

**Τίτλος Διδακτορικής
Διατριβής**

Συγγραφέας

**Επιστημονικός υπεύθυνος
υποέργου (υποέργο 04)**

**Λοιπά μέλη συμβουλευτικής
επιτροπής**

**Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας
στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
από τις δημόσιες επιχειρήσεις.**

Σάββας Μακρίδης

**Επ. καθηγήτρια
Α. Ρομπόκου - Καραγιάννη**

**Καθηγητής Βλ. Παπαγρηγορίου
Καθηγητής Αν. Τασόπουλος**



Ανάπτυξη παντού. Ανάπτυξη για όλους.

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ**



**ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ**



Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης

Η παρούσα διδακτορική διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του έργου:

Γ ' ΚΠΣ - ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ
«ΗΡΑΚΛΕΙΤΟΣ: ΥΠΟΤΡΟΦΙΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΜΕ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ »

ΜΕΤΡΟ 2.2 «Αναμόρφωση Προγραμμάτων Σπουδών –
Διεύρυνση Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

Ενέργεια 2.2.3 «Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών -
Έρευνα - Υποτροφίες»

Κατηγορία Πράξεων 2.2.3.β. «Υποτροφίες Έρευνας με προτεραιότητα στη Βασική Έρευνα»

Έργο συγχρηματοδοτούμενο 75% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ)
και 25% από εθνικούς πόρους

Περιεχόμενα

Πρόλογος	6
Εισαγωγή	7

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο Πρώτο

Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας.

1.1 Ο ορισμός της οργανωτικής κουλτούρας και τα δομικά της συστατικά.	36
1.2 Ο προσδιορισμός της οργανωτικής κουλτούρας.	37
1.3 Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης.	39
1.4 Τα επίπεδα της οργανωτικής κουλτούρας.	39

Κεφάλαιο Δεύτερο

Η σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τον εργασιακό χώρο.

2.1 Η έννοια της επιχειρησιακής φιλοσοφίας και ο ρόλος των υποομάδων σε μια επιχείρηση.	45
2.2 Η εταιρική κουλτούρα.	48
2.3 Η διάσταση των αξιών.	49
2.4 Η διάσταση της ταυτότητας.	50
2.5 Η συμβολή των Cameron και Quinn στην οργανωτική κουλτούρα μέσα στον εργασιακό χώρο.	51
2.6 Οι τύποι της οργανωτικής κουλτούρας στον εργασιακό χώρο.	56
2.7 Το μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων και ο ρόλος της εθνικής και οργανωτικής κουλτούρας κατά τον G. Hofstede.	62
2.8 Εταιρική κουλτούρα και σύστημα αξιών.	68

Κεφάλαιο Τρίτο

Ο ρόλος των αξιών και της χρηστής συμπεριφοράς.

3.1 Η έννοια των αξιών.	71
3.2 Η ιεραρχία και η ταξινόμηση των αξιών.	73
3.3 Οι διοικητικές αξίες.	75
3.4 Η επιβεβαίωση των εταιρικών αξιών και οι περιορισμοί των υποομάδων.	80
3.5 Η έννοια της υπεραξίας (hyper value).	80
3.6 Η σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τις αξίες.	82
3.7 Η χρηστή συμπεριφορά των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.	83

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο Τέταρτο

Η διαχείριση της πληροφορίας στο χώρο της εργασίας.

4.1 Οι ανάγκες των πληροφοριών (Information Needs).	90
4.2 Η επιδίωξη των πληροφοριών (Information Seeking).	92
4.3 Η χρήση των πληροφοριών (Information Use).	94
4.4 Ο τρόπος λειτουργίας της διαχείρισης της πληροφορίας.	97

Κεφάλαιο Πέμπτο

Η λήψη ατομικών αποφάσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

5.1 Τα τέσσερα είδη λήψης αποφάσεων.	104
5.2 Ο περιορισμένος ορθολογισμός (Bounded Rationality).	111
5.3 Οι γνωστικές απλοποιήσεις (Cognitives Simplifications).	116

Κεφάλαιο Έκτο

Η λήψη ομαδικών και οργανωτικών αποφάσεων μέσα στον εργασιακό χώρο.

6.1 Το ορθολογικό μοντέλο (Rational model).	120
6.2 Το μοντέλο διεργασίας (Process model).	126

6.3 Το αναρχικό μοντέλο (Anarchic model).	129
6.4 Μέθοδοι και τεχνικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση λήψης των ομαδικών αποφάσεων.	134

Κεφάλαιο Έβδομο

Οι επιδράσεις των κοινωνικών επιστημών κατά τη λήψη των αποφάσεων.

7.1 Το σχεδιάγραμμα της ομάδας.	143
7.2 Οι θεωρίες συμπεριφοράς της ομάδας.	144
7.3 Οι κανόνες συμμόρφωσης στην ομάδα.	146
7.4 Η δομή της ομάδας.	149
7.5 Η ταξινόμηση των ομάδων.	149
7.6 Οι σχέσεις μέσα στην ομάδα.	150
7.7 Το μέγεθος της ομάδας.	150
7.8 Η επικοινωνία της ομάδας.	151
7.9 Τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων.	155
7.10 Ομάδα και παραγωγικότητα.	157

Κεφάλαιο Όγδοο

Οι επιρροές της πολιτικής στη λήψη των αποφάσεων.

8.1 Η έννοια της κυριαρχίας μέσα από τον Max Weber.	160
8.2 Το γενικότερο εννοιολογικό πλαίσιο της δύναμης.	162
8.3 Τα εννοιολογικά θεμέλια της πολιτικής δύναμης.	163
8.4 Η έννοια της πολιτικής.	164
8.5 Η έννοια της πολιτικής δύναμης.	166
8.6 Η επίδραση της πολιτικής δύναμης στη λήψη των αποφάσεων.	169

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο Ένατο

Ο ρόλος της στρατηγικής κατά τη λήψη των αποφάσεων.

9.1 Το περιβάλλον της στρατηγικής λήψης των αποφάσεων.	179
9.2 Η έννοια του περιβάλλοντος.	180
9.3 Το περιβαλλοντικό σύστημα.	180

9.4 Οι περιβαλλοντικές περιοχές.	181
9.5 Οι περιβαλλοντικές δυνάμεις.	182
9.6 Η αβεβαιότητα στη στρατηγική λήψη των αποφάσεων.	185
9.7 Η έννοια του στρατηγικού χάσματος.	188
9.8 Η οργανωτική αξιολόγηση.	189
9.9 Η περιβαλλοντική εκτίμηση.	191
9.10 Οι παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος.	192
9.11 Οι ροές της διαδικασίας.	195
9.12 Η διαδικασία στρατηγικής λήψης των αποφάσεων.	198
9.13 Οργανωτική κουλτούρα και στρατηγική.	198

Κεφάλαιο Δέκατο

Η πρακτική εφαρμογή στις δημόσιες επιχειρήσεις.

10.1 Η μεθοδολογία.	201
10.2 Η ανάλυση των στατιστικών δεδομένων.	204

Κεφάλαιο Ενδέκατο

Συμπερασματικές σκέψεις.	218
--------------------------	-----

Βιβλιογραφικές αναφορές	222
Παράρτημα Α΄	247
Παράρτημα Β΄	250

Πρόλογος

Η παρούσα διδακτορική διατριβή ασχολείται με τη μελέτη της επιρροής της οργανωτικής κουλτούρας, πάνω στη στρατηγική των αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις και αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος, αναλύεται η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας και τα επιμέρους της είδη και γίνεται σύνδεσή της με τον εργασιακό χώρο, επίσης αναλύεται ο ρόλος των αξιών και της χρηστής συμπεριφοράς. Στο δεύτερο μέρος αναπτύσσεται η έννοια της διαχείρισης της πληροφορίας, ο τρόπος λήψης των ατομικών και συλλογικών αποφάσεων, οι διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις και ο ρόλος των επιμέρους κοινωνιοψυχολογικών και πολιτικών επιρροών, που ασκούν σημαντικό ρόλο κατά την περίπλοκη αυτή διαδικασία. Στο τρίτο μέρος αναλύεται ο ρόλος της στρατηγικής που ακολουθείται κατά τη λήψη των αποφάσεων και παρουσιάζονται πορίσματα έρευνας που διεξήχθη σε δημόσιες επιχειρήσεις, που αποσκοπεί να καταδείξει κατά πόσο οι θεωρητικές έννοιες που αναλύθηκαν στα προηγούμενα μέρη, έχουν πεδίο εφαρμογής σε ένα πολύπλοκο και πολυάνθρωπο οργανωτικό περιβάλλον, όπως αυτό της δημόσιας διοίκησης.

Αθήνα, Μάρτιος 2007

Εισαγωγή.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή είναι μία προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης της οργανωτικής κουλτούρας, συνδέοντάς την με τη λήψη των αποφάσεων και τη στρατηγική που ακολουθείται από τις δημόσιες επιχειρήσεις. Ο λόγος της ενασχόλησης με το συγκεκριμένο θέμα οφείλεται στο γεγονός, ότι αυτό δεν έχει προσεγγιστεί επαρκώς από την ελληνική βιβλιογραφία, τη στιγμή που η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας είναι σημαντική για τη δημόσια διοίκηση, ενόψει και των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που υλοποιούνται. Αποτελείται τόσο από θεωρητικά κεφάλαια, που αναλύουν διεξοδικά τα επιμέρους εννοιολογικά στοιχεία, όσο και από πρακτική εφαρμογή, που αναπτύσσεται διεξοδικά στο τελευταίο μέρος. Καταβλήθηκε προσπάθεια, ώστε να αναδειχθεί υπό διεπιστημονικό πρίσμα, ο ρόλος της κουλτούρας εν γένει, η σύνδεσή της με την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες του κάθε οργανισμού, η διαχείριση της πληροφορίας, ο τρόπος λήψης των ατομικών και συλλογικών αποφάσεων και των επιρροών που δέχονται από το χώρο της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της πολιτικής επιστήμης. Παράλληλα αναλύονται έννοιες που προέρχονται από το χώρο της διοικητικής επιστήμης, όπως η στρατηγική στη λήψη των αποφάσεων.

Η εξέταση του θέματος χωρίζεται σε τρία μέρη, που το καθένα ξεχωριστά αναλύει τους τρεις θεματικούς άξονες που υπάρχουν και είναι: α) η οργανωτική κουλτούρα, β) η λήψη των αποφάσεων και γ) η στρατηγική στις αποφάσεις. Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση των τριών εννοιών ακολουθεί το κεφάλαιο, όπου πλέον παρουσιάζεται σε εφαρμοσμένη μορφή η σχέση που υπάρχει ανάμεσά τους, και βέβαια τα πορίσματα της έρευνας και οι συμπερασματικές σκέψεις. Αναλυτικότερα, στην **εισαγωγή** αναλύονται περιληπτικά όλα τα επιμέρους κεφάλαια της διδακτορικής διατριβής. Στη συνέχεια ακολουθεί το *πρώτο* μέρος, όπου αναλύεται η οργανωτική κουλτούρα, μέσα από τρία αλληλοσυνδεόμενα κεφάλαια.

Ειδικότερα, στο **πρώτο** κεφάλαιο αναπτύσσεται ο ρόλος και τα επίπεδά της. Η κουλτούρα ως έννοια μας δείχνει τα φαινόμενα που είναι κάτω από την επιφάνεια και τα οποία έχουν ισχυρό αντίκτυπο, ενώ άλλα είναι αόρατα και σε ένα μεγάλο βαθμό ασυναίσθητα και ο προσδιορισμός τους δεν είναι εύκολος και σαφής. Τα στοιχεία που την αποτελούν είναι: α) *η δομική σταθερότητα*, β) *το βάθος*, γ) *το εύρος της* και δ) *η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση*. Η έννοια της κουλτούρας είναι πάντα, εξ ορισμού, μια προσπάθεια προς τη διαμόρφωση και την ολοκλήρωση, και αποτελεί προϊόν συσσωρευμένης εκμάθησης για την ομάδα. Ο τρόπος μάθησης μέσα από τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης, στις οποίες υποβάλλονται τα άτομα, μπορεί πράγματι να αποκαλύψει τα βαθύτερα επίπεδα για τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα που προκύπτουν στις κρίσιμες καταστάσεις.

Υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία όσον αφορά στα επίπεδα της κουλτούρας σε μια οργάνωση. Έπειτα από επισταμένη έρευνα παρουσιάζεται η πιο ευρέως αποδεκτή διαβάθμιση του Schein. Το πρώτο επίπεδο αφορά τα **τεχνικά χαρακτηριστικά (artifacts)**. Το επίπεδο αυτό θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει όλα τα φαινόμενα που είναι ορατά, όπως τις οργανωτικές δομές και διεργασίες, τον τρόπο επικοινωνίας των μελών μεταξύ τους, τον τρόπο διεύθυνσης, την ιστορία της οργάνωσης κ.α. Το δεύτερο επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας αφορά τις **ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες (espoused beliefs and values)** που σχετίζεται με τη στρατηγική, τους στόχους και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Το τελευταίο επίπεδο αφορά τις **βασικές σιωπηρές παραδοχές (basic underlying assumptions)**, που σχετίζονται με τις ασυνείδητες αντιλήψεις, τα πιστεύω, τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ατόμων. Για να έχουμε μία συνολική εικόνα της κουλτούρας οποιασδήποτε οργάνωσης, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να μεταβούμε σε όλα τα επίπεδά της και να εξετάσουμε τις παραμέτρους που υπάρχουν στο καθένα. Βέβαια κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο, γιατί είναι μία πολύπλευρη και πολυσύνθετη έννοια, που εξελίσσεται δυναμικά στο διηνεκές του χρόνου και δεν μένει ποτέ στατική.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο εξετάζεται η σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα, περιγράφεται η έννοια της επιχειρησιακής φιλοσοφίας και ο ρόλος των υποομάδων σε μια επιχείρηση. Κατά την ένταξη του ατόμου στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνεται μια έντονη περίοδος εκπαίδευσης, όπου δίνεται έμφαση στην εκμάθηση των κανόνων και των αξιών της οργάνωσης. Μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και της ομαδικής εργασίας, ενισχύονται οι δεσμοί μεταξύ των διαφόρων μελών της ομάδας.

