίνει βίαιος και να σκοτώσει όσους δεν προσέχουν. Ανεξάρτητα από την κατάσταση του ποταμού είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξεις την κατεύθυνση του. Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να διατηρείται όσο διάστημα διαρκεί η αλλαγή. Οι ηγέτες πεθαίνουν, τα προϊόντα αλλάζουν, οι αγορές αλλάζουν, νέες τεχνολογίες κάνουν την εμφάνισή τους αλλά η κυρίαρχη ιδεολογία παραμένει ως πηγή έμπνευσης και καθοδήγησης.



(Collins, J.C. και Porras, J.I. 1998) . Η διαδικασία της αλλαγής<sup>5</sup> ξεκινά από τον ηγέτη και πηγαίνει προς τις μικρές ομάδες ενώ στην συνέχεια κατευθύνεται προς το σύνολο της οργάνωσης. (Bertrand, B. 2002) Όσον αφορά την δημιουργία και την αλλαγή μιας κουλτούρας, αναφέρουμε κάποιους μηχανισμούς. Καταρχήν τα θεμέλια της κουλτούρας τίθενται από τους ιδρυτές ή τα ηγετικά στελέχη. Από κει και πέρα η πρώτη αυτή μορφή διαιωνίζεται ως παράδοση. Κάθε νέο μέλος μαθαίνει τους κανόνες που κυριαρχούν μέσα στην οργάνωση. Αξίζει να σημειώσουμε ότι δεν τηρούμε πάντα τους κανόνες και τις αξίες που έχουν διακηρυχτεί, ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και διάφορα γεγονότα που κατά καιρούς λαμβάνουν χώρα π.χ. μία ενδεχόμενη σύγκρουση. Στο σημείο αυτό πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και κάποιες άλλες όψεις της οργάνωσης οι οποίες επηρεάζουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό την κουλτούρα. Η διευθέτηση του χώρου και τα κριτήρια στις προσλήψεις και τις απολύσεις εκφράζουν τις βασικές αξίες της κουλτούρας. Οι ιστορίες και τα ανέκδοτα συνιστούν ένα σημαντικό κομμάτι το οποίο παρ' όλο που συχνά αγνοείται, συνιστά έναν διαφορετικό τρόπο μετάδοσης των κοινωνικών κανόνων της οργάνωσης. (Κάντας, Α. 1995).

Πιο αναλυτικά, οι Denison και Mishra (1995) δίνουν έμφαση σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας: την συμμετοχή, την συνοχή, την προσαρμοστικότητα και την αποστολή. Αυτά τα στοιχεία εξετάζονται μέσα από δύο έρευνες: στην πρώτη, μία ποσοτική ανάλυση αποδεικνύει τον προβλεπτικό χαρακτήρα των στοιχείων αυτών και παράλληλα αναδεικνύει την συμπληρωματικότητα των ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων για την μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας. Δύο από αυτά τα χαρακτηριστικά η συμμετοχή και η προσαρμοστικότητα συνιστούν ενδείξεις για την ευελιξία και την ανταπόκριση και ταυτόχρονα θεωρούνται ως προβλεπτικός παράγοντας για την ανάπτυξη. Τα άλλα δύο στοιχεία η συνοχή και η αποστολή αποτελούν ενδείξεις για την κατεύθυνση και την ενσωμάτωση και ταυτόχρονα συνιστούν προβλεπτικό παράγοντα για την κερδοσκοπία. Καθένα από αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν άλλα κριτήρια αποτελεσματικότητας όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση των εργαζομένων, και η συνολική επίδοση της οργάνωσης. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα μπορεί να μελετηθεί ως ένα εσωτερικό κομμάτι για την διαδικασία προσαρμογής της οργάνωσης και συγχρόνως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της κουλτούρας μπορούν να λειτουργήσουν ως προβλεπτικοί παράγοντες για την

---

<sup>5</sup> Η διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας εμπλέκει την καταστρατήγηση παλαιών συνθηκών και την αντικατάστασή τους από καινούριες. Μία τέτοια διαδικασία ωστόσο προϋποθέτει συχνή επανάληψη προκειμένου οι νέες συνήθειες να γίνουν η δεύτερη φύση των υποκειμένων

αποτελεσματικότητα και την επίδοση. Τέλος οι συγγραφείς τάσσονται υπέρ της χρήσης ποιοτικών μεθόδων για την γενικότερη μελέτη του φαινομένου.

Από την άλλη πλευρά οι Desharande και Webster (1989) κάνουν αναφορά σε 5 κυρίαρχους παράγοντες: : την συγκριτική διοίκηση, την αντιμετώπιση των απρόοπτων συμβάντων, την ομοιότητα μεταξύ των οργανώσεων, τον συμβολισμό των οργανώσεων και τις δομικές- ψυχολογικές δυναμικές.<sup>6</sup>

Τέλος ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την κουλτούρα αλλά ταυτόχρονα συνιστά μία από τις βασικές δυσκολίες για την εφαρμογή της αποτελεί ο κώδικας. Πρώτον, η κουλτούρα προαπαιτεί έναν κώδικα, δηλαδή ένα μέσο ανάγνωσης και ερμηνείας του νοήματος των δημιουργημάτων. Χωρίς κώδικα είτε διαβάζουμε λανθασμένα την έννοια κάποιου πράγματος, είτε δεν αντιλαμβανόμαστε ότι υπάρχει κάποιο νόημα. Δεύτερον, ο κώδικας δεν είναι αυτονόητος αλλά απαιτεί κάποια εκμάθηση. Η διαδικασία της εκμάθησης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσα από βιβλία. Ο μόνος τρόπος να οικειοποιηθούμε τον κώδικα είναι η εξάσκηση, η δοκιμή και το λάθος. Οι κώδικες των διαφόρων οργανώσεων είναι ανομοιόμορφοι. Τρίτον, η κουλτούρα προϋποθέτει την συλλογική συναίνεση στα νοήματα, τις ερμηνείες και τους κώδικες. Εδώ όμως προκύπτει ένα εύλογο ερώτημα: κατά πόσο τα μέλη συμμερίζονται τον ίδιο κώδικα; Για παράδειγμα μια εταιρεία ξοδεύει μεγάλα ποσά για την ανοικοδόμηση πολυτελών διοικητικών κτηρίων, ορισμένα μέλη βλέπουν τα κτήρια σαν σύμβολο δύναμης και γοήτρου, ενώ άλλοι σαν σύμβολο κομπασμού και αυταπάτης. Ένα τέταρτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας αναφέρεται στο παρελθόν, ειδικά στην προέλευση της κοινωνικής ομάδας, τους ιδρυτές της, τους θρύλους, τους μύθους...Η κουλτούρα θεμελιώνεται στο παρελθόν, αλλά σε ένα παρελθόν όπως αυτό γίνεται αντιληπτό μέσα από το παρόν. Γίνεται όμως και πηγή αξιολόγησης και αυτό συνιστά το πέμπτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας. Η κουλτούρα κινητοποιεί τα συναισθήματα ώστε να ενώνει εκείνους που την ασπάζονται και να τους διαχωρίζει από εκείνους που την αγνοούν. Έτσι, η κουλτούρα λειτουργεί συνδετικά για τα μέλη μιας ομάδας, ενός έθνους, τονώνοντας την συνοχή και την κοινωνική συγκρότηση του συνόλου. Ταυτόχρονα όμως, λειτουργεί και περιοριστικά, ελέγχοντας τα λόγια και τις πράξεις των ατόμων, επειδή συμπεριλαμβάνει τις απαγορεύσεις και τους κανονισμούς που απαιτεί η συμβίωση των υποκειμένων. Η κουλτούρα δεν είναι ένα απλό στυλ ζωής, αλλά περιλαμβάνει

---

<sup>6</sup> Ο Hatch, M.J. (1993) διατείνεται ότι οι δυναμικές της οργανωσιακής κουλτούρας συνδέονται με την διαδικασία της διαμαρτυρίας, της πραγματοποίησης των στόχων, του συμβολισμού και της διαπραγμάτευσης, ενώ φαίνεται ταυτόχρονα να συνιστά το απαραίτητο πλαίσιο μέσα στο οποίο αναλύεται ο δυναμισμός της οργανωσιακής κουλτούρας.

και δραστικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς. Η συμμόρφωση είναι ουσιαστικό και όχι τυχαίο συστατικό της κουλτούρας. Οι οργανώσεις διαφέρουν μεταξύ τους όσον αφορά την άσκηση του ελέγχου. Πολιτικές ή θρησκευτικές οργανώσεις λόγου χάρη προσπαθούν να ελέγχουν την παραμικρή υλική ή πνευματική πτυχή της ζωής των ατόμων. Άλλες πάλι οργανώσεις αφήνουν πολλά περιθώρια για παραλλαγές, προσωπικότητα, ατομικισμό και ιδιομορφία. Άλλες πάλι είναι αυστηρές σε κάποιους τομείς και επιεικείς σε άλλους. Γι' αυτό και ο βαθμός ομοιομορφίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Οι ομοιόμορφες κουλτούρες επιτρέπουν ελάχιστες αποκλίσεις στις πεποιθήσεις, τα έθιμα και την συμπεριφορά, ενώ οι ποικιλόμορφες κουλτούρες επιδεικνύουν ελαστικότητα και εξαιρούν την ποικιλία, τον ατομικισμό και την προσωπικότητα.

## Οι υποκουλτούρες

Σε μία οργάνωση εκτός από την κυρίαρχη κουλτούρα συναντά κανείς και πολλές υποκουλτούρες. Η κυρίαρχη κουλτούρα αναφέρεται στο μεγαλύτερο μέρος της οργάνωσης, ενώ οι υποκουλτούρες αναφέρονται σε διάφορες υποενοότητες μέσα στην οργάνωση. Για παράδειγμα είναι πολύ συνηθισμένο να διαφέρει η κουλτούρα του τμήματος προαγωγής από την κουλτούρα του τμήματος marketing . Παρ' όλο που και τα δύο τμήματα διακατέχονται από μία κοινή κουλτούρα, αναπτύσσουν παράλληλα ιδιαίτερες αξίες σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Οι ειδικοί στο management υποστηρίζουν ότι μια ανοιχτή και συμμετοχική κουλτούρα είναι πιο αποτελεσματική. Αυτού του είδους η κουλτούρα απαρτίζεται από εμπιστοσύνη, ευρείες επικοινωνίες, ισχυρή ηγεσία, ομαδικές διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, αυτονομία στην εργασία, και ανταλλαγή πληροφοριών. Στην αντίπερα όχθη από την ανοιχτή και συμμετοχική κουλτούρα βρίσκεται η κλειστή και η απολυταρχική κουλτούρα. Αυτού του είδους η κουλτούρα διαθέτει ακαμψία, αυστηρή εκτέλεση των οδηγιών, μικρότερα ανοίγματα ελέγχου και αυστηρό έλεγχο του ατόμου. Ο ακριβής καθορισμός του τύπου κουλτούρας που υιοθετεί μία οργάνωση είναι εξαιρετικά δύσκολο έργο. Ενδείξεις της κουλτούρας που ακολουθεί μια οργάνωση βρίσκονται στο επίπεδο των συμβόλων, των παραδόσεων, της ιστορίας, των ηθών και του φυσικού περιβάλλοντος. Κανένα από αυτά τα στοιχεία από μόνο του δεν αρκεί να παρουσιάσει την κουλτούρα της οργάνωσης. Από κοινού, ωστόσο αντανακλούν την εικόνα της οργανωτικής κουλτούρας.

Κάποιοι άλλοι διατείνονται ότι η κουλτούρα εκτός από διοικητική ιδεολογία συνιστά και μία μέθοδο ελέγχου. Κάτω από την φλυαρία για μύθους, θρύλους και τελετουργίες εύκολα διακρίνει κανείς τα διοικητικά συμφέροντα του ελέγχου και της εξουσίας. Εισάγει, με άλλα λόγια καλύτερες και αποτελεσματικότερες μεθόδους ελέγχου. Σήμερα θεωρείται ότι οι σύγχρονες οργανώσεις δεν θέλουν να ρυθμίζουν μόνο την συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και τα συναισθήματά τους. Στην ακραία μορφή της η κουλτούρα εμφανίζεται ως μία προσπάθεια ιδεολογικής δυνάστευσης των υπαλλήλων που καλλιεργεί την εξάρτησή τους από την οργάνωση, τις αξίες και την ηγεσία της και εξασφαλίζει την πίστη και την αφοσίωσή τους. Όσο ασπάζονται τα ιδανικά της ανταμείβονται γενναιοδωρα, ενώ όσοι προβάλλουν αντίσταση απολύονται επιδεικτικά.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που συχνά ανακύπτει είναι να συγχωνευτούν επιχειρήσεις με διαφορετικές κουλτούρες, αφού καθεμία διατηρεί στοιχεία της

παλαιάς της κουλτούρας και μετά την συγχώνευση. Αυτές οι τμηματικές κουλτούρες που συνυπάρχουν στην επιχείρηση αποκαλούνται υποκουλτούρες. Κάθε υποκουλτούρα διαθέτει τον δικό της συμβολισμό, τις δικές της αξίες και νοήματα, ενώ δείχνει να μην ενδιαφέρεται για το τι συμβαίνει στις υπόλοιπες υποκουλτούρες. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση η επαφή να επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες με αποτέλεσμα οι υποκουλτούρες ή να έρθουν σε σύγκρουση ή να αλληλογονιμοποιούνται.<sup>7</sup>

Μέσα σε μία οργάνωση υπάρχει ένας χώρος ο οποίος δεν είναι και δεν μπορεί αν είναι διοικήσιμος, ένας χώρος όπου τα άτομα μόνα τους ή σε ομάδες ασκούν αυθόρμητες δραστηριότητες. Ο χώρος αυτός συνήθως αποκαλείται αδιοίκητη οργάνωση, μέσα στην οποία οι επιθυμίες, οι αγωνίες και τα συναισθήματα εκφράζονται με εντελώς ανορθόδοξα επινοήματα. Η αδιοίκητη οργάνωση φωτίζει μία άλλη πτυχή της οργανωσιακής υπό- κουλτούρας.

Όσον αφορά τις υποκουλτούρες θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρία είδη (Martin,J και Siehl,C. 1983) :

- Η επαυξάνουσα υποκουλτούρα,η οποία προωθεί ένθερμα τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας.
- Η ορθογώνια, όπου τα μέλη αποδέχονται τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας αλλά ταυτόχρονα αποδέχονται και άλλες αξίες διαφορετικές οι οποίες δεν έρχονται όμως σε αντιπαράθεση με εκείνες της κυρίαρχης κουλτούρας. Για π.χ. δύο διαφορετικά τμήματα της ίδιας οργάνωσης δίνουν έμφαση σε διαφορετικά σημεία.
- Η αντικουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει αξίες οι οποίες έρχονται σε άμεση αντιπαράθεση με εκείνες της βασικής κουλτούρας.

---

<sup>7</sup> Ο Sackmann,S.A.(1992) ασχολήθηκε με την ύπαρξη των υποκουλτούρων εντός της οργάνωσης, αναδεικνύοντας δύο βασικά προβλήματα. Πρώτον, η περιορισμένη εμπειρική έρευνα σχετικά με το εν λόγω φαινόμενο. Δεύτερον, οι ποικιλία των υποκουλτούρων εντός των οργανώσεων καθιστά δυσχερή την εξακρίβωση της κυρίαρχης κουλτούρας. Παραμένουν αναπάντητα θεμελιώδη ερωτήματα όπως: η κουλτούρα είναι ομοιογενής; Είναι ετερογενής; Εάν συμβαίνει το τελευταίο ποία είναι ομοιογενής και ποία ετερογενής; Πού εμφανίζονται υποκουλτούρες και τι είναι αυτό που τις προκαλεί;

## Αναλύοντας τις ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι σύγχρονες έρευνες έχουν επιφέρει μία ριζική αναθεώρηση σχετικά με το τι είναι και πώς πρέπει να ερευνείται η οργάνωση. Ορισμένες όψεις των οργανώσεων που φαίνονταν ασήμαντες, όπως οι ιστορίες και οι μύθοι, τώρα θεωρούνται θεμελιώδη συστατικά τους. Άλλα στοιχεία πάλι, όπως ο ορθολογισμός και η τυπική δομή τα οποία θεωρούνταν θεμελιώδη επανεξετάζονται και επανεκτιμούνται ως μύθοι. Η έμφαση μετατέθηκε από τα οργανωσιακά γεγονότα στις ιστορίες και τα κείμενα. Πλέον αποδίδεται τεράστια σημασία στον προφορικό λόγο, στην γλώσσα και την επικοινωνία. Η ερμηνεία, δηλαδή η αποκάλυψη των κρυμμένων νοημάτων αποτελεί τον κεντρικό άξονα. Η κατανόηση της κουλτούρας μιας οργάνωσης επιτρέπει να εξάγουμε ζωτικά συμπεράσματα σχετικά με τις αναμενόμενες συμπεριφορές εκ μέρους των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να ενισχύονται οι επιθυμητές συμπεριφορές. Η οργανωτική κουλτούρα αυξάνει την αφοσίωση στις κοινά αποδεκτές αξίες και τους κοινά αποδεκτούς σκοπούς. Ως εκ τούτου η κουλτούρα φαίνεται να ασκεί εξαιρετικά σημαντική επιρροή στην απόδοση της οργάνωσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα γίνεται κατανοητή ως ένα δίκτυο από νοήματα και κοινές εμπειρίες που τροφοδοτούν τα μέλη με μία κοινά αποδεκτή πραγματικότητα. Σε μία πρώτη φάση τα σύμβολα συνιστούν μια απτή έκφραση αυτής της κοινής πραγματικότητας. Τα σύμβολα έτσι μας αποκαλύπτουν όλα όσα γνωρίζουμε για την ίδια την οργάνωση. Σύμφωνα με τον Bandura, A. (1977) τα άτομα μαθαίνουν μέσα από την συνεύρεση. Η συμπεριφορά έτσι συνδέεται με τα σύμβολα τα οποία λειτουργούν ως συμπεράσματα για το περιβάλλον. Το σύμβολο με άλλα λόγια αποτελεί ένα υποσυνείδητο είδος επικοινωνίας. Οι δύο πρώτες λειτουργίες συνδέονται απόλυτα. Εκφράζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα, τα σύμβολα ενώνουν την σκέψη με το συναίσθημα.

Όσον αφορά την τρίτη λειτουργία τα σύμβολα βοηθούν τα άτομα να επικοινωνήσουν και να μοιραστούν τις σκέψεις τους. Αυτή η λειτουργία γίνεται το εργαλείο για την συνομιλία και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Για να αντιληφθεί κανείς καλύτερα την οργανωσιακή κουλτούρα χρειάζεται να ακούσει προσεκτικά τις συνομιλίες των μελών για τα σύμβολα. Η τέταρτη λειτουργία εστιάζεται στο ότι τα σύμβολα επιτρέπουν στα υποκείμενα να κατανοήσουν την οργάνωση και την θέση τους μέσα σε αυτήν. Η διαδικασία διαμόρφωσης των συμβόλων έχει περισσότερο δυναμικό παρά στατικό χαρακτήρα. Τα σύμβολα και το νόημα που τους αποδίδεται αλλάζει διαρκώς. Τα σύμβολα της οργάνωσης

συνδέονται μεταξύ τους και ταυτόχρονα και με το εξωτερικό περιβάλλον. Μέσα από μια προσεκτική μελέτη του φυσικού περιβάλλοντος, των συνομιλιών, των σκέψεων, των συναισθημάτων και των δραστηριοτήτων η μελέτη των συμβόλων μπορεί να οδηγήσει σε μία αξιόλογη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας.(Rafaeli,A. και Worline,M. 1999).

Το σύμβολο αποτελεί μια ισχυρή, φυσιολογική ένδειξη της οργανωσιακής ζωής. Μπορούμε να μάθουμε πάρα πολλά μέσα από τις συναθροίσεις μας, και τις αλληλεπιδράσεις μας με διάφορα αντικείμενα όπως οι αίθουσες συλλογικών, οι ανελκυστήρες, το δάπεδο... Ακόμα και οι άνθρωποι μιας οργάνωσης μπορεί να είναι συμβολικοί. Μπορούμε για παράδειγμα να βρούμε ένα άτομο το οποίο να φορά πολυεστερική στολή και το οποίο να εργάζεται σε ένα fast-food. Ταιριάζουμε τις προσδοκίες σχετικά με την συμπεριφορά μας με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα αυτή η συμπεριφορά. Για π.χ. στο περιβάλλον ενός fast-food τα σύμβολα μας αποδεικνύουν ότι συνήθως εργάζονται νεαρά άτομα τα οποία έχουν περιορισμένες ευθύνες και χρειάζονται περιορισμένες γνώσεις.

Παρακάτω θα παραθέσουμε τις τέσσερις βασικές ιδιότητες των συμβόλων στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η πρώτη ιδιότητα εντοπίζεται στο να αναδείξει τις βασικές και κοινές αξίες ή προσδοκίες της οργάνωσης. Τα σύμβολα φαίνονται να αναδεικνύουν τις υποβόσκουσες αξίες, προσδοκίες, φιλοσοφίες της οργάνωσης. Η δεύτερη ιδιότητα εστιάζεται στο να επηρεάσει την συμπεριφορά μέσω της εσωτερίκευσης αξιών και νορμών. Μέσα από έρευνες της κοινωνικής ψυχολογίας φαίνεται ότι οι άνθρωποι παίζουν διάφορους ρόλους. Η ενημέρωση σχετικά με αυτούς τους ρόλους επηρεάζεται από τα σύμβολα. Η τρίτη ιδιότητα εστιάζεται στο να διευκολύνει την επικοινωνία των μελών σχετικά με την οργανωσιακή ζωή. Κοινωνιολογικές έρευνες απέδειξαν ότι τα σύμβολα λειτουργούν ως σημεία αναφοράς που διευκολύνουν τις συνομιλίες σε διάφορα επίπεδα. Η τελευταία ιδιότητα εστιάζεται στην ενσωμάτωση. Τα οργανωσιακά σύμβολα εγκλωβίζουν τα συστήματα ερμηνείας τα οποία εμπλέκουν την συγκίνηση, την γνωστική ικανότητα, και την συμπεριφορά σε κοινούς κώδικες. Αυτοί οι κώδικες είναι που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Έρευνες σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα απέδειξαν ότι τα ερμηνευτικά συστήματα είναι εκείνα που διαμορφώνουν την οργανωσιακή ζωή και παράγουν την δομή και την ζωτικότητα της οργάνωσης. Προκειμένου να γίνει κατανοητό το σύστημα της κουλτούρας μιας οργάνωσης χρειάζεται να κατανοήσουμε τις αντιδράσεις, τις διαπραγματεύσεις και τις δραστηριότητες των μελών της καθώς και το πώς αυτές οι αντιδράσεις, οι σκέψεις και τα συναισθήματα διαπλάθονται σε συλλογικό επίπεδο. Τα σύμβολα δεν είναι απλά προϊόντα της οργάνωσης, είναι περισσότερο στοιχεία τα οποία δομούν την ενεργό

αντίληψη της αίσθησης, της γνώσης και της συμπεριφοράς των μελών. (Rafaeli, A και Kluger, A. 1998) Όσον αφορά την έννοια του μέλους δεν εντάσσονται μόνο οι εργαζόμενοι μιας οργάνωσης αλλά ταυτόχρονα εντάσσονται οι επισκέπτες, οι πωλητές, οι προμηθευτές, οι διευθυντές και οι πελάτες. Στον ορισμό τους οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα σύμβολα συνιστούν πράγματα τα οποία μπορούν αν γίνουν αντιληπτά μέσω των αισθήσεων και να χρησιμοποιηθούν από τα μέλη της οργάνωσης προκειμένου να αποδοθεί νόημα. Παρ' όλο που πολλοί θεωρούν ότι η διαχείριση των συμβόλων είναι εύκολη κάποιοι θεωρούν ότι τα σύμβολα συνιστούν μια ισχυρή ένδειξη των οργανωσιακών δυναμικών τα οποία είναι απαραίτητο να αλλάζουν τακτικά.

Ένα σημαντικό σημείο αποτελεί το γεγονός ότι η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω των συμβόλων δεν σημαίνει απαραίτητα ότι το νόημα που αποδίδει ο ερευνητής σε ένα σύμβολο είναι αναγκαστικά το ίδιο που αποδίδουν και τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης. (Schein, E.H. 1990) Μόνο η διασύνδεση μεταξύ των συμβόλων και των αξιών είναι ικανή να μας δώσει μια πλήρη εικόνα για τα σύμβολα και την κουλτούρα της οργάνωσης. Έρευνες έδειξαν ότι ο φυσικός χώρος δεν ασκεί μόνο πρακτική επιρροή αλλά ταυτόχρονα αποτελεί ένα σύνολο από σύμβολα. Οι πελάτες για π.χ. μπορούν μέσα από την διαρρύθμιση ενός γραφείου να εξάγουν συμπεράσματα όχι μόνο για την δική τους άνεση και ευχαρίστηση αλλά και για την προσωπικότητα του ατόμου που εργάζεται στον συγκεκριμένο χώρο. Σύμφωνα με τον Ornstein, S. 1986 ένα μεγάλο γραφείο το οποίο είναι τοποθετημένο σ' ένα ευρύχωρο δωμάτιο αναδεικνύει ένα δυναμικό και απόμακρο άτομο. Η ανάλυση σχετικά με τα σύμβολα επικεντρώνεται στην έννοια του χώρου γιατί θεωρούμε ότι η εγκατάσταση και τα αντικείμενα τα οποία συνθέτουν το περιβάλλον κρίνονται θεμελιώδους σημασίας για την προσωπική και κοινωνική εμπειρία καθώς και για την κουλτούρα της οργάνωσης.

Μία δεύτερη εξίσου σημαντική διάσταση της κουλτούρας είναι η συμβολή της στην διάδοση της γνώσης. Έρευνες σε επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούσαν ότι η ανταλλαγή γνώσεων στηρίζεται στην κουλτούρα απέδειξαν ότι δεν άλλαξαν την κουλτούρα τους προκειμένου να ταιριάξει με τις γνώσεις. Αντίθετα ήταν η διαχείριση των γνώσεων η οποία έπρεπε να ταιριάξει με την κουλτούρα. Αυτό επήλθε μέσα από διάφορα μέσα όπως : η γνώση συνδέθηκε με την επίλυση πρακτικών προβλημάτων της οργάνωσης, με τις προϋπάρχουσες βασικές αξίες, η τροποποίηση της γνώσης προκειμένου να ταιριάξει με το στυλ της οργάνωσης...(McDermott, R. και O'Dell, C. 2001).

Είναι γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα απαρτίζεται τόσο από *ατομικά* όσο και από *ομαδικά φαινόμενα*. Ωστόσο τις περισσότερες φορές οι ατομικές



δυναμικές της οργανωσιακής κουλτούρας παραγνωρίζονται. Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στα ιδιωτικά νοήματα του καθενός αποκαλύπτεται μέσα από ένα σύστημα συγκεκριμένων σχεδίων- προδιαγραφών. Τα σχέδια αυτά κάνουν λόγο για γνωστικές δομές οι οποίες συντονίζουν τις ατομικές γνώσεις του καθενός. Ταυτόχρονα τα ίδια σχέδια κατευθύνουν πληροφορίες που σχετίζονται με την απόκτηση γνώσεων και την επεξεργασία τους. Μέσα από αυτήν την θεωρία των σχεδίων οι κατηγοριοποιημένες γνώσεις μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε τα νοήματα της οργανωσιακής κουλτούρας. (Harris, S.G. 1994).

Οι Fahrbach και Frank (1999) υπογραμμίζουν το πολύπλοκο σύστημα της οργανωσιακής κουλτούρας εντάσσοντας τις κοινωνιοψυχολογικές αρχές της *ισορροπίας και των πληροφοριών* σε μοντέλα επιρροής και επιλογής. Θεωρούν ότι οι πληροφορίες επιδρούν ως ένας ισχυρός παράγοντας στα συναισθήματα των δρώντων προκειμένου να μην επηρεάζονται υπέρμετρα από κανονιστικούς παράγοντες. Όσον αφορά το μοντέλο επιλογής, οι πληροφορίες λειτουργούν ως αντίβαρο στο φαινόμενο της ομοφυλίας. Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία των δυναμικών συστημάτων δείχνουμε πως τα μοντέλα μας επιτυγχάνουν την γενικότερη ισορροπία αυτών των πολύπλοκων συστημάτων, ενώ με τον ίδιο τρόπο βλέπουμε κατά πόσο το σύστημά μας ανταποκρίνεται σε εξωγενείς παράγοντες.

Ο Schein, E.H. (2003) από την άλλη πλευρά επιτρέπει την διασύνδεση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της *ηγεσίας*, με την έννοια ότι η κουλτούρα είναι εκείνη που μας επιτρέπει να ερμηνεύσουμε τα οργανωτικά φαινόμενα. Μας επιτρέπει να δούμε πως η κουλτούρα διευκολύνει ή περιορίζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Σ' αυτό το σημείο αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της ηγεσίας στην διαμόρφωση και την αλλαγή της κουλτούρας. Παρακάτω παραθέτουμε κάποια σημεία κλειδιά:

- Η ηγεσία και η κουλτούρα είναι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.
- Χρειάζονται ηγέτες που να κατανοούν και να αναλύουν τις οργανωσιακές κουλτούρες.
- Η κατανόηση της δυναμικής των ομάδων βοηθά να αναπτύξουμε στρατηγικές αλλαγής για την οργανωσιακή κουλτούρα.
- Οι στρατηγικές για την ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω της συνέντευξης εμπλέκουν τους εξωτερικούς παρατηρητές που ενδιαφέρονται, και κινητοποιούν τους εσωτερικούς παράγοντες με απώτερο στόχο να αποφευχθούν ο υποκειμενισμός και τα σφάλματα.

Ο Schein υποστηρίζει ότι λίγη προσοχή δόθηκε στους τρόπους με τους οποίους οι ομάδες αναπτύσσουν εντός μιας οργάνωσης την δική τους κουλτούρα η οποία στην συνέχεια επηρεάζει την λειτουργία τους με τέτοιο τρόπο που είναι πολύ δύσκολο να γίνει κατανοητός από τους εξωτερικούς παρατηρητές. Έτσι εάν δεν αναλύσουμε τις κουλτούρες σε βάθος δεν μπορούμε πραγματικά να καταλάβουμε τι συμβαίνει σε μία οργάνωση, για ποίο λόγο τα πράγματα γίνονται με τον τρόπο που γίνονται, και για ποίο λόγο οι ηγέτες αντιδρούν μ' έναν συγκεκριμένο τρόπο. Η οργανωσιακή κουλτούρα μας επιτρέπει κατ' αυτόν τον τρόπο να καταλάβουμε το πώς είναι δομημένη η οργανωσιακή ζωή. Μέσα από την κουλτούρα μπορούμε να ανιχνεύσουμε τα παράλογα και μυστηριώδη πράγματα που συμβαίνουν στα ανθρώπινα συστήματα. Ωστόσο η κουλτούρα αποτελεί μια ασύλληπτη έννοια παρ' όλο που καθορίζεται στενά μέσα από τις στάσεις και τις συμπεριφορές. Ο ίδιος ο Schein υποστηρίζει ότι η σημασία της κουλτούρας αναδεικνύεται μέσα από τις συμπεριφοριστικές κανονικότητες, μέσα από την κοινωνική αλληλεπίδραση. Φαίνεται μέσα από τις νόρμες που διαπνέουν τις οργανωσιακές ομάδες, στις κυρίαρχες αξίες της οργάνωσης. Παράλληλα το νόημα της κουλτούρας αποκαλύπτεται μέσα από την γενική φιλοσοφία που κατευθύνει την πολιτική της οργάνωσης, τους κανόνες που κατευθύνουν την καθημερινή ζωή, και τα συναισθήματα και το κλίμα που επικρατεί. Παρ' όλο που όλα αυτά τα στοιχεία αποκαλύπτουν την κουλτούρα δεν συνιστούν αυτά τα ίδια την κουλτούρα της οργάνωσης. Για τον συγγραφέα η κουλτούρα διαθέτει ένα βαθύτερο νόημα, πρόκειται για τις κοινά αποδεκτές προσδοκίες που λειτουργούν υποσυνείδητα και οι οποίες θεωρούνται δεδομένες για τα μέλη της οργάνωσης. Αυτές οι προσδοκίες με την σειρά τους είναι μαθημένες απαντήσεις σε προβλήματα που η οργάνωση και τα μέλη της αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση σχεδόν. Αυτές οι προσδοκίες είναι οι προσπάθειες των ομάδων να επιβιώσουν στο εξωτερικό περιβάλλον, και να επιλύσουν τα προβλήματα της εσωτερικής αλληλεπίδρασης. Αυτές οι προσπάθειες προσφέρουν στην οργάνωση λύσεις που είναι αξιόπιστες και επαναλαμβανόμενες. Κατά συνέπεια η κουλτούρα διαθέτει έναν ορισμό ο οποίος στηρίζεται στην λειτουργία της πραγματικότητας. Έτσι η κουλτούρα έχει τις ρίζες της στην θεωρία για την ομαδική ανάπτυξη και τις ομαδικές δυναμικές.