Η επιχειρησιακή φιλοσοφία, που ενσωματώνει μέσα της την εταιρική κουλτούρα, αγνοήθηκε για αρκετό καιρό από την επιστημονική βιβλιογραφία, παρόλο που αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην οργανωτική απόδοση, αφού απεικονίζει την επικρατούσα ιδεολογία, καλύπτει τις προσδοκίες των ατόμων, τους προσδίδει την αίσθηση της ταυτότητας και ενισχύει τη σταθερότητα του όλου συστήματος. Στο εργασιακό περιβάλλον, η οργανωτική κουλτούρα αντικαθίσταται από τον όρο «*εταιρική κουλτούρα*». Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η εταιρική κουλτούρα πλαισιώνεται από την οργανωτική, μια που το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί μια διευρυμένη οργάνωση από διάφορες ομάδες ατόμων ή αλλιώς υποομάδες. Μέσα σε μια οργάνωση οι υποομάδες, όπως τα λειτουργικά τμήματα, οι ομάδες προϊόντων, τα ιεραρχικά επίπεδα, μπορούν επίσης να απεικονίσουν τη μοναδικότητα της κουλτούρας τους. Βέβαια είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη, ότι κάθε υποομάδα περιλαμβάνει επίσης τα κοινά χαρακτηριστικά στοιχεία ολόκληρης της οργάνωσης.

Η εταιρική κουλτούρα έχει έναν κεντρικό ρόλο στη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει και να στηρίξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έχει παρατηρηθεί ότι αυτή

κάποιες φορές είναι ασθενής, με αποτέλεσμα να συνδέεται με την χαμηλή απόδοση από τα μέλη μιας επιχείρησης, ενώ η ισχυρή εταιρική κουλτούρα συνδέεται με την υψηλή απόδοση. Η εταιρική κουλτούρα αποτελείται από τρεις διαστάσεις: α) τις *αξίες*, β) την *ταυτότητα* και γ) τη *συμπεριφορά*. Η εταιρική κουλτούρα απεικονίζει χαρακτηριστικά το σύστημα αξιών της οργάνωσης και προέρχεται από τέσσερις πηγές: α) την *ιστορία*, β) το *περιβάλλον*, γ) το *ανθρώπινο δυναμικό* και δ) τη *διαδικασία κοινωνικοποίησης*. Η δεύτερη διάσταση της εταιρικής κουλτούρας, η ταυτότητα, φανερώνεται υπό τη μορφή των ορατών συμβόλων της οργάνωσης και των δεικτών της οργανωτικής ζωής. Τα σύμβολα επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εισχωρήσουν αυτομάτως στην εταιρική κουλτούρα και αποσκοπούν να συμβολίσουν τη θέση ή την ιδιότητα του μέλους σε μια καθορισμένη ομάδα.

Οι Cameron και Quinn ανέπτυξαν μια τυπολογία εταιρικής κουλτούρας, με τη μορφή ερωτηματολογίου, που χτίζεται επάνω σε ένα θεωρητικό πρότυπο που αποκαλείται «ανταγωνιστικό πλαίσιο αξιών» (competing values framework). Στο ερωτηματολόγιο αυτό εξετάζονται έξι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας: 1. *τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της οργάνωσης*, 2. *η ηγεσία του οργανισμού*, 3. *η διοίκηση των εργαζόμενων*, 4. *η οργανωτική ενότητα*, 5. *η στρατηγική εστίαση* και 6. *τα κριτήρια επιτυχίας*.

Αυτό το πλαίσιο είναι βασισμένο σε τέσσερις κυρίαρχους τύπους κουλτούρας: την κουλτούρα **γενιάς** (clan culture), την κουλτούρα **ανοιχτού συστήματος** (adhocracy culture), την κουλτούρα της **αγοράς** (market culture), και την **ιεραρχική** κουλτούρα (hierarchy culture).

Η ιεραρχική κουλτούρα βασίστηκε στον Max Weber, ο οποίος μελέτησε τις γραφειοκρατικές οργανώσεις στην Ευρώπη κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαετιών του 20ου αιώνα. Χαρακτηρίζεται από μια τυποποιημένη και δομημένη θέση κατά τη λειτουργία της. Η διατήρηση μιας ομαλής ροής στην οργάνωση είναι σημαντική και οι μακροπρόθεσμες ανησυχίες της είναι η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και η αποδοτικότητα. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται κάτω από σαφείς γραμμές τυποποιημένων κανόνων και διαδικασιών κατά τη λήψη των αποφάσεων, ενώ οι μηχανισμοί ελέγχου και υπευθυνότητας θεωρούνται ως κλειδιά για την επιτυχία.

Η κουλτούρα αγοράς είναι προσανατολισμένη προς το εξωτερικό περιβάλλον αντί στο εσωτερικό και στρέφεται στις συναλλαγές με (κυρίως) εξωτερικά πρόσωπα όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες κ.α. Λειτουργεί πρώτιστα μέσω των οικονομικών μηχανισμών της αγοράς, δηλ. η σημαντικότερη εστίασή της είναι να ρυθμιστούν σωστά οι συναλλαγές (ανταλλαγές, πωλήσεις, συμβάσεις), ώστε να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι κύριες αξίες που κατευθύνουν την κουλτούρα των οργανώσεων αυτού του τύπου, είναι η *ανταγωνιστικότητα* και η *παραγωγικότητα*.

Το τρίτο είδος, η κουλτούρα γενιάς, απεικονίζει την οργάνωση σαν μια *εκτεταμένη* οικογένεια. Έχει αναπτυχθεί περισσότερο σε επιχειρήσεις της Ιαπωνίας. Αντί των κανόνων και των διαδικασιών, των ιεραρχιών ή των ανταγωνιστικών κέντρων του κέρδους και των αγορών, τα τυπικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων αυτού του τύπου είναι η ομαδική εργασία, τα προγράμματα συμμετοχής των υπαλλήλων και η εταιρική δέσμευση προς αυτούς. Οι ηγέτες θεωρούνται ως σύμβουλοι και διατηρείται η συνοχή εξαιτίας της πίστης και της παράδοσης, ενώ τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζόμενων είναι υψηλά.

Η *ad hoc* κουλτούρα ανταποκρίνεται στην *υπερεργήγορη*, που απεικονίζει όλο και περισσότερο τον οργανωτικό κόσμο του εικοστού πρώτου αιώνα. Οι βασικές της αρχές είναι ότι οι καινοτόμες και πρωτοποριακές πρωτοβουλίες οδηγούν στην επιτυχία, και ότι οι οργανώσεις οφείλουν να ανταποκρίνονται κυρίως στην προσπάθεια ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να διατηρηθούν και να επιβιώσουν στο μέλλον. Η ρίζα του όρου *ad hoc* προέρχεται από τα λατινικά, υπονοώντας κάτι το εξειδικευμένο και δυναμικό, ενώ η φιλοσοφία της είναι η ρευστότητα και το προσωρινό.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην έρευνα του G. Hofstede, που αφορά την εθνική και οργανωτική κουλτούρα και ηγεσία. Σύμφωνα με την άποψή του, η κουλτούρα δεν αποτελεί περιουσία των ατόμων αλλά των ομάδων και εκδηλώνεται διαμέσου τεσσάρων εννοιολογικών πεδίων: α) των **συμβόλων**, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες, αντικείμενα, β) των **ηρώων**, ανθρώπων με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας, γ) των **τελετουργιών**, όπου μέσα σε μια οργάνωση κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας και της σαφήνειας, όπως για παράδειγμα ο τρόπος που χαιρετάμε τους άλλους, δ) των **αξιών**, δηλ. των πεποιθήσεων, ιδεών και συμπεριφορών που προτιμώνται έναντι άλλων. Ο G. Hofstede προχώρησε σε μία συστηματική έρευνα σε 160.000 εργαζόμενους 53 χωρών, η οποία κατέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων, όπως είναι η θέση που κατέχει κάποιος μέσα στον εργασιακό χώρο. Ανακάλυψε πως υπάρχουν κοινά προβλήματα αλλά με διαφορετικές λύσεις, από χώρα σε χώρα, όπως :

1. Η κοινωνική ανισότητα που συμπεριλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία.
2. Η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας.
3. Η αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα.
4. Οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, συσχετιζόμενοι με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων.

Αυτές τις τέσσερις βασικές περιοχές προβλημάτων, τις παρουσιάζει ως διαστάσεις της κουλτούρας.

Οι ερευνητές που έχουν πραγματοποιήσει εκτενείς μελέτες πάνω στην εταιρική κουλτούρα, έχουν διαπιστώσει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι δεσμευμένοι στις βασικές οργανωτικές αξίες. Εργαζόμενοι με ισχυρή εταιρική κουλτούρα είναι περισσότερο δεσμευμένοι στις αξίες της επιχείρησής τους, σε σχέση με εργαζόμενους με αδύναμη εταιρική κουλτούρα. Μία επίσης εξήγηση σε αυτό είναι ότι, όταν αυτή είναι ισχυρή, οι υποομάδες, το σύνολο δηλ. των μικρότερων ομάδων που διαμορφώνονται σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, ευθυγραμμίζονται, ενώ όταν αυτή είναι ασθενής, η ευθυγράμμισή τους καθίσταται αδύνατη. Οι υπάλληλοι με ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης απέναντι στις αξίες της οργάνωσης, δεν αποτελούν μόνο ένα σταθερό και ασφαλές εργατικό δυναμικό, αλλά εφαρμόζουν τη στρατηγική της αποτελεσματικότερα.

Στο **τρίτο** κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος των αξιών και της χρηστής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Οι αξίες μπορούν να θεωρηθούν ως τα κανονιστικά πρότυπα, από τα οποία οι άνθρωποι επηρεάζονται, κατά την επιλογή τους μεταξύ εναλλακτικών σχεδίων δράσης. Επίσης είναι στενά συνδεδεμένες, εννοιολογικά και εμπειρικά, με τους κοινωνικούς κανόνες. Μια αξία νοείται ως δηλωμένη ή υπονοούμενη σύλληψη αυτού που, ένα άτομο, μια ομάδα ή μια οργάνωση θεωρούν ως επιθυμητό. Αφού αυτή γίνει μέρος ενός οργανωμένου συστήματος, στη συνέχεια ταξινομείται. Μια τέτοια ταξινόμηση, επιτρέπει στο άτομο να καθορίσει την αλλαγή των προτεραιοτήτων και συγχρόνως να δει το συνολικό σύστημα αξιών του, όπως αυτό διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες.

Οι ατομικές και οργανωτικές αξίες διαχέονται σε όλες τις αποφάσεις. Οι κρίσεις τους, προκύπτουν από το ατομικό σύστημα αξιών και ρυθμίζονται από τις αξίες της οργάνωσης. Έχουν την ιδιότητα της παρεμπόδισης, δηλ. τη διακοπή της δράσης σε κάτι που θεωρείται ανάρμοστο, μέσω μιας διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου. Οι αξίες της οργάνωσης επικεντρώνονται στη διατύπωση των στόχων, την αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων και την αξιολόγηση τη στιγμή της επιλογής, την εφαρμογή της απόφασης και τον έλεγχό της. Συχνά είναι απαραίτητο για το άτομο να συμβιβάσει τις προσωπικές του αξίες, προς όφελος διατήρησης της αλληλεγγύης της ομάδας. Παρόλα αυτά, τέτοιοι συμβιβασμοί μπορούν να είναι λιγότερο επώδυνοι εάν έχει ενσωματώσει τις ομαδικές αξίες.

Οι διοικητικές αξίες είναι μία σύνθεση βασικών ατομικών αξιών και ορισμένων *επίκτητων* αξιών, που προσδιορίζονται από το διευθυντικό ρόλο. Στην πραγματικότητα, ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός διευθυντή είναι μια ισχυρή αίσθηση δέσμευσης προς την οργάνωση. Μέσα από αυτήν την αίσθηση της υποχρέωσης, εκείνος αποκτά αξίες που είναι

σημαντικές για την πειθαρχία της διοίκησης. Η εξέλιξη στη διοικητική σκέψη έχει συνοδευτεί από τις αλλαγές των διοικητικών αξιών. Ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες, αυτές συνδέονται με την καλβινιστική ηθική, η οποία επιβάλλει στο άτομο να είναι οικονόμο, θεοσεβής και εργατικό.

Οι βασικές προσωπικές αξίες των διευθυντών, επικεντρώνονται σε αυτές που σχετίζονται με το διευθυντικό ρόλο. Σε περίπτωση σύγκρουσης, οι οργανωτικές αξίες προηγούνται από τις προσωπικές. Είναι πιθανότερο, όμως, ο διευθυντής να προσαρμόσει τις προσωπικές του αξίες με τους βασικούς σκοπούς της οργάνωσης κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθηθεί το οργανωτικό συμφέρον. Και τα δύο σύνολα αξιών εσωτερικοποιούνται, σε ένα αδιάσπαστο σύνολο που συνδέεται με τη ζωή του ατόμου και το διευθυντικό του ρόλο. Σε μία ιδεατή μορφή τα δύο σύνολα συμπληρώνουν και ενισχύουν το ένα το άλλο. Με την έλευσή του στην επιχείρηση, το άτομο διαθέτει τις δικές του προσωπικές αξίες, που αποτελούν τον έναν πόλο, ενώ από την άλλη πλευρά περικλείονται οι οργανωτικές αξίες, που ήδη υπάρχουν μέσα στον εργασιακό χώρο. Με την πάροδο του χρόνου οι δύο αυτοί κύκλοι έρχονται σε μια σύζευξη.

Οι αξίες κατέχουν ένα σημαντικό ρόλο στην καθιέρωση ενός καλά συλληφθέντος και μακροπρόθεσμου οργανωτικού οράματος. Όμως ασκούν αμεσότερη, καθημερινή επίδραση στις επιχειρήσεις και διαμορφώνουν την κουλτούρα της οργάνωσης, κι αυτό στη συνέχεια έχει επιπτώσεις στην αλληλεπίδραση των ατόμων. Οι υποομάδες και τα οργανωτικά συστήματα ασκούν επιρροή στην ατομική συμπεριφορά. Η ευθυγράμμιση των οργανωτικών υποομάδων επιτυγχάνεται εν μέρει, μέσω ενός συνόλου *υπεραξιών*.

Ο όρος *υπεραξία* αναφέρεται σε ένα σύνολο οργανωτικών αξιών που αντιπροσωπεύουν τις αρχές, που είναι θεμελιώδεις για την επιτυχία της οργάνωσης. Αντιπροσωπεύει ό,τι αναφέρεται γενικά ως «πυρήνας αξιών», αλλά υπονοεί επίσης κάτι περισσότερο: εκτοπίζει οποιοδήποτε αξία ή σύνολο αξιών μπορούν να διαμορφώσουν οι οργανωτικές υποομάδες. Οι υπεραξίες καθορίζουν τη συνολική εικόνα της οργάνωσης και απαριθμούν εκείνα τα πράγματα που είναι μη διαπραγματεύσιμα στη συμπεριφορά της. Στην πραγματικότητα, αυτές οι αξίες είναι *καθολικής* φύσης, δηλ. δεν περιορίζονται σε οποιαδήποτε υποομάδα, αλλά ισχύουν σε όλες τις μονάδες ενός οργανισμού και σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων του.

Η σύνδεση οργανωτικής κουλτούρας και αξιών, μπορεί να απεικονιστεί ως μία σειρά ομόκεντρων κύκλων που αντιπροσωπεύουν τα διαφορετικά επίπεδά της. Ξεκινώντας εξωτερικά προς το κέντρο, τα επίπεδα κουλτούρας είναι τα *τεχνικά χαρακτηριστικά*, οι *συμπεριφορές* και οι *αξίες – πυρήνες*. Καθώς προχωρούμε από το εξωτερικό επίπεδο (τεχνικά

χαρακτηριστικά) προς στο κέντρο (αξίες – πυρήνες), οι ιδιότητες των επιπέδων γίνονται δυσκολότερα ευδιάκριτες.

Τα *τεχνικά χαρακτηριστικά* είναι οι φυσικές εκδηλώσεις της οργανωτικής κουλτούρας, συμπεριλαμβανομένων των οργανωτικών δομών, των κανόνων, των διαδικασιών και άλλων χαρακτηριστικών. Οι συμπεριφορές από την άλλη μεριά, είναι το σχέδιο των ενεργειών που θεωρείται ως αποδεκτό μέσα σε μια οργάνωση. Οι αξίες– πυρήνες είναι οι ευρέως κοινές πεποιθήσεις, που λαμβάνονται από τα μέλη της ως δεδομένες. Οι αξίες αυτές είναι συχνά υποσυνείδητες, καθορίζουν τον πυρήνα της οργάνωσης και περιλαμβάνουν ένα σύνολο ιδεών που θεωρείται ως μη διαπραγματεύσιμο. Οι αξίες – πυρήνες θα λέγαμε ότι αποτελούν το πιο στέρεο και συμπαγές επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας, που είναι πολύ δύσκολο να μεταβληθεί, ενώ η όποια αλλαγή μπορεί να πάρει αρκετά έτη ωσότου ολοκληρωθεί.

Ο ρόλος των αξιών και της χρηστής συμπεριφοράς στο χώρο του δημόσιου τομέα, απασχόλησε το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και την ανεξάρτητη αρχή του Συνήγορου του Πολίτη. Οι δύο φορείς από κοινού εκπόνησαν έναν «Οδηγό καλής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων», που εφαρμόζεται όταν αυτοί έρχονται σε άμεση προσωπική επαφή με τον πολίτη. Ο κώδικας αυτός περιλαμβάνει κάποιους κοινούς αποδεκτούς κανόνες κοινωνικής ευπρέπειας και επαγγελματικής δεοντολογίας, που αποδίδουν πάντως άμεσα ή έμμεσα το ισχύον δημόσιο υπαλληλικό δίκαιο. Ο «Οδηγός καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων» αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων όταν έρχονται σε επαφή με το συναλλασσόμενο κοινό, ενώ το δεύτερο αναφέρεται στη δράση και συμπεριφορά τους κατά το χειρισμό υποθέσεων των πολιτών. Ο οδηγός αυτός αποτελεί μία πρώτη προσπάθεια κωδικοποίησης των βασικών αρχών και της χρηστής συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, ώστε μέσα από την τήρησή τους να έχουμε μία καλύτερη, περισσότερο ευέλικτη και αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση.

Στο *δεύτερο* μέρος της διδακτορικής διατριβής αναλύεται η διαχείριση της πληροφορίας και η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, καθώς και οι κοινωνικές και πολιτικές παράμετροι που την επηρεάζουν. Ειδικότερα, το **τέταρτο** κεφάλαιο αναλύει τη διαχείριση της πληροφορίας στο χώρο της εργασίας. Η διαχείριση των πληροφοριών είναι η κοινωνική διαδικασία, μέσω της οποίας οι πληροφορίες γίνονται χρήσιμες σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Η διαχείρισή τους είναι μια αόριστη έννοια που περιλαμβάνει, εννοιολογικά, τρία στάδια — την αναγνώριση της ανάγκης πληροφορίας, η οποία οδηγεί στην επιδίωξη και έπειτα στη χρήση της. Εύλογα αντιλαμβάνεται κανείς, τη σημασία που έχει αυτή η διαδικασία μέσα στον εργασιακό χώρο. Η συγκέντρωση των πληροφοριών μεταστρέφει τις στρατηγικές μας στη λήψη αποφάσεων,

καθώς οι νέες πληροφορίες παραλαμβάνονται και επεξεργάζονται νοητικά. Για το λόγο αυτό ένας εννοιολογικός διαχωρισμός σε στάδια, διευκολύνει την ανάλυση της δομής και της δυναμικής της πληροφορίας.

Οι *ανάγκες πληροφοριών* (information needs), εξετάζονται συχνά υπό το πρίσμα της ανάγκης για διανοητική γνώση του ατόμου. Επειδή οι πληροφορίες αναζητούνται και χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές κοινωνικές καταστάσεις, πρέπει συχνά να ικανοποιήσουν όχι μόνο τις γνωστικές, αλλά και τις συναισθηματικές μας ανάγκες. Επιπλέον οι ανάγκες πληροφοριών δεν προκύπτουν πλήρως διαμορφωμένες, αλλά αυξάνονται και εξελίσσονται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Η συνειδητοποίηση της ανάγκης τους, οδηγεί το άτομο στην απόφαση, είτε να αποδεχθεί είτε να καταστείλει το πρόβλημα. Η αποδοχή ή η καταστολή, επηρεάζεται από την αντίληψη που έχει για τη σπουδαιότητα του προβλήματος και την αξιολόγηση του κόστους στην προσπάθεια επίλυσής του.

Η *επίδιωξη πληροφοριών* (information seeking), είναι η διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν σκόπιμα στην αναζήτηση της πληροφορίας, ώστε να μεταβληθεί η κατάσταση γνώσης τους. Είναι μέρος μιας μεγαλύτερης κοινωνικής δραστηριότητας, μέσω της οποίας οι πληροφορίες γίνονται χρήσιμες σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Βέβαια το κάθε άτομο θα τις αναζητούσε κάπως διαφορετικά, ανάλογα με τη γνώση του για τις πηγές, την προηγούμενη εμπειρία κ.α. Έχει διαπιστωθεί, ότι οι πηγές στην αναζήτηση της πληροφορίας αποτελούν μια συνεχόμενη αλυσίδα, στην οποία το άτομο μπορεί να ανατρέξει κατά την πορεία εξεύρεσης λύσης και ανάλογα με τις γνωστικές του ανάγκες. Κατά την πορεία αυτής της αναζήτησης, χρησιμοποιεί περισσότερο τα μεσαία κομμάτια της αλυσίδας και λιγότερο τα αρχικά της σημεία, πιθανώς επειδή στα αρχικά στάδια αισθάνεται περισσότερη αβεβαιότητα και δεν έχει στη διάθεσή του πολλά στοιχεία πληροφόρησης.

Η *χρήση πληροφοριών* (information use) ως έννοια είναι δύσκολο να καθοριστεί ικανοποιητικά, ίσως επειδή βρίσκεται στο υποσυνείδητο μέρος της καθημερινής εμπειρίας. Θεωρούμε τη χρήση πληροφοριών πρακτικά ως τη διαδικασία, όπου το άτομο κάνει την επιλογή μέσα από μια μεγαλύτερη ομάδα μηνυμάτων. Η έκβασή της, συντελεί στην αλλαγή γύρω από τη γνώση και τις ικανότητές του να ενεργήσει. Εάν ένα σημαντικό κομμάτι των πληροφοριών επιλέγεται ή αγνοείται, εξαρτάται σε μεγάλο μέρος από το βαθμό αντίληψης της *σχετικότητάς* τους, που βρίσκεται μέσα στα ερωτήματα που θέτει το άτομο, και στην κατάσταση του προβλήματος, πάνω στην οποία εστιάζεται η κάθε ερώτηση. Για να κατανοηθεί περισσότερο η έννοια της σχετικότητας της πληροφορίας, χρησιμοποιείται ο όρος «*συνάφεια*» για να καταδείξει τη δυνατότητα ενός στοιχείου, να υπερβεί την έννοια του σχετικού και να οδηγήσει στην ικανοποίηση κάποιας εσωτερικής ανάγκης. Η συνάφεια προχωρά βαθύτερα από τη σχετικότητα και συνδέεται με τις προσωπικές, γνωστικές και

συναισθηματικές ανάγκες, καθώς και με την εξέταση των ιδιαίτερων απαιτήσεων της προβληματικής κατάστασης. Στο τέλος του κεφαλαίου συνοψίζεται η σχέση των τριών δομικών στοιχείων της διαχείρισης της πληροφορίας, δηλ. της *ανάγκης*, της *επιδίωξης* και της *χρήσης*, με το εργασιακό περιβάλλον και τις γνωστικές και συναισθηματικές ανάγκες του ατόμου.

Στο **πέμπτο** κεφάλαιο, αναλύεται η ατομική διαχείριση λήψης των αποφάσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η λήψη αποφάσεων αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά επίπεδα. Το πρώτο, και ίσως πιο βασικό επίπεδο, είναι το ατομικό, που βοηθά το άτομο να ενεργήσει προκειμένου να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές του ανάγκες. Έπειτα από αυτό, βρίσκονται τα επίπεδα της ομαδικής, της οργανωτικής, και της μετα – οργανωτικής λήψης αποφάσεων. Υπό την πιο ουσιώδη της έννοια, η παραγωγή της απόφασης αρχίζει στο *ατομικό* επίπεδο. Τα άτομα στη συνέχεια ενώνονται, προκειμένου να διαμορφώσουν την *ομαδική* λήψη αποφάσεων, και οι ευρύτερες ομάδες αποτελούν το *οργανωτικό* επίπεδο. Από τη μεριά τους οι οργανώσεις είναι υποσύνολα μεγαλύτερων συνόλων, που ορίζονται ως *μεταοργανώσεις*. Αυτά τα σύνολα αντιπροσωπεύουν το ευρύτερο πεδίο της λήψης αποφάσεων και περιλαμβάνουν συστήματα, όπως πολυεθνικές επιχειρήσεις, διεθνείς οργανισμούς κ.α.

Έπειτα από αυτήν τη συνοπτική ανάλυση, ακολουθούν οι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις του τρόπου λήψης των ατομικών αποφάσεων. Ο *περιορισμένος ορθολογισμός* (bounded rationality), αποτελεί την πρώτη θεωρητική προσέγγιση του ατομικού επιπέδου. Ο όρος διατυπώθηκε για πρώτη φορά από το νομπελίστα Herbert Simon, ο οποίος πιστεύει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά περιορίζεται από τις γνωστικές ικανότητές της και από τους περιορισμούς, που αποτελούν μέρος της οργάνωσης. Η ορθολογιστική ικανότητα του ατόμου είναι οριακή, κατά τουλάχιστον τρεις τρόπους:

1. Η ορθολογιστική ικανότητα απαιτεί μια πλήρη γνώση των συνεπειών που θα επακολουθήσουν, έπειτα από κάθε επιλογή. Στην πραγματικότητα, η γνώση είναι πάντα αποσπασματική.
2. Η ορθολογιστική ικανότητα απαιτεί μια επιλογή μεταξύ όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων. Στην πραγματικότητα, πολύ λίγες μόνο από όλες αυτές τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις απασχολούν τη σκέψη μας.
3. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν το πεπερασμένο της ορθολογιστικής ικανότητάς τους, καθώς και την πολυπλοκότητα των προβλημάτων, οι άνθρωποι υιοθετούν διάφορες στρατηγικές. Αυτές τους επιτρέπουν «να απλοποιήσουν» την προβληματική κατάσταση και να συμπεριλάβουν, με επιλεκτική αντιπροσώπευση, τα

εμφανέστερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προβλήματος, σε μια προσπάθεια να διαμορφωθεί η αντικειμενική πραγματικότητα.

Σύμφωνα με τον Simon, οι γνωστικές διαδικασίες που ενεργοποιεί ο περιορισμένος ορθολογισμός, δεν αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους ή της χρησιμότητας, αλλά στην ανεύρεση μιας ικανοποιητικής λύσης την οποία αποκαλεί *satisficing*, λέξη που προκύπτει από την ανάμειξη των δύο σκοτσέζικων λέξεων *sufficing* (ικανό, αρκετό) και *satisfying* (ικανοποιητικό). Πιο πρόσφατες πειραματικές εργασίες, που στηρίζονται στις θεωρίες του Simon και χρησιμοποιούν τη μέθοδο της προσομοίωσης, δείχνουν ότι σε συνθήκες περιορισμένου χρόνου και περιορισμένης γνώσης, τα άτομα καταφεύγουν σε «*satisficing*» αλγόριθμους που επιτρέπουν γρήγορους και στοιχειώδης υπολογισμούς, οι οποίοι όμως αποδεικνύονται εξίσου αποτελεσματικοί με τους συλλογισμούς που συμμορφώνονται με τους κανόνες του ορθολογισμού.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η θεωρητική προσέγγιση που αφορά τις *γνωστικές απλοποιήσεις* (Cognitives Simplifications). Οι ορθολογικές αποφάσεις βασίζονται στις προσδοκίες για την πιθανότητα επίτευξης αβέβαιων γεγονότων ή εκβάσεων, που βρίσκονται στο μέλλον. Όσον αφορά στην αβεβαιότητα, οι άνθρωποι στηρίζονται σε έναν περιορισμένο αριθμό **ευρετικών** αρχών (heuristics), δηλ. απλοποιημένων γνωστικών μηχανισμών, για να μειώσουν την πολυπλοκότητα του στόχου, σε απλούστερες κριτικές διαδικασίες. Αυτά τα heuristics είναι αμφίπλευρα γιατί, ενώ μειώνουν τη διανοητική προσπάθεια στη λήψη απόφασης, η χρήση τους μπορεί επίσης να οδηγήσει σε συστημικές προκαταλήψεις ή λάθη στην κρίση.

Οι Tversky και Kahneman προσδιόρισαν τρία σύνολα heuristics, που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τις πιθανότητες και να προβλέψουν τις ενδεικτικές λύσεις: α) την *αντιπροσωπευτικότητα* (representativeness), β) τη *διαθεσιμότητα* (availability), και γ) την *επικέντρωση* και τη *ρύθμιση* (anchoring και adjustment). Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το heuristic της *αντιπροσωπευτικότητας*, όταν αξιολογούν την πιθανότητα ένα γεγονός ή ένα αντικείμενο να ανήκει σε μια ορισμένη κατηγορία. Μέσω της κρίσης, συγκρίνουν τις ομοιότητες του γεγονότος ή του αντικειμένου, με τα στερεότυπα που θεωρούν αντιπροσωπευτικά. Τα άτομα χρησιμοποιούν το heuristic της *διαθεσιμότητας*, όταν αξιολογούν την πιθανότητα επιτυχίας ή αποτυχίας, με βάση την υπενθύμιση των πιο γνωστών, πρόσφατων και έντονων περιπτώσεων. Με το heuristic της διαθεσιμότητας μπορεί να κερδίσει σε χρόνο και προσπάθεια, αλλά μπορεί να οδηγηθεί σε προκαταλήψεις, όταν περιορίζεται, αδικαιολόγητα, στις περιπτώσεις εκείνες που είναι εύκολο να θυμηθεί. Σύμφωνα με τα heuristics της *επικέντρωσης* και της *ρύθμισης*, ο ιθύνων νους μιας απόφασης κάνει τις κρίσεις του, ξεκινώντας από μια αρχική αξία και, μέσω ρυθμίσεων,

καταλήγει να λάβει την τελική απόφαση. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτά τα heuristics, όταν προσπαθούν να υπολογίσουν την αξία της πληροφορίας. Εκκινούν έτσι από μια αρχική αξία (επικέντρωση) και, μέσω της ρύθμισης, φθάνουν σε μια τελική εκτίμηση.