Ο Schein στην έρευνά του χρησιμοποιεί την μέθοδο της συνέντευξης προκειμένου να αποφευχθεί ο υποκειμενισμός και τα σφάλματα. Με βάση την έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες διαμορφώνονται από τους ηγέτες και στις βασικές λειτουργίες της ηγεσίας συμπεριλαμβάνονται η δημιουργία, η διαχείριση και στις περιπτώσεις που κρίνεται αναγκαίο η καταστροφή της κουλτούρας. Η ηγεσία και η κουλτούρα φαίνονται να είναι δύο όψεις του ίδιου

νομίσματος και καμία από τις δύο δεν είναι δυνατόν να εξεταστεί ξεχωριστά. Έτσι εύλογα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες είναι εκείνοι που διαμορφώνουν και υποστηρίζουν την κουλτούρα.

Μια διαφορετική διάσταση της κουλτούρας έγκειται στο ότι αναδεικνύει τις τάσεις ευελιξίας όσον αφορά τους κανόνες και τους κανονισμούς της οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι επιζητούν πάντα μεγαλύτερη ευελιξία και περισσότερη εξωτερική επικέντρωση απ' αυτήν που υπάρχει ήδη στην οργάνωση. Το προσωπικό συνήθως είναι ικανοποιημένο με την εργασία του. Τα μέλη θεωρούν ότι η συλλογική δραστηριοποίηση τους είναι μεγαλύτερης σημασίας από την επίτευξη των οικονομικών στόχων. Οι συστάσεις που γίνονται αποσκοπούν να οδηγήσουν την οργάνωση σε περισσότερο ευέλικτες δομές και να στηριχτεί λιγότερο στους κανόνες. Αυτό το αποτέλεσμα θα επέλθει στην περίπτωση που τα υποκείμενα θα εκπληρώσουν τους οργανωσιακούς σκοπούς με υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, λιγότερων συγκρούσεων και μεγαλύτερης ηθικής. Οι Bradley και Parker επικεντρώθηκαν στον ανταγωνισμό μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος από την μία πλευρά και στον ανταγωνισμό μεταξύ ελέγχου και ευελιξίας από την άλλη. Οργανώσεις με εσωτερική επικέντρωση δίνουν έμφαση στην ενσωμάτωση, την διαχείριση των πληροφοριών και την επικοινωνία, ενώ οι οργανώσεις με εξωτερική επικέντρωση δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη, στην απόκτηση πόρων και στην αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον. Από την άλλη μεριά, οι οργανώσεις με έμφαση στον έλεγχο δίνουν προτεραιότητα στην συνοχή και στην σταθερότητα, ενώ οι οργανώσεις με έμφαση στην ευελιξία δίνουν επικέντρωση στην προσαρμοστικότητα και στον αυθορμητισμό. Έτσι παράγονται τέσσερα μοντέλα: ανθρώπινες σχέσεις (εσωτερικό- ευέλικτο), εσωτερικές διαδικασίες (εσωτερικό- έλεγχος), ανοιχτά συστήματα (εξωτερικό- ευέλικτο) και ορθολογικός σκοπός( έλεγχος- εξωτερικό). Σύμφωνα με τους Zammuto, Gifford και Goodman 1999, το μοντέλο της εσωτερικής διαδικασίας εμπλέκει δύο παράγοντες τον έλεγχο και το εσωτερικό στοιχείο με βάση τα οποία η επικοινωνία και η διαχείριση των πληροφοριών χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί η σταθερότητα και ο έλεγχος. Αυτό το μοντέλο αναφέρεται και ως ιεραρχική κουλτούρα επειδή εμπλέκει την ενίσχυση των κανόνων, τον κοφορμισμό, και την προσοχή σε τεχνικά ζητήματα, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται να αντανάκλα το παραδοσιακό θεωρητικό μοντέλο της γραφειοκρατίας και της δημόσιας διαχείρισης το οποίο στηρίζεται σε επίσημους κανόνες και διαδικασίες όπως είναι οι μηχανισμοί ελέγχου.

Τα ανοιχτά συστήματα εμπλέκουν την ευελιξία και την εξωτερικότητα με έμφαση στην ετοιμότητα και την προσαρμοστικότητα προκειμένου να επιτευχθεί η

ανάπτυξη, η απόκτηση πόρων και η εξωτερική υποστήριξη. Αυτό το μοντέλο ακολουθεί μια κουλτούρα ανάπτυξης επειδή συνδέεται με καινοτόμους ηγέτες με όραμα οι οποίοι διατηρούν την έμφασή τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτοί οι οργανισμοί είναι δυναμικοί, οι ηγέτες τους αναλαμβάνουν υψηλό ρίσκο, ενώ οι οργανωσιακές ανταμοιβές συνδέονται με την ιδιωτική πρωτοβουλία.

Το μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων εμπλέκει την ευελιξία και την εσωτερικότητα με βάση τα οποία η εκπαίδευση και η ευρύτερη ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί η συνοχή και η ηθική των εργαζομένων. Αναφέρεται αυτό το μοντέλο συχνά και ως ομαδική κουλτούρα επειδή συνδέεται με την εμπιστοσύνη και την συμμετοχή σε ομάδες. Τα διοικητικά στελέχη αυτού του τύπου προσπαθούν να ενθαρρύνουν και να συμβουλεύουν τους εργαζόμενους.

Το μοντέλο του ορθολογικού σκοπού εμπλέκει τον έλεγχο και την εξωτερικότητα σύμφωνα με τα οποία ο σχεδιασμός και θέσπιση στόχων χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα. Αυτό το μοντέλο συχνά αποκαλείται και ορθολογική κουλτούρα επειδή δίνει έμφαση στα αποτελέσματα και στην εκπλήρωση των στόχων. Οι οργανώσεις αυτού του τύπου είναι προσανατολισμένες προς την παραγωγή και τα διοικητικά στελέχη κατευθύνουν τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση των θεσπισμένων στόχων και αντικειμένων, ενώ οι ανταμοιβές συνδέονται με τα αποτελέσματα. Έτσι έχουμε:

- Μοντέλο ανθρωπίνων σχέσεων: ομαδική κουλτούρα, προσωπικό, ζεστό, πίστη και παράδοση, συνοχή και ηθική, ισότητα.
- Μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων: κουλτούρα ανάπτυξης, δυναμικό, ανάληψη ρίσκου, καινοτομία και ανάπτυξη, μεγένθυση και αύξηση των πόρων, ανταμοιβή σύμφωνα με την ιδιωτική πρωτοβουλία.
- Μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών: ιεραρχική κουλτούρα, ενίσχυση των κανόνων, κανόνες και πολιτικές, σταθερότητα, ανταμοιβές με την σειρά.
- Μοντέλο ορθολογικού σκοπού: ακολουθία των σκοπών και των αντικειμένων, εκπλήρωση των καθηκόντων και των στόχων, ανταγωνισμός και επιτυχίες, ανταμοιβές σύμφωνα με τα επιτεύγματα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν:

- Οι οργανώσεις συνήθως προτιμούν το μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών. Το μοντέλο της ορθολογικής κουλτούρας είναι λιγότερο

σημαντικό, ενώ το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων και το μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων έχουν λιγότερη έκταση.

- Ιδανικά οι εργαζόμενοι τείνουν προς το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων και λιγότερο προς το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών.

- Η ανταπόκριση στο δημόσιο συμφέρον φαίνεται να είναι ο βασικότερος στόχος. Ενώ η ανταπόκριση στα εμπορικά κριτήρια είχε την λιγότερη σημασία.

Οι εργαζόμενοι δήλωναν σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι συστάσεις που έγιναν αφορούσαν:

- Η έμφαση στις εσωτερικές διαδικασίες ταιριάζει περισσότερο στις παραδοσιακές δημόσιες επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά επιδιώκεται η επίτευξη στόχων οι οποίοι επιτυγχάνονται με μεγαλύτερη ευελιξία, και με έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Βέβαια κάποιοι κανόνες αντικαθίστανται από πιο ευέλικτες πολιτικές.

- Περισσότερη έμφαση χρειάζεται να δοθεί στις ανθρώπινες σχέσεις. Το προσωπικό δηλώνει ότι θα προτιμούσε έναν εργασιακό χώρο που θα λάμβανε περισσότερο υπόψη τις ανάγκες τους, και που θα έδινε έμφαση στην ανάπτυξη. Ενώ παράλληλα θα αποσκοπούσε στην αύξηση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης..

- Η αλλαγή της κουλτούρας είναι μια αργή και υπερτιμημένη διαδικασία . Είναι απαραίτητο οι αλλαγές να είναι μικρές και να ανταμείβονται τα άτομα για τις επιτυχίες τους.

- Να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους και να γνωρίζουν με ποίο τρόπο μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξή τους. Ο καθένας διαδραματίζει έναν ρόλο κλειδί.

- Στους παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα συγκαταλέγεται ο τρόπος που αντιμετωπίζουν τις κρίσεις οι ηγέτες, πού δίνουν έμφαση, και στον τρόπο που χρησιμοποιούν τους πόρους. Τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγονται , προάγονται και ασκούν σημαντική επιρροή στην κουλτούρα.

- Η ευελιξία τέλος προϋποθέτει υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και ηθικής.

Επιπλέον η κουλτούρα αναδεικνύει στο έπακρο τις αξίες της οργάνωσης. Οι αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των επιχειρήσεων. Η ποικιλία των αξιών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στους τομείς εκείνους που οι

νεοπροσλαμβανόμενοι εθελοντικά διακόπτουν την εργασία. Η σχέση μεταξύ της επίδοσης των εργαζομένων και της διατήρησής της εξαρτάται από τις αξίες<sup>8</sup> της κουλτούρας. Οι επιδράσεις της κουλτούρας είναι μεγαλύτερες από τις συνδυασμένες εξωγενείς επιδράσεις της αγοράς εργασίας και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των νεοπροσληφθέντων. Υπολογίζεται ότι οι επιρροές της κουλτούρας έχουν ως αποτέλεσμα πάνω από 6 εκατομμύρια δολάρια στο κόστος του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικές αξίες στην κουλτούρα.(Sheridan, J.E. 1993).

Οι οργανώσεις που επιθυμούν να γίνουν περισσότερο περιεκτικές όσον αφορά την ποικιλία της κουλτούρας χρειάζεται να επανεξετάσουν όλες τις οργανωσιακές πρακτικές και πολιτικές τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι τα συστήματα και οι αξίες τους συμβάλλουν στην διάπλαση μιας διευρυμένης κουλτούρας. Πρέπει πάνω απ' όλα να δώσουν έμφαση στις αξίες εκείνες που υποβόσκουν. Για να γίνει κάτι τέτοιο χρειάζεται (Buchanan,A.2001):

- Να γίνουν κατανοητές οι προσδοκίες της οργάνωσης από το ίδιο το προσωπικό
- Να ερμηνευθούν οι αξίες και οι σκοποί της
- Να αναγνωρίζονται και να προάγονται οι εργαζόμενοι με βάση τις ικανότητες και τα προσόντα τους
- Να εκφράζονται τα παράπονα εκ μέρους των εργαζομένων.
- Να υπάρχει ευέλικτο ωράριο
- Το στυλ εργασίας να ποικίλλει ...

Η κατανόηση της κουλτούρας μιας οργάνωσης επιτρέπει να εξάγουμε ζωτικά συμπεράσματα σχετικά με τις αναμενόμενες συμπεριφορές εκ μέρους των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να ενισχύονται οι επιθυμητές συμπεριφορές. Η οργανωτική κουλτούρα αυξάνει την αφοσίωση στις κοινά αποδεκτές αξίες και τους κοινά αποδεκτούς σκοπούς. Ως εκ τούτου η κουλτούρα φαίνεται να έχει καταλυτική επιρροή στην απόδοση της οργάνωσης.

---

<sup>8</sup> Συγκεκριμένες αξίες της κουλτούρας συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα της βιομηχανικής τεχνολογίας και ανάπτυξης. Απόδειξη αυτού του εγχειρήματος αποτελεί το γεγονός ότι η χρήση της οργανωσιακής κουλτούρας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα φαίνεται να είναι περισσότερο περιορισμένη απ' ότι είχαν προβλέψει οι ερευνητές.(Chatman,J.A. και Jehn,K.A. 1994)

## Η κουλτούρα των καθηγητών

Η σύγχρονη εκπαίδευση δίνει έμφαση στην ανεύρεση τρόπων για την αύξηση της αφοσίωσης του προσωπικού στο σχολείο γενικότερα και ειδικότερα στις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται και στις διαδικασίες εφαρμογής τους. Τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά σχολεία δεν πέτυχαν προκειμένου να εισαγάγουν τις απαραίτητες αλλαγές στην εκπαίδευση. Από την άλλη μεριά τα σχολεία εκείνα που χρησιμοποίησαν συλλογικές και συνεργατικές μεθόδους επίλυσης των προβλημάτων και τα οποία στηρίζονταν στην αφοσίωση στέφθηκαν με επιτυχία. Δίχως αφοσίωση η ουσιαστική αλλαγή γίνεται προβληματική, αν όχι αδύνατη να επιτευχθεί. Ένα μέρος της αφοσίωσης εμφανίζεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ενδείξεις αυτής της τάσης αποτελεί ο βαθμός της ταύτισης του εργαζόμενου με την οργάνωση ή το σχολείο, την ικανότητα δηλαδή ενός ατόμου να συμβάλλει θετικά και τις οργανωσιακές συνθήκες που επιτρέπουν στο υποκείμενο να αισθάνεται ότι έχει αξία και τον εκτιμούν. Η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει κατά πόσο τα υποκείμενα θα είναι συνδεδεμένα με την οργάνωση και θα υποταχθούν στις οδηγίες. (Ma,X. και Macmillan,R.B. 1999). Στην παρούσα έρευνα μας ενδιαφέρει η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του δασκάλου και του κλίματος που επικρατεί μέσα στο φροντιστήριο-σχολείο. Αναφερόμαστε με άλλα λόγια σε συσχετισμούς όπως: το ασφαλές και οργανωμένο περιβάλλον, η καθαριότητα, οι υψηλές προσδοκίες, οι ευκαιρίες για μάθηση, η συνεχής παρακολούθηση της προόδου των μαθητών...( Hollifield,S.T. 2005).

Οι Louis και Marks (1998) αναφέρονται σε έναν δομικό παράγοντα για την κουλτούρα των δασκάλων. Πρόκειται για τις ομάδες εργασίας των ίδιων των δασκάλων οι οποίες λειτουργούν ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης των μαθητών. Το ενδιαφέρον εστιάζεται στην επιρροή που ασκεί η σχολική επαγγελματική κοινότητα στην πνευματική ποιότητα της απόδοσης των μαθητών. Ταυτόχρονα εξετάζεται η επιρροή που η ίδια κοινότητα ασκεί σε δύο διαστάσεις της οργάνωσης της τάξης: την τεχνική και την κοινωνική. Εφαρμόζοντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης σε 24 σχολεία διαφορετικών εθνικοτήτων φάνηκε ότι η επαγγελματική κοινότητα συνδέεται στενά με τις διαστάσεις αυτές της οργάνωσης της τάξης. Τόσο η κοινότητα των δασκάλων όσο και η κοινωνική ενίσχυση της προόδου συνδέονται θετικά με την επίδοση των μαθητών .

Από την άλλη πλευρά οι Lee και Loeb (2000) ασχολήθηκαν με το κατά πόσο δάσκαλοι και μαθητές επηρεάζονται από το μέγεθος του σχολείου στο οποίο ανήκουν. Δίνοντας έμφαση στην στάση των δασκάλων ως προς την ευθύνη τους για την εκπαίδευση των μαθητών και ταυτόχρονα στις επιδόσεις των μαθητών στα μαθηματικά, χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα από 5000 δασκάλους και 23.000 μαθητές σε σχολεία του Σικάγο. Χρησιμοποιήθηκε το hierarchical linear modeling (HLM) προκειμένου να υπολογιστούν τα αποτελέσματα. Φάνηκε λοιπόν ότι τα μικρά σχολεία παρουσίαζαν καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά με τα μεσαία και τα μεγάλα σχολεία. Στα μικρά σχολεία οι δάσκαλοι τηρούν μια πιο θετική συμπεριφορά όσον αφορά την ευθύνη τους για την εκπαίδευση των μαθητών. Τα αποτελέσματα φαίνονται να είναι ακόμη καλύτερα στις περιπτώσεις που οι δάσκαλοι αναλαμβάνουν μία συλλογική ευθύνη. Τέλος η έρευνα υποστηρίζει ότι η επίδοση των μαθητών επηρεάζεται από την στάση των δασκάλων τόσο άμεσα όσο και έμμεσα.

Ένα άλλο αξιόλογο στοιχείο το οποίο κρίνεται χρήσιμο να αναφερθεί είναι όταν οι ίδιοι οι καθηγητές αποτελούν μειονότητα στο σχολείο- φροντιστήριο στο οποίο εργάζονται. Η κουλτούρα της οργάνωσης ασκεί σημαντική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μειοψηφίες αντιμετωπίζονται τόσο από τους συναδέλφους τους, όσο και από τους μαθητές τους. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία είναι εκείνη που θεσπίζει τις νόρμες επικρατεί μια ομοιομορφία όσον αφορά τους κανόνες και τους κανονισμούς στους οποίους τα υποκείμενα καλούνται να συμμορφωθούν. Οι ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες παρέχουν ενδείξεις σχετικά με το πώς κανείς πρέπει να συμπεριφερθεί και πώς να ασκηθεί επιρροή στα μέλη της οργάνωσης. (Madsen, J.A. και Mabokela, R.O. 2000).

Ένα τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό ρόλο στην κουλτούρα των δασκάλων διαδραματίζει η τεχνολογία. Η τεχνολογία δεν είναι ποτέ ουδέτερη, οι αξίες και οι πρακτικές της είτε ενθαρρύνουν, είτε ανατρέπουν εκείνες της οργάνωσης. Η αποτυχία της τεχνολογίας να αλλάξει την λειτουργία των σχολείων οφείλεται περισσότερο σε μία ενδεχόμενη έλλειψη διασύνδεσης μεταξύ των αξιών της οργάνωσης και εκείνων της τεχνολογίας. Για περισσότερο από μία δεκαετία πολλοί ήταν εκείνοι που προσπάθησαν να εισαγάγουν στις σχολικές τάξεις νέα τεχνολογικά εργαλεία, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Κατέληξαν ωστόσο στο συμπέρασμα ότι συχνά οι δάσκαλοι χρησιμοποιούσαν τα εργαλεία μόνο επιφανειακά. Παρ' όλο που δηλαδή χρησιμοποιούνταν οι νέες μέθοδοι, οι σχολικές πρακτικές παρέμεναν στην ουσία αμετάβλητες. Αυτό που συχνά παραβλέπεται είναι ότι τα σχολεία από μόνα τους συνιστούν τεχνολογία, ένας τρόπος εφαρμογής μιας συγκεκριμένης γνώσης σε έναν συγκεκριμένο σκοπό. Πρόκειται για συστήματα ικανά



να μεταδώσουν πληροφορίες και αρχές. Όμως τα σχολεία δεν είναι απλά και μόνο τεχνολογίες, ταυτόχρονα έχουν και άλλους στόχους, άλλες ταυτότητες. Είναι πρώτα απ' όλα οργανώσεις και ως οργανώσεις δεν είναι ορθολογικοί δρώντες, ο σκοπός τους δεν είναι να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, αλλά να μειώσουν το άγχος που προκαλείται στην οργάνωση εξ' αιτίας της πίεσης που ασκούν εξωτερικοί παράγοντες. Η μέθοδός τους δεν εστιάζεται σε μία συστηματική εκτίμηση των μέσων η οποία καταλήγει σε μία άμεση απάντηση, αλλά πρόκειται για διαρκή διαδικασία η οποία αποσκοπεί να παράγει μια ικανοποιητική λύση.

Οι οργανώσεις καθορίζονται από την συνισταμένη των παραγόντων της ισχύος, της πληροφόρησης και της εξουσίας. Τα σχολεία από την άλλη μεριά ως χώρος εργασίας διαθέτουν ιεραρχική δομή. Η ισχύς, η εξουσία και η πρόσβαση στην πληροφόρηση έχουν την μορφή της πυραμίδας. Στην βάση με όρους πληρωμής, προνομίων και επίσημης αυτονομίας βρίσκονται οι δάσκαλοι. Πάνω απ' αυτούς βρίσκονται οι διευθυντές. Παρ' όλο που οι μαθητές διαθέτουν λιγότερη εξουσία από τους δασκάλους και από τους διευθυντές κανένας απ' αυτούς δεν συνιστά μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας του σχολείου από μόνος του. Σύμφωνα με τα ορθολογικά και οργανωσιακά στοιχεία τους τα σχολεία θεωρούνται κατά βάση κανονιστικοί θεσμοί. Οι νόρμες της κουλτούρας του σχολείου θεωρούνται συντηρητικές με την έννοια ότι η υποβόσκουσα αποστολή του σχολείου είναι η διατήρηση και η μετάδοση προϋπάρχουσων και προκαθορισμένων κατηγοριών γνώσης. Όσον αφορά την κουλτούρα το σχολείο τοποθετεί τους δασκάλους σε μία δύσκολη θέση. Από την μία πλευρά υπόκεινται σε πολλούς περιορισμούς γραφειοκρατικού τύπου και από την άλλη, αρνούνται την υποστήριξη και τις δομές με τις οποίες οι γραφειοκρατίες εκδηλώνουν αυτές τις συμπεριφορές τους. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στα σχολεία δεν είναι μία τεχνολογία μηχανημάτων, ή σχολικών υπολογιστών αποκλειστικά και μόνο. Πρόκειται πράγματι για μηχανήματα αλλά τα οποία χρειάζονται μία κοινωνική οργάνωση για να μετατραπούν σε τεχνολογίες. Ωστόσο για πολλούς δασκάλους η τεχνολογία στα σχολεία συνιστά μεγάλο κίνδυνο δεδομένου ότι υπάρχει η πιθανότητα να αντικατασταθούν οι ίδιοι από μία μηχανή. Αυτό που χρειάζεται οπωσδήποτε να υπογραμμιστεί είναι ότι τα νέα μηχανήματα αναμένεται να αλλάξουν άρδην την κουλτούρα των σχολείων και των σύγχρονων οργανώσεων γενικότερα.(Hodas,S. 1993).

## Η διαδικασία της συνέντευξης

Η συνέντευξη θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος προκειμένου να διαγνώσουμε το οργανωτικό περιβάλλον και τις οργανωτικές νόρμες. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαφαίνεται μέσα από τις αξίες, τις συμπεριφορές, τα πιστεύω και τις νόρμες που διαπνέουν την ομάδα. Η κουλτούρα μεταδίδεται μέσα από τις συμπεριφορές και τις λέξεις των εργαζομένων. Η ηγεσία της εταιρίας ή αντίστοιχα του τμήματος προσδιορίζουν το γενικό ύφος της κουλτούρας. Αυτό στο οποίο συνήθως καταλήγουν οι συνεντευκτές είναι να προσδιορίσουν κατά πόσο ταιριάζει ή όχι ο υποψήφιος στην κουλτούρα της οργάνωσης.<sup>9</sup> Πολλές μάλιστα, οργανώσεις στην προσπάθειά τους να εδραιώσουν την συλλογική τους κουλτούρα δεν διστάζουν να απορρίψουν εκείνους τους υποψήφιους που δεν ταιριάζουν με την κουλτούρα τους. Γι' αυτό καλό είναι να επιλέγουμε οργανισμούς των οποίων οι αξίες συμβαδίζουν με τις δικές μας. (interviewmonste.com)

Οι συνεντεύξεις πρέπει να διαρκούν 20-30 λεπτά και οι ερωτήσεις δεν πρέπει να αφορούν μόνο την οργανωτική κουλτούρα αλλά και τον τρόπο που η οργάνωση επικοινωνεί την κουλτούρα. Στην συνέχεια γράφουμε ένα κείμενο 3-4 σελίδων σχετικά με αυτά που αποκομίσαμε από τις συνεντεύξεις. Χρειάζεται να συμπεριλάβουμε τους παρακάτω ορισμούς:

- Οργανωτική κουλτούρα. Θεωρούμε την κάθε οργάνωση μοναδική και δίνουμε έμφαση στις επικοινωνιακές διαδικασίες. Υπάρχει πλήθος από ορισμούς.

---

<sup>9</sup>Οι Deshapande και Farley, (1993) διεξήγαγαν μία έρευνα η οποία στηρίχτηκε στην μέθοδο της συνέντευξης και της οποίας ο στόχος ήταν η συλλογή δεδομένων σχετικά με την κοινή κουλτούρα της ιαπωνικής επιχείρησης, τον προσανατολισμό των πελατών, την καινοτομία και την απόδοση της αγοράς. Η επίδοση της επιχείρησης εμφάνιζε θετική συσχέτιση με την εκτίμηση των πελατών σχετικά με τον προσανατολισμό των προμηθευτών, αλλά η δήλωση των προμηθευτών δεν ανταποκρινόταν πλήρως με εκείνη των πελατών. Οι ιαπωνικές εταιρίες που διαπνέονται από μία κοινή κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την συναδελφικότητα ξεπερνούν κατά πολύ εκείνες που διαπνέονται από μία εσωτερική συνοχή και από ενδογενείς κανόνες. Οι επιτυχημένες καινοτομίες στην αγορά βελτιώνουν επίσης την επίδοση των επιχειρήσεων.

- Ισχυρή κουλτούρα. Τα μέλη της οργάνωσης διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό κοινές αξίες και κοινούς σκοπούς.
- Αδύναμες κουλτούρες. Δεν υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό κοινές αξίες, αντίθετα παρουσιάζονται υποκουλτούρες και διάσπαση αξιών.
- Συμβολισμός. Μεταφορές, ιστορίες, μύθοι, τελετουργίες...οι οποίες ενισχύουν την κουλτούρα.
- Η στρατηγική επικοινωνίας των εργαζομένων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τύπο της επικοινωνιακής στρατηγικής είναι οι ακόλουθοι:
  - α) Το μέγεθος. Οι μεγάλοι αριθμοί προϋποθέτουν την υιοθέτηση επίσημων επικοινωνιακών δομών.
  - β) Η διάσπαση. Ξεχωριστές γεωγραφικές ενότητες εξαπλώνονται αυξάνοντας τις ειδικές δυσκολίες της επαφής, της συνοχής και του ελέγχου.
  - γ) Η ποικιλία. Διαφορετικές ομάδες προϋποθέτουν διαφορετικές μεθόδους επικοινωνίας.
  - δ) Οι εργασιακές συμφωνίες. Οι εργαζόμενοι με ημιαπασχόληση αυξάνουν τις επικοινωνιακές δυσκολίες.
  - ε) Η πολιτικοποίηση. Εδώ εμπλέκονται εμπορικές συμφωνίες...
- Το σχέδιο επικοινωνίας των εργαζομένων. Προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία χρειάζεται να αντιστοιχούν μεταξύ τους το μήνυμα, ο αποστολέας, και τα μέσα με τις ανάγκες του κοινού. Γι' αυτό καλό είναι οι τρεις αυτοί παράγοντες να καθορίζονται εκ των προτέρων.
- Η ταυτότητα της οργάνωσης. Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της οργάνωσης κατανοούν και ορίζουν τους εαυτούς τους σύμφωνα με τις αξίες της οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή το υποκείμενο έχει ενσωματώσει τις περισσότερες αν όχι όλες από τις αξίες της οργάνωσης.
- Μη-λεκτικά σύμβολα. Πρόκειται για τα επιφανόμενα που είναι κοινά στις κουλτούρες ( έπιπλα, ρούχα, κινήσεις...)
- Θεματικές της κουλτούρας. Είδη οργανωτικής κουλτούρας που κατευθύνουν οργανωτικές αντιλήψεις.
- Γραφειοκρατική κουλτούρα. Εδώ κυριαρχούν αξίες σταθεροποιητικές, που αφορούν τον έλεγχο και την αποτελεσματικότητα.
- Το είδος της κουλτούρας. Ένας τύπος οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να κυριαρχείται από αξίες φιλικές, υποστήριξης ως προς τους υπόλοιπους, συνεργασίας ή ηθικής.
- Η κουλτούρα της αγοράς. Εδώ επικρατούν αξίες ανταγωνισμού, υψηλών αποτελεσμάτων...

- Entrepreneur culture. Εδώ εμπλέκονται αξίες που αφορούν το ρίσκο, τις νέες προκλήσεις, την καινοτομία, την υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών.

Οι ερωτήσεις κατά την διάρκεια της συνέντευξης<sup>10</sup> πρέπει να αφορούν το πόσο ενεργητικό φαίνεται να είναι το κλίμα της οργάνωσης, πόσο σοβαρά λαμβάνει υπόψη την συλλογική επικοινωνία και κατά πόσο θεωρεί ότι κατευθύνεται από την πληροφόρηση. Σημαντικό στοιχείο κρίνεται ταυτόχρονα το κατά πόσο τα υποκείμενα ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν την πληροφόρηση προκειμένου να ενισχύσουν την επίδοση της οργάνωσης.(Stewens,G.R. και McMill,F. 2000). Τέλος εφ' όσον τα υποκείμενα της συνέντευξης αισθανθούν άνετα, μπορούν να θικτούν τα ακόλουθα θέματα:

- Τα κίνητρα των εργαζομένων
- Το επίπεδο ρίσκου
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στην θέσπιση των στόχων
- Την αντίδραση των ανώτερων σε ένα πιθανό σφάλμα ή σε μία πιθανή αποτυχία των εργαζομένων
  - Την διαύγεια των προσδοκιών
  - Το επίπεδο ελέγχου
  - Το σύστημα ανταμοιβής και τιμωρίας
  - Τις τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων
  - Το στυλ και ο βαθμός της επικοινωνίας
  - Ποίοι κατέχουν εξουσία και τι είδους εξουσία κατέχουν
  - Τους κοινωνικούς κανόνες και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις
  - Την σχέση μεταξύ της προσωπικής ζωής των εργαζομένων και της εργασίας τους.

---

<sup>10</sup> Κατά την διάρκεια της συνέντευξης αποκαλύπτονται ποίες από τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων συμβαδίζουν με εκείνες της οργάνωσης.

## Μεθοδολογικό μέρος

### Ερωτήσεις που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα

Ερωτήσεις που αφορούν τις κοινά αποδεκτές αξίες:

- Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας για την οργάνωσή σας το άτομο ή η ομάδα; Πιστεύετε ότι η κοινωνία θα πρέπει να δομείται γύρω από την ομάδα ή γύρω από το ίδιο το υποκείμενο;
- Τι ορίζετε ως χρόνο; Πρόκειται για μια πρωταρχική πηγή η οποία ξοδεύεται χωρίς να είναι δυνατόν να επαναποκτηθεί; Ή πάλι θεωρείτε ότι πρόκειται για κάτι ρευστό το οποίο επιτρέπει να γίνονται πολλά πράγματα ταυτόχρονα; (Schein, E. 1999)

Ερωτήσεις που αφορούν τα σύμβολα:

- Κοιτάζετε τον χώρο γύρω σας. Τι είναι εκείνο που αποτελεί χαρακτηριστική ένδειξη του ύφους της οργάνωσής σας;
- Η γραβάτα αποτελεί ένδειξη ότι κάποιος ανήκει ή όχι στην οργάνωσή σας;
- Η καφετέρια της οργάνωσης αποτελεί έναν φιλικό χώρο ο οποίος προσφέρεται για συνεστιάσεις και συζητήσεις;
- Τα γραφεία χωρίζονται μεταξύ τους με πόρτες ή βρίσκονται στον ίδιο χώρο όλα μαζί;
- Ποίο είναι το εμπορικό σύμβολο της οργάνωσής σας, το οποίο σας βοηθά να εξάγετε συμπεράσματα για την κουλτούρα της επιχείρησης;

Ερωτήσεις που αφορούν το είδος της κουλτούρας:

- Με ποιές λέξεις ή φράσεις θα μπορούσατε να περιγράψετε τις βασικές αξίες της οργάνωσής σας;
- Σκεφτείτε ιστορίες που σχετίζονται με την οργάνωσή σας. (Συμπεριλαμβάνονται ιστορίες για ήρωες, ιστορίες επιτυχίας, αντιδράσεις σε περιπτώσεις κρίσεων...). Ποία είναι η σημασία αυτών των ιστοριών για εσάς;
- Τα μηνύματα που εξάγονται ανταποκρίνονται στις εκδηλώσεις των βασικών αυτών αξιών;
- Σκεφτείτε περιπτώσεις που έτυχε να γίνει κάποιο λάθος. Ποία ήταν η αντίδραση της επιχείρησης; Οι συνάδελφοί σας εργάστηκαν σκληρά για την αποκατάσταση του προβλήματος, ή προσπάθησαν να το αγνοήσουν;

Ερωτήσεις που αφορούν τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας:

- Ποίες διαδικασίες επιταχύνουν σε ικανοποιητικό βαθμό την οργάνωσή σας; (ανάπτυξη προϊόντος, παροχή υπηρεσιών και διανομή, εσωτερικές διεργασίες...)
- Λαμβάνετε κίνητρα και ανταμοιβές προκειμένου να αναλάβετε ρίσκο;
- Ποίος έχει το δικαίωμα να λαμβάνει ανεξάρτητες αποφάσεις στην οργάνωσή σας;
- Σας έχει τύχει ποτέ να χρειαστεί να εγκαταλείψετε παλιά προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες προκειμένου να εξοικονομήσετε πόρους για την παραγωγή νέων προϊόντων;

Ερωτήσεις που σχετίζονται με το εάν οι οργανώσεις χρησιμοποιούν παράλληλες κουλτούρες:

- Εάν μέσα στην οργάνωσή σας υπάρχουν παράλληλες ομάδες που λειτουργούν ταυτόχρονα θεωρείτε πως θα 'ταν σκόπιμο να ενταχθούν στην ευρύτερη οργάνωση; Έχετε κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο για το πώς θα επιτευχθεί κάτι τέτοιο;
- Οι παράλληλες κουλτούρες που συνυπάρχουν στην οργάνωσή σας συνεργάζονται ή τουλάχιστον επικοινωνούν μεταξύ τους;
- Εάν διαδραματίζατε έναν ηγετικό ρόλο στην οργάνωση τι είδους μηχανισμό θα διαθέτατε προκειμένου να κατευνάσετε καταστάσεις έντονης αντιπαράθεσης;

Ερωτήσεις που αφορούν το πώς αξιοποιούνται οι νέες ομάδες προκειμένου να διαμορφωθεί μια κοινή κουλτούρα:

- Τι είδους ομάδες δραστηριοποιούνται εντός της οργάνωσής σας; Πρόκειται για παραδοσιακές ομάδες με συγκεκριμένους αρχηγούς, με γραφειοκρατικές διαδικασίες...
- Τι είδους προγράμματα χρειάζεται να εκτελεσθούν στην παρούσα φάση της οργάνωσής σας προκειμένου να την ωφελήσουν;

- Έχετε παραδείγματα ομάδων στην οργάνωσή σας που εκ πρώτης όψεως φαίνονται δυναμικές και ευέλικτες, αλλά που τελικά κατέληξαν να παράγουν τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα; Τι νομίζετε ότι έφταιξε;

- Θεωρείτε την διαδικασία πρόσληψης πρόβλημα για την οργάνωσή σας; Εάν ναι, τότε δημιουργήστε ένα ομαδικό περιβάλλον όπου θα ήθελε ο καθένας να εργαστεί. Παρέχετε διαρκή κίνητρα. Αναζητήστε τρόπους που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους.

Ερωτήσεις που σχετίζονται με το κατά πόσο η οργάνωση αξιοποιεί τις νέες επικοινωνιακές μεθόδους:

- Με ποίο τρόπο εκδηλώνεται η πρόσβασή σας στις νέες τεχνολογίες;
- Η οργάνωσή σας δοκιμάζει νέες μεθόδους επικοινωνίας; Ποίες είναι αυτές και πώς λειτουργούν μέσα σε αυτήν;
- Ποίες μεθόδους χρησιμοποιείτε προκειμένου να ελέγχετε την αλληλογραφία σας;
- Πώς αξιολογείτε την συνεργασία και τον ανταγωνισμό εντός της οργάνωσής σας;
- Πόσο συχνά εσείς και οι συνάδελφοί σας γελάτε;

Ερωτήσεις που αφορούν την διαχείριση της γνώσης:

- Τι γνωρίζετε σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις και τις σχέσεις εξουσίας στην οργάνωσή σας;
- Κατά πόσο η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια και η ευρύτητα εκτιμώνται στην οργάνωσή σας;
- Σε ποίο βαθμό τα διευθυντικά στελέχη προάγουν την ανταλλαγή πληροφοριών;
- Πόσο συχνά επαναλαμβάνονται τα λάθη;
- Η διαχείριση των πραγμάτων και η επίλυση των προβλημάτων επαφύονται σε λίγα άτομα;
- Πώς χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι την νέα γνώση και τις νέες πληροφορίες;

- Ποιές θετικές και ποιές αρνητικές αξίες και νόρμες υπάρχουν στην οργάνωσή σας, οι οποίες να σχετίζονται με την γνώση για την κουλτούρα;
- Πόσο ανεκτικοί είναι οι συνάδελφοί σας στο να μοιράζονται μαζί σας τα μυστικά της επιτυχίας τους κατά την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους;
- Ποία είναι η πρώτη προτεραιότητα της οργάνωσης σας; Το άτομο ή η ομάδα;
- Μπορείτε να πείτε ότι οι συνάδελφοί σας είναι ευέλικτοι; Πρόθυμοι να μάθουν από τους άλλους; Επιδιώκουν συνεχώς να ενημερώνονται και να μαθαίνουν; Συνεργάζονται εύκολα; Έχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ τους; Έχουν την ικανότητα να κάνουν πράξη τις σκέψεις τους;
- Η ανταλλαγή πληροφοριών επέρχεται συνήθως μέσω του διαλόγου κατά την διάρκεια που αλληλεπιδρούν στις διάφορες τακτικές;
- Η γνώση που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για την διεξαγωγή της εργασίας τους υπάρχει μέσα στην οργάνωση; Εάν ναι είναι εύκολα προσβάσιμη;
- Πού θεωρείτε ότι η ανταλλαγή πληροφοριών παίζει σημαντικότερο ρόλο; Στην λήψη αποφάσεων; Στην ανεύρεση επιχειρηματικών διαδικασιών; Στην δημιουργικότητα και την ανάπτυξη;
- Θεωρείτε ότι η οργάνωσή σας ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει τους εργαζόμενους όσον αφορά την διαρκή εκπαίδευση και τις αλλαγές που η ίδια επιχειρεί να επιφέρει;
- Υπάρχει περίπτωση να αγνοείται το ταλέντο και η γνώση ατόμων τα οποία δεν είναι αρεστά ;
- Θεωρείτε ότι υπάρχουν στην οργάνωση άτομα τα οποία θα ήταν περισσότερα παραγωγικά και αποτελεσματικά στην περίπτωση θα μπορούσαν να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και να συσχετίζονται με τους υπόλοιπους;

Ερωτήσεις που αφορούν την ανοχή της οργάνωσης ως προς τις συμμαχίες:

- Γνωρίζετε εάν η οργάνωσή σας έχει δεχτεί συγχωνεύσεις προκειμένου να επεκτείνει τις δραστηριότητες της;
- Θα αποκαλούσατε την οργάνωσή σας ως «μοναχική»;



- Η οργάνωσή σας θεωρεί τις συμμαχίες επιθυμητές ή επικίνδυνες;
- Η οργάνωσή σας είναι δεκτική όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλες συμμαχικές οργανώσεις;
- Η οργάνωσή σας θεωρεί ότι μια κοινή κουλτούρα συνεπάγεται συμμαχίες και συγχωνεύσεις;

Ερωτήσεις που σχετίζονται με την ηγεσία:

- Μπορούν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν και να ακολουθήσουν τις κατευθυντήριες οδηγίες; Πότε ήταν η τελευταία φορά που παρόμοιες οδηγίες αποτέλεσαν αντικείμενο συζήτησης;
- Οι επίσημοι ηγέτες της οργάνωσης συνιστούν και τα σύμβολα της κουλτούρας της; Ποία από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά ταυτίζονται με στοιχεία της κουλτούρας;
- Πού δίνουν έμφαση τα ηγετικά στελέχη στην οργάνωση; Ποία είναι η αντίδρασή τους στα άσχημα νέα; Τι δείχνουν οι ενέργειες των ηγετικών αυτών στελεχών για την οργάνωση και πιο συγκεκριμένα για την κουλτούρα της;(Quittner,J.1999)
- Κάνει διάκριση η οργάνωσή σας μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης;
- Πώς ενισχύονται οι ανεπίσημοι ηγέτες;
- Ποία είδη επίσημης και ανεπίσημης εξουσίας χρησιμοποιούν τα ηγετικά στελέχη εντός της οργάνωσης; (Neuhauser,C. ,Bender,R. και Stomberg,K.L.)

Γενικές ερωτήσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα:

- Γιατί αποφασίσατε να εργαστείτε στην παρούσα οργάνωση;
- Τι σας αρέσει περισσότερο στην οργάνωση;
- Σε τι διαφέρει η οργάνωσή σας από τις ανταγωνιστικές της;
- Γιατί οι πελάτες την επιλέγουν;
- Ποία είναι η σχέση της οργάνωσης με τους πελάτες της;
- Πόσο αισιόδοξος είστε για το μέλλον της οργάνωσης και για το δικό σας μέλλον σε αυτήν;
- Έκανε πρόσφατα κάποιες αλλαγές προκειμένου να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της;
- Ποία συστήματα δύνανται να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προτείνουν νέες ιδέες;

- Με ποίο τρόπο χρησιμοποιεί η οργάνωση την νέα τεχνολογία (χρησιμοποιεί e-mails, internet, world wide web,βιντεοκλήσεις...)
- Τι άλλου είδους τεχνολογίες χρησιμοποιεί;
- Πώς θα περιγράφατε την ατμόσφαιρα μέσα στην οργάνωση; Είναι απόλυτα επίσημη; Ή οι εργαζόμενοι δρουν αυτόνομα; Χρειάζεται υψηλός βαθμός ελέγχου και επίβλεψης;
- Με τι είδους ανθρώπους σας αρέσει να συνεργάζεστε;
- Πώς θα περιγράφατε το ηθικό επίπεδο των ατόμων που απασχολούνται στην οργάνωση;
- Συμμετέχετε από κοινού με τους συναδέλφους σας σε κοινωνικές δραστηριότητες;
- Υπάρχει μια γενική φιλοσοφία μέσα στην οργάνωση; Εάν ναι, τότε ποία είναι αυτή; Πώς λειτουργεί μέσα στην οργάνωση;(κατευθύνεται περισσότερο προς τον άνθρωπο, το προϊόν ή τις υπηρεσίες;)
- Ποία είναι η επίσημη αποστολή της οργάνωσης;
- Τι έχετε να πείτε για την κοινή-ομαδική κουλτούρα;
- Το στυλ διοίκησης είναι από πάνω προς τα κάτω; Ή συμμετέχουν και οι κατώτεροι υπάλληλοι στην λήψη των αποφάσεων;
- Υπάρχει ευελιξία ως προς το ωράριο, το πρόγραμμα των διακοπών;
- Υπάρχει ενδυματολογικός κώδικας; Είναι συντηρητικός;
- Μπορούν οι άντρες να έχουν μακριά μαλλιά και να φορούν σκουλαρίκια;
- Ποίες εργασιακές αξίες εκτιμώνται περισσότερο μέσα στην οργάνωση; (η ασφάλεια, το υψηλό εισόδημα, η ποικιλία, ή η αλληλεξάρτηση)
- Τι προγράμματα εκπαίδευσης προσφέρει η οργάνωση; Έχουν συγκεκριμένη μορφή ή είναι περισσότερο ανεπίσημου χαρακτήρα;
- Ενθαρρύνει η οργάνωση τους εργαζόμενους να ακολουθούν μεταπτυχιακά προγράμματα; Τα χρηματοδοτεί;
- Προσφέρει εκπτώσεις στο προσωπικό της όσον αφορά τα προϊόντα που παράγει;
- Ποίο είναι το καλύτερο πράγμα μέσα στην οργάνωση;
- Πώς αξιολογεί την απόδοσή σας η οργάνωση;
- Με ποίο τρόπο αναγνωρίζει τα σημαντικά επιτεύγματα των εργαζομένων της; Με ποίο τρόπο τους ανταμείβει;

- Υπάρχουν άτομα μέσα στην οργάνωση ή και έξω από αυτήν που να θεωρούνται ως ήρωες;
- Διατηρεί η οργάνωση κάποιες κοινές παραδόσεις ή τελετές;
- Τι κάνει η οργάνωση προκειμένου να ενθαρρύνει την καινοτομία και την δημιουργικότητα;(BN Interview)
- Με ποιές τρεις λέξεις θα μπορούσατε να περιγράψετε την κουλτούρα της οργάνωσης ή του τμήματος στο οποίο απασχολείστε;
- Πώς διαχειρίζεται η οργάνωση τις συγκρούσεις;
- Διαθέτει η οργάνωση έναν κώδικα από ήθη;
- Περιγράψτε τον τρόπο διοίκησης της οργάνωσής σας;
- Ποία είναι τα προσόντα που η πλειοψηφία των εργαζομένων διαθέτουν;
- Ποία είναι η στάση της οργάνωσης ως προς την εκπαιδευτική και επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων;( interviewmonster)
- Τι θεωρείται πιο σημαντικό για εσάς: η αλήθεια ή η άνεση;
- Έχει πάντα δίκιο ο πελάτης;
- Τι προτιμάτε να ακούτε πρώτα τα καλά ή τα άσχημα νέα; Και γιατί;
- Εάν μπορούσατε να οργανώσετε τον κόσμο με έναν από τους τρεις παρακάτω τρόπους ποίος θα ήταν αυτός; Καμία έλλειψη, κανένας κανόνας, ή κανένα πρόβλημα; (mywebpages.com)

## Ερευνητικό Μέρος.

### Ανάλυση περιεχομένου στην κουλτούρα των καθηγητών.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν νέες παιδαγωγικές μέθοδοι, σε παραδοσιακούς τρόπους διδασκαλίας. Χρησιμοποιήθηκαν πολλές ποσοτικές μετρήσεις προκειμένου να συγκριθεί η συμμετοχή τόσο των διδασκάλων όσο και των μαθητών. Παράλληλα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ανάλυσης περιεχομένου του Herzi η οποία στηριζόταν στην ηλεκτρονική επικοινωνία. Μέσα από αυτό το μοντέλο προέκυψαν 5 κύριες μεταβλητές: η συμμετοχή των μαθητών, η ηλεκτρονική αλληλεπίδραση, τα κοινωνικά ήθη στα μηνύματα των μαθητών, τα γνωστικά και μεταγνωστικά στοιχεία των μηνυμάτων των μαθητών, το βάθος της διαδικασίας.(Hara,N. Bonk,C.J. και Angeli,C. 2000, σ σ: 115-152).

Η αξιοπιστία της συνέντευξης, είναι γεγονός ότι εξαρτάται από το *περιεχόμενο* της.(εάν για π.χ.εξαρτάται από την κατάσταση, από το είδος της εργασίας, εάν είναι ψυχολογική...).Ταυτόχρονα εξαρτάται από την *δομή* της συνέντευξης (εάν είναι δομημένη ή αδόμητη, ατομική ή ομαδική...). Τέλος εξαρτάται από το είδος του *κριτηρίου* ( την απόδοση της εργασίας, την απόδοση της εκπαίδευσης, τον ρόλο της διοίκησης...).(McDaniel,M.A., Whetzel,D.L., Schmitdt,F.L. και Maurer,S.D. 1994,σ σ: 599-616).

Η έρευνα εξετάζει την επίδραση των δασκάλων πάνω στην αποτελεσματικότητα των μαθητών, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις της ετερογένειας εντός της τάξης, το επίπεδο επιτυχίας των μαθητών, το μέγεθος της τάξης και η ακαδημαϊκή εξέλιξη.<sup>11</sup> Τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι οι καθηγητές αποτελούν κυρίαρχο παράγοντα για το ακαδημαϊκό όφελος των μαθητών,

---

<sup>11</sup> Προτείνεται ένα μοντέλο, το οποίο αποκαλείται παιδαγωγικό περιεχόμενο γνώσεων. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εξετάσει τα δεδομένα που προέκυψαν από συνεντεύξεις με επιστήμονες δασκάλους σχετικά με το πώς εφαρμόζουν την επιστήμη στα μαθήματα. Τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι το μοντέλο είναι αρκετά σταθερό ώστε να παρέχει έναν απλό, γρήγορο,και αποτελεσματικό τρόπο για να εξεταστούν οι απόψεις των δασκάλων και οι γνώσεις πάνω στις οποίες στηρίζονται.(Barnett,J. και Hodson,D. 2001,σ σ:426-453).

ενώ το μέγεθος της τάξης και η ετερογένεια ασκούν μικρή επιρροή.(Sanders,W.L., Wright,S.P. και Horn,S.P. 2004).

Οι δάσκαλοι βλέπουν τους εαυτούς τους σαν βοηθούς, ως πηγή προτάσεων οι οποίες προκύπτουν από τις προσωπικές τους εμπειρίες. Χωρίς βέβαια να αναγκάζουν τους μαθητές να ακολουθήσουν τις προτάσεις τους. Η αξία της ιδιαιτερότητας είναι κυρίαρχη στην κουλτούρα των δασκάλων. Ο ρόλος τους εκτός από τις γνώσεις εστιάζεται στο να ακούν και να συμβουλεύουν. Η κουλτούρα των δασκάλων συνδέεται άμεσα με το περιεχόμενο της οργάνωσης, των προγραμμάτων που ακολουθούνται και το περιεχόμενο των γνώσεων. Οι συνθήκες εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Με τον όρο αυτό εννοούμε τον χρόνο που οι δάσκαλοι αφιερώνουν στην εργασία τους, και σε συγκεκριμένα προγράμματα. Παράλληλα εντάσσουμε τον βαθμό στον οποίο δραστηριοποιούνται μόνοι τους και τον βαθμό στον οποίο αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους. Βασικό στοιχείο επίσης είναι οι δάσκαλοι να είναι καλοί με τα παιδιά. Εδώ δίνεται έμφαση σε προσόντα όπως: η ηγετική ικανότητα, η ικανότητα μεταλαμπάδευσης των γνώσεων και η ικανότητα να είναι κανείς μέλος της ομάδας. Ο δάσκαλος πρέπει να λειτουργεί ως καθοδηγητής. Να εξηγεί τις εκπαιδευτικές πρακτικές στα παιδιά και να επιλύει όσο το δυνατόν γρηγορότερα τυχόν προβλήματα. Οι δάσκαλοι πάντα προσπαθούν να αποκτήσουν ταυτόχρονα τον έλεγχο αλλά και την εμπιστοσύνη των παιδιών. Ταυτόχρονα λειτουργούν ως παράγοντας αλλαγής και καινοτομίας. Απομακρύνουν τις αναχρονιστικές αξίες και τείνουν να εμφυσήσουν στα παιδιά τις αξίες της συνεργασίας και της αμοιβαιότητας. Κατ' αυτόν τον τρόπο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και στην διαμόρφωση της κουλτούρας των παιδιών, εφ' όσον τα κοινωνικοποιούν σε νέες νόρμες και νέα δεδομένα.(Nemser,S.F. και Parker,M.B. 1992).

Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται τα ασυγχρόνιστα δίκτυα εκπαίδευσης σε αντιπαραβολή με τις πρόσωπο με πρόσωπο σχέσεις που παρουσιάζονται στις τάξεις. Τα ασυγχρόνιστα δίκτυα φαίνονται να έχουν πολλά πλεονεκτήματα, συχνά μάλιστα εμφανίζονται να είναι αποτελεσματικότερα από την παραδοσιακή τάξη. Ωστόσο σύμφωνα με τους Heckman,Maswick, Rodgers, Ruthen και Wee ο αριθμός των ρόλων μειώνεται, ενώ ο βασικός ρόλος απλοποιείται όταν η τεχνολογία ανάγεται σε πρωταρχικό μέσο της ομαδικής αλληλεπίδρασης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- Η παρουσία του δασκάλου είναι μεγαλύτερη στην παραδοσιακή μορφή τάξης.
- Στην παραδοσιακή τάξη χρησιμοποιείται μια περισσότερο ανεπίσημη διάλεκτος .

Τα δεδομένα στην ανάλυση περιεχομένου έγιναν κατανοητά ως άμεσες ενδείξεις των εξεταζόμενων συμπεριφορών. Αναλύθηκαν με σκοπό να αποκαλύψουν γνωστικά, κοινωνικά φαινόμενα και φαινόμενα διδασκαλίας. Μας επιτρέπουν έτσι να εξετάσουμε τα φαινόμενα στο φυσικό τους περιβάλλον. Απ' όλα αυτά προκύπτει ότι ο συνδυασμός και των δύο μεθόδων αναμένεται να αποφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.(Heckman,R. και Annabi,H. 2005). Εδώ η κουλτούρα εξετάστηκε μέσα από μια μετα-μοντέρνα προοπτική η οποία προσπαθεί να αναζητήσει σύγχρονα παγκόσμια φαινόμενα. Η τάση ήταν να ξεπεραστούν τα εθνοκεντρικά όρια. Τα δεδομένα πρέπει αναλύονται μέσα από τις εξής οπτικές: την συμβολή τους, την αλλαγή και την κοινωνική δράση.(Kertner,M.A. 2005).

Η έρευνα προτείνει ότι οι έμπειροι δάσκαλοι εφαρμόζουν βοηθητικές στρατηγικές, και με έμφαση στην συνεργασία αναπτύσσουν και μοιράζονται από κοινού πολύπλοκους διδακτικούς ρόλους οι οποίοι ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Στους παράγοντες που ασκούν σημαντική επιρροή εμπεριέχονται το σχολικό περιβάλλον, τα διδακτικά και άλλα χαρακτηριστικά των δασκάλων. (Widman,T.M., Magliaro,S.G., Niles,R.A. και Niles,J.A. 1992). Σκοπός εδώ είναι να παραχθεί ένα πρόσθετο εργαλείο για τους δασκάλους προκειμένου να μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν την τάξη ώστε να βελτιώσουν την διδασκαλία και την εκμάθηση. Η ανάλυση περιεχομένου στην συγκεκριμένη έρευνα κρίνεται εξαιρετικής σημασίας προκειμένου να συνειδητοποιήσουν οι δάσκαλοι την χρησιμότητα των νέων τεχνολογιών στην τάξη τους. Χρειάζεται να κατανοήσουν τα πραγματικά οφέλη για τους μαθητές τους.(Rakowski,D. 2004).

Εκτός απ' όσα έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής η συγκεκριμένη έρευνα ασχολείται με την ποικιλία των πρωτοβουλιών στους οργανισμούς και το πώς αυτή η ποικιλία συνδέεται με την κουλτούρα της ίδιας της οργάνωσης. Είναι γεγονός πως κάθε εργασιακό περιβάλλον είναι αντιπροσωπευτικό μιας ποικιλίας ανθρώπων. Η ποικιλία ενδυναμώνει ένα περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να ασκήσουν πλήρως την δυναμική τους. Η ποικιλία είναι μια ολοκληρωμένη οργάνωση που εμπερικλείει όλα τα ταλέντα και την ενέργεια των ανθρώπων. Η ποικιλία προϋποθέτει ένα περιβάλλον όπου όλοι γίνονται σεβαστοί και εκτιμούνται. Η ποικιλία είναι η ολοκληρωμένη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, το οποίο συνεπάγεται μια ισχυρότερη και ανταγωνιστικότερη οργάνωση. Η ποικιλία φέρνει κοντά τους εργαζόμενους, τους πελάτες... μέσα στα πλαίσια μιας θετικής συνεργασίας.

Οι παράγοντες που συνθέτουν την ποικιλία σε μια οργάνωση είναι οι ακόλουθοι: οι δημογραφικές αλλαγές, οι διαφορετικές αγορές, η ανάγκη βελτίωσης της παραγωγικότητας και η ανάγκη διατήρησης της ανταγωνιστικότητας, η παγκοσμιοποίηση, η επικέντρωση στην ποικιλία ως μια επιχειρηματική στρατηγική, οι νομικοί περιορισμοί και οι διαφορετικές ομάδες εργασίας.

Το ζητούμενο εδώ είναι να περιγραφεί η κουλτούρα της οργάνωσης σύμφωνα με την έννοια της ποικιλίας. Μέσα από μια αλλαγή της κουλτούρας η οργάνωση αλλάζει τον τρόπο που εκτιμά, αξιολογεί και χρησιμοποιεί τον καθένα. Στα πλαίσια μιας κουλτούρας οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σύμφωνα με τα ιδιαίτερα ταλέντα τους και την συμβολή τους στην οργάνωση. Η ποικιλία αυτή σύμφωνα με τα ηγετικά στελέχη είναι εκείνη που καταφέρνει να κάνει μια οργάνωση να επιβιώσει και να διατηρηθεί ανταγωνιστική.(NCRVE MDS).

Η παρούσα έρευνα πραγματεύεται το πώς οι δάσκαλοι, οι κοινότητες τους και οι υποκουλτούρες που εκφράζουν επηρεάζουν τον τρόπο διδασκαλίας. Κάνοντας ανάλυση περιεχομένου τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι οι επιρροές αυξάνονται στις περιπτώσεις που οι δάσκαλοι εμπλέκονται με νέες τεχνολογίες και δημιουργούν νέα νοήματα και νέες συνήθειες.

Παρά την ευρεία διάδοση των νέων τεχνολογικών επικοινωνιών στο πεδίο του σχολείου η χρήση τους παραμένει κάπως προβληματική. Ο κύριος λόγος εστιάζεται στην αντίσταση των δασκάλων και στις υποκειμενικές υποκουλτούρες που ανακύπτουν. Ο Olson, J. (2000) αναρωτιέται για ποίο λόγο οι δάσκαλοι εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές και σίγουρες παιδαγωγικές μεθόδους για τις νέες αβέβαιες μεθόδους που εμπλέκουν οι νέες τεχνολογίες. Η αίσθηση της ταυτότητας και η δημιουργία επίσημων παιδαγωγικών ταυτοτήτων βρίσκεται στην βάση της σύγχρονης προβληματικής. (Berstein, B. 2000). Τόσο οι μαθητές όσο και οι καθηγητές πλέον χρησιμοποιούν νέα τεχνολογικά εργαλεία και νέες πηγές πληροφοριών οδεύοντας σε νέους παιδαγωγικούς στόχους. Προκύπτει εύλογα ότι υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ των διαφόρων τύπων υποκουλτούρας και των νέων τεχνολογικών επικοινωνιών. Το κλειδί για την κατανόηση αυτής της σχέσης είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο κατηγοριών, πώς δηλαδή ξεπερνιόνται τα διάφορα εμπόδια που προκύπτουν κατά καιρούς.(John, P. 2005). Η συνέντευξη αναφοράς θεωρείται ως ένα βασικό στάδιο στην διαδικασία άντλησης πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπους. Παρ' όλα αυτά η χρήση τους προκειμένου να ανακύψουν πληροφορίες σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, κρίνεται περιορισμένη. Σκοπός της ανάλυσης περιεχομένου δεν είναι να γενικεύσει αλλά

κυρίως να ανακαλύψει όσο το δυνατόν περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά αναφορικά με το ζήτημα.

Η έρευνα αναφέρει μια πολυπλοκότητα όσον αφορά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες. Ο βαθμός βέβαια αυτής της πολυπλοκότητας ποικίλλει. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήσαμε μας βοήθησαν να αποκαλύψουμε υποβόσκουσες συνθήκες του προβλήματος.(Wilson,T.D. 2004).

Ένα σχολείο κουλτούρας δεν είναι ένα σύστημα από επίσημους, γραπτούς κανόνες. Κατά κύριο λόγο αποτελείται από αθέατους κανόνες και έθιμα, τα οποία περιορίζουν τις συνθήκες εργασίας τόσο του διδακτικού προσωπικού όσο και των ίδιων των μαθητών. Η κουλτούρα διαμορφώνεται από τα άτομα που εργάζονται μέσα στην οργάνωση, από το φυσικό εργασιακό περιβάλλον, από το είδος της οργάνωσης... Το σχολείο του σήμερα πρέπει να γίνεται αντιληπτό μέσα στο ιστορικό του πλαίσιο. Αυτό το περιεχόμενο γίνεται αντιληπτό μέσα από την προοπτική των σχέσεων, η οποία συχνά αποκαλείται γραπτή και κρυφή διδακτέα ύλη. Με την έννοια αυτή, στο σχολείο οι μαθητές δεν διδάσκονται μόνο τα μαθηματικά, την λογοτεχνία... αλλά ταυτόχρονα διδάσκονται την υπομονή, τον αυτοέλεγχο, την υποταγή σε συγκεκριμένους κανόνες... Η εκπαίδευση με άλλα λόγια είναι ζήτημα πειθαρχίας, υποταγής... Η κουλτούρα του σχολείου συνδέεται στενά με τις δραστηριότητες του σχολείου, γι' αυτό και είναι εξαιρετικά δύσκολο να οριστεί επακριβώς. Εάν καταφέρουμε να αποκρυπτογραφήσουμε μερικές από τις βασικές νόρμες που διαπνέουν τους δασκάλους στο σχολείο, θα έχουμε καταφέρει να διαμορφώσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα της κουλτούρας του σχολείου.

Η κουλτούρα του σχολείου ασκεί μια ανεπίσημη επίδραση πάνω στην ευρύτερη δραστηριότητά του. Κατά συνέπεια συνιστά έναν κριτικό παράγοντα στην ανάπτυξη του σχολείου. Ωστόσο η κουλτούρα είναι πολύ δύσκολο να αναλυθεί δεδομένου ότι συμπεριλαμβάνει πολλά και πολύπλοκα φαινόμενα. Μια ανάλογη μέθοδος προκειμένου να εξάγουμε σημαντικά συμπεράσματα είναι να εστιάσουμε στην συμπεριφορά των δασκάλων και στην κουλτούρα τους δεδομένου ότι αποτελούν το κύριο συστατικό του σχολείου από πλευράς προσωπικού. Οι νόρμες και οι αξίες τους συνθέτουν και την γενικότερη κουλτούρα του σχολείου.<sup>12</sup> Η πιο διαδεδομένη μέθοδος προκειμένου να συλλέξουμε πληροφορίες σχετικά με την

---

<sup>12</sup> Οι δάσκαλοι χρειάζεται να σέβονται τις διαφορετικές νόρμες των μαθητών, ενώ παράλληλα χρειάζεται να διδάσκουν τόσο τις διαδικασίες όσο και τις ικανότητες.(Delpit,L.1995).



κουλτούρα μιας οργάνωσης είναι η συνέντευξη, και κυρίως η αδόμητη συνέντευξη με τους δασκάλους. Αυτού του είδους η συνέντευξη προσομοιάζει με τον χαρακτήρα της συνομιλίας, όπου ο συνεντευκτής προσπαθεί να αποσπάσει από τον καθηγητή πληροφορίες σχετικά με τις συνθήκες εργασίας σ' ένα γενικό αλλά και σ' ένα ειδικό πλαίσιο.

#### Η διάσταση της συνεργασίας

- Υπάρχει κάποιο είδος συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργασίας; Εάν ναι, γιατί αναπτύχθηκε αυτή η συνεργασία, ποιές ομάδες εργασίας εμπλέκονται, για ποίο λόγο επιλέγονται οι συγκεκριμένες ομάδες. Εάν όχι, για ποίο λόγο απουσιάζει μια τέτοια συνεργασία.
- Ποία είναι η γενικότερη στάση της οργάνωσης ως προς την συνεργασία;
- Υπάρχουν ανάγκες για μια μελλοντική συνεργασία;

Η αλληλεπίδραση των δεδομένων κατέχει ιδιαίτερη θέση στην κουλτούρα τόσο των μαθητών, όσο και των καθηγητών. Οι μαθητές χρειάζεται να κατανοούν τα δεδομένα και τον τρόπο που αυτά αλληλεπιδρούν προκειμένου να υιοθετήσουν μία συγκεκριμένη άποψη. Ο παράγοντας της τύχης χρειάζεται να εισαχθεί ήδη από τις μικρότερες τάξεις διαφορετικά οι μαθητές δεν μπορούν να επικεντρωθούν στην μάθηση σε επόμενα στάδια. (Van de Walle, J. 2004). Εισάγοντας το στοιχείο της τύχης, οι καθηγητές μπορούν να ισχυροποιήσουν και να ενθαρρύνουν την αποτελεσματικότητα νέων εκπαιδευτικών στρατηγικών. Οι καθηγητές χρειάζεται να δίνουν έμφαση στα κεντρικά σημεία της διαδικασίας ανάλυσης περιεχομένου. Τα στάδια είναι τα ακόλουθα: επιλογή της κατάλληλης ερώτησης, συλλογή των δεδομένων, ανάλυση των δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Μέσω της επανάληψης της συγκεκριμένης πρακτικής οι μαθητές θα καταλήξουν να διαμορφώνουν σωστές ερωτήσεις.

Στα πλεονεκτήματα της συνεργασίας συμπεριλαμβάνεται η εδραίωση μιας ασφαλούς και επικοινωνιακής μαθησιακής κοινότητας η οποία προάγει την εκπαιδευτική συνοχή. (DuFour, R. 2004). Οι καθηγητές που δρουν συνεργατικά αναπτύσσουν μια κοινή πεποίθηση σχετικά με τα ακόλουθα: τα περιεχόμενα και οι ικανότητες των μαθητών πρέπει να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες. (Working systemically to increase student achievement, 2006).

### Η διάσταση του σχεδιασμού

- Ποιοι συμμετέχουν σε ομαδικές διαδικασίες, και πότε αυτές συμβαίνουν;
- Ποία είναι η προτίμηση τόσο των καθηγητών όσο και των μαθητών ως προς τα ηγετικά στελέχη, σε σχέση πάντοτε με τα καθήκοντά τους;
- Ποία είναι τα κίνητρα πίσω από αυτές τις προτιμήσεις;

### Η διάσταση της αλλαγής

- Ποία είναι τα κίνητρα πίσω από τις στάσεις για αλλαγή;
- Ποιές αλλαγές επιτρέπεται να γίνουν στο σχολείο;
- Πότε έγιναν στο παρελθόν αλλαγές και από ποιούς διατελέστηκαν;

Οι τρεις αυτές διαστάσεις της κουλτούρας καθιστούν τις τρεις βασικές οριζόντιες κατηγορίες της ανάλυσης της κουλτούρας. Αυτή η κατηγοριοποίηση μπορεί να διευρυνθεί προσθέτοντας και άλλες διαστάσεις της κουλτούρας. Για παράδειγμα έχουμε τις κάθετες κατηγορίες οι οποίες δεν είναι προκαθορισμένες, αλλά το περιεχόμενό τους καθορίζεται ανάλογα με τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του υλικού της συνέντευξης.