Έπειτα από τη συνοπτική αναφορά των τεσσάρων επιπέδων λήψης αποφάσεων και της διεξοδικότερης ανάλυσης του πρώτου επιπέδου δηλ. του ατομικού, στο **έκτο** κεφάλαιο αναλύεται η δεύτερη και η τρίτη βαθμίδα, δηλ. οι ομαδικές και οι οργανωτικές αποφάσεις. Τα επίπεδα αυτά μας βοηθούν να κατανοήσουμε τους τρόπους λειτουργίας μιας περίπλοκης και πολυσύνθετης οργάνωσης, όπως είναι η δημόσια επιχείρηση. Υπάρχουν πολλά θεωρητικά μοντέλα, μέθοδοι και τεχνικές που αναφέρονται στα δύο επίπεδα, αλλά έγινε προσπάθεια καταγραφής των πιο αναγνωρισμένων μέσα από την επιστημονική βιβλιογραφία. Εφόσον όμως οι ομαδικές αποφάσεις εντάσσονται σε ένα ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο, αναλύονται πρώτα τα τρία επικρατέστερα μοντέλα λήψης αποφάσεων μέσα στην οργάνωση, και στη συνέχεια ακολουθούν τρεις ενδεδειγμένες μέθοδοι αποτελεσματικότερης διαχείρισης των ομαδικών αποφάσεων.

Το *ορθολογικό* μοντέλο βασίζεται στα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της δομής και λειτουργίας της οργάνωσης, που προέρχονται από τα χαρακτηριστικά των ανθρώπινων διεργασιών επίλυσης του προβλήματος και της περιορισμένης ορθολογικής επιλογής. Οι Cyert και March περιγράφουν, πως η οργάνωση στηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό στις τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες για τις αποφάσεις. Γι' αυτούς οι τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες είναι η μνήμη της οργάνωσης, η οποία παρέχει τη σταθερότητα και την κατεύθυνση, για την εκτέλεση των επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων και αποφάσεων. Οι κανόνες και οι διαδικασίες βασίζονται σε τρεις γενικές αρχές. Καταρχήν, στην *αποφυγή της αβεβαιότητας*. Η οργάνωση ελαχιστοποιεί την ανάγκη για το αβέβαιο μέλλον μέσω της υιοθέτησης μεθόδων, όπως η χρησιμοποίηση της βραχυπρόθεσμης ανατροφοδότησης, για να προκαλέσει τη δράση, και η επιβολή των τυποποιημένων κανόνων απόφασης. Δεύτερο, τη *διατήρηση των κανόνων*. Η οργάνωση τείνει να διατηρήσει το σύνολο των διαδικασιών απόφασης και εφόσον μπορεί, να αποφύγει τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας. Τρίτο, τη *χρησιμοποίηση απλών κανόνων*. Οι απλοί κανόνες διαμορφώνονται συχνά από τα άτομα, που χρησιμοποιούν την κρίση τους για να εξετάσουν τους όρους και τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου προβλήματος.

Μια οργάνωση δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά ενεργεί με βάση ένα συνεχώς μετατοπιζόμενο πλαίσιο στόχων των διαφόρων ομάδων. Διευθυντές, εργαζόμενοι, πελάτες κινούνται γύρω από μία κοινή συνισταμένη, δηλ. την εταιρία, αλλά οι στόχοι ή οι προτιμήσεις τους για αυτό που πρέπει να γίνει, διαφέρουν. Το πρότυπο λήψης αποφάσεων που αναπτύσσεται από τους Cyert και March, αποτελείται από τέσσερις έννοιες: (1) την

αποφυγή αβεβαιότητας, (2) την αποφυγή της σύγκρουσης, (3) την αναζήτηση και (4) την οργανωτική εκμάθηση.

Οι οργανώσεις ενεργούν για να αποφύγουν την αβεβαιότητα, εστιάζοντας βραχυπρόθεσμα σε μία προσπάθεια να ελέγξουν το περιβάλλον. Τακτοποιούν το αβέβαιο περιβάλλον, μέσω της επιβολής σχεδίων τυποποιημένων διαδικασιών. Οι μηχανισμοί αποφυγής της σύγκρουσης είναι: η *τοπική επίλυση του προβλήματος*, οι *αποδεκτοί κανόνες απόφασης* (με τους οποίους οι κανόνες, που είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη, χρησιμοποιούνται περισσότερο, σε σχέση με τους κανόνες που μπορεί να είναι καλύτεροι, δεν έχουν όμως την ανάλογη συναίνεση) και η *διαδοχική προσοχή στους στόχους* (με την οποία η οργάνωση ανταποκρίνεται πρώτα σε ένα στόχο, κι έπειτα, κατά σειρά, σε έναν άλλο). Η αναζήτηση είναι ο τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις καθορίζουν ποιες επιλογές είναι πιθανόν διαθέσιμες. Τέλος, η οργανωτική εκμάθηση πραγματοποιείται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της προσαρμογής των στόχων, των κανόνων προσοχής και των κανόνων αναζήτησης της πληροφορίας.

Το μοντέλο *διεργασίας* εστιάζει στα στάδια και τη δυναμική των συμπεριφορών και αναπτύχθηκε από τον Mintzberg. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι τρεις κεντρικές φάσεις της απόφασης είναι: α) ο **προσδιορισμός**, β) η **ανάπτυξη**, και γ) η **επιλογή**. Η φάση του προσδιορισμού αναγνωρίζει την ανάγκη για τη λήψη απόφασης και αναπτύσσει μια αρχική κατανόηση της προβληματικής κατάστασης. Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες επίλυσης του προβλήματος και αρχίζουν οι κρίσεις για την ανάλογη δραστηριότητα. Το στάδιο της ανάπτυξης, οδηγεί στη δημιουργία μίας ή περισσότερων λύσεων σε ένα πρόβλημα ή στην επεξεργασία μιας ευκαιρίας. Η ανάπτυξη, συνίσταται από τη φάση της *αναζήτησης* και τη φάση του *σχεδίου*. Το στάδιο της επιλογής αξιολογεί τις εναλλακτικές λύσεις και επιλέγει μια λύση για δράση.

Ολόκληρη η διαδικασία της απόφασης διευκολύνεται από τρεις φάσεις υποστήριξης: α) τον **έλεγχο της απόφασης**, β) την **επικοινωνία**, και γ) την **πολιτική της οργάνωσης**. Στο στάδιο ελέγχου, η διαδικασία της απόφασης καθοδηγείται από τον προγραμματισμό, όπως αυτός σχεδιάζεται και επιλέγεται από τους συμμετέχοντες, που καθορίζει τα όρια και τους περιορισμούς της. Στο στάδιο της επικοινωνίας, η οργάνωση συλλέγει προσεκτικά τις πληροφορίες και στη συνέχεια τις διανείμει. Η οργανωτική πολιτική, τέλος, είναι μία σημαντική φάση στη στρατηγική της απόφασης, όπου μπορεί να λάβει τη μορφή διαπραγμάτευσης και, μέσα από τις διαδικασίες της πειθούς, να υιοθετηθεί η τελική λύση.

Σε αντίθεση προς τη θεωρία που βασίζεται στη διαδικασία ορθολογικής επιλογής των σκοπών και ιδιαίτερα στις τυπικές, γραφειοκρατικά δομημένες οργανώσεις, μια ομάδα συνεργατών του J. March, αναλύοντας τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών, κατέληξε να

διατυπώσει μια νέα προσέγγιση σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την οποία ονόμασε «*οργανωμένη αναρχία*». Στο αναρχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων ή μοντέλο «*κάλαθου των αχρήστων*» (garbage can model), όπως λέγεται διαφορετικά, παρακάμπτονται οι συνήθεις προδιαγεγραμμένες φάσεις για την προπαρασκευή στη λήψη αποφάσεων, καθώς και τα συστατικά στοιχεία που τις συνοδεύουν (όπως π.χ. συμβαίνει στα οικονομικά ορθολογικά υποδείγματα ή στα υποδείγματα της επιχειρησιακής έρευνας). Πρόκειται για ένα μοντέλο προσομοίωσης, στο οποίο οι μεταβλητές δεν μπορούν να ιεραρχηθούν και επικρατεί η ασυνέχεια και το τυχαίο. Η οργάνωση προσομοιάζει με κάλαθο των αχρήστων, στον οποίο τα προβλήματα, οι λύσεις, οι συμμετέχοντες, μετακινούνται από τη μία δυνατότητα λήψης απόφασης σε κάποια άλλη με τέτοιο τρόπο, ώστε η ίδια η απόφαση, το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να ληφθεί και το πρόβλημα το οποίο κλήθηκε να επιλύσει, εξαρτώνται από ένα περίπλοκο συγκυριακό περιβάλλον. Ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων εξαρτάται από το εκάστοτε πλαίσιο αναφοράς, δηλ. από τα συμβάντα που διαμείβονται την ίδια περίοδο μέσα και έξω από την οργάνωση. Έτσι λοιπόν οι αποφάσεις δεν ακολουθούν τις υπάρχουσες απαιτήσεις για την επίλυση των προβλημάτων, αλλά έχουν πολύ μεγαλύτερη συνάφεια με τη χρονική περίοδο, κατά την οποία καλούνται να ληφθούν.

Στη συνέχεια αναλύονται τεχνικές, για την αποτελεσματικότερη διαχείριση λήψης των ομαδικών αποφάσεων:

A) *Η Δελφική μέθοδος* (The Delphi Group). Η διαδικασία της δελφικής τεχνικής, αρχίζει με τη συνεργασία των εμπειρογνομόνων και την παρουσίαση του προβλήματος σε αυτούς, από τον ηγέτη. Η ομάδα, εφόσον είναι μεγάλη, χωρίζεται σε υποομάδες, οι οποίες συνεδριάζουν ξεχωριστά και μετά από επεξεργασία του θέματος υποβάλουν τις προτάσεις τους.

B) *Η ονομαστική τεχνική της ομάδας* (The Nominal Group Technique). Η τεχνική αυτή αναφέρεται ως «ονομαστική», επειδή τα άτομα διαμορφώνουν μια ομάδα μόνο «κατά όνομα».

Γ) *Η τεχνική «των κλιμακωτών βημάτων»* (The Stepladder Technique). Ένας άλλος τρόπος για την αλληλεπίδραση της ομάδας, είναι γνωστός ως τεχνική των «κλιμακωτών βημάτων». Αυτή η προσέγγιση ελαχιστοποιεί την τάση των μελών της να είναι απρόθυμα να παρουσιάσουν τις ιδέες τους.

Εκείνο που αξίζει να σημειωθεί, ολοκληρώνοντας την ανάλυση των παραπάνω μεθόδων αποτελεσματικότερης διαχείρισης στη λήψη των αποφάσεων, είναι ότι δεν αποτελούν «πανάκεια» σε όλα τα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στον οργανωτικό χώρο. Οι οργανισμοί είναι οντότητες που επηρεάζονται από τις αλλαγές, που συμβαίνουν καθημερινά στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον.

Στο **έβδομο** κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις επιρροές που έχει δεχθεί η λήψη των αποφάσεων από τις κοινωνικές επιστήμες. Τα θεωρητικά πορίσματα επιστημών, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η κοινωνική ανθρωπολογία, αξιοποιούνται από τους σύγχρονους μάνατζερ, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τα πολύπλοκα και δυσεπίλυτα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια εξετάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις των κοινωνικών επιστημών πάνω στο ρόλο της ομάδας, που αποτελεί το βασικό κορμό μιας οργάνωσης μέσα στον εργασιακό χώρο, οι οποίες περιλαμβάνουν: (1) το σχεδιάγραμμα της ομάδας, (2) σημαντικές θεωρίες για την ομαδική συμπεριφορά, (3) τους κανόνες συμμόρφωσης στην ομάδα, (4) τη δομή της, (5) το ρόλο της ομαδικής επικοινωνίας, (6) τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων και (7) τη σχέση της παραγωγικότητας μέσα στις ομάδες.

Σύμφωνα με τον Homans, μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα σε αλληλεπίδραση. Αυτή η αλληλεπίδραση σημαίνει, ότι η συμπεριφορά του κάθε μέλους επηρεάζει τη συμπεριφορά του άλλου και ότι τα μέλη μοιράζονται από κοινού τις ίδιες αντιλήψεις, πεποιθήσεις, αξίες και στόχους. Ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό οποιασδήποτε ομάδας είναι η διαπροσωπική συναίνεση. Η διαπροσωπική συναίνεση προκύπτει από το δεύτερο, ουσιαστικό στοιχείο μιας ομάδας, την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων. Στη συνέχεια η αλληλεπίδραση διευκολύνεται από την επικοινωνία μεταξύ των μελών, που αποτελεί το τρίτο της γνώρισμα. Όλα αυτά προϋποθέτουν ένα κοινό συμφέρον, το οποίο αποτελεί το τέταρτο ουσιαστικό χαρακτηριστικό.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για την ομαδική συμπεριφορά, κάθε μια με τη δική της έμφαση. Μερικές από αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές επειδή, δυνάμει των προσανατολισμών τους, ανοίγουν μια νέα οπτική για την κατανόηση των συνθηκών που χαρακτηρίζουν τη συλλογική συμπεριφορά. Η ερμηνεία συστημάτων του Homans προσφέρει μία στέρεα βάση, προκειμένου να ερμηνεύσουμε την ομαδική συμπεριφορά. Η *δραστηριότητα*, η *αλληλεπίδραση* και το *συναίσθημα* – οι στοιχειώδεις μορφές συμπεριφοράς – είναι οι τρεις βασικές έννοιες της θεωρίας του. Ο Kelman ανέπτυξε τη θεωρία του, για να περιγράψει τον τρόπο που μια ομάδα ασκεί την κοινωνική επιρροή στα μεμονωμένα μέλη. Ανακάλυψε τρεις διαδικασίες επιρροής που λειτουργούν στις ομαδικές σχέσεις:

1. Τη **συμμόρφωση**, στην οποία οι άνθρωποι, προκειμένου να λάβουν μία ευνοϊκή αντίδραση από άλλα πρόσωπα, εγκρίνουν τις τοποθετήσεις ή τις απόψεις τους, ανεξάρτητα με το εάν συμφωνούν ή όχι.
2. Τον **προσδιορισμό**, στον οποίο τα άτομα συμφωνούν με τις ιδέες των άλλων μελών της ομάδας, επειδή τις ενσωματώνουν στα δικά τους πιστεύω.

3. Την **εσωτερικοποίηση**, στην οποία οι άνθρωποι υιοθετούν τις απόψεις άλλων προσώπων, επειδή οι τοποθετήσεις ή οι απόψεις τους επιλύουν κάποιο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν.

Η θεωρία της δυναμικής ομάδας του Lewin (συχνά αποκαλείται και θεωρία των πεδίων), χρησιμοποιείται συχνά για να εξηγήσει και να αναλύσει την ομαδική συμπεριφορά. Ο ίδιος πιστεύει ότι μια ομάδα σε όλο το διάστημα ζωής της, είναι προσανατολισμένη προς την αναζήτηση συγκεκριμένων στόχων και μπορεί να αντιμετωπίσει τα εκάστοτε εμπόδια, μέσα από τη διαδικασία διαρκούς προσαρμογής της.

Ένας κανόνας είναι μια συμφωνία ή μια συναίνεση των μελών της ομάδας, σχετικά με το πώς εκείνα πρέπει ή δεν πρέπει να συμπεριφερθούν, και έχει τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Υπάρχει συμφωνία ως προς τις κοινές αντιλήψεις για δράση, σε μια ιδιαίτερη κατάσταση.
- Υπάρχει έλεγχος του βαθμού συμμόρφωσης του ατόμου (που ολοκληρώνεται συνήθως από τις παρατηρήσεις των μελών της ομάδας).
- Υπάρχει εφαρμογή των κυρώσεων (είτε ανταμοιβή είτε τιμωρία που εφαρμόζεται για τη συμμόρφωση είτε τη μη συμμόρφωση).

Κάποιος που προσπαθεί να αλλάξει τους κανόνες μιας ομάδας, πρέπει να λάβει υπόψη διάφορες σημαντικές μεταβλητές. Καταρχήν οι κανόνες καθιερώνονται κυρίως για να ελέγξουν τη συμπεριφορά, έτσι ώστε η ομάδα να μπορεί να ολοκληρώσει τους στόχους της. Δεύτερο η ομάδα απορρίπτει τις αποκλίσεις από τους κανόνες, κυρίως επειδή απειλούν να παρεμποδίσουν την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της και τη δυνατότητά της να επιτύχει τους στόχους της. Τέλος μια αλλαγή στους κανόνες της θα γίνει ομαλότερα αποδεκτή, εάν προτείνεται με κατάλληλο τρόπο και κατά προτίμηση από ένα μέλος με υψηλή θέση ή προσωπική επιρροή.

Οι ομάδες που έχουν δημιουργηθεί κάτω από τη νομική και επίσημη αρχή για να αναλάβουν και να επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους, καλούνται *τυπικές* ομάδες. Αυτές έχουν μια ορατή δομή, δεδομένου ότι οργανώνονται με βάση καθορισμένες αναθέσεις των καθηκόντων και των σχέσεων μεταξύ των μελών. Εκτός από την ακολουθία των επίσημων σχεδίων αλληλεπίδρασης, τα άτομα διαμορφώνουν συνήθως σχέσεις μεταξύ τους που δεν διευκρινίζονται τυπικά. Αυτές οι σχέσεις αποτυπώνονται σύντομα στις *άτυπες* ομάδες. Τέτοιες ομάδες μπορούν να προκύψουν, για να εκπληρώσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες ενός δεδομένου συνόλου ατόμων.

Το μέγεθος της είναι πιθανώς το σημαντικότερο στοιχείο στη δομή της. Η σχέση μεταξύ του μεγέθους της ομάδας και της αλληλεπίδρασης των μελών, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

1. Η αλληλεπίδραση τείνει να μειωθεί με την αύξηση της ομάδας.
2. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μειώνονται επίσης, καθώς η ομάδα αυξάνεται.
3. Η κυρίαρχη ηγεσία και τα άτομα που τη διεκδικούν, τείνει να αυξηθεί με το μέγεθος της ομάδας.
4. Η αύξηση του μεγέθους της, τείνει να ενθαρρύνει πολιτικές λύσεις και να οδηγήσει σε διαφονίες.

Η επικοινωνία, είναι άλλο ένα επίσης στοιχείο που επηρεάζει την ομάδα. Ορίζεται ως το μέσο, με το οποίο οι πληροφορίες διαβιβάζονται μεταξύ των μελών της. Η επικοινωνία μέσα στις ομάδες μπορεί να ταξινομηθεί, σύμφωνα με δύο διαστάσεις: (1) την κατεύθυνση ροής των πληροφοριών, δηλ. σε μονόδρομη, αμφίδρομη ή πολλαπλών καναλιών επικοινωνία, και (2) τη δομή του δικτύου, μέσω του οποίου διαχέονται οι πληροφορίες.

Συναντάμε τέσσερις βασικούς τύπους δικτύων επικοινωνίας: (1) το δίκτυο του **σταυρού**, (2) το δίκτυο της **αλυσίδας**, (3) το δίκτυο του **κύκλου** και (4) το **πλήρως** συνδεδεμένο δίκτυο. Το δίκτυο του σταυρού, στο οποίο το ένα μέλος βρίσκεται στο κέντρο και τα υπόλοιπα στο τέλος καθεμίας από τις τέσσερις ακτίνες, θεωρείται το πιο δομημένο και ιεραρχικό από τα δίκτυα επικοινωνίας. Το δίκτυο της αλυσίδας βρίσκεται κοντά στο δίκτυο του σταυρού, όσον αφορά στην κεντρική εστίασή του. Το δίκτυο του κύκλου χαρακτηρίζεται, σε αντίθεση με τα δίκτυα του σταυρού και της αλυσίδας, από το δεδομένο ότι κάθε μέλος έχει μια ίση ευκαιρία για επικοινωνία. Το πλήρως συνδεδεμένο δίκτυο παρέχει στα μέλη του το πιο υψηλό επίπεδο πλουραλισμού των πληροφοριών, λόγω της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας, με αποτέλεσμα να συμβάλλει στα υψηλά επίπεδα απόδοσης της ομάδας

Τα ιδιαίτερα συγκεντρωτικά δίκτυα, όπως ο σταυρός και η αλυσίδα, έχουν τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά:

1. Είναι αποδοτικά για τις στερεότυπες και επαναλαμβανόμενες αποφάσεις.
2. Ενισχύουν τη θέση ηγεσίας του κεντρικού μέλους.
3. Οδηγούν γρήγορα σε ένα σταθερό σύνολο αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών.
4. Παράγουν χαμηλότερα επίπεδα ατομικής ικανοποίησης, μεταξύ των μελών της ομάδας.

Τα δίκτυα με χαμηλά επίπεδα συγκέντρωσης, όπως ο κύκλος και το πλήρως συνδεδεμένο δίκτυο, μπορούν να χαρακτηριστούν από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Μπορούν να δημιουργήσουν ένα υψηλότερο επίπεδο ατομικής ικανοποίησης μεταξύ των μελών.
2. Διευκολύνουν τις μη προγραμματισμένες και μη περιοδικές αποφάσεις.
3. Είναι πιθανότερο να είναι ανοιχτά σε καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας διακρίνεται από δύο τουλάχιστον βασικά στοιχεία: (1) την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, που έδωσαν την αφορμή για το σχηματισμό της και (2) την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών.

Ένα καίριο θέμα που απασχολεί τον εργασιακό χώρο, είναι το ζήτημα της παραγωγικότητας του ατόμου και της ομάδας. Με τον όρο παραγωγικότητα αναφερόμαστε στην επίδοση σε ένα συγκεκριμένο έργο, δηλ. σε ένα σύνολο κανόνων που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου. Γενικότερα έχει διαπιστωθεί, ότι η σχέση παραγωγικότητας και αριθμού ατόμων, που εμπλέκονται σε ένα έργο είναι πολύπλευρη, καθώς εκτός από τον αριθμό των ατόμων σημαντικό ρόλο παίζει και το είδος του έργου. Ο Steiner πρότεινε ένα μοντέλο που καλύπτει όλες τις διαφορετικές περιπτώσεις. Διακρίνει την *πραγματική παραγωγικότητα* μιας ομάδας από τη *δυναμική παραγωγικότητα*, (potential productivity), η οποία συνίσταται στο ανώτερο δυνατό σημείο απόδοσής της. Η πραγματική παραγωγικότητα ορίζεται με βάση τον εξής τύπο :

Πραγματική παραγωγικότητα = δυναμική παραγωγικότητα – απώλειες διαδικασίας

Οι απώλειες διαδικασίας αναφέρονται στις περιπτώσεις, όπου η ομάδα δεν κατάφερε να έχει τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση, καθώς τα μέλη της δεν καταβάλλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια.

Στο *όγδοο* κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί μία παράμετρος που επηρεάζει καίρια τη λήψη των αποφάσεων, ιδίως στις δημόσιες επιχειρήσεις, και πρόκειται για το ρόλο της πολιτικής (politics). Επειδή οι πολιτικές πτυχές στηρίζονται στην κυριαρχία, το πρώτο μέρος του κεφαλαίου αναλύει το γενικό πλαίσιο αυτής της έννοιας, μέσα από τη θεώρηση του Max Weber. Ο Weber αποτελεί τον πρώτο επιστημονικό αναλυτή, που ασχολήθηκε επισταμένα με το ζήτημα των κυριαρχικών σχέσεων και δομών της διοικητικής εξουσίας. Γι' αυτόν το Διοικητικό Κράτος αποτελεί μια αξιόλογη αναλυτική αφετηρία των δομών κυριαρχίας. Επίσης, προσπάθησε να δώσει εξήγηση στο ερώτημα, τι είναι αυτό που υποκινεί ή εξαναγκάζει τους ανθρώπους να υπακούουν. Στον ορισμό του κράτους και της κρατικής κυριαρχίας κάνει την εξής διευκρίνιση: «Κάθε γνήσια μορφή κυριαρχίας υπονοεί ένα ελάχιστο όριο εθελοντικής συγκατάβασης, δηλ. κάποιο συμφέρον (βασισμένο σε ένα απώτερο κίνητρο ή στην ειλικρινή αποδοχή) για υποταγή».

Η συγκατάβαση ή η συγκατάθεση αποτελεί προϋπόθεση για τη μακροημέρευση, ακόμη και της συνετότερης και της πιο άρτια οργανωμένης εξουσίας, εφόσον δημιουργεί ένα στιβαρό οργανωτικό πλαίσιο των διαφόρων υποομάδων. Γι' αυτό και η κυριαρχία (Herrschaft) θα πρέπει να γίνει από μηχανισμούς και με όργανα κατάλληλα (νομίμως)

εξουσιοδοτημένα για το σκοπό αυτό. Οι βεμπεριανές έννοιες της εξουσίας και της νόμιμης ή νομότυπης κυριαρχίας του κράτους και της πολιτικής δύναμης, προκάλεσαν πολλές συζητήσεις και δημιούργησαν πολλά πεδία ερμηνειών από τους μεταγενέστερους μελετητές.

Το δεύτερο τμήμα του κεφαλαίου εστιάζεται στη γενική περιγραφή της δύναμης. Σύμφωνα με τους Goldhammer και Shils, είναι η δυνατότητα ενός μεμονωμένου ατόμου ή μίας ομάδας να ενεργήσουν με συγκεκριμένο τρόπο για τον επηρεασμό των άλλων, ώστε να αλλάξει μια δεδομένη κατεύθυνση.

Εάν εξετάσουμε τις πτυχές της δύναμης, θα διαπιστώσουμε ότι μπορούμε να τις διαφοροποιήσουμε σε τέσσερις τουλάχιστον κοινές κατηγορίες:

A) *Δύναμη ανταμοιβής* (Reward Power). Αυτός ο τύπος δύναμης απεικονίζει τη δυνατότητα να παρέχονται οι θετικές ανταμοιβές, οικονομικής ή ψυχολογικής φύσης.

B) *Δύναμη εξαναγκασμού* (Coercive Power). Αυτή η κατηγορία δύναμης βασίζεται στο φόβο των ανεπιθύμητων συνεπειών, σε περίπτωση που μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς δεν είναι αποδεκτή.

Γ) *Δύναμη νομιμότητας* (Legitimate Power). Αυτή η μορφή δύναμης προέρχεται από τη θέση του ατόμου στην οργανωτική ιεραρχία.

Δ) *Δύναμη εξειδίκευσης* (Expert Power). Αυτή η πτυχή της δύναμης είναι βασισμένη στην κατοχή της γνώσης.

E) *Δύναμη αναφοράς* (Power Reference). Ο τύπος αυτός αναφέρεται στην ικανότητα ενός συγκεκριμένου ατόμου ή μίας ομάδας να αποτελεί το σημείο αναφοράς για τους άλλους.

Στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα εννοιολογικά θεμέλια της πολιτικής δύναμης. Για την οργανωτική θεωρία, η έννοια της πολιτικής δύναμης συνίσταται με τη δυνατότητα εξουσίας και επιρροής της εκάστοτε αρχής, για την επιλογή εκείνων των μέσων και σκοπών που θα οδηγήσουν στην ευδοκίμηση των στόχων της οργάνωσης. Ο όρος της πολιτικής, μέσα στον εργασιακό χώρο, εισάγεται περισσότερο στη διευθυντική λήψη των αποφάσεων. Ειδικότερα, ο όρος *οργανωτική πολιτική* περιλαμβάνει τις σκόπιμες πράξεις επιρροής, προκειμένου να ενισχύσει ή να προστατεύσει τα συμφέροντα των ατόμων ή των ομάδων. Οι έννοιες της δύναμης και της πολιτικής, βρίσκουν την συμβιωτική έκφρασή τους υπό τη μορφή της πολιτικής δύναμης, που διαπερνά τη διαδικασία της διευθυντικής λήψης αποφάσεων. Μια πληρέστερη κατανόησή της, μας βοηθά να εξηγήσουμε καλύτερα τα κίνητρα αλλά και τις αιτίες των ατομικών και ομαδικών συγκρούσεων, μέσα στον εργασιακό χώρο. Η βάση της πολιτικής είναι θεμελιωμένη στη δύναμη, η οποία έχει το χαρακτήρα της νομιμότητας, της ανταμοιβής ή του εξαναγκασμού για την ολοκλήρωση των οργανωτικών σκοπών. Η άσκηση της διευθυντικής επιρροής μέσω

των επίσημων ή άτυπων καναλιών επικοινωνίας, είναι μια μορφή πολιτικής μέσα στο περιβάλλον της οργάνωσης.