Η μέθοδος για την κατηγοριοποίηση των συνεντεύξεων στην οποία στηρίζεται η ανάλυση της κουλτούρας μπορεί να καθοριστεί με τον εξής τρόπο: χρησιμοποιήσαμε αδόμητες συνεντεύξεις. Μόλις το πρωτόκολλο της συνέντευξης γίνει αποδεκτό ο ερευνητής καλείται να βάλει τάξη στο χάος. Αυτό συνεπάγεται την συστηματοποίηση του υλικού της συνέντευξης. Το πρώτο βήμα έχει να κάνει με την κατηγοριοποίηση σύμφωνα με τις τρεις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν.

Η κουλτούρα του σχολείου γίνεται αντιληπτή ως μια προοπτική της ανάπτυξης του σχολείου. Όσο περισσότερο η κουλτούρα ενός σχολείου συνδέεται με την συνεργασία, τόσο περισσότερο διευρύνεται το πλαίσιο δράσης. Η ανάλυση αποδεικνύει ότι η κουλτούρα του σχολείου διαθέτει μια στατική αλλά και μία δυναμική χροιά ταυτόχρονα (Berg,G.)

Στην βιβλιογραφία η σύγκρουση θεωρείται επιζήμια τόσο για την απόδοση όσο και για την ικανοποίηση. Γι' αυτό και για τα περισσότερα διοικητικά στελέχη η σύγκρουση θεωρείται ως κάτι αρνητικό το οποίο πρέπει να αποφεύγεται και να

επιλύεται άμεσα. Ωστόσο για πολλούς η σύγκρουση όταν λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό μιας ομάδας και αφορά καθήκοντα ενδέχεται να βελτιώσει την οργανωσιακή επίδοση εφ' όσον ενισχύεται η κατανόηση διαφορετικών απόψεων και δημιουργικών επιχειρημάτων. Υπάρχουν συχνά ομάδες οι οποίες διακατέχονται από διαφορετικούς σκοπούς. Βέβαια υπάρχουν και ομάδες οι οποίες παρ' όλο που συμφωνούν σχετικά με τους ομαδικούς και τους ατομικούς σκοπούς παρ' όλα αυτά βρίσκονται σε σύγκρουση τα μέλη της. Χρησιμοποιούνται ποιοτικά δεδομένα προκειμένου να καταδειχτούν τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της οργανωσιακής σύγκρουσης. Σύμφωνα με όλα αυτά φαίνεται η διασύνδεση μεταξύ της αντίληψης και της πραγματικής συμπεριφοράς, και της απόδοσης της διοίκησης των ομάδων και της παραγωγής. Καταλήγουμε σε δύο είδη σύγκρουσης: την επιτηδευμένη και την ουσιαστική σύγκρουση. Η επιτηδευμένη σύγκρουση αναφέρεται σε διαπροσωπικές συγκρούσεις, ενώ η ουσιαστική σύγκρουση αναφέρεται σε ζητήματα καθηκόντων. Άλλοι πάλι διακρίνουν σε γνωστικές συγκρούσεις, συγκρούσεις καθηκόντων, κοινωνικοσυναισθηματικές συγκρούσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαπροσωπικές διαφωνίες που δεν συνδέονται άμεσα με το καθήκον. Άλλοι πάλι οδηγούνται σε συγκρούσεις που αφορούν σκοπούς, όπου τα υποκείμενα έχουν συγκεκριμένους στόχους, και σε συναισθηματικές συγκρούσεις όπου η διαφωνία εστιάζεται σε διαπροσωπικό επίπεδο.(Jehn,K. 1997).

Το ολοένα πολυπλοκότερο και ανταγωνιστικότερο περιβάλλον των σύγχρονων οργανώσεων κατέστησε τις τεχνολογικές καινοτομίες ως καθοριστικό παράγοντα της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της επιβίωσης των οργανώσεων. Η έρευνα έδωσε έμφαση στις μεταβλητές που διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν την υιοθέτηση τεχνολογικών μεταβλητών. Μια μεταβλητή που συνδέεται στενά με την επιτυχία μιας τεχνολογικής επιτυχίας είναι η ύπαρξη ενός πρωταθλητή. Πρόκειται για ένα άτομο το οποίο ανεπίσημα εισχωρεί σε μια οργάνωση, και το οποίο συμβάλλει καθοριστικά στην καινοτομία, προάγοντας την επιτυχία της μέσα από συγκεκριμένα οργανωσιακά στάδια. Ωστόσο οι έρευνες σχετικά με αυτούς τους πρωταθλητές αντιμετωπίζουν συχνά προβλήματα. Τα περισσότερα ευρήματα στηρίζονται σε προσωπικές απόψεις των ερευνητών οι οποίες δεν είναι αξιόπιστες. Υπάρχει μια αμφιβολία σχετικά με το κατά πόσο οι πρωταθλητές αυτοί πραγματικά διαφέρουν από τα ηγετικά στελέχη της οργάνωσης. Ταυτόχρονα υπάρχουν μεθοδολογικές ελλείψεις, γεγονός που καθιστά τα αποτελέσματα της έρευνας αμφιλεγόμενα. (Howell,J.M. και Higgins,C.A. 1990).

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι ενδογενείς δυσκολίες που αφορούν τον επαγγελματισμό των καθηγητών, δεδομένου ότι από την φύση του πρόκειται για ένα

επάγγελμα κοινωνικά δομημένο, το οποίο υπάγεται σε γεωγραφικές και πολιτισμικές διαφοροποιήσεις, οι οποίες κατά καιρούς αλλάζουν. Οι ίδιοι οι καθηγητές διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο όσον αφορά τον καθορισμό του επαγγελματισμού τους. Αλλαγές ως προς το περιεχόμενο, την μορφή και την οργάνωση ασκούν σημαντική επιρροή σ' αυτήν την περιοχή. Το κλειδί για τον καθηγητή είναι αφ' ενός να είναι επαγγελματίας και αφ' έτερου να συμπεριφέρεται ως επαγγελματίας. (Helsby,G. 1995).

Κατ' ανάλογο τρόπο αναλύεται ο ρόλος της εμπάθειας στην αποτελεσματικότητα των δασκάλων που σχετίζονται με μαθητές από διαφορετικούς πολιτισμούς. Η εμπάθεια εμπλέκει γνωστικά και συμπεριφοριστικά δεδομένα που οι δάσκαλοι θεωρούν ότι παρουσιάζονται στην πρακτική τους. Όλοι αυτοί οι καθηγητές συμμετάσχουν σε προγράμματα πολυπολιτισμικής επαγγελματικής ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα απέδειξαν τρεις ανάγκες: περισσότερες θετικές αλληλεπιδράσεις με τους διαφορετικών εθνοτήτων μαθητές, περισσότερο θετικό κλίμα εντός της τάξης, και περισσότερο ανθρωποκεντρικές πρακτικές.(McAllister,G. και Irvine,J.J. 2002,σ σ:433-443.)

Ο Scribner,J.P. (1999) αναπτύσσει την άποψη ότι ένα πολύπλοκο δίκτυο από εργασιακά περιεχόμενα περιορίζει τα είδη των δραστηριοτήτων εκμάθησης. Επιπλέον χρειάζονται να ληφθούν μέτρα τόσο εκ μέρους των ηγετικών στελεχών των σχολείων , όσο και εκ μέρους σχεδιαστών εκπαιδευτικών στρατηγικών, ικανών να ενισχύσουν τις ευκαιρίες για επαγγελματική εκπαίδευση. Σύμφωνα πάλι με άλλους (Lipponen,L. και Hakkarainen,K. 2001) αυτό που έχει σημασία είναι να ενταχθεί ολόκληρη η σχολική κοινότητα στην διαδικασία παιδαγωγικής ανάπτυξης και όχι να δίνεται έμφαση σε μεμονωμένους καθηγητές και τάξεις. Πρόκειται βέβαια για ένα εξαιρετικά περίπλοκο ζήτημα δεδομένου ότι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ καθηγητών, μαθητών και ερευνητών διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο.

Η απομόνωση μέσα στην οποία εργάζονται οι σύγχρονοι καθηγητές είναι ένα πολύ κοινό πρόβλημα. Απομονωμένοι από τους υπόλοιπους επαγγελματίες οι καθηγητές υπόκεινται σ' ένα ιεραρχικό σύστημα κατά το οποίο οι καθημερινές δραστηριότητες κυριαρχούνται από εξωτερικές δυνάμεις. Ένα σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι καθηγητές είναι εκείνο της κουλτούρας, και της ποικιλομορφίας που χαρακτηρίζει τον πληθυσμό των μαθητών. Το θέμα της κουλτούρας προϋποθέτει μία εμπειρία επαγγελματικής ανάπτυξης. Αυτό που τους λείπει συχνά είναι οι βάσεις της κουλτούρας τόσο στην δική τους ζωή όσο και στην ζωή των άλλων. Τους είναι δύσκολο να εξερευνήσουν πολύπλοκα ζητήματα ράτσας, κουλτούρας, κοινωνικής τάξης, και γλωσσικής ποικιλομορφίας. Η επαγγελματική τους

εκπαίδευση συνήθως δεν τους εμφυσάει ένα είδος κουλτούρας, ως μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία η επικοινωνία με τους άλλους τους βοηθά να βγάλουν συμπεράσματα. Η έρευνα στηρίζεται στην ιδέα ότι η μάθηση αρχίζει και τελειώνει μέσα σ' ένα κοινωνικό πλάνο.(Ruane,S.F. και Raphael,T.E. 2001).

Ο σκοπός της ανάλυσης είναι να αποδώσει νόημα, δομή και τάξη στα δεδομένα. Η αλληλεπίδραση προϋποθέτει διαρκή ενημέρωση σχετικά με τα δεδομένα, την επικέντρωση και ευρύτητα πνεύματος σχετικά με κάποιες πτυχές της κοινωνικής ζωής. Ο ερευνητής έρχεται αντιμέτωπος με το δύσκολο καθήκον να βγάλει νόημα μέσα από όλα αυτά που έχει πληροφορηθεί. Ο Denzin,N.K. (2000) αποκάλεσε αυτό το γεγονός «οι πρακτικές και οι πολιτικές της αλληλεπίδρασης». Ο καθηγητής καλείται να μεταφράσει αυτά που έχει διδαχθεί σε ένα κείμενο και στην συνέχεια θα επικοινωνήσει το περιεχόμενο του στους μαθητές. (Anfara,V.A., Brown,K.M. και Mangione,T.L.). Η αναδόμηση της εκπαίδευσης των δασκάλων και η αναζωογονήσεις των προγραμμάτων για την εκμάθηση της διδασκαλίας συμπίπτουν με τις νέες αντιλήψεις για την επαγγελματική ανάπτυξη και προϋποθέτει ιδέες σχετικά με την υιοθέτηση επαγγελματικών γνώσεων.(Kremer-Hayon,L. και Tillema,H.H. 1999,σ σ: 507-522).

Τέλος, έρευνες πάνω στην σχέση μεταξύ της πρακτικής που εφαρμόζεται στην τάξη και στις θεσμικές πολιτικές απέδειξαν ότι οι καθηγητές διαπραγματεύονται, υιοθετούν και προσαρμόζουν τις πολιτικές τους όταν πρόκειται να τις θέσουν σε εφαρμογή. Οι καθηγητές επαναοικοδομούν τα πορίσματα και τα νοήματα που έχουν αποκομίσει, καταλήγουν σε αποφάσεις και διαπραγματεύονται σχετικά με τις τεχνικές και επαγγελματικές λεπτομέρειες. Συχνά μάλιστα είναι δυνατόν κάποιες τοπικές κοινότητες δασκάλων να διαμορφώσουν ισχυρές μικροκουλτούρες και να ασκήσουν μικρές πιέσεις στο περιβάλλον. Τα περισσότερα σχολεία και φροντιστήρια ανταποκρίνονται πλέον σε πολυδιάστατες πρωτοβουλίες. Συχνά μάλιστα δραστηριοποιούνται και έξω από το επίσημο σύστημα, με αποτέλεσμα οι καθηγητές να έρχονται αντιμέτωποι με αντιτιθέμενους στόχους και κίνητρα. Παραδοσιακά η θεσμική- δομική (institutional theory) θεωρία εφαρμόστηκε κοντά στο σχολικό περιβάλλον. Οι περισσότερες έρευνες αφορούν στην επιρροή που ασκεί το θεσμικό περιβάλλον πάνω στην δομή του σχολείου και άλλων συναφών οργανισμών. Όμως αυτές οι έρευνες απέτυχαν να εξετάσουν εμπειρικά τις διασυνδέσεις μεταξύ του περιβάλλοντος και της διδασκαλίας των καθηγητών μέσα στις τάξεις. Ουσιαστικά

αυτή η θεωρία φαίνεται να αγνοεί την δυναμική σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος και των εσωτερικών σχολικών διαδικασιών.

Η εξαγωγή νοήματος δεν είναι μία απλή ιδιωτική διαδικασία αλλά περισσότερο μία κοινωνική. Πρώτον είναι συλλογική με την έννοια ότι στηρίζεται στην κοινωνική αλληλεπίδραση και διαπραγμάτευση. Και δεύτερον είναι κοινωνική με την έννοια ότι συνδέεται στενά με τα ήδη υπάρχοντα περιεχόμενα των καθηγητών. Η έρευνα τονίζει την αλληλεπίδραση έξω από τις επίσημες δομές της οργάνωσης. Πρόκειται με άλλα λόγια για μια αλληλεπίδραση η οποία μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι καθηγητές βγάζουν συμπεράσματα μέσα από το περιβάλλον τους. Ο δυναμικός αυτός χαρακτήρας μας αποδεικνύει ότι οι επίσημες οι ανεπίσημες κοινότητες των καθηγητών μπορούν να καταλήξουν κατ' αυτόν τον τρόπο σε διαφορετικά συμπεράσματα σχετικά με το ίδιο πράγμα. (Coburn, C.E. 2001, σ σ: 145-170).

## Η ανάλυση περιεχομένου ως μέθοδος έρευνας.

Η ανάλυση περιεχομένου αποτελεί μια συστηματική και αξιόπιστη τεχνική προκειμένου να μετατραπούν οι λέξεις του κειμένου σε μικρότερες κατηγορίες σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες κωδικοποίησης. Επιτρέπεται έτσι στους ερευνητές να αντεπεξέλθουν σε μεγάλη μάζα δεδομένων με συστηματικό τρόπο. Η ανάλυση περιεχομένου αναδεικνύεται εξαιρετικά χρήσιμη στον τομέα της διδασκαλίας και του σχολείου προκειμένου να κάνει υποδείξεις σχετικά με το κατά πόσο το σχολείο ανταποκρίνεται στον πρωταρχικό σκοπό της ύπαρξής του. Σύμφωνα με τον Krippendorff, K. (1980) σε κάθε ανάλυση περιεχομένου πρέπει να ακολουθούμε τις εξής ερωτήσεις:

- Ποία είναι τα δεδομένα που αναλύονται
- Πώς αυτά ορίζονται
- Από ποιόν πληθυσμό προέρχονται
- Σύμφωνα με ποίο περιεχόμενο αναλύονται
- Ποία είναι τα όρια της ανάλυσης
- Ποίος είναι ο στόχος των αλληλεπιδράσεων.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι δεν είναι απαραίτητο κάθε λέξη να αποτελεί κατηγορία από μόνη της. Η συχνότητα μιας λέξης<sup>13</sup> συνιστά ωστόσο ενδεικτικό παράγοντα. Προκειμένου να κατασκευάσουμε κατηγορίες υπάρχουν διάφοροι τρόποι. Ένας απ' αυτούς είναι να τις ορίσουμε σύμφωνα με τα φυσικά και θεσμικά τους όρια. Ένας άλλος τρόπος είναι ο συντακτικός διαχωρισμός σύμφωνα με τις λέξεις, τις φράσεις ή τις παραγράφους που έχει ήδη χρησιμοποιήσει ο συγγραφέας. Ενώ ένας τρίτος τρόπος είναι ο περιφραστικός σύμφωνα δηλαδή με τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται μια κατηγορία. Τέλος ένας τέταρτος τρόπος είναι σύμφωνα με προτεινόμενες κατηγορίες. Τυπικά υπάρχουν τρεις ενότητες: οι ενότητες- δείγματα, οι ενότητες περιεχομένου και οι ενότητες εγγραφής. Οι πρώτες εξαρτώνται από το νόημα που αποδίδει ο συγγραφέας, μπορεί να μιλάμε για λέξεις, φράσεις ή παραγράφους. Στην ουσία αποτελεί την δήλωση της αποστολής της έρευνας. Οι

---

<sup>13</sup> Η ανάλυση των λέξεων βοηθά τους ερευνητές να ανακαλύψουν τις θεματικές της συνέντευξης. Σύμφωνα με αυτό τόσο το περιεχόμενο μέσα στο οποίο εκφράζονται οι λέξεις όσο και οι ίδιες οι λέξεις, είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές, βοηθούν τους ερευνητές να προσδιορίσουν σημαντικά περιεχόμενα και να παράγουν δεδομένα προς συστηματικές συγκρίσεις. Η δομική ανάλυση και η δικτυακή ανάλυση εξετάζουν τις κυριότητες που προκύπτουν από τις σχέσεις μεταξύ των πραγμάτων. (Ryan, G.W. και Bernard, H.R.).

δεύτερες πρέπει να είναι είτε ανεξάρτητες είτε τουλάχιστον διακριτές. Απαρτίζονται από άλλες ενότητες εγγραφής. Θέτουν βέβαια φυσικά όρια σχετικά με τα τι χρειάζεται να συγκρατήσουμε. Οι τελευταίες αντίθετα σπάνια εκφράζονται με φυσικά όρια. Αναφέρονται κατά κύριο λόγο στον σκοπό της έρευνας.

Η αξιοπιστία εκφράζεται με όρους σταθερότητας, αφορά δηλαδή το κατά πόσο τα αποτελέσματα παραμένουν ίδια μετά από κάθε προσπάθεια. Η εγκυρότητα έχει να κάνει με την επαλήθευση των γεγονότων μέσω πολλών δεδομένων, πληροφοριών, θεωριών και μεθόδων.

Δύο βασικά προβλήματα της ανάλυσης περιεχομένου είναι η λανθασμένη επιλογή κατηγοριών, και η μη αμοιβαία αποκλειόμενες και εξαντλητικές κατηγορίες.

Μιλώντας για ανάλυση περιεχομένου αναφερόμαστε σε μία πολυμορφική μέθοδο ελεγχόμενης και συστηματικής περιγραφής και ερμηνείας του γραπτού και προφορικού λόγου. Στην παρούσα έρευνα, η ανάλυση περιεχομένου εστιάζεται στην ερμηνεία του περιεχομένου των απαντήσεων της συνέντευξης. Η μέθοδος αυτή λειτουργεί ως ένα βοηθητικό εργαλείο της συνέντευξης. Κατά γενική ομολογία το υλικό της συνέντευξης υποβάλλεται σε ανάλυση περιεχομένου προκειμένου να εξαγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα, αναφορικά με τις συνθήκες παραδοχής ή αποδοχής και ερμηνείας του μηνύματος ή και τα δύο. (Henry,P. και Moscovici,S. 1986). Πιο συγκεκριμένα η επεξεργασία δεν μπορεί να παρακάμψει την ανάλυση περιεχομένου. Ο ιδιόμορφος και αντιφατικός κάποιες φορές λόγος των υποκειμένων πρέπει να υποστεί μια κωδικοποίηση και κατηγοριοποίηση προκειμένου να συστηματοποιηθεί το περιεχόμενό της συνέντευξης.

Στην παρούσα έρευνα η ανάλυση περιεχομένου θα μας επιτρέψει να αναλύσουμε τις συζητήσεις με τους άμεσα ενδιαφερόμενους, γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει τόσο την διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο και την γενικότερη παρέμβαση στο πλαίσιο της συγκεκριμένης οργάνωσης.(Ghiglione,R., Beauvois,J.L., Chabrol,C. και Trognon,A. 1980).

Η ανάλυση περιεχομένου διακρίνεται σε τρεις κύριες φάσεις: α) την προανάλυση, β) την φάση της ανάλυσης του υλικού, και γ) την ερμηνεία και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων καθώς και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Πιο αναλυτικά η *πρώτη φάση της προανάλυσης* είναι ίσως και η σημαντικότερη δεδομένου ότι αποβλέπει στην συστηματοποίηση των στόχων της έρευνας. Παράλληλα καθιστά συγκεκριμένες τις υποθέσεις της έρευνας και ταυτόχρονα μας βοηθά να επιλέξουμε τις τεχνικές που θα μας επιτρέψουν να



οδηγηθούμε στην υπόλοιπη έρευνα. Στην συγκεκριμένη συνέντευξη ακολουθήσαμε τις εξής διαδικασίες:

- Μια εξερευνητική ανάγνωση, η οποία μας επέτρεψε να εξοικειωθούμε με το υλικό και να αναζητήσουμε το κατάλληλο θεωρητικό και τεχνικό πλαίσιο για την ανάλυσή του.
- Την επιλογή του υλικού. Το υλικό της συνέντευξής μας στην προκειμένη περίπτωση είναι δεδομένο, εφόσον μας ενδιαφέρει να μελετήσουμε το σύνολο των αξιών σ' ένα δεδομένο πολιτισμικό χώρο. Κατά συνέπεια χρειάζεται να προσδιορίσουμε το corpus, το σύνολο με άλλα λόγια των στοιχείων που πρέπει να υποβληθούν σε ανάλυση. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι το corpus να διακρίνεται από τις αρχές της εξαντλητικότητας, της αντιπροσωπευτικότητας, της καταλληλότητας και της ομοιογένειας.
- Ο ορισμός του αντικείμενου της έρευνας και η διατύπωση των υποθέσεων. Το αντικείμενο αναφέρεται στους γενικούς ή ειδικούς σκοπούς της έρευνας, ενώ οι υποθέσεις είτε προϋπάρχουν της ανάλυσης, είτε διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της προανάλυσης.
- Ο ορισμός των ενδείξεων και των δεικτών της ανάλυσης. Πρέπει από την αρχή να έχουν διατυπωθεί οι ενδείξεις και οι δείκτες οι οποίοι θα μας επιτρέψουν να επαληθεύσουμε ή να απορρίψουμε τις υποθέσεις. Για παράδειγμα, στην παρούσα οργάνωση για την οποία γίνεται λόγος υπάρχει μια ομάδα αξιών η οποία προσιδιάζει στο σύγχρονο τεχνολογικό πρότυπο. Αυτή η ομάδα αξιών συνιστά ένδειξη του σύγχρονου και τεχνολογικά ανεπτυγμένου χαρακτήρα της ίδιας της οργάνωσης.
- Η προετοιμασία του υλικού. Το στάδιο αυτό έχει να κάνει με την απομαγνητοφώνηση του περιεχομένου της συνέντευξης.

Στην *δεύτερη φάση της ανάλυσης του υλικού*, κάνουμε λόγο για μια χρονοβόρα διαδικασία, δεδομένου ότι αφορά την κωδικοποίηση του υλικού σύμφωνα με τους κανόνες που αναφέραμε στην φάση της προανάλυσης. Κατά πρώτο λόγο χρειάζεται να προβούμε στην κωδικοποίηση. Με τον όρο κωδικοποίηση εννοούμε την κατατομή του κειμένου, την επιλογή δηλαδή των στοιχείων που θα αναλύσουμε, την επιλογή της μονάδας καταγραφής, της μονάδας των συμφραζομένων καθώς και των κανόνων μέτρησης.

Τέλος στην *Τρίτη φάση της επεξεργασίας και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων*. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, διαθέτουμε πλέον σαφείς και έγκυρες πληροφορίες, ώστε να οδηγηθούμε στην σωστή ερμηνεία των

αποτελεσμάτων, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο και τις υποθέσεις που έχουμε διατυπώσει εκ των προτέρων. Σε αυτό το στάδιο ενδεχομένως να προκύψουν και νέοι προσανατολισμοί οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετική προσέγγιση του ίδιου νοήματος. (Σακαλάκη, Μ. 2001).

Η ανάλυση περιεχομένου είναι μια μέθοδος που συνοψίζει οποιοδήποτε είδος περιεχομένου, λαμβάνοντας υπόψη ποίκιλες όψεις του περιεχομένου. Αυτό επιτρέπει μια περισσότερο αντικειμενική εκτίμηση, σε σχέση με την απλή σύγκριση περιεχομένων τα οποία στηρίζονται στις εντυπώσεις του συνεντευκτή. Η ανάλυση περιεχομένου παρ' όλο που αναλύει τον γραπτό λόγο κρίνεται περισσότερο ως μια ποσοτική μέθοδος. Τα αποτελέσματα της αφορούν αριθμούς και ποσοστά. Οι υπολογισμοί αυτοί έχουν δύο πλεονεκτήματα: αφ' ενός μειώνουν την υποκειμενικότητα των περιλήψεων και αφ' ετέρου απλοποιούν την παρακολούθηση των στάσεων. Η ανάλυση περιεχομένου γίνεται πάντα σε βάθος.

Τα λεκτικά δεδομένα αποδίδουν νοήματα μόνο σε σχέση με το περιεχόμενο των δραστηριοτήτων και των άλλων κοινωνικών φαινομένων με τα οποία συνδέονται και αλληλεπιδρούν. Το νόημα δεν έχει να κάνει μόνο με την γλώσσα. Σχετίζεται αντίθετα με την κινησιολογία, τις διάφορες καταστάσεις που ανακύπτουν, την παραγωγή... Το νόημα ενός κειμένου εξαρτάται πάντα από τα κείμενα και τα γεγονότα με τα οποία τα συνδέουμε. Για παράδειγμα αυτό που διδάσκει ο δάσκαλος συνδέεται με αυτό που δίδαξε δέκα λεπτά νωρίτερα, με αυτό που δίδαξε χτες, με αυτό που ο μαθητής διάβασε στο βιβλίο... Έχει σημασία ταυτόχρονα η επανάληψη ή η εισαγωγή νέου υλικού, όπως επίσης και το αν ο καθηγητής απευθύνεται σε ολόκληρη την τάξη ή σε έναν μόνο μαθητή. Από την άλλη μεριά αυτό που λέει ο μαθητής εξαρτάται από αυτό που είπε πριν λίγο, από την δυναμική της ίδιας της τάξης, το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα, την προσωπική του επαφή με άλλους μαθητές.... Εδώ εμπλέκεται πλήθος παραγόντων: οι ίδιοι οι συμμετέχοντες, οι κοινωνικές και φυσικές τους σχέσεις, η κουλτούρα τους, οι ρόλοι που διαδραματίζουν και οι προσδοκίες τους καθώς και οι διάλογοι επικοινωνίας...

Η γλώσσα που χρησιμοποιείται δημιουργεί τρία αλληλένδετα κοινωνικά νοήματα τα οποία συσχετίζονται με την κουλτούρα. Κατά πρώτο λόγο δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων, και μεταξύ των απόψεων που αναπτύσσονται. Κατά δεύτερο λόγο δημιουργεί προφορικές αναπαραστάσεις των γεγονότων, των δραστηριοτήτων και των σχέσεων. Και κατά τρίτο λόγο, δημιουργεί ολοκληρωμένες σχέσεις μεταξύ του ίδιου του κειμένου, και των περιεχομένων που συμπεριλαμβάνει. *Το νόημα της αναπαράστασης* είναι το πιο διαδεδομένο. *Το νόημα του προσανατολισμού* είναι ακόμη περισσότερο αναπτυγμένο. *Το οργανωσιακό*

*νόημα*, δεν γίνεται πάντα αντιληπτό στην κουλτούρα μας ως νόημα. Το εκπαιδευτικό μας σύστημα λειτουργεί στα πλαίσια μιας ευρύτερης ιεραρχίας ισχύος και ελέγχου. Τα διοικητικά στελέχη αρχικά στηρίζονταν στα παραδοσιακά μέσα διδασκαλίας. Πλέον, ο αυτοματισμός των νέων τεχνολογικών επικοινωνιών παρέχει την δυνατότητα στους μαθητές να ανακαλύψουν την παγκόσμια διάσταση της γνώσης.(Lemke,J.L.)

Με τον όρο περιεχόμενο εννοούμε οτιδήποτε το οποίο συνήθως εκφράζεται σε λέξεις πριν να αναλυθεί. Μας επιτρέπει να συνδέσουμε τις αιτίες με τα αποτελέσματα. Για μια οργάνωση όπως αυτή που αναλύουμε η ανάλυση περιεχομένου επιτρέπει να βελτιώσει και να εκτιμήσει τα προγράμματά της. Όλες οι οργανώσεις διαθέτουν έναν σκοπό απλό: να βγάλουν χρήματα και να επιβιώσουν. Στην παρούσα οργάνωση ο σκοπός δεν είναι τόσο απλός, συχνά γίνεται σύνθετος ή ακόμη και αντικρουόμενος. Κάθε ωστόσο, μεμονωμένο πρόγραμμα εξυπηρετεί έναν και μόνο στόχο. Για παράδειγμα η οργάνωση δίνει έμφαση στην διαφήμιση με στόχο να προάγει τις διαφημιζόμενες υπηρεσίες.

Η ανάλυση περιεχομένου διαθέτει 6 βασικά στάδια:

- επιλογή του περιεχομένου για ανάλυση
- ενότητες περιεχομένου
- προετοιμασία του περιεχομένου για κωδικοποίηση
- κωδικοποίηση του περιεχομένου
- μέτρηση
- εξαγωγή συμπερασμάτων.

*Βήμα πρώτο:* το περιεχόμενο είναι τεράστιο. Σπάνια μία έννοια έχει τόσο περιορισμένο περιεχόμενο το οποίο να μπορεί να αναλυθεί πλήρως. Ακόμη κι όταν αναλύουμε την ολότητα κάποιου πράγματος, έχουμε πάντα την τάση να γενικεύουμε τα ευρήματά μας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Γι' αυτό καλό είναι να διαθέτουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Βασικό στοιχείο που χρειάζεται να έχουμε πάντα υπόψη μας είναι ότι δεν είναι δυνατόν να αναλύσουμε το περιεχόμενο με όλους τους δυνατούς τρόπους. Είναι ανέφικτο να προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα πάντα. Πρέπει να γνωρίζουμε τι είναι αυτό που ψάχνουμε και τότε κάνουμε ανάλυση περιεχομένου.

*Βήμα δεύτερο:* πρέπει να διακρίνουμε το υλικό σε ενότητες που να έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος. Ως ενότητες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε μία φράση ή μια λέξη, μία παράγραφο ή μία δήλωση, ένα άρθρο ή ένα μεγάλο έγγραφο. Όσο μεγαλύτερη είναι η ενότητα τόσο πιο δύσκολο είναι το έργο και τόσο πιο εύκολο είναι να οδηγηθούμε σε υποκειμενικές εκτιμήσεις. Η ανάλυση περιεχομένου στηρίζεται συνήθως σε σχόλια. Συχνά μία ενότητα μπορεί να υπερκαλύπτει κάποιες άλλες.(List, D. 2005).

Οι πληροφορίες που αντλούνται από τις συνεντεύξεις υπόκειται σε ανάλυση περιεχομένου. Η ανάλυση περιεχομένου θεωρείται ως μια συστηματική προσπάθεια ανάλυσης και εξέτασης του περιεχομένου μιας επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα της συνέντευξης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της συνέντευξης και τα σχετικά θέματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια της διαδικασίας της συνέντευξης διαβάζονται και τοποθετούνται μαζί ως ολοκληρωμένα αποσπάσματα και στην συνέχεια τοποθετούνται σύμφωνα με το θέμα στο οποίο απευθύνονται. Η ανάλυση περιεχομένου μιας συνέντευξης μπορεί να γίνει τόσο μέσω υπολογιστή όσο και χειρωνακτικά. Οι απαντήσεις αναλύονται θεματικά. Τα σημαντικά και επείγοντα θέματα τοποθετούνται σύμφωνα με την συχνότητά και την σημασία τους και τελικά κατηγοριοποιούνται. Τα δεδομένα της συνέντευξης αναλύονται τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Τα ποσοτικά δεδομένα παρέχουν βασικές αποδείξεις για το θέμα ενώ τα ποιοτικά δεδομένα ολοκληρώνουν την εικόνα του θέματος και δίνουν παραδείγματα.(NCRVE MDS-Data Analysis).

Η ανάλυση καθηκόντων αφορά μια σε βάθος εξέταση του πώς οι άνθρωποι διαπράττουν τα εργασιακά τους καθήκοντα. Έτσι η ανάλυση περιεχομένου κρίνεται σημαντική επειδή πρόκειται για μια διαδικασία καθορισμού των βασικών πληροφοριών τις οποίες οι ερευνητές θα μεταφράσουν σε εργασιακές γνώσεις, καθήκοντα και συμπεριφορές μέσα από τις προκαθορισμένες εμπειρίες. Η ανάλυση περιεχομένου εξ' άλλου κρίνεται χρήσιμη δεδομένου ότι παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την οργανωσιακή δομή.

Η διδασκαλία σε μία αίθουσα προϋποθέτει ελευθερία εκ μέρους του διδασκάλου. Μια ένδειξη εκ μέρους του μαθητή μπορεί να οδηγήσει τον δάσκαλο σε μια αλλαγή στάσης. Ταυτόχρονα μπορεί να μοντελοποιήσει τις δραστηριότητες, να διευρύνει κάποιες άλλες ... Οι δάσκαλοι που ακολουθούν τεχνολογικά πρότυπα δεν έχουν μεγάλα περιθώρια για αυτοσχεδιασμό. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι οδηγίες συγκριτικά με την τάξη. Τόσο στα σχολεία όσο και στον εργασιακό χώρο γενικότερα σημασία έχει να εξεταστεί ο τρόπος που λαμβάνουν χώρα οι διάφορες δραστηριότητες και παράλληλα να χρησιμοποιηθεί μια συστηματική προσέγγιση

προκειμένου να σχεδιαστούν επιτυχημένες εκπαιδευτικές εμπειρίες. Γι αυτό τον σκοπό χρησιμοποιούνται δύο διαδικασίες. Η ανάλυση καθηκόντων χρησιμοποιείται κυρίως στον εργασιακό χώρο και εμπλέκει δραστηριότητες που σχετίζονται με εργασιακά καθήκοντα. Η ανάλυση περιεχομένου από την άλλη μεριά προσιδιάζει περισσότερο στην ανάλυση του υποκειμένου σε οδηγίες<sup>14</sup>. Πρόκειται με άλλα λόγια, για μια διαδικασία κατά την οποία τα μεγάλα κομμάτια του θέματος διακρίνονται σε μικρότερες και χρηστικότερες ενότητες. Ο στόχος είναι να απομονώσει και να καθορίσει την κυρίαρχη ιδέα σε μικρότερες ενότητες, να ενσωματώνει και να απομονώνει κάποια στοιχεία από το εν λόγω θέμα, να παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες. Συχνά η ανάλυση περιεχομένου παρομοιάζεται με το πεπτικό σύστημα. Θέτουμε τους γενικούς στόχους και διεξοδικά οδηγούμαστε σε μικρότερους επιμέρους στόχους. Μετακινούμαστε δηλαδή από τους στόχους στο νόημα και στο περιεχόμενο.

Τα βήματα που ακολουθούνται είναι τα εξής: καθορισμός του θέματος, ερευνούμε αυτά που γνωρίζουν οι αρμόδιοι για το εν λόγω θέμα, ερευνούμε τον τρόπο που διενεργείται η εργασία (είτε τους ρωτάμε, είτε εξετάζουμε τα αποτελέσματα της εργασίας τους, είτε χρησιμοποιούμε άλλες μεθόδους) αναζητάμε την αντίστοιχη βιβλιογραφία, συνθέτουμε τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους προκειμένου να καταλήξουμε σε ένα μοντέλο, περιγράφουμε το θέμα και το περιεχόμενό του<sup>15</sup>. ( Rothwell,W.J. και Kazanas,H.C. 1998).

Φαίνεται λοιπόν, ότι η ανάλυση περιεχομένου μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνολική προσέγγιση, μια μέθοδος και μια αναλυτική στρατηγική η οποία αφορά την

---

<sup>14</sup> Μπορούμε να διακρίνουμε διάφορα στάδια στο ιστορικό υπόβαθρο της ανάλυσης περιεχομένου:

- Οι προάγγελοι. Υπάρχουν διάφορες αναλυτικές προσεγγίσεις.
- Η θεωρητική βάση της επικοινωνίας.
- Η διεύρυνση και η διαφοροποίηση.
- Η φάση της ποιοτικής κριτικής.(Mayring,P.2000).

<sup>15</sup> Ουσιαστικά ακολουθούμε δύο διαδικασίες: την επαγωγική και την συμπερασματική κατηγορία ανάπτυξης. Τα βήματα της επαγωγικής κατηγοριοποίησης είναι τα εξής: η διερεύνηση των ερωτήσεων- η κατάληξη στον ορισμό της κατηγορίας- σιγά σιγά δημιουργία κατηγοριών μέσα από το υλικό – επαλήθευση των κατηγοριών μέσα από το 10-50% του υλικού- διαχείριση των αποτελεσμάτων.

Η συμπερασματική μέθοδος: η διερεύνηση των ερωτήσεων- θεωρητικός προσδιορισμός του ορισμού για τις φάσεις της ανάλυσης, τις κύριες κατηγορίες και τις υπό- κατηγορίες- ένωση τους σε μια θεωρητική ατζέντα- επαλήθευση των κατηγοριών και της ατζέντας- διαχείριση των αποτελεσμάτων. (Mayring,P.2000).

συστηματική εξέταση όλων των ειδών της επικοινωνίας. (Marshall,C. και Rossman,G.B. 1995). Χρησιμοποιείται συνήθως σε κείμενα όπως οι πολιτικοί λόγοι, οι συνεντεύξεις... και προσπαθεί να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με το περιεχόμενο και την γλώσσα αυτών των κειμένων, την στάση, την συμπεριφορά και τις πεποιθήσεις των ατόμων που εμπλέκονται. Στην ουσία αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται προκειμένου να φανεί ο τρόπος που τα άτομα αντιλαμβάνονται και κατανοούν συγκεκριμένα θέματα. Η χρήση τέτοιων ποιοτικών μεθόδων όπως η ανάλυση περιεχομένου προϋποθέτει ότι το άτομο επιτρέπει ταυτόχρονα στα ίδια τα δεδομένα να συμβαίνουν φυσιολογικά, αντί να επιβάλλει ένα σύνολο από δεδομένα.

*Ερώτηση πρώτη:* πώς βλέπουν οι οργανώσεις τα δεδομένα τους και πώς αυτές οι αντιλήψεις αλλάζουν από εξωτερικές επιρροές;

Η κατηγοριοποίηση των δεδομένων επιτρέπει περισσότερο την ίδια την επιχείρηση και λιγότερο τους πελάτες της να ελέγχουν την ιδιοκτησία αυτών των δεδομένων.

*Ερώτηση δεύτερη:* Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την δημιουργία αυτών των δεδομένων;

Σημαντικό ρόλο εδώ διαδραματίζει ο όρος προσδοκίες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση έχει να κάνει με το είδος των αναγκών στις οποίες ανταποκρίνονται τα δεδομένα. Στην ουσία ασκούνται τρεις βασικές επιρροές: η επιρροή που ασκούν οι επαγγελματικοί κανόνες και τα επαγγελματικά standards (εξωτερικές επιρροές), η επιρροή των συνηθειών, ηθών και εθίμων(εξωτερικές και εσωτερικές επιρροές) και η επιρροή του πελάτη (εξωτερική επιρροή ή προσδοκία). Η δημιουργία, το είδος και το περιεχόμενο αυτών των δεδομένων εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των παραγόντων. Εδώ εμπλέκονται επίσης το περιεχόμενο, η ορολογία, τα σύμβολα...

Προτού καταλήξουμε σε υποθέσεις σχετικές με την ανάλυση περιεχομένου χρειάζεται να αναφερθούν ορισμένα θέματα. Το πρώτο έχει να κάνει με την φύση της συνέντευξης. Ο στόχος της συνέντευξης είναι να αντληθούν συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την φύση των συστημάτων και των δεδομένων που εμπρικλείουν με σκοπό να καθοριστεί η αυθεντικότητα τους. Ωστόσο οι συνεντεύξεις δεν είναι εξαντλητικές όσον αφορά τις απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Μπορεί με άλλα λόγια, να είναι ακριβή και αυθεντικά τα δεδομένα αλλά να μην εκφράζουν πλήρως τις ολοκληρωμένες απόψεις των ατόμων πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα. Η έρευνα παρ' όλα αυτά καταλήγει στην ανάγκη για λιγότερο δομημένες συνεντεύξεις ώστε να είναι περισσότερο κατανοητές. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις

εμφανίζονται περισσότερο αποτελεσματικές όσον αφορά την ικανότητα των ατόμων να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα σε ορισμένα ζητήματα.( Trace, C. 2001).

Αυτό που στην ουσία μας ενδιαφέρει είναι η ποσοτική ανάλυση περιεχομένου. Η βασική ιδέα της έγκειται στο να παρουσιάσει την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου και στην συνέχεια να μετατραπεί σε ποιοτική<sup>16</sup>. Η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου θα μπορούσε να οριστεί στο πλαίσιο μιας εμπειρικής, μεθοδολογικής ελεγχόμενης ανάλυσης, στο πλαίσιο της επικοινωνίας.( Mayring,P.2000).

Η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου προσπαθεί να χρησιμοποιήσει την μεθοδολογική δύναμη της ανάλυσης περιεχομένου, η οποία προκύπτει μέσα από την επικοινωνιακή έρευνα για την συστηματική ανάλυση τεράστιων ποσοτήτων από δεδομένα. Ως βασικά στοιχεία της διαδικασίας της ανάλυσης περιεχομένου κρίνονται τα ακόλουθα:

- Ένταξη του υλικού σε ένα μοντέλο επικοινωνίας. Χρειάζεται να καθοριστεί σε ποιο στάδιο της επικοινωνίας πρέπει να γίνουν επεμβάσεις όσον αφορά τον συνεντευκτή, το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο... (Mayring,P. 2000)
- Οι κανόνες της ανάλυσης. Το υλικό πρέπει να αναλύεται σιγά σιγά, ακολουθώντας συγκεκριμένους διαδικαστικούς κανόνες, διαιρώντας το υλικό σε ενότητες.
- Οι κατηγορίες ως κέντρο ανάλυσης. Οι διάφορες οπτικές διαιρούνται σε κατηγορίες οι οποίες εξετάζονται και συχνά αναθεωρούνται κατά την διάρκεια της ανάλυσης.
- Κριτήρια αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Η διαδικασία έχει στόχο να μειώσει την υποκειμενικότητα, να κάνει σύγκριση με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών, και να επιβάλλει την εγκυρότητα.

Κυρίαρχο στοιχείο της ανάλυσης περιεχομένου είναι να γίνει κατανοητό ότι αποτελεί μία διαρκή διαπραγμάτευση των νοημάτων.(Mayring,P.2001).

Η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου διαφέρει από την ποσοτική στο ότι δεν διαπραγματεύεται αριθμούς αλλά κατηγορίες. Μία έρευνα μπορεί να χρησιμοποιεί και ποιοτικές αλλά και ποσοτικές μεθόδους προκειμένου να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα και των δύο μεθόδων. Η θεωρία στην οποία στηρίζεται συνοψίζεται

---

<sup>16</sup> Τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα της ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου είναι: η ένταξη του υλικού σε ένα μοντέλο επικοινωνίας, οι κανόνες της ανάλυσης, οι κατηγορίες στο κέντρο της ανάλυσης, τα κριτήρια της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας.

στα εξής: πρόκειται για μια τεχνική που εστιάζει στην συστηματική γραπτή, προφορική και εικονική επικοινωνία. (Sommer,B. και Sommer,R. 2002)). Αφορά με άλλα λόγια μια γενική μεθοδολογία η οποία στηρίζεται σε δεδομένα τα οποία έχουν συλλεχθεί και αναλυθεί συστηματικά. Πρόκειται δηλαδή όχι μόνο για μία θεωρία αλλά και για ένα αναλυτικό εργαλείο ταυτόχρονα. Η ανάλυση περιεχομένου αφορά όχι μόνο την ανάλυση του ίδιου του περιεχόμενου αλλά και την δομή των πληροφοριών. Η πρώτη αναφέρεται σε συγκεκριμένα θέματα ή θεματικές που βρίσκονται μέσα στο υλικό. Ενώ η δεύτερη αναφέρεται στο είδος του θέματος. Κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική όσον αφορά την εξέταση των πολυπολιτισμικών αναφορών.

Στα πλεονεκτήματα της ανάλυσης περιεχομένου, θα μπορούσαμε να εντάξουμε τα παρακάτω

- Δεν εξετάζει τα άτομα ως υποκείμενα της έρευνας
- Μειώνει την χρήση του εργαστηρίου
- Χρησιμοποιεί ήδη διαθέσιμο υλικό

Στα μειονεκτήματα, αντίθετα συγκαταλέγονται:

- Τα αποτελέσματα είναι περιγραφικά και όχι επεξηγηματικά
- Δεν μπορούν να αποκαλύψουν τις αντιδράσεις του κοινού στην επικοινωνία
- Απαιτεί πολύ χρόνο
- Το υλικό που χρησιμοποιείται μπορεί να μην ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Η χαρτογράφηση της συμπεριφοράς αποτελεί μια ακόμη διάσταση της ανάλυσης περιεχομένου, η οποία απεικονίζει την στάση και την κίνηση των ανθρώπων στον συγκεκριμένο χώρο. (Gabr,H.2000). Το εργαλείο της ανάλυσης περιεχομένου θα μας βοηθήσει να συγκεντρώσουμε και να οργανώσουμε πληροφορίες που συνδέονται με την φύση μιας συγκεκριμένης δουλειάς ή ενός συγκεκριμένου περιεχομένου. Η ανάλυση περιεχομένου θεωρείται δυσκολότερη διαδικασία σε σχέση με την ανάλυση έργου, λόγω του ότι δεν υπάρχουν συχνά συγκεκριμένες παρατηρήσεις που να μπορούν να γίνουν σύμφωνα με την ήδη υπάρχουσα γνώση. (Job-Content Analysis Tool.htm.)



## **Η οργανωσιακή κουλτούρα των καθηγητών της οργάνωσης SO EASY.**

Η ποιότητα της εκπαίδευσης θεωρείται ύψιστης σημασίας σε εθνικό και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η προσπάθεια να καταστεί η Ευρώπη η πιο ανταγωνιστική οικονομία του κόσμου στηρίζεται στην διαρκή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου κάνουμε λόγο για υψηλά επίπεδα γνώσεων, διαρκή απόκτηση νέων δεξιοτήτων σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου κυριαρχούν οι τεχνολογίες των επικοινωνιών και της πληροφορίας. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων αναφορικά με τις πολιτικές εκπαίδευσης, ανταλλαγή νέων ιδεών και πρακτικών...(Μπαλωμένου, Α. 2006).

Βασικό μεθοδολογικό εργαλείο συνιστούν οι δείκτες ποιότητας στην εκπαίδευση. Οι δείκτες ποιότητας δεν μετρούν, αλλά αντίθετα αξιολογούν. Αφορούν όλα τα υποσυστήματα του εκπαιδευτικού συστήματος: μαθητές, δασκάλους, σχολικές μονάδες, εκπαιδευτικό σύστημα... παρέχοντας πληροφορίες για την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου γενικότερα. (Κόκκος,Α. 1999). Για την συγκριτική παρουσίαση των δεικτών ποιότητας και την μελέτη του ρόλου τους στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου.

Η αντίληψη της οργανωσιακής κουλτούρας είναι σχετική και πολυπαραγοντική, περιλαμβάνει ποικίλες τεχνικές και καθορίζεται κάθε φορά από τις κυρίαρχες αξίες της κοινωνίας. Ο σημερινός μας στόχος είναι η ύπαρξη φροντιστηρίων οργανωμένων και αποτελεσματικών, όπου θα αξιολογούνται καθημερινά οι επιδόσεις των μαθητών, ο τρόπος διδασκαλίας των καθηγητών, οι μεταξύ τους σχέσεις, η επάρκεια και η ποιότητα των ανθρωπίνων και υλικών πόρων, ώστε συνεχώς να βελτιώνεται το εκπαιδευτικό έργο. Σήμερα τον πλούτο τον φέρνει η γνώση κι αυτή μπορεί να παραχθεί μόνο μέσα σ' ένα νέο, εσωτερικά ελεγχόμενο σχολείο-φροντιστήριο, που καλλιεργεί πνευματικά, καταρτίζει επαγγελματικά και ικανοποιεί τις προσδοκίες της σύγχρονης κοινωνίας.

Γι' αυτό τον σκοπό καταλήξαμε σε τέσσερα θεματικά πεδία:

1. Διαχείριση και αξιοποίηση πόρων (υλικών, ανθρώπινων, οργανωτικών και εκπαιδευτικών)
2. Σχέσεις- κλίμα.
3. Εκπαιδευτικές διαδικασίες.

#### 4. Εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Όσον αφορά το πρώτο θεματικό πεδίο της διαχείρισης και αξιοποίησης πόρων, αναφερόμαστε στην υλικοτεχνική υποδομή, το ανθρώπινο δυναμικό, την οργάνωση της σχολικής ζωής και στα μέσα διδασκαλίας.

Όσον αφορά το δεύτερο θεματικό πεδίο των σχέσεων-κλίματος που αναπτύσσεται εντός της οργάνωσης διακρίνουμε σε παράγοντες όπως: η φυσιογνωμία της φροντιστηριακής μονάδας, οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών, οι σχέσεις μεταξύ των ίδιων των μαθητών, οι σχέσεις μεταξύ του φροντιστηρίου και των γονέων, και τέλος οι σχέσεις του φροντιστηρίου με το θεσμικό του περιβάλλον.

Σχετικά με το τρίτο θεματικό πεδίο, τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, έχουμε να κάνουμε με τρεις διαστάσεις: την διδασκαλία, την μάθηση και την αξιολόγηση.

Τέλος όσον αφορά το τέταρτο θεματικό πεδίο, τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, κάνουμε λόγο για την φοίτηση, τις επιδόσεις και την πρόοδο, την συναισθηματική ανάπτυξη καθώς και την επαγγελματική εξέλιξη.

Εστιάζοντας στην ανάλυση κάθε θεματικού πεδίου μπορούμε να επισημάνουμε τα ακόλουθα:

- Διαχείριση και αξιοποίηση πόρων: οι τέσσερις δείκτες στην πρώτη θεματική ενότητα αφορούν τις δυνατότητες παρέμβασης στην ζωή της κοινότητας του φροντιστηρίου. Ο πρώτος δείκτης αφορά το ίδιο το σχολικό κτίριο (συστεγασίες, διάθεση αιθουσών...). Παράλληλα, αναφέρεται και στις οικονομικές επιχορηγήσεις (υλικοτεχνική υποδομή). Από αυτήν την άποψη κάνουμε λόγο για τις λειτουργικές και εκπαιδευτικές ανάγκες του φροντιστηρίου, καθώς και την αναζήτηση πρόσθετων εσόδων. Ο δεύτερος δείκτης, και ίσως και ο πιο σημαντικός, αναφέρεται στο εκπαιδευτικό προσωπικό (ανθρώπινοι πόροι: αριθμός διδασκόντων, ωράριο, σπουδές, επιμόρφωση...). Εάν επαρκούν ποσοτικά οι διδάσκοντες, εάν είναι ποιοτικά επαρκείς, εάν αξιοποιούνται καταλλήλως. Ο τρίτος δείκτης αναφέρεται στις οργανωτικές δομές μέσα στο φροντιστήριο (διοικητικές μονάδες, σύστημα λήψης αποφάσεων, οργάνωση τμημάτων, οργανωσιακή κουλτούρα, αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση). Ενώ ο τέταρτος δείκτης αφορά το πρόγραμμα μαθημάτων το οποίο καθορίζεται κάθε φορά από τις εκάστοτε αξίες.

- Σχέσεις-κλίμα: οι δείκτες που εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία αφορούν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της κοινότητας του φροντιστηρίου, μεταξύ αυτών και του θεσμικού περιβάλλοντος του φροντιστηρίου. ( Πρόκειται με άλλα λόγια για την διεύθυνση και τα γραφεία εκπαίδευσης, τους σχολικούς συμβούλους, ακόμη και κάποια εκπαιδευτικά ιδρύματα και φορείς). Στόχος μας εδώ είναι η ανίχνευση διαύλων επικοινωνίας, είτε έχουν θεσμοθετημένη είτε άτυπη μορφή, μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αλληλεπιδρούν (μαθητές, καθηγητές, διοικητικά στελέχη, γονείς) και στρατηγικών.
- Εκπαιδευτικές διαδικασίες: στην παρούσα φάση εξετάζεται η ποιότητα διδασκαλίας, ο βαθμός και το εύρος μάθησης, και η αξιολόγησή τους. Οι δείκτες εδώ εξετάζουν τις μεθόδους διδασκαλίας, τα κίνητρα, την απόκτηση δεξιοτήτων, τους μαθησιακούς στόχους, τις μεθόδους αξιολόγησης, καθώς και την ενημέρωση των γονέων.
- Εκπαιδευτικά αποτελέσματα: εδώ έχουμε να κάνουμε με τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού έργου. Συνήθως αυτά προκαθορίζονται από την φοίτηση, τις επιδόσεις, την πρόοδο των μαθητών, την ψυχοσωματική ανάπτυξη τόσο των μαθητών όσο και των καθηγητών, καθώς και την επαγγελματική τους προοπτική.

Οι δραστηριότητες θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε εκπαιδευτικές και διοικητικές.<sup>17</sup> Στις πρώτες συγκαταλέγονται η διδασκαλία και η μάθηση όχι μόνο σχετικά με τις γνώσεις και τις ικανότητες αλλά και σχετικά με την προετοιμασία για την ζωή στην κοινωνία, την πορεία για καριέρα, και την διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Στις δεύτερες συγκαταλέγονται η διαχείριση λειτουργικών και οικονομικών πόρων, η πληροφόρηση, οι πόροι πληροφόρησης, οι σχέσεις και οι δεσμοί συνεργασίας.

Το σύστημα του συγκεκριμένου φροντιστηρίου αποσκοπεί στην διασφάλιση της ποιότητας, προκειμένου να παραμείνει ευέλικτο και προσαρμόσιμο στα νέα δεδομένα που ανακύπτουν μέσα από τις αλλαγές στις δομές και στους στόχους των

---

<sup>17</sup> Οφείλουμε να υπενθυμίσουμε ότι όλοι οι δείκτες που αναφέρονται είναι υπόθεση εμπειριών, ιεράρχησης αναγκών και προτεραιοτήτων σύμφωνα πάντα με την κουλτούρα και τις κοινωνικές, πολιτιστικές και πολιτικές ιδιαιτερότητες του καθενός.

εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει ωστόσο, τα εξεταζόμενα θέματα απαιτεί μια διαρκεί διαδικασία τροποποιήσεων, διαγραφών και προσθηκών στους διάφορους δείκτες, με αποτέλεσμα να ανοίγονται διαρκώς νέα ερευνητικά πεδία.

Η εκπαιδευτική μονάδα με βάση τις εθνικές και ευρωπαϊκές εκπαιδευτικές αλλαγές αποκτά ολοένα και ισχυρότερο ρόλο στην διεκπεραίωση των παιδαγωγικών εκπαιδευτικών υποχρεώσεων. (Πιλιτζίδης, Σ. 2005). Είναι σαφές ότι η εκπαιδευτική πολιτική του εν λόγω φροντιστηρίου ασκείται στο πλαίσιο της κεντρικής οργάνωσης της εκπαίδευσης, σύμφωνα με το οποίο οριοθετούνται οι κατευθυντήριες αρχές για το εκπαιδευτικά προγράμματα, τις μεθόδους διδασκαλίας, την αξιολόγηση... Για την προώθηση ωστόσο αυτής της πολιτικής το φροντιστήριο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ενιαίο όραμα και τους κοινούς στόχους καθώς και στο συνεκτικό πρόγραμμα καθοδήγησης και υποστήριξης. Κάθε εκπαιδευτικός έχει ορισμένα περιθώρια αυτονομίας, αυτό σημαίνει ότι ο εκπαιδευτικός πληροί τις προϋποθέσεις για την δημιουργία, την καλλιέργεια και την προώθηση της εκπαιδευτικής πολιτικής. Τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητές του εκπαιδευτικού σε συνδυασμό με τα υπηρεσιακά και επαγγελματικά του στοιχεία (κριτήρια επιλογής, αρμοδιότητες, εξουσία...) συνάδουν στην άσκηση του έργου του.

Μέχρι πρωτίστως η παραδοσιακή κουλτούρα που χαρακτήριζε παρόμοιους οργανισμούς αναφερόταν σε παράγοντες όπως: ο ατομικός χαρακτήρας της διδασκαλίας, η τυπική διεκπεραίωση της ύλης, η μετάθεση των ευθυνών προς τα πάνω, ο κλειστός χαρακτήρας του φροντιστηρίου, η συγκέντρωση εξουσίας στον διευθυντή, η αποσπασματικότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Προκειμένου να διαδραματίσουν έναν πιο ενεργό ρόλο οι καθηγητές στην παρούσα οργάνωση χρειάζεται να αναπτύξουν ένα διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας, μια διαφορετική κουλτούρα η οποία θα στηρίζεται στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων όλων των μελών της.

Γι' αυτόν τον σκοπό η διοίκηση εκχωρεί αρμοδιότητες στην λήψη αποφάσεων, επιφέρει αλλαγές στην πολιτική και τεχνική υποστήριξη των εκπαιδευτικών στον νέο τους ρόλο, προωθεί ευέλικτες διαδικασίες, καταργεί τους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς. Κατ' αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζονται η αμοιβαία πίστη στο κοινό όραμα και τον κοινό σκοπό, οι δημοκρατικές αρχές στην λήψη αποφάσεων, η συμμετοχή όλων ( κυρίως λόγω του μικρού μεγέθους των τάξεων), η κοινή αποδοχή των αποφάσεων... Όλα αυτά συμβάλλουν στο να δημιουργηθεί μια κοινή κουλτούρα συνεργασίας, η οποία στηρίζεται στην αναγνώριση της αξίας του κάθε ατόμου ( είτε αυτό είναι εκπαιδευτικός, είτε μαθητής, είτε γονέας) και της ομάδας

γενικότερα, εξασφαλίζοντας αμοιβαία εμπιστοσύνη, ασφάλεια και σεβασμό. Αναπτύσσεται μια μεντορική θα λέγαμε σχέση, ένας προγραμματισμός και μια αμοιβαία παρατήρηση που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της συλλογικότητας, της υπευθυνότητας και της αλληλεξάρτησης. Καλλιεργούνται έτσι οι κατάλληλες νόρμες συμπεριφοράς, οι οποίες με την σειρά τους τροφοδοτούν τις υπάρχουσες αξίες, φιλοσοφίες και παραδοχές. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί συνήθως διστάζουν να αλλάζουν τους παραδοσιακούς ρόλους, να ριψοκινδυνεύουν, σε αυτό το κομβικό σημείο εντοπίζεται η διαφορά της εκπαιδευτικής οργάνωσης SO EASY. Το καινοτομικό της πρόγραμμα στηρίζεται στην ακόλουθη δομή: ατομική υποστήριξη, όραμα και στόχοι, προσδοκία επιδόσεων, πνευματική εγρήγορση.

Πιο συγκεκριμένα η κουλτούρα που διαπνέει τους καθηγητές της συγκεκριμένης οργάνωσης διακρίνεται από πλήθος ιδιαίτερων χαρακτηριστικών. Καταρχήν η ατομική πρωτοβουλία θεωρείται σημαντικό στοιχείο για την παρούσα οργάνωση. Οι καθηγητές διαθέτουν υψηλό βαθμό υπευθυνότητας αλλά ταυτόχρονα, διαθέτουν ανεξαρτησία και ελευθέρια-ως έναν βαθμό βέβαια. Το γραφειοκρατικό ύφος είναι αρκετά περιορισμένο με αποτέλεσμα οι καθηγητές να έχουν περισσότερες ελευθερίες και ανεξαρτησίες, το έργο τους δηλαδή δεν περιορίζεται σε καθαρά τυπικές διαδικασίες, δίνουν έμφαση στο άτομο-μαθητή και στην ανάπτυξή του.

Η ανοχή του ρίσκου συνιστά ένα άλλο ακόμη χαρακτηριστικό της οργάνωσης. Η ανοχή του ρίσκου σημαίνει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι νεωτεριστές και ριψοκίνδυνοι. Στην παρούσα οργάνωση το ρίσκο κρίνεται σημαντικό χωρίς όμως να ενθαρρύνεται κατ' απόλυτο τρόπο. Καταγράφεται το μέγεθος του ρίσκου, δηλαδή φαίνονται οι κίνδυνοι που αναμένεται να επακολουθήσουν, με αποτέλεσμα ο καθηγητής να είναι σε θέση να προσδιορίσει το ρίσκο που πρόκειται να αναλάβει. Υπάρχει θα λέγαμε, μια σχετική ενθάρρυνση ως προς την ανάληψη ρίσκου αλλά στα μέτρα του ατόμου που το αναλαμβάνει και όχι της ίδιας της οργάνωσης.

Η κατεύθυνση αποτελεί μια διαφορετική διάσταση. Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο η οργάνωση παρέχει ξεκάθαρους στόχους και προσδοκίες απόδοσης, γεγονός το οποίο επιδρά καταλυτικά στην απόδοση και την ψυχολογία του προσωπικού. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι ακριβώς είναι εκείνο που ζητά η οργάνωση μπορούν ευκολότερα να αντεπεξέλθουν στις ανάλογες απαιτήσεις. Εν συνεχεία, η καλή γνώση των απαιτήσεων και των στόχων της οργάνωσης απαλλάσσει τους εργαζόμενους από ένα μεγάλο βαθμό άγχους, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την αυτοπεποίθησή τους. Σε μεγάλο βαθμό αυτή η διάσταση φαίνεται να ικανοποιείται εντός της οργάνωσης SO EASY δεδομένου ότι οι καθηγητές αισθάνονται καλά και άνετα μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Στο σημείο αυτό

εστιάζεται και η βασική διαφορά της οργάνωσης από τις ανταγωνιστικές της, καθώς ο βασικότερος στόχος της παραμένει πάντα η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ύπαρξη ολιγομελών τμημάτων και η ταυτόχρονη ύπαρξη ακαδημαϊκών τμημάτων εξασφαλίζει την ομαλή ένταξη των μαθητών σε ανώτερες σχολές. Επιπλέον λειτουργούν για αυτόν τον σκοπό και υπηρεσίες όπως συμβουλευτική, επαγγελματική... Επίσης υπάρχουν και υπηρεσίες που έπονται της αποφοίτησης. Η κατεύθυνση της οργάνωσης στηρίζεται στην καινοτομία, γι' αυτό και οι καθηγητές χρησιμοποιούν σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα, ως μεθόδους διδασκαλίας.<sup>18</sup> Βασικό συστατικό της στρατηγικής της οργάνωσης θεωρείται η διαρκής χρήση της νέας τεχνολογίας. Τείνουν διαρκώς στην ρομποτική και εικονική αναπαράσταση της πραγματικότητας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό το εγχείρημα ανά τακτά χρονικά διαστήματα διοργανώνονται ημερίδες και σεμινάρια ώστε να ενημερώνεται το διδακτικό προσωπικό.

Η ολοκλήρωση αποτελεί ένα διαφορετικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας. Η ολοκλήρωση αφορά τον βαθμό στον οποίο οι διάφορες ομάδες ενθαρρύνονται να λειτουργούν με συντονισμένο τρόπο μέσα στην οργάνωση. Ο συντονισμός αυτός μπορεί να επέλθει είτε μέσα από τον λεγόμενο σχεδιασμένο συντονισμό, ο οποίος πραγματοποιείται με τον διαχωρισμό της οργάνωσης σε επιμέρους τμήματα, που ορίζονται από την ίδια την διεύθυνση και αποσκοπούν στην ομαλή λειτουργία της οργάνωσης. Ο συντονισμός, όμως είναι δυνατόν να επέλθει και μέσα από ένα ορθό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ενώ τέλος είναι δυνατόν να επέλθει και μέσα από μια σωστή υποκίνηση η οποία να κατευθύνει τα άτομα των επιμέρους ομάδων να ταυτίζονται με τους σκοπούς της ομάδας τους με τους ευρύτερους στόχους της οργάνωσης. Η εν λόγω οργάνωση έχει καταφέρει μέχρι στιγμής να πραγματοποιήσει ένα συνδυασμό και των τριών αυτών παραγόντων. Η οργάνωση δεν διακρίνει το άτομο από την ομάδα. Σημασία έχει τόσο το άτομο όσο και η ομάδα. Μεγαλύτερη όμως σημασία έχει το άτομο μέσα στην ομάδα. Δίνεται με άλλα λόγια ιδιαίτερη έμφαση στην ευρύτερη καλλιέργεια του ατόμου. Ένας καθηγητής για παράδειγμα ο οποίος αναπτύσσεται εκτός ομάδας θεωρείται αρνητικός παράγοντας για την οργάνωση. Σε μία σύγχρονη οργάνωση όπως η συγκεκριμένη η οποία στηρίζεται στην παροχή όχι προϊόντων αλλά υπηρεσιών, δεν υπάρχει διευθυντής και υπάλληλος με την αυστηρή έννοια του όρου. Όλο το προσωπικό από τα υψηλόβαθμα μέχρι τα χαμηλόβαθμα στελέχη, λειτουργούν από κοινού για την επίτευξη του κοινού τους σκοπού. Ο τρόπος διοίκησης θα μπορούσε να

---

<sup>18</sup> Σε μαθήματα όπως η φυσική και η χημεία χρησιμοποιείται η οπτικοποίηση των πειραμάτων σε αμφιθεατρικές αίθουσες, γεγονός το οποίο επιτρέπει στους μαθητές να αντιληφθούν καλύτερα το αντικείμενο και να εξοικειωθούν με αυτό.