Το τέταρτο μέρος του κεφαλαίου αναλύει την επίδραση της πολιτικής δύναμης στη λήψη των αποφάσεων. Η επιρροή αυτή αντιπροσωπεύει τους όρους ή τις περιστάσεις, μέσα στις οποίες φανερώνεται η χρήση της διευθυντικής δύναμης. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται επιδράσεις, που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη λήψη των αποφάσεων. Θα μπορούσαμε να τις κατατάξουμε σε τρία επίπεδα: α) *την απόκλιση των σκοπών και των στόχων*. Οι σκοποί και οι στόχοι θέτονται συχνά σε ένα περίπλοκο παιχνίδι δύναμης, που περιλαμβάνει διάφορα άτομα και ομάδες μέσα ή και έξω από το χώρο της οργάνωσης, ανάλογα με τις αξίες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους, β) *την κατανομή των πόρων*. Όσο πιο κρίσιμοι και λιγοστοί είναι οι πόροι που διατίθενται, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν, ως βάση δύναμης, για τον επηρεασμό ολόκληρης της διαδικασίας της λήψης διευθυντικών αποφάσεων, και γ) *την κυριαρχία εναντίον της αυτονομίας*. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της κυριαρχίας, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της αυτονομίας. Τα τρία αυτά επίπεδα βρίσκονται σε μία δυναμική σχέση μεταξύ τους. Η απόκτηση πολιτικής δύναμης, που απορρέει από την επιθυμία για εξουσία, πολλές φορές γίνεται αιτία έντονων αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων μέσα στην οργάνωση. Μια βαθιά κατανόηση της πολιτικής συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων της, μπορεί να περιορίσει τις δυσμενείς συνέπειες που πιθανώς να προκύψουν από την ανεύθυνη χρήση αυτής της δύναμης.

Στο *τρίτο* μέρος της διδακτορικής διατριβής αναλύεται ο ρόλος της στρατηγικής και παρουσιάζεται, σε εφαρμοσμένη μορφή, η σχέση της με την οργανωτική κουλτούρα στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Αναλυτικότερα στο **ένατο** κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια αποτύπωσης του ρόλου της στρατηγικής στη λήψη των αποφάσεων, μέσα στον ευρύτερο οργανωτικό χώρο. Η έννοια της στρατηγικής μπορεί να οριστεί ως η ιδέα, που αποτελεί τον τρόπο καθοδήγησης ή έκφρασης μιας οργάνωσης για το πώς αυτή πρέπει ή σκοπεύει να λειτουργήσει, μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Δεδομένου ότι οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ιδιαίτερα σύνθετες και περιλαμβάνουν μία πληθώρα από δυναμικές μεταβλητές, το χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η μακροπρόθεσμη εξέταση των οργανωτικών στόχων. Η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο, που ρυθμίζεται από τις διευθυντικές αξίες, την εμπειρία, τις πληροφορίες που λαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον και από τους επικρατούντες εσωτερικούς περιορισμούς της δύναμης και της πολιτικής.

Οι οργανώσεις δεν είναι αυθύπαρκτες, αλλά αποτελούν τμήμα ενός μεγαλύτερου συνόλου όπως το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα. Επομένως οι στρατηγικοί

ιθύνοντες πρέπει να λάβουν υπόψη τις επιρροές του περιβάλλοντος, προτού καταλήξουν σε μια επιλογή. Το περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους όρους, τις περιστάσεις και τις επιρροές, που διέπουν και έχουν επιπτώσεις στο σύνολο της οργάνωσης ή σε οποιοδήποτε από τα εσωτερικά της συστήματα. Έχοντας διαμορφώσει μια αρχική εικόνα για την έννοια του περιβάλλοντος, είναι χρήσιμο να δούμε τον τρόπο λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος, μέσα στο οποίο αυτή λειτουργεί ως υποσύστημα.

Κάθε οργάνωση προσδιορίζει μια περιβαλλοντική περιοχή. Οι συναλλαγές και οι αλληλεπιδράσεις πραγματοποιούνται στα όρια αυτής της περιοχής. Ο καθορισμός της, καλύπτει τα σημεία από τα οποία η οργάνωση εξαρτάται για την εισαγωγή πληροφοριών. Επίσης παρέχει τη βάση για τους οργανωτικούς ρόλους και σκοπούς. Μια περιβαλλοντική περιοχή αποτελεί προϊόν *συναίνεσης*. Η συναίνεση αυτή δημιουργείται, όταν συμφωνούν οι συμμετέχοντες της οργάνωσης και δέχονται τη ζώνη επιρροής της.

Οι κύριες περιβαλλοντικές δυνάμεις είναι: (1) το *οικονομικό* σύστημα, που μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των κανόνων, που ρυθμίζουν την οικονομική συνεργασία μεταξύ των ατόμων μιας οργάνωσης και διαμορφώνουν την παραγωγή και τη διανομή των αγαθών, (2) το *πολιτικό* σύστημα, που βασίζεται στην έννοια της διακυβέρνησης και αντισταθμίζεται από τους νόμους, που θεσπίζονται και ρυθμίζουν τις εργασιακές σχέσεις, (3) το *κοινωνικό* σύστημα, δηλ. το σύστημα ενεργειών των ατόμων, που εξαρτάται από τους διαφορετικούς τους ρόλους μέσα στην οργάνωση και (4) η *τεχνολογία* που, από όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις, είναι αυτή που μεταβάλλεται περισσότερο. Η ανάλυση αυτών των παραμέτρων, είναι γνωστή ως *PEST analysis* (από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social, Technological).

Στον τομέα των στρατηγικών αποφάσεων δεν υπάρχει κανένας γενικά αποδεκτός όρος για τον καθορισμό της αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα μπορεί να οριστεί ως η έλλειψη βεβαιότητας, που μπορεί να κυμανθεί από την υπολειπόμενη έως την σχεδόν πλήρη έλλειψη γνώσης ή πεποίθησης, σχετικά με το αποτέλεσμα μίας έκβασης. Έτσι βλέπουμε ότι υπάρχουν ορισμένες διαβαθμίσεις της. Μία άλλη προσέγγιση της αβεβαιότητας τη θεωρεί ως προϊόν: (1) της αλλαγής, που πραγματοποιείται και (2) του χρόνου, μέσω του οποίου η αλλαγή φανερώνεται με μία ή περισσότερες μορφές.

Γενικά όσο γρηγορότερος είναι ο βαθμός της αλλαγής, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αβεβαιότητας. Έτσι έχουμε τις εξής διακυμάνσεις: α) *Αργή αλλαγή / σε παρόντα χρόνο*, όπου αυτός ο όρος δείχνει ένα σταδιακό επίπεδο αλλαγής σε τρέχοντα χρόνο. β) *Γρήγορη αλλαγή / σε παρόντα χρόνο*. γ) *Αργή αλλαγή / σε μελλοντικό χρόνο*. Αυτό το επίπεδο χαρακτηρίζεται από τη βαθμιαία αλλαγή με την πάροδο του χρόνου και συνήθως οι υπεύθυνοι που χαράσσουν τη στρατηγική, ακολουθούν αυτή την οδό. δ) *Γρήγορη αλλαγή / σε*

μελλοντικό χρόνο. Αυτό το σημείο είναι πιθανώς το δυσκολότερο που αντιμετωπίζει ο δημιουργός της στρατηγικής απόφασης, αφού συναντά ένα *υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας*.

Οι στρατηγικές αποφάσεις, λόγω της εγγενούς φύσης τους, είναι προσανατολισμένες προς τη σχέση μεταξύ μιας δεδομένης οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Αυτή η σχέση συνοψίζεται από την έννοια του *στρατηγικού χάσματος* (STRATEGIC GAP), το οποίο εστιάζει στη ρύθμιση της σχέσης μεταξύ των δυνατοτήτων της οργάνωσης και των σημαντικότερων εξωτερικών παραμέτρων της. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί, χρησιμοποιείται η *οργανωτική αξιολόγηση*, που περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός σχεδιαγράμματος δυνατοτήτων. Αυτό επιτρέπει στη διοίκηση να κατευθύνει σε βάθος την εκτίμηση των οργανωτικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών, ενώ αναπτύσσεται στους εξής τομείς: α) Τη **διαχείριση** (management). Η διαχείριση είναι δύναμη ζωτικής σημασίας για την πρόοδο και την εξέλιξη της οργάνωσης, και είναι βασικός παράγοντας για τις επιτυχείς εκτελέσεις και εκβάσεις. β) Την **τεχνολογία**. Από τη φύση της η τεχνολογία υπονοεί την αλλαγή, που επηρεάζει τη διαχείριση στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. γ) Τις **οργανωτικές πολιτικές**. Η επικρατούσα πολιτική δείχνει εάν αυτά τα σχέδια δράσης μπορούν και πρέπει να ακολουθηθούν, στα πλαίσια των οδηγιών που παρέχονται από τις υψηλές βαθμίδες της οργάνωσης και δ) τους **πόρους**. Οι πόροι μπορούν να διαιρεθούν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες: (1) τους *θεσμικούς* πόρους, (2) τους *φορολογικούς*, (3) τους *φυσικούς* και (4) το *ανθρώπινο δυναμικό*.

Μόλις ολοκληρωθεί αυτό το στάδιο ακολουθεί η αξιολόγηση του *εξωτερικού περιβάλλοντος*, μέσω του καθορισμού της φύσης και του μεγέθους του στρατηγικού χάσματος της οργάνωσης. Η διαδικασία αυτή εστιάζεται στους παρακάτω τομείς: α) Τις **ευκαιρίες**. Οι ευκαιρίες είναι εξωτερικές καταστάσεις, πιθανές να εργαστούν για το μακροπρόθεσμο όφελος της οργάνωσης. β) Τις **απειλές**. Οι απειλές περιλαμβάνουν όλες τις εξωγενείς δυνάμεις, που έχουν τη δυνατότητα να παρεισφρύουν μέσα σ' αυτή, σε οποιοδήποτε επίπεδο και με κάθε τρόπο και γ) τους **κοινωνικοπολιτικούς παράγοντες**. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε δύο επιμέρους κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αποτελεί τις *απαιτήσεις*, που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος νομικής φύσης. Η δεύτερη κατηγορία αποτελεί τις *ευθύνες*, οι οποίες είναι οι προσδοκίες εκ μέρους κάποιων κοινωνικών ομάδων, ότι μια δεδομένη στρατηγική απόφαση δε θα λειτουργήσει σε βάρος τους και περιέχει την έννοια της *κοινωνικής ευθύνης*.

Υπάρχουν τρεις παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος: (1) το *θετικό* στρατηγικό χάσμα που προκύπτει, όταν μια ταυτόχρονη αξιολόγηση της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της αποκαλύπτει, ότι το ποσοστό των εσωτερικών δυνατοτήτων της είναι σαφώς μεγαλύτερο από το σύνολο των σημαντικών εξωτερικών παραγόντων, (2) το *αρνητικό*

στρατηγικό χάσμα που εμφανίζεται, όταν οι σημαντικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι μεγαλύτεροι από τις εσωτερικές ικανότητες της οργάνωσης και (3) το *μηδενικό* στρατηγικό χάσμα, το οποίο δεν υφίσταται σε πραγματικές συνθήκες.

Υπάρχουν τρεις τύποι ροών διαδικασίας, όπου ο κάθε ένας από αυτούς συμβάλλει στην αλληλένδετη δυναμική της συνολικής διαδικασίας: α) η **αρχική** ροή (primary flow), που καλύπτει τις κύριες λειτουργίες της διαδικασίας και οι πληροφορίες που παραλαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της οργάνωσης, μαζί με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, β) η **επακόλουθη** ροή (corollary flow), που αποτελεί τη βοηθητική λειτουργία των διαδικασιών και γ) η ροή **πληροφοριών** (information flow), που αποτελεί την ανάλυση των δυνατοτήτων στην αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου η κουλτούρα ταιριάζει με την εφαρμογή στρατηγικής και ρυθμίζει τον τρόπο εσωτερικής διακυβέρνησης της οργάνωσης, αναπτύσσεται μία ισχυρή κουλτούρα που ασκεί έναν *ενθαρρυντικό* ρόλο, ο οποίος παγιοποιεί τη στρατηγική και παρακινεί τα μέλη να συμβάλλουν με τρόπο αποτελεσματικό για την ενεργοποίησή της. Παρέχει τη δομή, τα πρότυπα και το σύστημα αξιών, που λειτουργούν με τρόπο ώστε να προάγεται το όραμα της οργάνωσης και οι στόχοι της. Σε περίπτωση αντίθετα που το σύστημα αξιών της είναι ασύμβατο με τις στρατηγικές κατευθύνσεις, τότε η όποια οργανωτική αλλαγή καθίσταται από δυσχερή έως ανεφάρμοστη. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει είτε εργαλείο εφαρμογής, είτε μία σημαντική τροχοπέδη στις στρατηγικές αποφάσεις. Ανάλογα πάντα με το βαθμό ευθυγράμμισης των ατόμων ή των ομάδων και των διαφόρων κοινωνιοπολιτικών παραμέτρων, που επηρεάζουν εν γένει τη λήψη των αποφάσεων.

Στο **δέκατο** κεφάλαιο γίνεται εκτενής ανάλυση της έρευνας, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν το θεωρητικό υπόβαθρο των προηγούμενων κεφαλαίων, έχει πρακτική εφαρμογή μέσα στον περίπλοκο και πολυάνθρωπο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Η έρευνα διεξήχθη σε τέσσερις διαφορετικούς δημόσιους οργανισμούς, το Υπουργείο Ανάπτυξης, την Αγροτική Τράπεζα, τη Νομαρχία Ανατολικής Αττικής και τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛ.ΤΑ). Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους κυρίως του τμήματος προσωπικού, των παραπάνω οργανισμών. Ο λόγος που επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένοι οργανισμοί ήταν προκειμένου να ερευνηθεί κατά πόσο τέσσερις διαφορετικές οργανώσεις, διαθέτουν ομοειδή κουλτούρα ή μη, και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την ατομική συμπεριφορά, ιδίως στο κρίσιμο κομμάτι της λήψης των αποφάσεων.

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε εξαβάθμια αθροιστική κλίμακα (τύπου Likert) και σε κάθε ερώτηση έπρεπε να κυκλωθεί μόνο ένας αριθμός. Το συνολικό δείγμα

αποτελείται από 170 άτομα, $n = 170$. Το ερωτηματολόγιο συγκροτούσαν δώδεκα απλά διατυπωμένες ερωτήσεις, συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αυτό που είχε σημασία, ήταν ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας του εργαζόμενου με την κάθε ερώτηση. Πιο συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια να εξεταστούν μέσα από τις επιμέρους ερωτήσεις διάφορες πτυχές ενός δημόσιου οργανισμού, όπως η *επιχειρησιακή του φιλοσοφία*, η *στρατηγική*, οι *διαπροσωπικές σχέσεις*, η *οργανωτική αλλαγή*.

Επειδή οι μεταβλητές που μελετάμε είναι *ιεραρχημένες* (ordinal scale) και τα δεδομένα είναι *ποιοτικά*, χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο X^2 για να ελέγξουμε την υπόθεση της ανεξαρτησίας, έναντι της υπόθεσης της εξάρτησης. Επίσης για τον ίδιο λόγο χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του **Spearman rho**, που υπολογίζει το βαθμό *γραμμικής σχέσης* δύο ιεραρχημένων μεταβλητών. Από τη χρήση των παραπάνω στατιστικών μεθόδων προέκυψε ότι όλες οι μεταβλητές ήταν εξαρτημένες μεταξύ τους, και είχαν υψηλό βαθμό γραμμικής συσχέτισης.

Το **ενδέκατο** κεφάλαιο ολοκληρώνει την παρούσα διδακτορική διατριβή με την παράθεση των συμπερασματικών σκέψεων. Η οργανωτική κουλτούρα των δημόσιων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό συνοχής των εργαζόμενων, απέναντι στο σύστημα αξιών που έχει διαμορφωθεί. Η ανάπτυξη του αισθήματος ασφάλειας και σιγουριάς που αναπτύσσει στον εργαζόμενο ο δημόσιος οργανισμός, αλλά και η σίγουρη εξέλιξη που εξασφαλίζεται μέσω της ιεραρχίας, δημιουργεί ένα ομαλό εργασιακό κλίμα. Η οργανωτική δομή, θα λέγαμε, ότι γενικά παρουσιάζει ένα πλαίσιο ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων, που βέβαια ενισχύεται από την απουσία ανταγωνισμού και την ύπαρξη συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος. Όσον αφορά στις οργανωτικές αλλαγές, αυτές υφίστανται με αργούς ρυθμούς, έτσι η εισαγωγή μέτρων για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας πραγματοποιούνται με βραδείς ρυθμούς, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται ένα υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών απέναντι στους πολίτες. Η απουσία μέτρων αξιολόγησης είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των δημόσιων επιχειρήσεων, παρόλο που τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και συχνότερα λόγος για θέσπιση τέτοιων μέτρων. Ο συνδικαλισμός θα λέγαμε ότι αποτελεί ένα μηχανισμό ελέγχου των αποφάσεων της Κεντρικής Διοίκησης. Τέλος η δυσχέρεια όσον αφορά στην ευελιξία λήψης των αποφάσεων, δυσκολεύει το όραμα υλοποίησης ενός σχεδίου εξέλιξης και ανάπτυξης του δημόσιου οργανισμού. Με βάση αυτές τις κατευθύνσεις, γίνεται σαφές ότι η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής στη λήψη των αποφάσεων, που αφορά δημόσιες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις αυτές τις παραμέτρους. Μία στρατηγική, *ήπιας προσαρμογής*, που στηρίζει τις αξίες που η κουλτούρα του δημόσιου οργανισμού έχει διαμορφώσει, μπορεί να γίνει σταδιακά αποδεκτή και τελικά να υιοθετηθεί.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΡΟΣ Α΄

Τα πρώτο μέρος αποτελείται από τρία επιμέρους κεφάλαια (1 – 3). Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στη σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τον εργασιακό χώρο, ενώ στο τρίτο αναλύεται ο ρόλος των αξιών μέσα στην οργάνωση και της χρηστής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

Κεφάλαιο Πρώτο

Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας.

Η κουλτούρα ως έννοια έχει χρησιμοποιηθεί προκειμένου να καταδείξει την εκλέπτυνση, που έχει κάποιος όταν είναι πολύ «καλλιεργημένος». Ο όρος επίσης έχει χρησιμοποιηθεί από τους κοινωνικούς ανθρωπολόγους για να αναφερθεί στα ήθη, έθιμα και παραδόσεις που οι κοινωνίες αναπτύσσουν κατά τη διάρκεια της ιστορίας τους. Στις τελευταίες όμως δεκαετίες έχει χρησιμοποιηθεί από αρκετούς ερευνητές και μελετητές, για να αναλύσει το κλίμα και τις πρακτικές που οι οργανώσεις αναπτύσσουν γύρω από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ή τις αξίες της επιχείρησης και τις πεποιθήσεις της (Schein, 2004).

Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης, όσο και οι διάφοροι οργανωτικοί επιστήμονες μιλούν για την ανάπτυξη «κουλτούρας της ποιότητας» ή μιας κουλτούρας που απευθύνεται στη «σωστή εξυπηρέτηση του πολίτη», προτείνοντας ότι αυτή σχετίζεται με τις υπερκείμενες αξίες και τα πιστεύω, που μία οργάνωση προσπαθεί να εμψύσει στα μέλη της. Επίσης πρέπει να υπογραμμιστεί, ότι υπάρχουν ισχυρότερες και ασθενέστερες οργανωτικές κουλτούρες και ότι το «κατάλληλο» είδος τους, θα επηρεάσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Οι ερευνητές έχουν υποστηρίξει μερικές από αυτές τις απόψεις με την υποβολή εκθέσεων, όπου στα συμπεράσματά τους η δυναμική της συσχετίζεται με την οικονομική επίδοση (Denison, 1990). Επίσης ισχυρίζονται ότι μπορεί να βελτιωθεί η οργανωτική απόδοση μέσα από ορισμένα είδη κουλτούρας, αλλά η τελική κρίση του κατά πόσο είναι λειτουργικά αποτελεσματική ή όχι, εξαρτάται όχι μόνο από την ίδια, αλλά και από τη σχέση που δημιουργεί με το περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένη.

Η κουλτούρα ως έννοια μας δείχνει τα φαινόμενα που είναι κάτω από την επιφάνεια και τα οποία έχουν ισχυρό αντίκτυπο, ενώ συνήθως είναι απαρατήρητα και σε ένα μεγάλο βαθμό ασυναίσθητα. Υπό αυτήν την έννοια, η οργανωτική κουλτούρα είναι για μία ομάδα ότι η

προσωπικότητα ή ο χαρακτήρας για ένα άτομο. Μπορούμε δηλ. να δούμε τη συμπεριφορά ως αποτέλεσμα, αλλά συχνά δεν μπορούμε να διακρίνουμε τις δυνάμεις που υπάρχουν κάτω από αυτή (Kotter και Heskett, 1992). Επιπλέον, όπως ακριβώς την προσωπικότητα και το χαρακτήρα μας καθοδηγεί και επηρεάζει η συμπεριφορά μας, έτσι η κουλτούρα ελέγχει τη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας, μέσω των κοινών κανόνων που τη διέπουν.

Για να εμβαθύνουμε περαιτέρω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η προσωπικότητα ενός ατόμου επηρεάζεται, μέσω της συσσωρευμένης εκμάθησης της κουλτούρας και των επιρροών της από την οικογένεια, το σχολείο και τον επαγγελματικό χώρο. Από αυτή την άποψη, αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων και μπορεί να εξελιχθεί, δεδομένου ότι αυτά προσχωρούν και δημιουργούν καινούριες ομάδες που αναπτύσσουν τελικά νέες κουλτούρες.

Αναμφίβολα, καθίσταται δύσκολο να καταλάβουμε και να δικαιολογήσουμε, κατά ένα μεγάλο μέρος, τον τρόπο λειτουργίας της μέσα σε ένα περίπλοκο και γραφειοκρατικό περιβάλλον, όπως αυτό της δημόσιας διοίκησης. Πολλές φορές υπάρχει διαφορετικός τρόπος αντιμετώπισης στα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν. Όταν επιχειρείται προσπάθεια αλλαγής της συμπεριφοράς των υφιστάμενων από τους διευθυντές τους, παρατηρείται συχνά η αντίσταση στην όποια αλλαγή ή άλλοτε υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας, από παρανοήσεις μεταξύ των μελών της οργάνωσης (Sorensen, 2002). Ορισμένες φορές πάλι, τα άτομα και οι ομάδες συνεχίζουν να συμπεριφέρονται με προφανώς ατελέσφορους τρόπους, απειλώντας συχνά την ίδια την επιβίωση του οργανισμού, ενώ το επίπεδο σύγκρουσης μεταξύ τους είναι συχνά εκπληκτικά υψηλό.

Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας αναφέρεται σε εκείνα τα στοιχεία μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης που είναι τα πλέον σταθερά και με τις λιγότερες εξωτερικές ή εσωτερικές επιδράσεις, και βοηθά στην εξήγηση όλων αυτών των φαινομένων και στην ομαλοποίησή τους. Εάν κατανοηθεί η δυναμική της, θα είναι εφικτό να ερμηνευθεί η πολυποίκιλη διαφοροποίηση των επιμέρους συμπεριφορών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και να κατανοηθεί όχι μόνο η διαφορετικότητα των ομάδων, αλλά και η δυσκολία αλλαγής τους στις διάφορες περιστάσεις.

1.1 Ο ορισμός της οργανωτικής κουλτούρας και τα δομικά της συστατικά: Ο προσδιορισμός της οργανωτικής κουλτούρας δεν είναι εύκολος και σαφής. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι κρίσιμο και καθοριστικό χαρακτηριστικό, για να αποκτήσει μία ομάδα ίδια κουλτούρα, είναι το γεγονός τα μέλη της να έχουν μια κοινή συνισταμένη. Οποιαδήποτε κοινωνική μονάδα διαθέτει κοινή ιστορία, έχει τη δυνατότητα να εξελίξει την κουλτούρα της, με μία κοινή δυναμική. Για να κατανοηθεί το θέμα αυτό καλύτερα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη έννοια έχει αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερης ακαδημαϊκής συζήτησης

τα τελευταία εικοσιπέντε χρόνια και υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις στον καθορισμό και τη μελέτη του φαινομένου, για παράδειγμα η μελέτη του Hofstede (1991), των Cameron και Quinn, (2006), που θα αναφερθούν στο επόμενο κεφάλαιο. Αυτή η παράθεση, πιστοποιεί τη σημασία της κουλτούρας ως έννοια για τις επιχειρήσεις, αλλά συγχρόνως δημιουργεί και δυσκολίες για το μελετητή, επειδή οι ορισμοί της είναι συγκεχυμένοι.

Οι συνήθως χρησιμοποιούμενες λέξεις σχετικά με την κουλτούρα, υπογραμμίζουν την κύρια πτυχή και ιδέα, ότι ορισμένα πράγματα μοιράζονται κατά ομάδες ή κρατούνται μυστικά από κοινού. Όλες αυτές οι έννοιες αφορούν την κουλτούρα ή την απεικονίζουν, δεδομένου ότι εξετάζουν τα στοιχεία εκείνα που ομαδοποιούν τα μέλη μιας οργάνωσης. Τα στοιχεία αυτά είναι: α) η δομική σταθερότητα, β) το βάθος της κουλτούρας, γ) το εύρος της, και δ) η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση (Schein, 2004).

A) Η δομική σταθερότητα: Η κουλτούρα υπονοεί κάποιο επίπεδο δομικής σταθερότητας στα μέλη της ομάδας, δηλ. όχι μόνο να μοιράζεται, αλλά να αποτελεί και ένα σταθερό σημείο αναφοράς που καθορίζει την οργάνωση. Μόλις επιτύχει η συνειδητοποίηση της ταυτότητας της ομάδας, σταθεροποιείται η δυναμική της κουλτούρας και πλέον δύσκολα διακόπτεται. Αυτή διατηρείται ακόμα και όταν αποχωρούν μερικά μέλη της οργάνωσης. Η κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει, επειδή τα μέλη της ομάδας εκτιμούν τη σταθερότητα.

B) Το βάθος: Η κουλτούρα είναι το βαθύτερο, συχνά ασυνείδητο μέρος μιας ομάδας, και είναι επομένως λιγότερο απτή και ορατή από άλλα μέρη. Όσο εκείνη ενσωματώνεται πιο βαθιά στην οργάνωση, τόσο περισσότερο επιτυγχάνει τη σταθερότητα.

Γ) Το εύρος: Ένα τρίτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι ότι μόλις αναπτυχθεί, καλύπτει τη λειτουργία όλης της ομάδας. Είναι κυρίαρχη και επηρεάζει όλες τις πτυχές της οργάνωσης, από την εξέταση των αρχικών της στόχων, μέχρι τα διάφορα περιβάλλοντά της και τις εσωτερικές διαδικασίες της.

Δ) Η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση: Το τέταρτο χαρακτηριστικό, που υφίσταται κάτω από την έννοια της κουλτούρας και που εξασφαλίζει περαιτέρω τη σταθερότητα, είναι η διαμόρφωση των στοιχείων της και η σύνδεσή τους σε ένα βαθύτερο επίπεδο. Η κουλτούρα συνδέει στοιχεία όπως το εργασιακό κλίμα, τις αξίες της οργάνωσης, τις συμπεριφορές των μελών της και τις διαμορφώνει σε ένα ενιαίο σύνολο. Τέτοια διαμόρφωση ή ολοκλήρωση προέρχεται τελικά από την ανθρώπινη ανάγκη να καταστήσουμε το περιβάλλον μας, όσο πιο ορθολογικό και με λιγότερα προβλήματα γίνεται: «Η όποια αναταραχή μας καθιστά ανήσυχους και έτσι θα δουλέψουμε σκληρά για να μειώσουμε εκείνη την ανησυχία, με την ανάπτυξη μιας συνεπέστερης και προβλέψιμης άποψης, για το πώς τα πράγματα είναι και το πώς πρέπει να διαμορφωθούν»... «Κατά συνέπεια, θα πρέπει να εξετάσουμε την «ουσία» της κουλτούρας και

ο πιο χρήσιμος τρόπος για να φθάσει κανείς σε έναν τέτοιο καθορισμό, είναι να σκεφτεί αυτήν την έννοια με δυναμικούς εξελικτικούς όρους» (Weick, 1995 σ. 24, 25).

1.2 Ο προσδιορισμός της οργανωτικής κουλτούρας: Η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνεται αρχικά μέσω της αυθόρμητης αλληλεπίδρασης σε μια μη δομημένη ομάδα, και οδηγεί βαθμιαία σε κανόνες συμπεριφοράς που μεταβάλλονται σε τρόπο κουλτούρας της. Στις πιο δομημένες οργανώσεις, ένα άτομο που δημιουργεί την ομάδα ή γίνεται ο ηγέτης της, π.χ. ένας επιχειρηματίας που αρχίζει μια νέα επιχείρηση, θα μπορούσε να έχει ορισμένους προσωπικούς οραματισμούς, στόχους, πεποιθήσεις, αξίες, που θα προσπαθήσει να επιβάλει αρχικά στην ομάδα, ή μπορεί να επιλέξει τα μέλη της βάσει κοινών σκέψεων, αξιών, πεποιθήσεων ή οραμάτων (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Αυτή η κατά κάποιον τρόπο επιβολή των παραπάνω στοιχείων από τον ηγέτη, δεν παράγει αυτόματα την οργανωτική κουλτούρα. Αυτό όμως που δημιουργεί είναι η συμμόρφωση των μελών στην ηγεσία τους. Μόνο όταν η ομάδα ολοκληρώνει το στόχο της, τα μέλη της εξακολουθούν να αισθάνονται τις ίδιες πεποιθήσεις με τον αρχηγό της και οι κοινές αξίες επιβεβαιώνονται και ενισχύονται. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι αυτό που ήταν αρχικά η *μεμονωμένη* άποψη ενός ατόμου, οδηγεί σε μια *κοινή* αναγνώριση της αποδοχής του ηγέτη από τα μέλη του (Παπαστάμου, 1989^β). Η ομάδα, έπειτα, θα ενεργήσει πάλι με τις ίδιες πεποιθήσεις και αξίες και, εάν συνεχιστεί η επιτυχία, τελικά θα καταλήξει στη δημιουργία μιας ενιαίας κουλτούρας.