προσομοιωθεί με τον ανθρώπινο οργανισμό. Ο ένας είναι η καρδιά, ο άλλος το στομάχι, ο τρίτος τα νεφρά... Όλοι όμως μαζί χρειάζεται να αλληλεπιδράσουν προκειμένου να επέλθει η υγεία και η αρμονία στο ανθρώπινο σώμα.

Η υποστήριξη του μάνατζμεντ είναι μία ακόμη διάσταση. Αφορά τις περιπτώσεις που τα διοικητικά στελέχη παρέχουν σαφή επικοινωνία, βοήθεια και υποστήριξη στους υφιστάμενους τους. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό τομέα δεδομένου ότι όλοι οι άνθρωποι (μαθητές και καθηγητές) επηρεάζονται από την φύση τους από την αναγνώριση των δεξιοτήτων τους, καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο τους συμπεριφέρεται η διοίκηση. Ένας τρόπος υποστήριξης μάνατζμεντ είναι το να δίνει η διοίκηση προσοχή στους εργαζόμενους-καθηγητές, να αυξήσει τις εξουσίες λήψης αποφάσεων, ιδίως όσον αφορά τις άμεσες ευθύνες τους, ενώ ταυτόχρονα να αξιολογεί τις επιπτώσεις που ενδέχεται να έχουν οι ομαδικές διαδικασίες και τα συστήματα ομαδικών κινήτρων.

Ο έλεγχος από την άλλη πλευρά κρίνεται εξίσου σημαντικός. Ο έλεγχος αφορά τον αριθμό των κανόνων και των κανονισμών, καθώς και το μέγεθος της άμεσης επίβλεψης προς τους εργαζομένους. Ο ρόλος του ελέγχου όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα είναι να παρέχει σαφείς ενδείξεις άλλοτε θετικές και άλλοτε αρνητικές για την πορεία της κουλτούρας, και να υποδεικνύει παράλληλα κατά πόσο χρειάζεται να αλλάξει ή να βελτιωθεί.

Η ταυτότητα συνιστά έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα εφ' όσον έχει να κάνει με το κατά πόσο οι καθηγητές ταυτίζονται με την οργάνωση μέσα στην οποία εργάζονται. Συχνά η ταύτιση αποτελεί τον βασικότερο στόχο της ηγεσίας της οργάνωσης, δεδομένου ότι τα άτομα μπορούν να χειρίζονται με μεγαλύτερη ευκολία αμφίσημες καταστάσεις. Επιπλέον, με το να είναι κάποιος μέλος μιας οργάνωσης καταβάλλει ομαδικές προσπάθειες για την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, αυξάνοντας την ατομική ικανοποίηση τόσο των ίδιων των καθηγητών, όσο και των πελατών (μαθητές και γονείς). Προκειμένου να ενισχύσει την ταυτότητα των καθηγητών της η οργάνωση προβαίνει σε διαρκή εκπαίδευση, ενώ παράλληλα φροντίζει να τηρεί κάποια έθιμα και συμβολικές τελετές.

Τα πρότυπα επικοινωνίας θεμελιώνουν έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα. Τα πρότυπα επικοινωνίας αφορούν τον βαθμό στον οποίο η επικοινωνία περιορίζεται στην τυπική ιεραρχία-εξουσία. Περιπτώσεις άτυπης επικοινωνίας οι οποίες παραπέμπουν σε φήμες, κουτσομπολιά... φαίνονται να απουσιάζουν. Αντίθετα η οργάνωση φαίνεται να ενθαρρύνει διαύλους τυπικής επικοινωνίας όπως η διαφήμιση, το έντυπο και το οπτικοακουστικό υλικό, η αλληλογραφία... μέσα με άλλα λόγια, που αποσκοπούν να στο να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν και να επιβάλλουν την επιθυμητή δημόσια εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω. Ας μην ξεχνάμε πως όταν

υπάρχει ένα καλό προϊόν πρέπει και να συνοδεύεται και από ένα καλό περιτύλιγμα. Ως εκ τούτου η διαφήμιση διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. Μέσα στο ίδιο πλαίσιο κινείται και ο ρόλος των συμβόλων (αναφερόμαστε κατά κύριο λόγο, στα σύμβολα που χρησιμοποιούνται στα λογότυπα) τα οποία χρειάζεται να αναδεικνύουν την γενικότερη κουλτούρα της οργάνωσης, την πρωτοπορία και την διαρκή τάση για ανανέωση που χαρακτηρίζουν την συγκεκριμένη οργάνωση. Με το πλαίσιο της επικοινωνίας συνδέονται ακόμη και οι αίθουσες διδασκαλίας, οι οποίες είναι έτσι διαμορφωμένες ώστε να αισθάνεται ο μαθητής άνετα, ζεστά και να τον παροτρύνουν να εργαστεί.

Πέρα από τα χαρακτηριστικά που ήδη αναφέραμε, υπάρχουν ταυτόχρονα και αρκετές ιδιότητες οι οποίες διακρίνουν την κουλτούρα της οργάνωσης SO EASY. Τα επιχειρησιακά ήθη είναι η πρώτη από αυτές τις ιδιότητες. Πρόκειται με άλλα λόγια από τις υπάρχουσες κοινωνικές αξίες οι οποίες εφαρμόζονται στην επιχειρησιακή συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει ότι τα επιχειρησιακά ήθη δεν είναι κάτι εντελώς ξεκομμένα από τις ηθικές αξίες της ευρύτερης κοινωνίας εντός της οποίας λειτουργεί και η ίδια η επιχείρηση. Στην ουσία οι αξίες είναι εκείνες που επιτρέπουν στα μέλη της οργάνωσης να ερμηνεύουν την καθημερινότητα μέσα σε αυτήν. Οι βασικές αξίες της οργάνωσης εστιάζονται στην υψηλή παροχή των υπηρεσιών. Ο καθηγητής οφείλει να αναπτύσσει μια ανθρωποκεντρική και κοινωνική προσέγγιση ως προς τον μαθητή, χωρίς να περιορίζεται στην απλή μαθησιακή του προσέγγιση. Πάνω απ' όλα ο μαθητής αντιμετωπίζεται σαν μονάδα. Στο ίδιο πλαίσιο κινούνται και οι σχέσεις της οργάνωσης με τους πελάτες της. Η πολιτική της στηρίζεται στο ιδεώδες ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκιο χωρίς ωστόσο, να διαστρεβλώνονται οι βασικές αξίες της οργάνωσης. Το νόημα αυτής της στρατηγικής εστιάζεται στο να κερδίσει ο καθηγητής την εμπιστοσύνη του πελάτη, και από εκεί κι ύστερα, τα υπόλοιπα έπονται από μόνα τους. Η γενική φιλοσοφία της οργάνωσης κινείται στα ίδια περίπου πλαίσια που κινείται και η στρατηγική ενός σχολείου. Είτε πρόκειται για μια ανθρωποκεντρική είτε πρόκειται για μια πελατοκεντρική οργάνωση. Κάθε διάσταση έχει το δικό της αντίστοιχα κόστος και όφελος. Η παρούσα οργάνωση ορίζεται ως ανθρωποκεντρική. Δίνει έμφαση στο άτομο, στόχος της είναι η εκπαίδευση και η ευρύτερη καλλιέργειά του. Όταν ο στόχος αυτός επιτευχθεί και ο μαθητής είναι ευχαριστημένος, θα ακολουθήσουν και άλλοι πελάτες, με αποτέλεσμα να επιτευχθούν μακροπρόθεσμα τελικά και οι δύο διαστάσεις.

Τα έθιμα και οι τελετουργίες θεωρούνται μία εξίσου σημαντική ιδιότητα. Πρόκειται για έναν τρόπο δημοσίων σχέσεων στο εσωτερικό της οργάνωσης που μέσω της δημιουργίας και της τήρησης εθίμων και τυπικών αλλά και συμβολικών διαδικασιών προσπαθούν να τονώσουν τις αντιλήψεις των μελών σχετικά με τις



κυρίαρχες αξίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συνιστούν οι διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις που οργανώνονται από και προς το προσωπικό της οργάνωσης. Τον ίδιο σκοπό εξυπηρετούν και διάφορες εκδρομές ή ετήσιες συνεστιάσεις οι οποίες αποσκοπούν στην ψυχαγωγία των εργαζομένων.

Επειδή η εμπέδωση της οργανωσιακής κουλτούρας αφορά στη συνείδηση των καθηγητών, εύλογο είναι να χρησιμοποιούνται κάποιοι άτυποι διάλογοι επικοινωνίας και αλληλόδρασης. Πρόκειται δηλαδή για ιστορίες και μύθους που διαδίδονται εντός της οργάνωσης και την αφορούν. (Τσιάρτα,Ε. και Χασταζέρη,Δ. 2000).

Μια άλλη σημαντική ιδιότητα η οποία από μόνη της θα μπορούσε να αποτελεί και ξεχωριστό αντικείμενο είναι το συγκρουσιακό φαινόμενο. Το συγκρουσιακό φαινόμενο είναι ίδιο χαρακτηριστικό του ατόμου, της βιομηχανικής κοινωνίας, της οργανωσιακής ζωής και αναμφίβολα της σχολικής ζωής και του περιβάλλοντός της. Στην έννοια της σύγκρουσης συμπεριλαμβάνονται όλες οι δυνατές ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές εντάσεις, οι προβληματικές καταστάσεις και αντιπαραθέσεις, όπως οι αντιτιθέμενες τάσεις, ορμές και επιθυμίες με ίση ισχύ σε ένα άτομο, ή η ύπαρξη αντικρουόμενων και ασυμβίβαστων απόψεων, κινήτρων, σκοπών και στόχων ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες. (Μπρούζος,Α. 1999). Σ' έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ζουν και συναναστρέφονται άτομα διαφορετικών πολιτισμικών και κοινωνικών στρωμάτων, διαφορετικού φύλου και ηλικίας, με διαφορετικά ενδιαφέροντα. Η αναγκαστική αυτή συνύπαρξη συχνά οδηγεί στην δημιουργία διαπροσωπικών συγκρούσεων ή αντιθέσεων που εκδηλώνονται με την μορφή διαφωνίας, επιθετικότητας... Η σύγκρουση είτε ως έννοια της ειλικρινούς διάστασης απόψεων (η οποία πηγάζει από από την ύπαρξη εναλλακτικών τρόπων δράσης) είτε ως γνήσια σύγκρουση συμφερόντων ή προσωπικοτήτων αποτελεί πολύτιμο κομμάτι της εκπαιδευτικής ζωής. (Everard,Κ. και Morris,G. 1999).

Στο σχολικό περιβάλλον αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην μάθηση και στην κοινωνικοποίηση, εξίσου σημαντικά ζητήματα όπως η επίλυση συγκρούσεων, η συνεργατικότητα, ως στάση ζωής, πολύ συχνά μένουν στο περιθώριο. Αυτά τα δύο αντικρουόμενα στοιχεία, η συνεργατικότητα και η σύγκρουση έχουν ως κοινό παρονομαστή την μάθηση και την κοινωνικοποίηση, οι οποίες με την σειρά τους διαμορφώνονται από τις κοινωνικές νόρμες, το ιστορικό των σχέσεων, τις δομές των καθηκόντων, την κουλτούρα... Παρ' όλο που η σύγκρουση συνιστά μια δυσάρεστη κατάσταση, εντούτοις ο επιτυχημένος χειρισμός της αποτελεί μια θετική εμπειρία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα μπορούν να μάθουν πράγματα για τους ίδιους και για τους υπόλοιπους, να επιφέρουν αλλαγές στο κατεστημένο, να αμφισβητήσουν απαρχαιωμένους τρόπους σκέψης... Μέσα στο εκπαιδευτικό

περιβάλλον ο ανταγωνισμός και η συνεργασία ανάμεσα στα άτομα και τις ομάδες, έχουν διαφορετικά αποτελέσματα.

Οι δύο αυτές διαστάσεις κρίνονται εξίσου σημαντικές για την παρούσα οργάνωση που μελετάμε. Η συνεργασία κρίνεται απαραίτητη, χωρίς αυτήν δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί η ομαδοποίηση, η οποία με την σειρά της θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της οργάνωσης. Από την άλλη μεριά ο ανταγωνισμός δεν κρίνεται απαραίτητος, θεωρείται όμως σημαντικό στοιχείο όταν λαμβάνει την μορφή της άμυνας. Η πιο αποτελεσματική λειτουργία του θα λέγαμε ότι παίρνει την μορφή του ευγενή συναγωνισμού. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι έτσι δομημένα ώστε οι μαθητές να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την προσοχή του δασκάλου, τους βαθμούς, το κύρος, την επιτυχία στα πανεπιστήμια. Ο ανταγωνισμός αυτός ενθαρρύνει τις προσπάθειες επαύξησης των διαφορών δύναμης των μαθητών, εντείνει την ελλειμματική επικοινωνία, εκτείνει την ευαισθησία σε αντιτιθέμενα συμφέροντα, μειώνει την προσοχή σε στις ομοιότητες. Από την άλλη μεριά, η συνεργασία επιφέρει ομοιότητα στις πεποιθήσεις και τις στάσεις συμπεριφοράς, συμβάλλει στην ουσιαστική επικοινωνία, δημιουργεί στάσεις φιλίας και εμπιστοσύνης, αναπτύσσει ευαισθησίες σε κοινά συμφέροντα και στόχους... Το εκπαιδευτικό σύστημα σχετίζεται με την εκπαίδευση του διδακτικού προσωπικού και των μαθητών με οργανωμένο τρόπο στην κατανόηση του φαινομένου και τις ιδέες επίλυσης των συγκρούσεων. Επικοινωνία, χειρισμός του θυμού, συνεργασία, θετική στάση, επίγνωση στερεότυπων προκαταλήψεων, πολιτισμική διαφορετικότητα, επίλυση συγκρούσεων γίνονται μέρος της βιωματικής δυναμικής κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού.

Εδώ διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο η κουλτούρα. Η καλλιέργεια της κουλτούρας ως προς την μετάβαση και την εξάσκηση της συνεργασίας και της επίλυσης συγκρούσεων είναι σημαντική. Βασικό συστατικό για την επίλυση συγκρούσεων εντός της οργάνωσης SO EASY είναι η επιλογή του διαλεκτικού τρόπου διαχείρισης του φαινομένου. Η γνώση του τύπου της σύγκρουσης: καθαρά ανταγωνιστική, ανάμεικτη ή καθαρά συνεργατική χρειάζεται και διαφορετικό είδος μεταχείρισης και διαλεκτικής αντιμετώπισης. Τα διοικητικά στελέχη της οργάνωσης προβαίνουν συνήθως σε μια διαλεκτική διαδικασία προκειμένου να αποσαφηνίσουν τα αίτια, τα αποτελέσματα, και τις εναλλακτικές μορφές διαφωνίας ή σύγκρουσης. Στην συνέχεια προβαίνουν στην αναζήτηση της αλήθειας μέσα από την ερευνητική ψηλάφηση των επιχειρημάτων. Ταυτόχρονα στην οργανωσιακή ζωή της εν λόγω οργάνωσης εντάσσονται και διαπραγματεύσεις οι οποίες αναπτύσσουν τα διοικητικά στελέχη με παράγοντες εντός και εκτός σχολείου.(Φασουλής,Κ. 2006).

Οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, αφού μπορούν με την πάροδο του χρόνου να διαμορφώσουν νόρμες συμπεριφοράς. Οι μέθοδοι κοινωνικοποίησης ή προσαρμογής των νεοεισερχομένων στην επιχείρηση είναι μια θαυμάσια ευκαιρία να εμποτιστούν οι νέοι στην οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτή η διαδικασία στα πλαίσια της παρούσας οργάνωσης συμπεριλαμβάνει ακόμη και τυπικά προγράμματα εκπαίδευσης προκειμένου οι νέοι εργαζόμενοι να μάθουν και να προσαρμοστούν στην νέα τους κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι στην παρούσα οργάνωση μαθαίνουν την κουλτούρα με πολλούς τρόπους ( ιστορίες, τυπικές δραστηριότητες ή τελετουργικά, υλικά και μη σύμβολα, ήρωες και γλώσσα...).

Η οργάνωση SO EASY χωρίς αμφιβολία χαρακτηρίζεται, όπως οι περισσότερες επιχειρήσεις της δεκαετίας του '90 από μία έντονη στροφή στην ολική ποιότητα. Όπως έχουν αποδείξει εξ' άλλου έρευνες στην Ευρώπη και στην Αμερική η ολική ποιότητα είναι ο πιο σημαντικός τρόπος διοίκησης των σύγχρονων οργανώσεων. Αυτό οφείλεται στο ότι η οργάνωση διαπίστωσε μία διαρκή αλλαγή των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών της, τους οποίους θα πρέπει να ικανοποιήσουν προκειμένου να παραμείνουν στο παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη για μια νέα φιλοσοφία ποιότητας, μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση σ' αυτές τις απαιτήσεις. Η οργάνωση επιζητά την διαρκή βελτίωση όλων των διεργασιών και των υπηρεσιών της, την συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας στο σύνολό της, προκειμένου να συμμετέχει ολόκληρο το εργασιακό προσωπικό ενεργά στην οργάνωση. Πραγματικά έχει καταφέρει να προωθήσει μία κουλτούρα στην οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να συνεισφέρουν τις ιδέες τους, ενώ η συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων και στην λήψη των αποφάσεων αποτελεί νόρμα. Ο απώτερος στόχος πάντα είναι να παρέχονται οι καλύτερες δυνατές υπηρεσίες μέσω της διαρκούς καινοτομίας. Αυτή η επιδίωξη για διαρκείς βελτιώσεις επέρχεται μόνο μέσα από την κατανόηση της μεταβλητότητας, της σημασίας των μετρήσεων και της διάγνωσης, του ρόλου του πελάτη και της συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.

Στην οργάνωση βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι τα μέλη της είθισται να δέχονται την αλλαγή πρόθυμα και αναλαμβάνουν την σχετική δέσμευση. Μερικές από τις βασικές αρχές ποιότητας θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν οι ακόλουθες: κατά πρώτον αναφέρουμε την *διαρκή δέσμευση εκ μέρους της ηγεσίας*, η οποία κρίνεται απαραίτητη δεδομένου ότι τα διευθυντικά στελέχη θέτουν την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει η οργάνωση και οι ίδιοι οι καθηγητές. Η έννοια του *εσωτερικού πελάτη* είναι ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό. Συνιστά στην ουσία, μία βασική καινοτομία λόγω του ότι αλλάζει την οπτική γωνία μέσα από την οποία γίνεται

αντιληπτό το επιχειρησιακό γίνεσθαι. Αυτός ο τρόπος σκέψης ενθαρρύνει την υψηλότερη υποκίνηση εκμέρους των εργαζομένων και κατ' επέκταση επιτυγχάνει την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Η *ικανοποίηση του ίδιου του πελάτη* συνιστά κεντρικό χαρακτηριστικό της νέας φιλοσοφίας, εφ' όσον απώτερος στόχος είναι υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτό το χαρακτηριστικό, εξ' άλλου είναι εκείνο που εξασφαλίζει τόσο την ανταγωνιστικότητα, όσο και την επιβίωση της οργάνωσης στο μέλλον. Επίσης η *διαρκής εκπαίδευση* του προσωπικού αποτελεί ένα ακόμη χαρακτηριστικό. Η εφαρμογή αυτής της κουλτούρας ολικής ποιότητας δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί χωρίς να μεσολαβεί μία διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων, προκειμένου να εμφυτευτούν οι νέες αξίες. Τέλος η *αρχή της διαρκούς βελτίωσης* αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι. Αλλάζοντας τα καθιερωμένα χρειάζεται να περάσει σε όλους τους εργαζόμενους και να μετατραπεί σε μία καθημερινή πρακτική.

Αυτή η νέα κουλτούρα προσφέρει στην οργάνωση την δυνατότητα να αξιοποιήσει, να ξεπεράσει και τελικά να προκαταλάβει τις ανάγκες των πελατών της. Αλλάζει την τακτική απασχόλησης του εργατικού δυναμικού, αναπτύσσει αποτελεσματικότερες και ενεργητικότερες τεχνικές για την διαχείριση του συνόλου των διαδικασιών, εξασφαλίζοντας την επικοινωνία με τον πελάτη. Η κουλτούρα ποιότητας απαιτεί αλλαγές στο σύνολο των πεποιθήσεων, των υποθέσεων, των αντιλήψεων των κανόνων και των προτύπων συμπεριφοράς. Όλα αυτά με την σειρά τους συμβάλλουν στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ενός ομαδικού πνεύματος εντός του χώρου εργασίας.

## Επίλογος

Η οργάνωση SO EASY, όπως κάθε ανάλογη εκπαιδευτική οργάνωση αποσκοπεί στην ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχει. Ως εκ τούτου οι δείκτες ποιότητας της εστιάζουν σε όλες τις συνισταμένες του συστήματος: κατά κύριο λόγο στους μαθητές, αλλά ταυτόχρονα και στους καθηγητές, την σχολική μονάδα.... Απώτερος στόχος της οργάνωσης είναι η επαρκής συνύπαρξη ανθρώπινων και υλικών πόρων παράλληλα. Η ανταγωνιστικότητα συνιστά το απόλυτο κίνητρο για την οργάνωση. «Ο μοναδικός τρόπος για να επιβιώσεις σ' ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον εστιάζεται στο να διατηρήσεις την πρωτοπορία και την καινοτομία σου.» Αυτό είναι και το «κίνητρο» της συγκεκριμένης οργάνωσης. Χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, τις νέες μεθόδους διδασκαλίας, αξιοποιώντας όλους τους οικονομικούς πόρους επαρκώς, αξιολογώντας τις νέες μεθόδους επικοινωνίας, πληροφόρησης και ενημέρωσης, επιλέγοντας το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση.... τείνει να ανταποκριθεί στα ευρωπαϊκά και όχι μόνο πρότυπα ώστε να διατηρήσει την ευελιξία της.

Είναι γεγονός ότι η παρούσα οργάνωση δεν είναι δυνατόν να λειτουργεί εκτός της ελληνικής πραγματικότητας. Κάτι τέτοιο εάν συνέβαινε θα την καταδίκαζε σε αποτυχία. Αντίθετα θεωρώ ότι αυτό που έχει καταφέρει η οργάνωση είναι να συνδυάζει τα ελληνικά με τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Στα πλαίσια μιας παραδοσιακής κουλτούρας ο καθηγητής αποσκοπεί στην σωστή διδασκαλία και στην επιτυχία του μαθητή. Στην συγκεκριμένη οργάνωση ο καθηγητής εκφράζει μια ευρύτερη διάσταση της επιτυχίας. Για εκείνον επιτυχία δεν είναι μόνο η εισαγωγή του μαθητή σε κάποιο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, ή ένας καλός βαθμός. Στα πλαίσια της νέας του κουλτούρας αναζητά την ψυχική ισορροπία του μαθητή, τον επαγγελματικό του προσανατολισμό, την εξοικείωση του με τα νέα δεδομένα (ευρωπαϊκά, τεχνολογικά...).

Γι' αυτό τον σκοπό η διοίκηση εκχωρεί ευρύτερες αρμοδιότητες στους καθηγητές, τους ωθεί να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, προσφέρει τα μέσα προκειμένου να προσαρμοστούν στον νέο τους ρόλο με επιτυχία. Μέσα απ' όλες αυτές τις διαδικασίες αναδεικνύεται μια νέα κουλτούρα, μια κουλτούρα η οποία επικεντρώνεται στην πίστη στο κοινό όραμα, στην από κοινού συμμετοχή.... Κατ' αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται μια κοινή κουλτούρα συνεργασίας η οποία επικεντρώνεται στην ανάδειξη της ιδιαίτερης αξίας του καθενός ατομικά, αλλά και της αξίας της ομάδας γενικότερα.

## Παράρτημα

### Πρώτη συνέντευξη.

Καταρχήν θα ήθελα να σας ευχαριστήσω που δεχτήκατε να λάβετε μέρος στην έρευνά μου και να μου διαθέσετε τον χρόνο σας.

- Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας στην οργάνωσή σας το άτομο ή την ομάδα;

Πρωταρχικής σημασίας κρίνεται το άτομο μέσα στην ομάδα, αυτό που μας απασχολεί είναι η ευρύτερη καλλιέργεια του ατόμου. Ένας καθηγητής ο οποίος αναπτύσσεται εκτός ομάδας θεωρείται αρνητικός παράγοντας για την οργάνωσή μας.

- Ποίο είναι το εμπορικό σύμβολο της οργάνωσής σας;

Το εμπορικό σύμβολο της οργάνωσης είναι τα τρία λογότυπα: κέντρα φροντιστηριακής εκπαίδευσης, κέντρα ξένων γλωσσών και κέντρα ψηφιακής εκπαίδευσης.

- Ποίες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές αξίες της οργάνωσής σας;

Οι βασικές αξίες εστιάζονται στην υψηλή παροχή υπηρεσιών. Ο καθηγητής οφείλει να αναπτύσσει μια ανθρωποκεντρική και κοινωνική προσέγγιση ως προς τον μαθητή, δεν περιορίζεται στην απλή μαθησιακή του προσέγγιση. Ο μαθητής πάνω απ' όλα αντιμετωπίζεται ως μονάδα.

- Η οργάνωσή σας δοκιμάζει νέες μεθόδους επικοινωνίας; Αν ναι, τότε πείτε μου μερικές από αυτές καθώς και πώς λειτουργούν μέσα στην οργάνωση;

Μία καινούρια τεχνική που χρησιμοποιήσαμε πρόσφατα ονομάζεται «τα ομιλώντα ζάρια». Με λίγα λόγια πρόκειται για μία διαδικασία κατά την οποία μοιράζονται 8 ζάρια στα παιδιά( σε μαθητές ηλικίας 10-12 ετών) και 16 ζάρια στους ενήλικες (καθηγητές). Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται στο τμήμα των ξένων γλωσσών. Κάθε ζάρι αναπαριστά διαφορετικά πράγματα, π.χ. το ένα ζάρι περιλαμβάνει αθλήματα, το άλλο ζάρι περιλαμβάνει φαγητά, ένα τρίτο ζάρι περιλαμβάνει έπιπλα... Το κάθε παιδί ρίχνει μία φορά το ζάρι και βγαίνει λόγου χάρη η λέξη house= σπίτι. Στην συνέχεια ο κάθε ενήλικας ρίχνει και τα δύο ζάρια και βγαίνουν

αντίστοιχα οι λέξεις fish=ψάρι και bed=κρεβάτι. Με βάση αυτές τις τρεις λέξεις το παιδί πρέπει να φτιάξει μικρές προτάσεις στα αγγλικά, μαθαίνοντας κατά αυτόν τον τρόπο να χρησιμοποιεί με ευχέρεια τις ξένες γλώσσες.

- Πώς αξιολογείτε την συνεργασία και τον ανταγωνισμό στην οργάνωσή σας;

Η συνεργασία κρίνεται απαραίτητη. Χωρίς αυτήν δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί η ομαδοποίηση η οποία θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της οργάνωσης. Από την άλλη μεριά ο ανταγωνισμός δεν κρίνεται απαραίτητος, θεωρείται ωστόσο σημαντικό στοιχείο όταν παίρνει την μορφή της άμυνας. Η πιο αποτελεσματική λειτουργία του είναι με την μορφή του ευγενή συναγωνισμού.

- Περιγράψτε μου, με λίγα λόγια τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσής σας.

Σε μία σύγχρονη οργάνωση όπως η δική μας η οποία στηρίζεται στην παροχή υπηρεσιών και όχι προϊόντων, δεν υπάρχει διευθυντής και εργαζόμενος με την αυστηρή έννοια του όρου. Όλο το προσωπικό, από τα υψηλόβαθμα μέχρι τα χαμηλόβαθμα στελέχη λειτουργούν από κοινού με τον ίδιο τρόπο που λειτουργεί ο ανθρώπινος οργανισμός: ο ένας είναι η καρδιά, ο άλλος το συκώτι, ο τρίτος τα νεφρά... Όλοι μαζί λοιπόν χρειάζεται να αλληλεπιδράσουν προκειμένου να επιτευχθεί η υγεία στο ανθρώπινο σώμα και κατ' επέκταση και η επιτυχής λειτουργία στην οργάνωση.

- Σε τι διαφέρει η οργάνωσή σας από τις ανταγωνιστικές;

Η βασικότερη διαφορά εντοπίζεται στην υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών μας η οποία εξασφαλίζεται μέσα από την ύπαρξη ολιγομελών τμημάτων, ακαδημαϊκού τμήματος προκειμένου να πραγματοποιηθεί μία ομαλή ένταξη των μαθητών σε ανώτερες σχολές, από την παροχή παράλληλων υπηρεσιών όπως: συμβουλευτική, επαγγελματική... Τέλος αποβλέπουμε και σε υπηρεσίες που έπονται της αποφοίτησης. Ένα ακόμη στοιχείο που διαφοροποιεί την οργάνωσή μας από τις ανταγωνιστικές της εστιάζεται στην οπτικοποίηση των πειραμάτων για μαθήματα όπως η φυσική ή η χημεία μέσα σε αμφιθεατρικές αίθουσες.

- Ποία είναι η σχέση της οργάνωσης με τους πελάτες;

Η πολιτική της οργάνωσης στηρίζεται στο ότι «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο». Άρα ο στόχος μας είναι να τον ικανοποιήσουμε χωρίς να διαστρεβλώσουμε τις

θεμελιώδεις αξίες της οργάνωσης. Το νόημα της στρατηγικής μας εντοπίζεται στο να κερδίσεις την εμπιστοσύνη του πελάτη, από 'κει και πέρα έρχονται όλα τα υπόλοιπα.

- Πόσο αισιόδοξος είστε για το μέλλον την οργάνωσης;

Η αλήθεια είναι ότι το καθεστώς της εκπαίδευσης στην Ελλάδα κάθε άλλο παρά ιδανικό δεν είναι. Δεν υπάρχει μόνιμο νομοσχέδιο για την παιδεία, με αποτέλεσμα κάθε ένα με δύο χρόνια να επέρχονται τροποποιήσεις και αλλαγές. Ως εκ τούτου οργανώσεις όπως η δική μας αποθαρρύνονται από το να επενδύσουν μεγάλα ποσά. Ωστόσο, όσον αφορά την επιχείρηση SO EASY, μεταξύ των ετών 2001-2006 σημείωσε 600% επιτυχία στο επίπεδο της ανάπτυξης, γεγονός που μας επιτρέπει να αισιοδοξούμε και να αποσκοπούμε μελλοντικά και σε μία επέκτασή μας στον ευρύτερο χώρο των Βαλκανίων.

- Με ποίο τρόπο χρησιμοποιεί η οργάνωση την νέα τεχνολογία;

Βασικό συστατικό της στρατηγικής μας είναι η ρομποτική και εικονική αναπαράσταση της πραγματικότητας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό το εγχείρημα διοργανώνουμε ανά τακτά χρονικά διαστήματα ημερίδες και σεμινάρια ώστε να είναι διαρκώς ενημερωμένο το διδακτικό προσωπικό.

- Με τι είδους ανθρώπους σας αρέσει να συνεργάζεστε;

Κατά κύριο λόγο επιλέγουμε άτομα εμφανίσιμα, επικοινωνιακά, με ιδιαίτερη ευαισθησία στο θέμα των παιδιών τα οποία να συμβαδίζουν με τις βασικές αρχές της οργάνωσης.

- Υπάρχει μια γενική φιλοσοφία στην οργάνωσή σας;

Η οργάνωση λειτουργεί περίπου όπως λειτουργεί και ένα σχολείο: είτε είναι ανθρωποκεντρική, είτε πελατοκεντρική. Κάθε διάσταση έχει το δικό της αντίστοιχο κέρδος και κόστος. Η δικής μας οργάνωση ορίζεται ως ανθρωποκεντρική. Δίνει έμφαση στο άτομο, στόχος της είναι η εκπαίδευση και η γενικότερη καλλιέργειά του. Όταν ο στόχος αυτός επιτευχθεί και ο «μαθητής» είναι ευχαριστημένος θα ακολουθήσουν και άλλοι πελάτες, με αποτέλεσμα να επιτευχθούν μακροπρόθεσμα και οι δύο διαστάσεις.

- Η οργάνωσή σας διαθέτει έναν ενδυματολογικό κώδικα;



Δεν υπάρχει κάποιο επίσημο ενδυματολογικό στυλ το οποίο να προτιμάται, ωστόσο ο κάθε εργαζόμενος χρειάζεται να τηρεί κάποια λογικά όρια.

- Πόσο ενθαρρύνει η οργάνωσή σας την ανάληψη ρίσκου;

Το ρίσκο κρίνεται εξαιρετικά σημαντικό, αλλά δεν ενθαρρύνεται κατά απόλυτο τρόπο. Καταγράφεται το μέγεθος του ρίσκου, δηλαδή φαίνονται οι κίνδυνοι που αναμένονται με αποτέλεσμα το άτομο να μπορεί να προσδιορίσει το ρίσκο που πρόκειται να αναλάβει. Υπάρχει με άλλα λόγια, μια ενθάρρυνση για την ανάληψη ρίσκου στα μέτρα όμως του ατόμου που το αναλαμβάνει και όχι στα μέτρα της οργάνωσης.

- Ποίες είναι οι τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται;

Ο υπεύθυνος κατά κύριο λόγο καλεί καθένα από τα εμπλεκόμενα μέρη στην σύγκρουση χωριστά με σκοπό να διαγνώσει το πρόβλημα. Στην συνέχεια προσπαθεί να διαμορφώσει ένα καλό κλίμα προκειμένου να συνεχιστεί η ομαλή συνεργασία, εάν αυτό αποτύχει τότε ο υπεύθυνος απαιτεί και από τα δύο μέρη να μην διαφανεί καμία αντιπαλότητα στην μεταξύ τους συνεργασία. Εάν τελικά αυτή η λύση αποτύχει, ένα από τα δύο μέρη πρέπει να αποχωρήσει.

- Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των συμβόλων στην οργάνωσή σας;

Όταν υπάρχει ένα καλό «προϊόν» πρέπει να υπάρχει και ένα καλό περιτύλιγμα. Ως εκ τούτου η διαφήμιση διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. Από την άλλη πλευρά, τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται στα λογότυπα χρειάζεται να αναδεικνύουν την γενικότερη κουλτούρα της οργάνωσής μας, την πρωτοπορία μας, την διαρκή τάση για ανανέωση. Τέλος οι αίθουσες διδασκαλίας είναι έτσι διαμορφωμένες ώστε ο μαθητής να νιώθει άνετα, ζεστά, να έχει διάθεση να δουλέψει.

- Ποίος είναι ο βασικός κανόνας πάνω στον οποίο στηρίζεται η λειτουργία της οργάνωσης;

Το ιδρυτικό στέλεχος ελέγχει τον διευθυντή σπουδών κάθε παραρτήματος, ο οποίος με την σειρά του ελέγχει τον κάθε καθηγητή χωριστά, και στην συνέχεια

λογοδοτεί στον πρώτο. Φαίνεται με άλλα λόγια να επικρατεί ένα γενικότερο κλίμα αλληλεπίδρασης και ανατροφοδότησης.

- Με ποιές τρεις λέξεις θα περιγράφατε την οργάνωσή σας;  
Πρωτοπορία, αυθεντικότητα και ποιότητα.

Σας ευχαριστώ και πάλι για την πολύτιμη βοήθειά σας.

## Δεύτερη συνέντευξη

Καταρχήν θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων που δεχτήκατε να λάβετε μέρος στην έρευνά μου και να μου διαθέσετε τον χρόνο σας.

- Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας στην οργάνωσή σας το άτομο ή την ομάδα;

Και οι δύο διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο. Το άτομο δεν μπορεί να υπάρξει έξω από την ομάδα, και αντίστοιχα η ομάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα από το άτομο. Ο καθηγητής οφείλει να προάγει το συμφέρον του συνόλου- της ομάδας αν προτιμάτε, χωρίς όμως να παραγνωρίζει το άτομο. Το κύριο και πρωταρχικό του πάντα μέλημα πρέπει να είναι ο μαθητής ως άτομο.

- Ποίες θεωρείτε ως βασικές αξίες της οργάνωσης SO EASY;

Ως βασική αξία θεωρείται η πνευματική καλλιέργεια και η επαγγελματική κατάρτιση των μαθητών. Εφ' όσον αυτό πραγματοποιηθεί η οργάνωση καταφέρνει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Ενδιαφερόμαστε πάνω απ' όλα για τον μαθητή ως άνθρωπο και μετά για τις γνώσεις του.

- Η οργάνωσή σας χρησιμοποιεί νέες μεθόδους επικοινωνίας;

Φυσικά και χρησιμοποιεί. Ας μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για έναν πρωτοποριακό οργανισμό ο οποίος προσπαθεί να ανταποκριθεί στην ευρωπαϊκή προοπτική. Προσπαθεί να εναρμονιστεί με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Ως εκ τούτου η χρήση της τεχνολογίας κρίνεται επιτακτικότερη. Θα έλεγα μάλιστα, ότι η ειδοποιός διαφορά είναι ότι η οργάνωσή μας χρησιμοποιεί νέες μεθόδους σε παραδοσιακούς τρόπους διδασκαλίας, προάγοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ηλεκτρονική αλληλεπίδραση.

- Πώς αξιολογούνται η συνεργασία και ο ανταγωνισμός στην οργάνωσή σας;

Η συνεργασία και η αλληλεπίδραση συνιστούν σημαντικότερους παράγοντες. Ο καθηγητής οφείλει να προάγει το ομαδικό πνεύμα, την αξία και τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η αμοιβαία βοήθεια και συνεργασία. Ταυτόχρονα χρειάζεται να προάγει τον σχεδιασμό και την αλλαγή. Από την άλλη πλευρά ο ανταγωνισμός κρίνεται εξίσου σημαντικός κυρίως όμως με την μορφή της ευγενούς

άμιλλας. Μόνο τότε μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Διαφορετικά λειτουργεί ως τροχοπέδη.

- Περιγράψτε μου με λίγα λόγια τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσής σας.

Χρησιμοποιούνται κυρίως μέθοδοι που προάγουν την συμμετοχή τόσο των καθηγητών όσο και των μαθητών. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα κοινωνικά ήθη των μαθητών, στην από κοινού τους συμμετοχή. Κάθε καθηγητής χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη του την ετερογένεια κάθε τάξης, το μέγεθος της τάξης καθώς και την ακαδημαϊκή εξέλιξη του μαθητή. Θα ήθελα να επισημάνω ότι ένα βασικό σημείο το οποίο θα μπορούσαμε να πούμε ότι καθορίζει τον τρόπο λειτουργία της οργάνωσης είναι ότι υπάρχει πάντα η « αξιολόγηση». Αξιολογούνται τόσο οι μαθητές όσο και οι καθηγητές σύμφωνα με τα ταλέντα τους και την συμβολή τους στην οργάνωση αντίστοιχα.

- Ποία είναι η σχέση της οργάνωσης με τους πελάτες της;

Ο βασικός μας πελάτης είναι τα παιδιά. Έτσι θα λέγαμε ότι πρόκειται για μια σχέση σεβασμού, κατανόησης και κυρίως εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη που δείχνουμε στα παιδιά και αντίστοιχα η εμπιστοσύνη που και εκείνα μας δείχνουν αποτελούν το Α και το Ω. Ταυτόχρονα βέβαια η σχέση μας στηρίζεται στην ανάγκη για ανανέωση και καινοτομία.

- Ποία είναι η γενική φιλοσοφία που διαπνέει την οργάνωσή σας;

Η γενική φιλοσοφία της οργάνωσης εστιάζεται στον ρόλο του καθηγητή. Ο δάσκαλος πρέπει να λειτουργεί ως βοηθός, ως μία πηγή προτάσεων οι οποίες προκύπτουν μέσα από τις προσωπικές του εμπειρίες. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι εξομοιώνονται όλα. Η αξία της ιδιαιτερότητας συνιστά αναπόσπαστο κομμάτι της γενικής μας φιλοσοφίας.

- Κατά πόσο ενθαρρύνει η οργάνωση την ανάληψη ρίσκου;

Πράγματι ενθαρρύνεται η ανάληψη ρίσκου εκ μέρους των καθηγητών. Κυρίως ενθαρρύνεται, θα λέγαμε η ανάληψη πρωτοβουλιών. Χρειάζεται όλοι να αναπτύσσουν από κοινού την δυναμική τους. Έτσι προάγεται η ποικιλία η οποία με την σειρά της εξασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα και την θετική συνεργασία μεταξύ καθηγητών και μαθητών.

- Εμφανίζονται συγκρούσεις εντός της οργάνωσης κι αν ναι με ποίο τρόπο αυτές επιλύονται;

Δυστυχώς το στοιχείο της σύγκρουσης θεωρείται αναγκαίο κακό. Από την μία η σύγκρουση καλό είναι να αποφεύγεται, ή τουλάχιστον όταν εμφανίζεται να επιλύεται γρήγορα. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, όταν λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό της ομάδας είναι πολύ πιθανό να βελτιώσει την επίδοση της οργάνωσης, εφ' όσον βέβαια γίνονται κατανοητά τα διαφορετικά επιχειρήματα και οι διαφορετικές απόψεις.

- Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των συμβόλων για την οργάνωσή σας;

Ο ρόλος των συμβόλων κρίνεται καταλυτικός. Ας μην ξεχνάμε ότι τα σύμβολα είναι εκείνα που αναδεικνύουν ολόκληρη την φιλοσοφία και την πολιτική μας.

- Ποίος είναι ο βασικός κανόνας πάνω στον οποίο στηρίζεται η λειτουργία της οργάνωσης;

Δεν υπάρχει αποκλειστικά ένας μόνο κανόνας. Το βασικό στοιχείο της οργάνωσης το οποίο θεωρείται και η ειδοποιός διαφορά της από τις ανταγωνίστριες οργανώσεις είναι η διαρκής υιοθέτηση νέων νορμών και δεδομένων.

- Με ποιές λέξεις θα περιγράφατε την οργάνωσή σας;

Η οργάνωσή μας ουσιαστικά χαρακτηρίζεται από μια διαρκή προσπάθεια να ακολουθήσει και να επιτύχει την «ευρωπαϊκή προοπτική».

Θα ήθελα για ακόμη μία φορά να σας ευχαριστήσω για την υπομονή και την συνεργασία που επιδείξατε προς το πρόσωπο μου.

### Τρίτη συνέντευξη.

Καταρχήν θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για την συμβολή σας στο πολύτιμο αυτό έργο μου.

- Ξεκινώντας θα ήθελα να μου πείτε τι θεωρείτε ότι είναι πιο σημαντικό για την οργάνωσή σας: το άτομο ή η ομάδα;

Θα έλεγα ότι πρόκειται για το ίδιο ακριβώς πράγμα. Άτομο και ομάδα βαραίνουν το ίδιο για εμάς. Σε κάποιο βαθμό βέβαια θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποδίδεται μεγαλύτερη αξία στο άτομο, εφ' όσον στόχος μας πάντοτε είναι ο μαθητής.

- Ποιές θεωρείτε ως βασικές αξίες της οργάνωσής σας;

Ως βασικότερη αξία θα μπορούσα να χαρακτηρίσω την διαρκή προσαρμογή στα νέα δεδομένα προκειμένου να παραμείνουμε ευέλικτοι.

- Πώς αξιολογείτε την συνεργασία και τον ανταγωνισμό στην οργάνωσή σας;

Θεωρώ ότι ο ανταγωνισμός και η ομαδικότητα λειτουργούν ως συγκοινωνούντα δοχεία. Η συνεργασία κρίνεται επιτακτική, ωστόσο και ο ανταγωνισμός όταν λειτουργεί εντός λογικών πλαισίων θεωρείται εξίσου εποικοδομητικός.

- Πώς αντιμετωπίζει η οργάνωσή σας το φαινόμενο της σύγκρουσης;

Κοιτάτε να δείτε. Δεδομένου ότι συναναστρέφονται άτομα διαφορετικών κοινωνικών ομάδων και διαφορετικής ηλικίας εύλογο είναι να εμφανίζονται συγκρούσεις, οι οποίες ενδέχεται σε ορισμένες περιπτώσεις να γίνουν και έντονες. Όμως η σύγκρουση όταν χειριστεί σωστά καταλήγει να είναι μια πολύ θετική εμπειρία.

- Τι εννοείται με τον όρο σωστός χειρισμός;

Όταν μιλάμε για σωστό χειρισμό, εννοούμε ότι μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας αναπτύσσονται συζητήσεις μεταξύ των άμεσα ενδιαφερόμενων μερών. Συχνά μπορεί να επεμβαίνει και κάποιο διοικητικό στέλεχος όταν η σύγκρουση τείνει να ξεπεράσει τα όρια.

- Περιγράψτε μου με λίγα λόγια τον τρόπο λειτουργία της οργάνωσής σας;

Σκοπός της οργάνωσής μας όπως βέβαια και οποιασδήποτε οργάνωσης είναι να βγάλει χρήματα προκειμένου να διατηρηθεί στην αγορά και να επιβιώσει. Ωστόσο στην παρούσα οργάνωση θα λέγαμε ότι τα πράγματα διαφοροποιούνται λιγάκι. Η διδασκαλία προϋποθέτει έναν βαθμό ελευθερίας εκ μέρους του δασκάλου. Ο ρόλος του με άλλα λόγια δεν περιορίζεται στην απλή παροχή γνώσεων. Αντίθετα το έργο του γίνεται περισσότερο σύνθετο, εφ' όσον ταυτόχρονα χρειάζεται να ακούει και να συμβουλεύει τους μαθητές του. Έχει θα λέγαμε τον ρόλο του καθοδηγητή.

- Η απάντησή σας κάλυψε εν μέρει και την επόμενη ερώτηση που είχα σκοπό να σας θέσω: σχετικά με την σχέση σας με τους πελάτες σας.

Όπως σας είπα ήδη, το πελατολόγιο μας είναι εξαιρετικά περίπλοκο και ιδιόμορφο. Απαρτίζεται από νεαρά άτομα τα οποία βρίσκονται σε μια δύσκολη καμπή της ζωής τους με αποτέλεσμα να μην περιοριζόμαστε σε μια συγνή παροχή γνώσεων αλλά επιπλέον να εστιάζουμε στον εσωτερικό τους κόσμο.

- Πόσο αισιόδοξος είστε για το μέλλον της οργάνωσής σας;

Θα μπορούσα να το χαρακτηρίσω χωρίς να ακουστώ υπερβολικός «λαμπρό». Ο λόγος που το λέω αυτό είναι ότι προκειμένου να ανταποκριθούμε στην σύγχρονη επικαιρότητα χρησιμοποιούμε νέα τεχνολογικά εργαλεία και νέες πηγές πληροφοριών οδεύοντας σε νέους παιδαγωγικούς στόχους διαρκώς.

- Με τι είδους ανθρώπους σας αρέσει κατά κύριο λόγο να συνεργάζεστε;

Πολύ ωραία ερώτηση. Προτιμώ να συνεργάζομαι με άτομα τα οποία απολαμβάνουν αυτό που κάνουν. Με άτομα μεταδοτικά τα οποία γίνονται μέλος της ομάδας των μαθητών. Μην ξεχνάτε εξ' άλλου ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης ξεκινά και τελειώνει εντός του κοινωνικού συνόλου. Χρειάζεται ο καθηγητής να μπορεί να επικοινωνεί τις γνώσεις του στους μαθητές.

- Ποιοι είναι οι βασικοί κανόνες που διαπνέουν την οργάνωσή σας;

Δεν θα έλεγα ότι υπάρχουν κανόνες με την αυστηρή έννοια του όρου τουλάχιστον. Θεωρώ ότι οι κανόνες είναι κατά βάση αθέατοι. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια είναι ο αμοιβαίος σεβασμός και προσαρμογή στο συνεκτικό πρόγραμμα καθοδήγησης που εκπονούν οι διοικητικές αρχές.

- Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των συμβόλων για την οργάνωσή σας;

Θα τον χαρακτήριζα αρκετά σημαντικό. Βέβαια δεν είναι συγκεκριμένος. Τα σύμβολα διαρκώς αλλάζουν, εφ' όσον πληθαίνουν οι παράγοντες που ασκούν επιρροή πάνω τους. Στην ουσία τα σύμβολα επηρεάζονται από τρία στοιχεία: τους επαγγελματικούς κανόνες και τα επαγγελματικά standards (εξωτερικές επιρροές), τις συνήθειες, τα ήθη και τα έθιμα (εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές) και τον πελάτη (εξωτερική επιρροή).

- Ποίος είναι ο απώτερος στόχος της οργάνωσής σας;

Ο βαθύτερος στόχος μας είναι η δημιουργία φροντιστηρίων ή εάν προτιμάτε εκπαιδευτικών οργανισμών, τα οποία πάνω απ' όλα να 'ναι σωστά δομημένα, οργανωμένα και αποτελεσματικά. Μας ενδιαφέρει να αξιολογούνται σε καθημερινή βάση οι επιδόσεις των μαθητών, καθώς και η επάρκεια της υλικοτεχνική υποδομής προκειμένου να προάγεται το εκπαιδευτικό έργο.

- Από τις μέχρι στιγμής επαφές που είχα με τους συνάδελφους σας αποκόμισα την εντύπωση ότι σαν οργάνωση δίνετε ιδιαίτερη βαρύτητα στην χρήση νέων τεχνολογιών και νέων μεθόδων.

Ασφαλώς. Όπως σωστά έχετε καταλάβει το ιδανικό για εμάς είναι να ξεπεράσουμε τα αυστηρά εθνοκεντρικά σύνορα. Αναζητάμε συνεχώς το καινούριο, το πρωτοποριακό. Θέλουμε να συναντήσουμε τα ευρωπαϊκά και όχι μόνο πρότυπα. Να προσφέρουμε στους μαθητές μας όχι μόνο ευρύτερες γνώσεις αλλά και μια ευρύτερη συνείδηση, με ευρωπαϊκές διαστάσεις, χωρίς βέβαια να παρεξηγηθώ και να θεωρήσετε ότι τείνουμε να καταρρίψουμε την ελληνική ιδιαιτερότητα. Ο συνδυασμός όλων αυτών είναι η καλύτερη, αν όχι η ιδανική λύση.

Σας ευχαριστώ για ακόμη μία φορά, θεωρώ ότι ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρουσα η σύντομη συζήτησή μας.



## **Τέταρτη Συνέντευξη**

Καταρχήν θα ήθελα εκ των προτέρων να σας ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθειάς σας.

- Τι θεωρείτε ότι έχει μεγαλύτερη αξία για την οργάνωσή σας: το άτομο ή η ομάδα;

Εκείνο που χαρακτηρίζει τόσο την ίδια την οργάνωση όσο και τον κάθε καθηγητή μεμονωμένα είναι ότι δεν γίνεται καμία διάκριση μεταξύ ατόμου και ομάδας. Και τα δύο κρίνονται ύψιστης σημασίας. Μόνο όταν το άτομο και η ομάδα θεωρηθούν ισάξια, μόνο τότε προάγεται το κοινό καλό.

- Ποία θεωρείται ότι είναι η βασική αξία της οργάνωσής σας;

Η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση σχετίζεται άμεσα με την απάντηση στην προηγούμενη ερώτησή σας. Βασική αρχή μας είναι να αναγνωρίζεται τόσο η αξία του κάθε ατόμου χωριστά, όσο και η αξία της ομάδας ως σύνολο. Κατ' αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται ο αμοιβαίος σεβασμός ο οποίος αποτελεί το Α και το Ω όχι μόνο για την δική μας οργάνωση, αλλά και για οποιαδήποτε άλλη οργάνωση η οποία σέβεται τον εαυτό της, το προσωπικό της και κυρίως τους πελάτες της.

- Ποία είναι η καινοτομία που χαρακτηρίζει τις εκπαιδευτικές σας μεθόδους;

Το πρόγραμμα της SO EASY στηρίζεται στην ακόλουθη δομή: ατομική υποστήριξη, όραμα και διαρκείς στόχοι, προσδοκία επιδόσεων και πνευματική εγρήγορση. Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων συνθέτει την καινοτομία μας και την διαφορετικότητά μας αν θέλετε.

- Ποία είναι η σχέση της οργάνωσης με τους πελάτες της;

Οι πελάτες μας;;; Οι πελάτες μας συνιστούν μια ιδιόμορφη ομάδα. Το πελατολόγιο μας απαρτίζεται από νέα άτομα με οράματα, στόχους, τα οποία συχνά γίνονται ανυπόμονα, αυθόρμητα, καμιά φορά ακόμα και επιθετικά. Ως εκ τούτου, ο ρόλος και η σχέση του καθηγητή με τους « πελάτες» του γίνεται εξαιρετικά δύσκολη. Ο δάσκαλος χρειάζεται να αναπτύξει επιμονή και υπομονή προκειμένου να μπορέσει να αντεπεξέλθει. Πρέπει να δώσει έμφαση στα προβλήματα του κάθε νέου χωριστά, χωρίς όμως να τον απομονώσει από το υπόλοιπο σύνολο. Ας μην ξεχνάμε ότι όπως ήδη είπαμε η ομάδα είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντός μας.

- Η οργάνωσή σας χρησιμοποιεί σύγχρονες τεχνολογικές μεθόδους;

Σαφέστατα. Αυτό που διακρίνει την οργάνωσή μας από τους ανταγωνιστές μας είναι τα νέα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούμε. Από πολύ νωρίς τα παιδιά εξοικειώνονται με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Πολλά μαθήματα μάλιστα διενεργούνται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών προκειμένου να έχουν καλύτερη οπτική εικόνα. Είναι χαρακτηριστικό ότι η διοίκηση της οργάνωσης εξασφαλίζει διαρκή σεμινάρια για το προσωπικό, προκειμένου να ακολουθεί τις εξελίξεις και να ακολουθεί τα πρότυπα του εξωτερικού. Τα σεμινάρια αυτά λαμβάνουν χώρα σε τακτά χρονικά διαστήματα.

- Με τι είδους ανθρώπους σας αρέσει να συνεργάζεστε;

Δεν έχω ιδιαίτερη προτίμηση. Μπορώ να σας πω ότι μ' αρέσει να συνεργάζομαι με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Έτσι καταφέρνω να αποκτώ μια σφαιρική εικόνα. Ξέρετε οι νέοι συνθέτουν ένα πολύ ιδιόμορφο σύνολο. Πολύ ανομοιογενές. Θα 'ταν πολύ μονότονο και κουραστικό να ήθελα συναναστρέφομαι με ήπιους και συνεργάσιμους χαρακτήρες. Μ' αρέσουν και οι εντάσεις και οι συγκρούσεις τις οποίες τις θεωρώ εξαιρετικά επικοινωνιακές. Προάγουν τον διάλογο και παράγουν νέες ιδέες και γνώσεις.

- Αναφερθήκατε στον ρόλο της σύγκρουσης. Με ποίο τρόπο αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις εντός της οργάνωσής σας;

Εξαρτάται από το είδος της σύγκρουσης. Όλες οι συγκρούσεις δεν επιλύονται με τον ίδιο τρόπο. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ μαθητών οι οποίες μπορεί να επιλυθούν μεταξύ των παιδιών. Υπάρχουν βέβαια και συγκρούσεις μεταξύ μαθητών που χρειάζεται η επέμβαση των καθηγητών. Σπάνια χρειάζεται η επέμβαση της διοίκησης. Συνήθως η διοίκηση επεμβαίνει σε συγκρούσεις μεταξύ καθηγητών οι οποίες δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν σε διαπροσωπικό επίπεδο. Πρόκειται βέβαια για μία σπάνια περίπτωση, γιατί πραγματικά το εργασιακό περιβάλλον είναι εξαιρετικά φιλικό και ισορροπημένο.

- Ποίος είναι ο βασικός κανόνας πάνω στον οποίο στηρίζεται η οργάνωσή σας;

Ο βασικός κανόνας είναι η πορεία προς το κοινό σκοπό. Η διοίκηση θέτει έναν ανώτερο στόχο μετά από επικοινωνία με τους καθηγητές και όλοι στην συνέχεια πρέπει να τον ακολουθούν χωρίς να αποκλίνουν απ' αυτόν. Πρέπει να σημειώσετε ιδιαίτερος αυτό που ήδη σας είπα. Ο στόχος δεν επιβάλλεται από τα διοικητικά στελέχη. Προηγείται συζήτηση σε βάθος μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, ανταλλάσσονται απόψεις, λαμβάνεται υπόψη η ιδιαιτερότητα και τα προβλήματα των μαθητών και στην συνέχεια τίθεται ο κοινός σκοπός.

- Με ποιές τρεις λέξεις θα περιγράφατε την οργάνωση σας;

Μου βάζετε δύσκολα. Ως πρώτη λέξη θα έλεγα την «αυτονομία». Ο καθηγητής να με ακολουθεί τον κοινό στόχο που προαναφέραμε, από την άλλη όμως πρέπει να διαθέτει αυτονομία για την εκτέλεση του κοινού αυτού στόχου. Μια δεύτερη λέξη θα ήταν η «υπευθυνότητα». Ο καθηγητής είναι υπεύθυνος όχι μόνο για την πνευματική εξέλιξη και επιτυχία του μαθητή αλλά και την εσωτερική του ισορροπία. Παράλληλα με το οικογενειακό περιβάλλον πρέπει να καλλιεργήσει τον μαθητή ως άτομο, να εμφυσήσει σε εκείνο τις σωστές αρχές και αξίες. Η τρίτη λέξη θα 'ταν η «δομημένη σχέση». Η οργάνωση ενδιαφέρεται να διαμορφώνει καλές σχέσεις με τους μαθητές της. Μας ενδιαφέρει να παρακολουθούμε την πορεία των παιδιών αφού αποχωρίσουν από εμάς και προχωρήσουν στην ζωή τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο η θετική ή αντίστοιχα αρνητική εξέλιξη των παιδιών μας αποδίδει ευθύνες. Μας δείχνει πού πράξαμε καλά και πού όχι, πού χρειάζεται να βελτιωθούμε και πού όχι.

Πραγματικά θα ήθελα να σας ευχαριστήσω και πάλι. Ήταν πολύ εποικοδομητική η συνεργασία που είχαμε. Οι απόψεις που ανταλλάξαμε ήταν εξαιρετικά χρήσιμες για το έργο που έχω αναλάβει.

## Πέμπτη συνέντευξη

Καταρχήν θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για τον χρόνο που πρόκειται να μου αφιερώσετε.

- Μιλήστε μου λίγο για τις βασικές αξίες της οργάνωσής σας.

Οι βασικές αξίες της οργάνωσης SO EASY θα μπορούσαν να εκφραστούν μέσα από τέσσερις άξονες:

- την πλήρη και αποτελεσματική αξιοποίηση των στόχων της οργάνωσης.
- την διαμόρφωση ουσιαστικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των καθηγητών και των μαθητών, ώστε να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό κλίμα.
- την υιοθέτηση νέων και αποτελεσματικών εκπαιδευτικών διαδικασιών.
- και τα επιθυμητά εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

- Η οργάνωσή σας δοκιμάζει νέες-καινοτομικές μεθόδους επικοινωνίας;

Πράγματι ως οργάνωση, ενδιαφερόμαστε για το νέο, το διαφορετικό το οποίο θα επιφέρει βελτιωμένα αποτελέσματα. Η καινοτομία μας εστιάζεται στο ότι χρησιμοποιούμε ασυγχρόνιστα δίκτυα επικοινωνίας και εκπαίδευσης, τα οποία έχει παρατηρηθεί ότι λειτουργούν αποτελεσματικότερα από τις πρόσωπο με πρόσωπο επαφές, σε ορισμένες περιπτώσεις. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι χρησιμοποιούμε τέτοιες μεθόδους αποκλειστικά και μόνο. Ο συνδυασμός τόσο της διαπροσωπικής επαφής και της χρήσης σύγχρονων οπτικοακουστικών μεθόδων επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα.

- Πόσο αισιόδοξος είστε για το μέλλον της επιχειρήσεώς σας;

Θα έλεγα ότι είμαι εξαιρετικά αισιόδοξος. Αν και η γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην παιδεία σήμερα κάθε άλλο παρά ενθαρρυντική θα την χαρακτήριζα, εγώ προσωπικά είμαι αισιόδοξος. Κι αυτό γιατί εμείς τουλάχιστον προσπαθούμε να ξεπεράσουμε τα αυστηρά εθνοκεντρικά όρια και να ακολουθήσουμε τους ευρωπαϊκούς εταίρους μας.

- Ποία είναι η γενική φιλοσοφία που διαπνέει την οργάνωσή σας; Δεν θα μπορούσα να πω ότι υπάρχει μια γενική φιλοσοφία. Το αποκλειστικό μας ενδιαφέρον είναι ο μαθητής, και επειδή ταυτόχρονα έχουμε να κάνουμε με πλήθος διαφορετικών προσωπικοτήτων, ενώ παράλληλα αλλάζουν διαρκώς τα δεδομένα της εκπαίδευσης, η φιλοσοφία μας εστιάζεται αν το θέλετε στην ταχύτατη προσαρμογή μας στα νέα δεδομένα.

- Κατά πόσο ενθαρρύνει η οργάνωσή σας την ανάληψη ρίσκου; Η έννοια του ρίσκου είναι εγγενής στο επάγγελμά μας. Ας μην ξεχνάμε ότι το επάγγελμα του καθηγητή είναι ένα κοινωνικό επάγγελμα. Είναι κοινωνικά δομημένο. Πρέπει όχι μόνο να δείχνει επαγγελματίας, αλλά και να φέρεται ως επαγγελματίας. Κατά συνέπεια η ανάληψη ρίσκου είναι απαραίτητη. Επειδή το περιβάλλον με το οποίο συναναστρεφόμαστε είναι αβέβαιο και ρευστό. Ας μην ξεχνάμε ότι οι νέοι εκ φύσεως είναι αντιδραστικοί και αλλάζουν γνώμη στο λεπτό, χρειάζεται συχνά να δοκιμάζουμε νέα δεδομένα και νέες διαδικασίες οι οποίες αποκλίνουν από τα επίσημα δεδομένα και συνδέονται με το ρίσκο.

- Με τι είδους ανθρώπους σας αρέσει να συνεργάζεστε; Όπως κάθε φυσιολογικός άνθρωπος θα προτιμούσα να συναναστρέφομαι με άτομα ευγενικά, διαλλακτικά με διάθεση να με κατανοήσουν και να ακολουθήσουν τις οδηγίες μου. Ωστόσο επειδή όπως προανέφερα οι νέοι διακρίνονται για τις ιδιαιτερότητες της ηλικίας τους και τον αυθορμητισμό τους, μ' αρέσει να ακούω τις απόψεις τους και να κάνω διάλογο μαζί τους. Ξέρετε δεν είναι μόνο οι μαθητές που παίρνουν πράγματα από εμάς, οι καθηγητές με βεβαιότητα μπορώ να σας πω ότι λαμβάνουν εξίσου σημαντικά μηνύματα. Κι αυτό νομίζω είναι εκείνο που κάνει το επάγγελμά μας να διαφέρει από τα υπόλοιπα.

- Ποίος είναι ο βασικός κανόνας πάνω στον οποίο στηρίζεται η οργάνωσή σας;

Το βασικό συστατικό της οργάνωσή μας είναι η ταύτιση με την ίδια την οργάνωση. Αυτή η ταύτιση όσο άσχημα κι αν ακούγεται είναι θεμελιώδους σημασίας παράγοντας. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η προσήλωση στο κοινό έργο και καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια εκ μέρους όλων των μελών.

- Πόσο αισιόδοξος είστε για το μέλλον της οργάνωσής σας;

Μου θέτετε μια πολύ ενδιαφέρουσα ερώτηση. Είναι γεγονός ότι ο χώρος της παιδείας και της εκπαίδευσης είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικός με αποτέλεσμα κανείς να μην μπορεί να είναι βέβαιος για τίποτα. Ωστόσο εγώ διατηρώ μια μετρημένη αισιοδοξία. Η αισιοδοξία μου αυτή πηγάζει από το γεγονός ότι έχουμε ως οργάνωση θέσει ως ιδανικό τον «στόχο της ολικής ποιότητας». Ο στόχος αυτός επιφέρει αλλαγές σε όλους τους τομείς: στους κανόνες, στις αντιλήψεις, στον τρόπο διαχείρισης των προβλημάτων... με αποτέλεσμα να διατηρούμαστε πάντα επίκαιροι και έτοιμοι να ανταποκριθούμε στα νέα καλέσματα και τις προκλήσεις που εμφανίζονται στον χώρο μας.

- Ποία είναι η σχέση της οργάνωσης με τους πελάτες της;

Προσπαθούμε πάντα για το καλύτερο όπως είναι εξ' άλλου λογικό. Τείνουμε πάντα ή σχεδόν πάντα να ανταποκρινόμαστε στις απαιτήσεις και τις διεκδικήσεις των πελατών μας. Ξέρετε οι δικοί μας πελάτες είναι ένα δύσκολο σύνολο αν μπορούσα να το πω έτσι από την μια μεριά είναι οι ίδιοι οι μαθητές οι οποίοι έχουν τις δικές τους ανησυχίες. Αντιδρούν έντονα, εκφράζονται διαφορετικά, έχουν τους δικούς τους φόβους και τις δικές τους ανασφάλειες. Από την άλλη πλευρά βρίσκονται οι γονείς οι οποίοι αντιμετωπίζουν τους δικούς τους φόβους. Έχουν άγχος για το μέλλον των παιδιών τους, την επαγγελματική τους αποκατάσταση, την φροντίδα τους... στο σημείο αυτό εντάσσεται ο ρόλος μας, ο οποίος από την μία πρέπει να είναι κατευναστικός ως προς τους γονείς, να προσπαθήσουμε να τους κατανοήσουμε και να συμμεριστούμε τις ανησυχίες τους και από την άλλη ερχόμαστε αντιμέτωποι με τα παιδιά, τα οποία πρέπει να δουν τον καθηγητή όχι μόνο ως ένα μέσο διαικονογησης τους, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να δουν σε εμάς έναν φίλο, έναν καλό ακροατή, έναν σύμβουλο. Στο σημείο αυτό οι ισορροπίες είναι εξαιρετικά δύσκολες. Ο ρόλος μπορεί πολύ εύκολα να παρεξηγηθεί και να αποκλίνει από τις επίσημες ισορροπίες επιφέροντας τα αντίθετα αποτελέσματα. Εδώ ο καθηγητής πρέπει να βάλει όλο το ταλέντο και την μαεστρία του.

Και πάλι σας ευχαριστώ πολύ για την πολύτιμη συμβολή σας.

## **Έκτη συνέντευξη**

Πριν να ξεκινήσουμε θα ήθελα να σας ευχαριστήσω και να σας υπενθυμίσω πόσο σημαντική είναι η συμβολή σας στο εγχείρημά μου αυτό.

- Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας για την οργάνωσή σας το άτομο ή την ομάδα;

Θεωρώ ότι αυτά τα δύο δεν είναι και πολύ διακριτά μεταξύ τους. Άτομο και ομάδα είναι δύο άμεσα συνδεόμενα στοιχεία. Ο μαθητής μας ενδιαφέρει μεμονωμένα ως άτομο, ως χαρακτήρας, ως προσωπικότητα. Αλλά ταυτόχρονα, μας ενδιαφέρει ο ρόλος του ως μέλος ενός κοινωνικού συνόλου. Μας ενδιαφέρει ο ρόλος του σε σχέση με τους υπόλοιπους συμμαθητές του, καθώς και με τους καθηγητές του.

- Ποίες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές αξίες της οργάνωσής σας;

Δεν θεωρώ ότι υπάρχουν συγκεκριμένες αξίες. Ένα βασικό πρόβλημα με το οποίο έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά οι καθηγητές είναι η κουλτούρα και η ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει τον πληθυσμό των μαθητών. Κατά συνέπεια οι αξίες πρέπει διαρκώς να μεταλλάσσονται και να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

- Πώς αξιολογείτε την συνεργασία και τον ανταγωνισμό στην οργάνωσή σας;

Πρόκειται για δύο βασικά συστατικά της οργάνωσης, χωρίς τα οποία δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει. Η συνεργασία κατά πρώτον, αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα: μεταξύ μαθητών, μεταξύ καθηγητών και μεταξύ μαθητών και καθηγητών. Γι' αυτό το σκοπό χρειάζεται και οι δύο πλευρές αμοιβαία να εξοπλίζονται με υπομονή και επίμονη. Από την άλλη πλευρά ο ανταγωνισμός είναι ανέφικτο να αποφευχθεί. Η οργάνωσή μας, όπως και κάθε άλλη παρόμοια με αυτήν στηρίζεται στην ανταγωνιστικότητα. Ο ανταγωνισμός είναι εκείνος που κάνει τα παιδιά να προχωράνε, να θέτουν νέους υψηλούς στόχους και να αγωνίζονται για να τους πετύχουν. Βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις όπου ο ανταγωνισμός ξεπερνά τα λογικά πλαίσια και οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα. Επομένως χρειάζεται να βρεθεί η χρυσή τομή, όπως λέμε, ανάμεσα στην συνεργασία και τον ανταγωνισμό.

- Περιγράψτε μου με λίγα λόγια τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης;

Η οργάνωση όπως ήδη γνωρίζετε απαρτίζεται από τρεις άξονες: τα διοικητικά στελέχη, τους καθηγητές και τους μαθητές. Προκειμένου αυτοί οι τρεις άξονες να λειτουργήσουν αποτελεσματικά χρειάζεται να υπάρχει μια αμοιβαία ανταλλαγή απόψεων. Ναι μεν, υπάρχει μια κατευθυντήρια γραμμή που τίθεται από τα διοικητικά στελέχη και την οποία πρέπει να ακολουθούν και να συμμερίζονται τα μέλη της. Από την άλλη σε πολύ τακτικά διαστήματα διενεργούνται συνεδριάσεις μεταξύ του διευθυντή και του προσωπικού, προκειμένου να γνωστοποιούνται τα προβλήματα που ανακύπτουν, οι ανησυχίες των μαθητών... Έτσι επαναπροσδιορίζεται η κοινή αυτή πολιτική.

- Σε τι διαφέρει η οργάνωση σας από τις ανταγωνιστικές της;

Κατά πρώτο λόγο η οργάνωση μεριμνά για την ποιότητα των υπηρεσιών της. Διαρκώς δίνει έμφαση στην υλικοτεχνική υποδομή. Διαρκώς φροντίζει για το σύγχρονο εξοπλισμό των αιθουσών διδασκαλίας. Ταυτόχρονα ενδιαφέρεται για την κατάρτιση των καθηγητών. Διοργανώνονται σεμινάρια από ειδικούς, τα οποία αφορούν όχι μόνο στην βελτίωση των γνώσεων των καθηγητών, αλλά παράλληλα στις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Οι δάσκαλοι ενημερώνονται για τα προβλήματα και τις αντιδράσεις των νέων, τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Όπως φαντάζομαι θα σας έχουν αναφέρει ήδη κάποιοι από τους συναδέλφους μου, η οργάνωσή μας είναι κατά κύριο λόγο ανθρωποκεντρική. Μας ενδιαφέρει ο μαθητής πρώτα ως άνθρωπος και μετά ως πελάτης.

- Πώς αντιμετωπίζεται το φαινόμενο της σύγκρουσης μέσα στους κόλπους της οργάνωσης;

Το φαινόμενο της σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα συχνό. Οι νέοι εκ φύσεως έχουν έντονα την τάση να συγκρουστούν. Βρίσκονται σε μία φάση αλλαγής της ζωής τους, με αποτέλεσμα να συγκρούονται μεταξύ τους, με το οικογενειακό τους περιβάλλον καθώς και με τους καθηγητές τους. Έχουν έντονο το στοιχείο της άρνησης μέσα τους. Αρνούνται να προσαρμοστούν στο κατεστημένο, αντιδρούν και συγκρούονται. Σ' αυτό το σημείο επεμβαίνει ο δάσκαλος ο οποίος καλείται να κατευνάσει τα πνεύματα, να επικοινωνήσει με τον μαθητή και να εξομαλύνει την σύγκρουση.

- Κατά πόσο ενθαρρύνει η οργάνωσή σας την ανάληψη του ρίσκου;



Η ανάληψη ρίσκου δεν ενθαρρύνεται κατ' απόλυτη έννοια. Τι θέλω να πω με αυτό. Η κατευθυντήρια γραμμή της οργάνωσης δεν επιτρέπει το ρίσκο, δεδομένου ότι μπορεί να προκληθούν προβλήματα και αντιδράσεις. Από την άλλη μεριά, σε κάποιες περιπτώσεις το ρίσκο κρίνεται απαραίτητο. Ο καθηγητής έχοντας να αντιμετωπίσει έναν αστάθμητο παράγοντα όπως είναι ο μαθητής χρειάζεται να ρισκάρει. Αυτό βέβαια, χρειάζεται να γίνει με πολύ μεγάλη προσοχή.

- Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των συμβόλων για την οργάνωσή σας;

Τα σύμβολα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία της οργάνωσης. Πρώτα απ' όλα αναδεικνύουν την φιλοσοφία και την κουλτούρα της οργάνωσης. Τα σύμβολα συμβάλλουν στην διαφήμιση της οργάνωσής μας. Πάντοτε αναζητούμε καινοτόμους τρόπους διαφήμισης, ώστε τα λογότυπά μας να αποτυπώνονται στο ευρύτερο κοινό μας. Διαρκώς αναζητούμε καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας, κατά συνέπεια και τα λογότυπά μας είναι εξίσου πρωτότυπα.

- Ποίος θεωρείτε ότι είναι ο βασικός κανόνας λειτουργίας της οργάνωσής σας;

Η ερώτησή σας με δυσκολεύει αρκετά. Δεν μπορώ να πω ότι υπάρχει μόνο ένας κανόνας. Κατά βάση η οργάνωση υπόκειται σε πλήθος από κανόνες. Επί πλέον οι κανόνες αυτοί δεν είναι σταθεροί. Δεν ακολουθούμε κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο. Οι κανόνες μεταλλάσσονται και εξελίσσονται ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών ειδικότερα, και της οργάνωσης γενικότερα.

- Με ποιες λέξεις θα περιγράφατε την οργάνωσή σας;

Με λίγα λόγια η οργάνωση διακρίνεται για την διαρκή εξέλιξή της και την διαρκή ανανέωσή της σε όλους τους τομείς.

Σας ευχαριστώ και πάλι για τον πολύτιμο χρόνο που μου διαθέσατε.

## **Έβδομη συνέντευξη**

Καταρχήν θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για την συμβολή σας στο έργο μου αυτό.

- Τι θεωρείτε ότι μεγαλύτερη αξία για την οργάνωσή σας; Το άτομο ή η ομάδα.

Άτομο και ομάδα θεωρείται το ίδιο. Εάν διακρίνονταν μεταξύ τους τότε η οργάνωση μας όπως και οποιαδήποτε άλλη, ανάλογης υφής δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Μας ενδιαφέρει η συμπεριφορά και οι αντιδράσεις του κάθε μαθητή ξεχωριστά, αλλά και όλων των μαθητών ταυτόχρονα ως ομάδα.

- Ποιες είναι οι βασικές αξίες της οργάνωσής σας;

Η βασικότερη αξία για εμάς είναι η ευελιξία. Η δυνατότητα δηλαδή να προσαρμοζόμαστε στις ανάγκες που ανακύπτουν κάθε φορά. Ο κάθε μαθητής είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα. Έργο μας είναι να ανταποκρινόμαστε στις απαιτήσεις του εκάστοτε παιδιού, ενώ ταυτόχρονα δεν πρέπει να κάνουμε διακρίσεις. Πρέπει να λειτουργούμε συλλογικά και να μην παραμερίζουμε κανέναν. Άρα όπως μπορείτε εύλογα να καταλάβετε το έργο μας είναι αρκετά σύνθετο, με αποτέλεσμα να μην ακολουθούμε πάντα κατά γράμμα τις βασικές μας αρχές. Κάποιες φορές είναι πιθανόν να αποκλείουμε από αυτές.

- Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση δεν ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα; Θέλω να πω έναν συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας.

Σαφέστατα και όχι. Η οργάνωση πρωταρχικά, και κάθε καθηγητής στην συνέχεια είναι υποχρεωμένος να πορεύεται σύμφωνα με τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες οδηγίες της οργάνωσης. Απλά και μόνο κάποιες φορές κρίνεται απαραίτητο να αποκλίνουμε από την οροθετημένη πορεία μας και να υιοθετούμε συμπεριφορές οι οποίες προσιδιάζουν στις διαφορετικές συνθήκες.

- Πως αξιολογείται για εσάς η συνεργασία και ο ανταγωνισμός.

Αυτοί οι δύο παράγοντες συνθέτουν τον κορμό μιας εκπαιδευτικής οργάνωσης όπως η δική μας. Οι μαθητές πρέπει να λειτουργούν ομαδικά και συλλογικά. Οφείλουν να συνεργάζονται προκειμένου να επιτύχουν κάποιους από τους στόχους τους. Ταυτόχρονα χρειάζεται να συναγωνίζονται, και όχι θα έλεγα να ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Ο ανταγωνισμός όταν κινείται σε λογικά πλαίσια μπορεί να λειτουργήσει

εξαιρετικά αποτελεσματικά. Κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργεί και η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των καθηγητών.

- Τι είναι εκείνο που διαφοροποιεί την οργάνωση σας από τις ανταγωνιστικές της;

Θεωρώ πως εκείνο που μας διαφοροποιεί είναι η διοίκηση. Και τι εννοώ με αυτό. Μπορεί το αντικείμενο με το οποίο ασχολούμαστε (οι μαθητές) να είναι εξαιρετικά ευαίσθητο, ωστόσο μην ξεχνάτε ότι μιλάμε για μια οργάνωση και όπως κάθε οργάνωση έχει και έναν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Σκοπός της είναι να αυξήσει τα έσοδά της. Η δική μας διοίκηση λειτουργεί αντίθετα θα λέγαμε. Δίνει την μεγαλύτερη μέριμνά της στον μαθητή. Πρώτα κοιτάμε τον άνθρωπο και, μετά τα έσοδά μας. Εξ' άλλου όταν ο μαθητής μένει ικανοποιημένος από εμάς, θα μας συστήσει και σε άλλους με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα κέρδη μας. Μην ξεχνάτε ότι η διαφήμιση διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο για εμάς.

- Πόσο αισιόδοξος είστε για το μέλλον της οργάνωσης;

Η προσωπική μου φύση είναι πάντα αισιόδοξη. Αυτό σε συνδυασμό με την απάντησή μου στην προηγούμενη ερώτησή σας, δημιουργεί μια άκρως θετική εικόνα για το μέλλον μας. Δεδομένου ότι η ποιότητα παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, η επιτυχία κρίνεται δεδομένη. Οι άνθρωποι που αγωνίζονται για το καλύτερο, και οι οποίοι δεν διστάζουν να θυσιάσουν την ποσότητα για χάρη της ποιότητας βγαίνουν πάντα κερδισμένοι.

- Η οργάνωση χρησιμοποιεί νέες μεθόδους διδασκαλίας και επικοινωνίας;

Βέβαια, εξ' άλλου αυτό είναι και που μας διακρίνει. Πάρα πολύ συχνά διοργανώνονται σεμινάρια για τους καθηγητές προκειμένου να ενημερώνονται και να διαφοροποιούνται από τα παραδοσιακά πρότυπα. Κατ' αυτόν τον τρόπο διατηρείται έντονο το ενδιαφέρον των μαθητών, και επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα. Πάρα πολύ χρησιμοποιούμε και την τεχνολογία. Μιμούμαστε τα πρότυπα του εξωτερικού, διεξάγουμε κάποια μαθήματα μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, προβαίνουμε σε μια εικονική παρουσίαση κάποιων μαθημάτων, διοργανώνουμε συνεδρίες με περισσότερο εξειδικευμένα άτομα...

- Με τι είδους ανθρώπους σας αρέσει να συνεργάζεστε;

Δεν μπορώ να σας δώσω μια μονολεκτική απάντηση. Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο είδος ανθρώπου, με το οποίο να θέλω να συνεργάζομαι. Εξ' άλλου και να το ήθελα θα ήταν ανέφικτο να πραγματοποιηθεί. Τα παιδιά δεν μοιάζουν πάντα μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, οι συμπεριφορά του ίδιου του ατόμου είναι δυνατόν να αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς. Ειδικά στην ηλικία που τα συναντάμε εμείς και αναφέρομαι στην εφηβεία κυρίως, οι ψυχολογικές τους μεταπτώσεις είναι τόσο συχνές που μπορεί να σε τρελάνουν. Επομένως θέλοντας και μη συνεργαζόμαστε με όλους τους τύπους παιδιών.

- Ποια είναι η τεχνική επίλυσης των συγκρούσεων που χρησιμοποιείτε;

Και πάλι θα σας απαντήσω ότι δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη τακτική. Στόχος μας πάντα, βέβαια είναι να αποφεύγονται, όσο αυτό είναι εφικτό, οι συγκρούσεις. Όταν ωστόσο αυτές ανακύψουν, και μεταξύ μας είναι αδύνατον να μην ανακύψουν, τότε με μοναδικό όπλο μας τον διάλογο προσπαθούμε να εξομαλύνουμε τα πράγματα. Συνήθως η καλή διάθεση, ο διάλογος και η επικράτηση της λογικής σκέψης μας προστατεύουν από επώδυνες καταστάσεις.

- Κλείνοντας θα ήθελα με μια-δυο λέξεις να μου περιγράψετε την οργάνωσή σας;

Βασικό συστατικό μας είναι η διορατικότητα. Προσπαθούμε όσον το δυνατόν περισσότερο να προβλέψουμε το μέλλον όπως αυτό προδιαγράφεται μπροστά μας. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το πετυχαίνουμε κατ' απόλυτο τρόπο. Τείνουμε να καταλάβουμε τις ανάγκες και τα θέλω των νέων, και να ανταποκριθούμε σε αυτά. Θεωρώ ότι όταν προσπαθούμε να είμαστε διορατικοί, έπονται και όλα τα υπόλοιπα: και η επιτυχία και η ανταγωνιστικότητα και η επιβίωση.

Και πάλι σας ευχαριστώ για τον χρόνο που μου διαθέσατε.

## Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Κάντας, Α. (1995) «Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία» 3<sup>ο</sup> μέρος. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κοκκός, Α. (1999) «Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, κοινωνική και ευρωπαϊκή διάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης» Τόμος Γ' . Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μπαλωμένου, Α. «Ο ρόλος των δεικτών ποιότητας στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Συγκριτική παρουσίαση Ευρωπαϊκών και Ελληνικών δεικτών ποιότητας». ( [http:// Epirus.sch.gr/educonf-1/mbalomenou.pdf](http://Epirus.sch.gr/educonf-1/mbalomenou.pdf)).
- Μπούζος, Α. (1999) « Ο εκπαιδευτικός ως λειτουργός συμβουλευτικής και προσανατολισμού- Μια ανθρώπινη θεώρηση της εκπαίδευσης.» Αθήνα.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997) «Η επικοινωνία στις οργανώσεις» Αθήνα: Κριτική.
- Πιλιτζίδης, Σ. (2005) «Το διευθυντικό στέλεχος ως φορέας άσκησης, διαμόρφωσης και αλλαγής της εσωτερικής/ τοπικής εκπαιδευτικής πολιτικής.» (<http://dide.fth.sch.gr/protypa/>)
- Σακαλάκη, Μ. «Ανάλυση περιεχομένου» στο Παπαστάμου, Σ. (2001) « Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία» Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Τσιάρτα, Ε. και Χασταζέρη, Δ. (2000) « Εργασία: Η οργανωσιακή κουλτούρα» Τ.Ε.Ι.Θ. Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.
- Τσιβάκου, Ι. 1995 « Δράση και σύστημα. Σύγχρονες προσεγγίσεις στην θεωρία των οργανώσεων.» Αθήνα: Θεμέλιο
- Φασουλής, Κ. (2006) « Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον» 3<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- «Assess company culture to find the best fit» (<http://www.interview.monster.com/articles/compculture/>) ημ. επίσκεψης: 26/09/06
- «BN Interview: organizational culture/communication» ([http://www.stetson.edu/~khansenn/Passeport/organizational\\_interview.html](http://www.stetson.edu/~khansenn/Passeport/organizational_interview.html)) ημ. επίσκεψης: 26/09/06
- «Diagnosing the organizational culture». (<http://www.calpoly.edu/~rbuck/reference2.html>) ημ. επίσκεψης: 26/09/06
- «Organizational culture» (<file:///A:\Organizational%20Culture.htm> ημ. επίσκεψης 23/09/06)
- «Organizational Culture-Wikipedia, the free encyclopedia» (<file:///A:\Organizational%20culture%20-%20Wikipedia,%20the%free%20encyclope> ημ. επίσκεψης 23/09/06)
- «Ready for the interview-Hiring management» (<http://www.mywebpages.comcast.net/jpmacl/MyBestPractices/InterviewHiringManagement.htm> ημ. επίσκεψης: 20/09/06)
- Allaire, Y. και Firsirotu, M.E. «Theories of organizational culture» στο Organizational Studies ,5(3), 1984.
- Anderson, A. και Kyprianou, A. (1994) « Effective organizational behavior. A skills and activity based approach.» Οξφόρδη: Blackwell.
- Anfara, V.A., Brown, K.M. και Mangione, T.L. «Qualitative analysis onstage: making the research process more public» Research News and Comment.
- Bandyra, A. 1977 « Social learning theory» Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barnett, J. και Hodson, D. (2001) « Pedagogical context knowledge: toward a fuller understanding of what good science teachers know» Science Education 85(4) σ σ 426-453.
- Berg, G. «School culture and teachers' esprit de corps» School of Arts and Education, University of Dalarna, Ελβετία.
- Bernstein, B, (2000) «Pedagogy, symbolic and identity: theory, research and critique» Λονδίνο: Lanham, Rowman και Littlefield.

- Bertrand,B. (2002) « Transformation within organizational culture: the gap between paper and reality» (<http://www.weleadinlearning.org/bb-oct02.htm> ημ. επίσκεψης 20/09/06)
- Bourandas,D., Anagnostelis,J., Mantes,Y. και Kefalas,A.G. (1990) « Culture gap in Greek management.» Organization Studies 11(2).
- Bradley,L και Parker,R. « Organizational culture in the public sector» Report for the Institute of Public Administration Astralia.
- Buchanan,A. (2001) « Towards an inclusive organizational culture» Canadian Council for International Co-operation, Organizational Development Team.
- Chatman,J.A. και Jehn,K.A.( 1994) «Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?» Academy of Management Review 37(3) σ σ : 522-553
- Coburn,C.E. (2001) «Collective sensemaking about reading: how teachers mediate reading policy in their professional communities» Educational Evaluation and Policy Analysis 23(2),σ σ: 145-170
- Cohen,A. (1974) « Two dimensional man» Λονδίνο: Routledge.
- Collins,J.C. και Porras,J.I. (1998) « Built to last: successful habits of visionary companies.» Λονδίνο: Random House
- Deal,T.E. και Kennedy,A.A. «Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life» 1982 Addison-Wesley, Reading Mass.
- Delpit,L. (1995) « Other people's children : cultural conflict in the classroom» W.W. Norton &Co.
- Denison,D.R. και Mishra,A.K. (1995) « Toward a theory of organizational culture and effectiveness» Organizational Science 6(2) σ σ : 204-223.
- Denzin,N.K. (2000) « The practices and politics of interpretation.» στο Denzin,N.K. και Lincoln,Y.S. «Handbook of qualitative research» Thousand Oaks,CA: Sage
- Deshpande,R. και Webster,F.E. (1989) « Organizational culture and marketing: defining the research agenda» Journal of Marketing 53(1) σ σ : 3-15
- Deshpande,R. και Farley,J.U. (1993) « Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis» Journal of Marketing 57(1) σ σ : 23-37

- DuFour,R. (2004) «What is a professional learning community?» Educational Leadership, 61(8), σ σ: 6-11.
- EDPY 489 Module VI
- Everard,K. και Morris,G. (1999) «Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση» (μετάφραση), Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.
- Fahrbach,K. και Frank,K.A. (1999) « Organization culture as a complex system: balance and information in models of influence and selection» Organization Science 10(3) σ σ 253-277
- Gabr,H. (2000) «Data analysis |||: Qualitative analysis.» (<http://www.Lecture%2011%20qualitative%20Analysis.htm>. Ημ. επίσκεψης: 25/10/06)
- Ghiglione, R. ,Beauvois,J.L., Chabrol,C. και Trognon,A. (1980) «Manuel d'analyse de contenu.» Παρίσι: Armand Collin.
- Handy,C.(1086) « Understanding organizations» Penguin,Harmondsworth.
- Hara,N., Bonk,C.J. και Angeli,c. (2000) « Content analysis of online discussion in an applied educational psychology course» Instructional Science 28 (2), σ σ : 115-152
- Harris, S.G. (1994) « Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective» Organization Science 5(3) ,σ σ 309-321
- Harrison,R. (1972) «How to describe your organization» Harvard Business Review
- Hatch,M.J. (1993) « The dynamics of organizational culture» Academy of Management Review 18(4) σ σ : 657-693
- Heckman,R. και Annabi,H. (2005) « A content analytic comparison of learning processes in online and face-to-face case study discussions.» Journal of Computer-Mediated Communication. 10(2).
- Helsby,G. (1995) «Teachers'construction of professionalism in England in the 1990s» Journal of Education Teaching: International Research and Pedagogy, 21(3), σ σ: 317-322
- Henry,P. και Moscovici,S. (1968) « Problèmes de l'analyse de contenu.» Langages,11.
- Hodas,S. (1993) « Technology refusal and the organizational culture of schools» Education Policy Analysis Archives 1(10)



- Hofstede,G. 1991 « Cultures and organizations,software of the mind» Λονδίνο:McGraw Hill.
- Hollifield,S.T. (2005) «An examination of teacher job satisfaction»  
(<http://www.digitalcommons.wayne.edu/dessertations/AAI3196204>)  
ημ.επίσκεψης: 8/10.06
- Homburg,C. και Pflesser,C. (2000) « A multiple-layer model of market oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes.» Journal of Marketing Research 37(4) σ σ : 449-462
- Howell,J.M. και Higgins,C.A. (1990) «Champions of technological innovation» Administrative Science Quarterly 35.
- Jacques,E. (1952) « The changing culture of the factory» Λονδίνο:Routledge
- Jacques,E.(1952) « The changing culture of the factory» Λονδίνο: Tavistock
- Jehn,K. (1997) « A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups» Administrative Science Quarterly 42.
- Job – Content Analysis Tool.htm ημ. επίσκεψης: 24/10/06.
- John,P. (2005) «The sacred and the profane: subject sub-culture, pedagogical practice and teachers' perceptions of the classroom uses of ICT» Educational Review 57(4).
- Kauffman,R. 2002 «Prometheon builds a company culture that serves, sizzles & succeeds»
- Kentner,M.A. (2005) «Successful teachers of Spanish who commit to the teaching of cultures: two qualitative case studies» OhioLINK ETD
- Kremer-Hayon,L. και Tillema,H.H. (1999) «Self-regulated learning in the context of teacher education» Teaching and Teacher Education, 15 σ σ: 507-522
- Krippendorff,K. (1980) « Content analysis: an introduction to its methodology» Newbury Park, CA: Sage
- Lammers,C.J. και Hickson,D.J. « A cross-national and cross-institutional typology of organizations» στο Cammert,C.J. και Hickson,D.J. Organizations alike and unlike, Λονδίνο 1979.

- Lee, V.E. και Loeb,S. (2000) « School size in Chicago elementary schools: effects on teachers' attitudes and students' achievement» American Educational Research Journal 37 (1) σ σ : 3-31
- Lemke,J.L. «Analysing verbal data: principles, methods and problems» International Handbook of Science Education.
- Lessem,R. και Neubayer,F. (1994) « European Management Systems, towards unity out of cultural diversity.» Λονδίνο : McGraw-Hill Book Company
- Lipponen,L. και Hakkarainen,K. (2001) « Developing culture of inquiry in computer- supported collaborative learning» Educational Technology Project of Helsinki.
- List,D. (2005) «Know your audience: chapter 16 Content analysis» Audience Dialogue
- Louis,K.S. και Marks,H.M. (1998) « Does professional community affect the classroom? Teachers'work and student experiences in restructuring schools» American Journal of Education, 106 (4), σ σ : 532-575
- Ma,X. και Macmillan,R.B. (1999) « Influences of workplace conditions on teachers'satisfaction» Journal of Educational Research, 93
- Madsen,J.A. και Mabokela,R.O. (2000) «Organizational culture and its impact on African American Teachers» American Educational Research Journal 37(4) σ σ : 849-876
- Marshall,C και Rossman,G.B. (1995) «Designing qualitative research» Thousand Oaks: Sage.
- Martin,J και Siehl,C. (1983) « Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis.» Organizational Dynamics,σ σ 52-64.
- Mayring, P(2001) «Qualitative content analysis- Research instrument or mode of interpretation?» 2<sup>nd</sup> Workshop on Qualitative Research in Psychology.
- Mayring,P. (2000) « Qualitative content analysis( in German and English).Forum: Qualitative Social Research. 1(2). (<http://www.qualitative-research.net/fqs>).
- Mayring,P. (2000) « Qualitative content analysis» Qualitative Social Research 1 (2).
- McAllister,G. και Irvine,J.J. (2002) «The role of empathy in teaching culturally diverse students» Journal of Teacher Education, 53(5), σ σ : 433-443

- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmitt, F.L. και Maurer, S.D. (1994) « The validity of employment interviews: a comprehensive review and meta-analysis.» *Journal of Applied Psychology*, 79(4), σ σ :599-616
- McDermott, R. και O'Dell, C. (2001) « Overcoming cultural barriers to sharing knowledge» *Journal of Knowledge Management* 5 (1) σ σ : 76-85
- NCRVE MDS-936-Data Analysis. NORVE
- Nemser, S.F. και Parker, M.B. (1992) « Mentoring in context: a comparison of two U.S. programs for beginning teachers» National Center for Research on Teacher Learning.
- Neuhauser, C., Bender, R. και Stomberg, K.L. « culture.com» Νέα Υόρκη: Wiley, J.
- Olson, J. (2000) «Trojan horse or teachers'pet? Computers and the culture of schools» *Journal of Curriculum Studies*, 32(1), σ σ : 1-19.
- Orstein, S. (1986) « Organizational symbols: a study of their meanings and influences on perceived psychological climate» *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 38 σ σ : 207-229
- -Quittner, J. (1999) « On the future» *Time* 27/12/1999. 50
- Rafaeli, A. και Worline, M. (1999) « Symbols in organizational culture» (<http://iew3.technion.ac.il/Home/Users/antr/symbol.html> ημ.επίσκεψης 21/09/06)
- Rafaeli, A. και Kluger, A. (1998) « The cognitive and emotional influence of service context on service quality: a model and initial findings Unpublished manuscript, Hebrew University of Jerusalem. Ισραήλ
- Rakowski, D. (2004) « Task, content and/or contextual analysis» ημ επίσκεψης: 24/10/06
- Rothwell, W.J. και Kazanas, H.C. 1998 « Mastering the instructional design process: a systematic approach.» Σαν Φρανσίσκο: CA: Jossey- Bass Publishers.
- Ruane, S.F. και Raphael, T.E. (2001) «Reading lives: creating and sustaining learning about culture and literacy education in teacher study groups» (<http://www.ciera.org/library/archive/2000-08/art-online-00-08.html> ημ.επίσκεψης: 4/11/06)
- Ryan, G.W. και Bernard, H.R. « Data management and analysis methods»

- Sackmann,S.A. (1992) « Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge» Administrative Science Quarterly 37
- Sanders,W.L., Wright,S.P. και Horn,S.P. (2004) « Teacher and classroom context effects on student achievement: implications for teacher evaluation.» Journal of Personnel Evaluation in Education, 11(1) , σ σ : 57-67
- Schein,,E.H. 1985 « Organizational culture and leadership» Σαν Φρανσίσκο: Jossey-Bass.
- -Schein,E.(1999) «The corporate survival guide: sense and nonsense about culture change» Σαν Φρανσίσκο: Jossey-Boss, σ σ 52-55
- Schein,E.H. (1990) « Organizational culture» American Psychologist 45 (2) σ σ 109-119
- Schein,E.H. (2003) « Organizational culture and leadership» National College for School Leadership.
- Scribner,J.P. (1999) «Professional Development: untangling the influence of work context on teacher learning» Educational Administration Quarterly, 35(2), σ σ: 238-266
- Sheridan,J.E. (1992) « Organizational culture and employee retention» Academy of Management Journal 25(5)
- Smircich,L. 1983 « Concepts of culture and organizational analysis»Administrative Science Quarterly
- Sommer,B. και Sommer,R. (2002) « A practical guide to behavioral research: tools and techniques» 5<sup>th</sup> ed. Oxford: Oxford University Press. σ σ : 177-187)
- Stemler,S. (2006) « An introduction to content analysis» ERIC Digest.
- Stewens,G.R. και McMill,F. (2000) « A qualitative study model of the use of e-mail in organizations» Electronic Networking Applications and Policy 10 (4).σ σ : 271-283
- Trace,C. (2001) «Applying Content Analysis to Case Study Data: A Preliminary Report» International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems.
- Van de Walle,J. (2004) «Elementary and middle school mathematics: teaching developmentally» Βοστώνη: Pearson.
- Widman,T.M., Magliaro,S.G., Niles,R.A. και Niles,J.A. (1992) «Teacher mentoring: an analysis of roles, activities and conditions» Journal of Teacher Education 43(3).

- Wilson,T.D. (2004) «Talking about the problem: a content analysis of pre-search interviews» Information Research 10(1).
- Working systemically to increase student achievement» (2006) Southwest Educational Development Laboratory.
- Zammuto,R.F., Gifford,G. και Goodman,E.A. (1999) « Managerial ideologies, organizational culture and the outcomes of innovation :a competing values perspective. Στο Wilderom,C. και Peterson,M. (Eds) « The handbook of organizational culture and climate» Thousand Oaks CA: Sage

## **Περιεχόμενα**

### **I. Θεωρητικό Μέρος**

- ❖ Εισαγωγή
- ❖ Ο ορισμός της κουλτούρας
- ❖ Η τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας
- ❖ Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα
- ❖ Οι υποκουλτούρες
- ❖ Αναλύοντας τις ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας
- ❖ Η κουλτούρα των καθηγητών
- ❖ Η διαδικασία της συνέντευξης

### **II. Μεθοδολογικό Μέρος**

- ❖ Ερωτήσεις που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα

### **III. Ερευνητικό Μέρος**

- ❖ Ανάλυση περιεχομένου στην κουλτούρα των καθηγητών
- ❖ Η ανάλυση περιεχομένου ως μέθοδος έρευνας
- ❖ Η οργανωσιακή κουλτούρα των καθηγητών της οργάνωσης SO EASY.

### **IV. Επίλογος**

### **V. Παράστημα**

- ❖ Πρώτη συνέντευξη
- ❖ Δεύτερη συνέντευξη
- ❖ Τρίτη συνέντευξη
- ❖ Τέταρτη συνέντευξη
- ❖ Πέμπτη συνέντευξη
- ❖ Έκτη συνέντευξη
- ❖ Έβδομη συνέντευξη

**VI. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**

**VII. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.**