Εάν, αντίθετα, οι πεποιθήσεις και οι αξίες του ηγέτη δεν οδηγήσουν στην επιτυχία, η ομάδα θα πάψει να έχει συνεκτικότητα και θα επιδιώξει μία άλλη ηγεσία, έως ότου βρεθεί κάποιος με πεποιθήσεις και αξίες που θα την οδηγήσουν στην επιτυχία. Η διαδικασία σχηματισμού της κουλτούρας, θα περιστραφεί έπειτα γύρω από εκείνον τον νέο ηγέτη (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000). Αυτό που έχει σημασία να υπογραμμιστεί είναι, ότι με την πάροδο του χρόνου και μέσω της συνεχούς ενίσχυσης από τον ηγέτη, η ομάδα αποκτά όλο και λιγότερο συνειδητή επιλογή για τις κοινές πεποιθήσεις και αξίες, και θα αρχίσει να τις θεωρεί όλο και περισσότερο ως δεδομένες και μη διαπραγματεύσιμες. Πράγμα που σημαίνει ότι πολύ δύσκολα αυτές μπορούν να μεταβληθούν. Έτσι μπορούμε να εξετάσουμε την κουλτούρα, ως συσσωρευμένη κοινή εκμάθηση μιας δεδομένης ομάδας, με κάλυψη συναισθηματική και γνωστική για τη συμπεριφορά, που συμπληρώνει συνολικά την ψυχολογική της λειτουργία (Schultz, 1995).

Η κουλτούρα μιας ομάδας μπορεί τώρα να οριστεί, ως ένα σχέδιο μάθησης κοινών συντεταγμένων που βοηθούν τα προβλήματα της εξωτερικής της προσαρμογής και εσωτερικής της ολοκλήρωσης. Εφόσον λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρηθεί έγκυρη,

μπορεί να διδάξει τα νέα μέλη με σωστό τρόπο. Βέβαια, ορισμένες φορές κάποιες πεποιθήσεις και αξίες λειτουργούν με αντιφατικούς σκοπούς για τις ομάδες και τις οργανώσεις, και οδηγούν σε καταστάσεις σύγκρουσης και αμφισβήτησης (Martin, 2002). Αυτό μπορεί να προκύψει, από την παρουσία πολλών υποομάδων με διαφορετικά είδη κοινής εμπειρίας. Το φαινόμενο αυτό προκύπτει επίσης από το γεγονός, ότι το κάθε μέλος μπορεί να ανήκει σε πολλές ομάδες.

Η έννοια της κουλτούρας είναι πάντα, εξ ορισμού, μια προσπάθεια προς τη διαμόρφωση και ολοκλήρωση, και αποτελεί προϊόν συσσωρευμένης εκμάθησης για την ομάδα. Πάντως οι διάφορες οργανωτικές θεωρίες διακρίνουν δύο σημαντικές κατηγορίες προβλημάτων, που όλες οι ομάδες ανεξάρτητα από το μέγεθός τους πρέπει να εξετάσουν: (1) την επιβίωση και προσαρμογή στο περιβάλλον τους και (2) την εσωτερική ολοκλήρωση, που επιτρέπει στο κάθε μέλος καθημερινά να έχει τη δυνατότητα προσαρμογής και μάθησης (Trice και Beyer, 1993).

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να αναφερθούν διάφορα άλλα στοιχεία που είναι σημαντικά για τον καθορισμό της οργανωτικής κουλτούρας.

1.3 Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης: Οι κοινωνικές επιδράσεις επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα, γιατί με αυτόν τον τρόπο θα περάσουν τα στοιχεία αυτής, προς τις νέες γενιές των μελών της ομάδας (Louis, 1980). Η κοινωνικοποίηση αποτελεί έναν καλό τρόπο να ανακαλυφθούν μερικά από τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας, παρόλα αυτά μόνο μερικές από τις πτυχές της μαθαίνονται στα νέα μέλη της ομάδας, ενώ ένα μεγάλο μέρος από αυτό που είναι ο κεντρικός της πυρήνας δεν θα αποκαλυφθεί παρά μόνο στα μέλη εκείνα, που κερδίζουν τη μόνιμη θέση και εντάσσονται στους εσωτερικούς της κύκλους.

Ο τρόπος μάθησης μέσα από τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης, στις οποίες υποβάλλονται τα άτομα, μπορεί πράγματι να αποκαλύψει τα βαθύτερα επίπεδα για τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα, που προκύπτουν στις κρίσιμες καταστάσεις. Βεβαίως ξέρουμε ότι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες οποιουδήποτε νέου μέλους, όταν εισάγεται σε μια νέα ομάδα, είναι να αποκρυπτογραφήσει τους κανόνες που υπάρχουν, αλλά αυτή η αποκρυπτογράφηση μπορεί να είναι επιτυχής μόνο μέσω της ανατροφοδότησης με τα παλιά μέλη της (Van Maanen και Schein, 1979).

Η αλληλεπίδραση του νέου μέλους με τα παλιά, θα είναι μια δημιουργική διαδικασία για την οργανωτική κουλτούρα. Σύμφωνα πάλι με διάφορους μελετητές, η όλη διαδικασία κοινωνικοποίησης είναι ένας μηχανισμός ελέγχου, και η κουλτούρα είναι το εργαλείο για την επίτευξη αυτή (Van Maanen και Kunda, 1989). Πάντως, η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται πάντοτε από ένα σύνολο στοιχείων που διαμορφώνουν την κουλτούρα της ομάδας, όπως ο τρόπος συγκρότησης των αντιλήψεων, σκέψεων και συναισθημάτων, καθώς και από τις

περιστασιακές απρόβλεπτες καταστάσεις που προκύπτουν από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

1.4 Τα επίπεδα της οργανωτικής κουλτούρας: Στο σημείο αυτό θα δούμε ότι η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε διάφορα επιμέρους επίπεδα, με τον όρο *επίπεδο* να σημαίνει το βαθμό στον οποίο το φαινόμενο αυτό είναι ορατό στον παρατηρητή. Μερικές φορές υπάρχει σύγχυση γύρω από τον καθορισμό των επιπέδων της κουλτούρας, λόγω της διαφοροποίησής της σε διαφορετικά οργανωτικά περιβάλλοντα. Αυτές οι βαθμίδες κυμαίνονται από τα πολύ απτά και ορατά στοιχεία που μπορεί κάποιος να δει, μέχρι τα βαθιά ενσωματωμένα και δυσδιάκριτα στοιχεία που ορίζουν την ουσία της κουλτούρας σε έναν οργανισμό, όπως είναι οι διάφορες πεποιθήσεις, αξίες, οι κανόνες της συμπεριφοράς που χρησιμοποιούν τα μέλη της ομάδας κ.α. (Kunda, 1992). Αξίζει να υπογραμμιστεί, ότι η παρακάτω ανάλυση των επιπέδων έχει γίνει από τον **E. Schein** και είναι από τις πλέον αναγνωρισμένες διαβαθμίσεις στο πεδίο της οργανωτικής κουλτούρας. Πρόκειται για μία γενική κατάταξη που δεν αφορά μόνο το χώρο της εργασίας, αλλά οτιδήποτε περικλείεται σε μια οργάνωση και η οποία περιλαμβάνει:

A) Τα τεχνικά χαρακτηριστικά (artifacts): Το επίπεδο αυτό, θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει όλα τα φαινόμενα που είναι ορατά, όπως τις οργανωτικές δομές και διεργασίες, τον τρόπο επικοινωνίας των μελών μεταξύ τους, τον τρόπο διεύθυνσης, την ιστορία της οργάνωσης κ.α. Το «κλίμα» της ομάδας αποτελεί ένα από τα τεχνικά χαρακτηριστικά, μια που περικλείει την συμπεριφορά των μελών της. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν επίσης, την ανάλυση των οργανωτικών διαδικασιών, καθώς και τα δομικά της στοιχεία, όπως το οργανόγραμμα, το καταστατικό της κ.λ.π.

Το σημαντικότερο πρόβλημα σε αυτό το επίπεδο είναι, ότι είναι πολύ εύκολο να παρατηρήσουμε τα στοιχεία της κουλτούρας και πολύ δύσκολο να τα αποκρυπτογραφήσουμε. Έτσι ένας μελετητής μπορεί εύκολα να περιγράψει αυτό που βλέπει, όμως πολύ δύσκολα μπορεί να διαπιστώσει τη σημασία που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά για κάθε δεδομένη ομάδα.

Βέβαια κάποια τεχνικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η αρχιτεκτονική των κτιρίων και τα σχεδιαγράμματα των γραφείων, μπορεί να οδηγήσουν στον προσδιορισμό σημαντικών εικόνων, που προσδιορίζουν το βαθύτερο επίπεδο για την κουλτούρα (Gagliardi, 1990). Το πρόβλημα είναι πάντως ότι τα σύμβολα αυτά είναι διφορούμενα, και κάποιος μπορεί με διορατικό τρόπο να εξετάσει αυτά τα χαρακτηριστικά και κατόπιν να βγάλει ασφαλή συμπεράσματα, μόνο εάν έχει διεισδύσει στα βαθύτερα επίπεδα της οργάνωσης.

Είναι ιδιαίτερα παρακινδυνευμένο να προσπαθήσει κάποιος να συμπεράνει τις βασικές σιωπηρές παραδοχές, δηλ. το τελευταίο επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας, μόνο μέσα από τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Όταν παρατηρούμε μια τυπική οργάνωση, μπορεί να θεωρήσουμε εσφαλμένα το χαρακτηριστικό αυτό ως σημάδι έλλειψης καινοτόμου ικανότητας, επειδή η εμπειρία μας είναι βασισμένη στην υπόθεση, ότι η τυπικότητα είναι συνυφασμένη με τη γραφειοκρατία. Κάθε πτυχή της δραστηριότητας μιας ομάδας παράγει τεχνικά χαρακτηριστικά, που δημιουργούν πρόβλημα στην ταξινόμησή τους (Riad, 2005). Στην ανάγνωση της κουλτούρας, οι διάφοροι παρατηρητές επιλέγουν να υποβάλουν έκθεση σχετικά με τα διαφορετικά είδη των τεχνικών χαρακτηριστικών, που οδηγούν σε μη συγκρίσιμες περιγραφές. Μόνο εάν κάποιος ζήσει σε μία ομάδα για αρκετό καιρό, οι έννοιες αυτής της βαθμίδας γίνονται βαθμιαία σαφείς. Εάν παρόλα αυτά θέλει να κατανοήσει γρηγορότερα αυτό το επίπεδο, πρέπει να προσπαθήσει να αναλύσει τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες, και τους κανόνες που πηγάζουν από τη λειτουργία της ομάδας και καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της. Με αυτόν τον τρόπο οδηγούμαστε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης της οργανωτικής κουλτούρας.

B) Τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες (espoused beliefs and values): Το δεύτερο επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας, σχετίζεται με τη στρατηγική, τους στόχους και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Όλη η εκμάθηση της ομάδας, απεικονίζει τελικά τις αρχικές πεποιθήσεις και τις αξίες των ιδρυτών της. Όταν αυτή δημιουργείται αρχικά, ή όταν αντιμετωπίζει ένα νέο στόχο ή κάποιο πρόβλημα, η πρώτη λύση που προτείνεται απεικονίζει τα πιστεύω του ατόμου, εάν αυτό που πράττει είναι λάθος ή σωστό, εάν είναι εφαρμόσιμο ή μη. Εκείνα τα άτομα που θα επικρατήσουν και μπορούν να επηρεάσουν την ομάδα, ώστε να υιοθετήσει μια ορισμένη προσέγγιση στο πρόβλημα, θα προσδιοριστούν αργότερα ως ηγέτες ή ιδρυτές της, επειδή εκείνη δεν έχει ακόμα κάποια κοινή γνώση (common knowledge), που να της επιτρέπει να λάβει μέτρα, αναφορικά με την επίλυσή του προβλήματος (Schein, 1996).

Για παράδειγμα, σε μια νέα επιχείρηση, όταν οι πωλήσεις αρχίζουν να μειώνονται, ένας διευθυντής μπορεί να ισχυριστεί ότι πρέπει να αυξηθεί η διαφήμιση, λόγω της πεποίθησής του ότι η διαφήμιση αυξάνει πάντοτε τις πωλήσεις. Η ομάδα, που ποτέ δεν έχει δοκιμάσει αυτήν την κατάσταση πιο πριν, θα κατανοήσει τον ισχυρισμό του, ως δήλωση των πεποιθήσεων και των αξιών του. Εάν ο διευθυντής πείσει την ομάδα και ενισχύσει την πεποίθησή της, και εφόσον η λύση λειτουργήσει και διαμορφώσει μια κοινή αντίληψη για εκείνη την επιτυχία, κατόπιν η αντιληπτή αξία ότι η διαφήμιση είναι μία καλή λύση, βαθμιαία μετασχηματίζεται, πρώτα σε μια κοινή αξία ή μια πεποίθηση, και τελικά σε μια βασική σιωπηρή παραδοχή (εφόσον οι ενέργειες που βασίζονται σε αυτήν, συνεχίζουν να είναι επιτυχείς). Όταν αυτή η

διαδικασία μετασχηματισμού εμφανιστεί, τα μέλη της ομάδας τείνουν να ξεχάσουν ότι αρχικά δεν ήταν βέβαια για το προτεινόμενο σχέδιο δράσης (Hult, Snow, Kandemir, 2003).

Εντούτοις, όλες οι πεποιθήσεις και οι αξίες δεν υποβάλλονται σε τέτοιο μετασχηματισμό. Καταρχήν η λύση που είναι βασισμένη σε μια δεδομένη αξία, μπορεί να μην λειτουργήσει ικανοποιητικά. Μόνο εκείνες οι πεποιθήσεις και αξίες που μπορούν να εξετάσουν εμπειρικά το πρόβλημα και συνεχίζουν να λειτουργούν *ουσιαστικά* έπειτα από την επίλυση του, μπορούν να μετασχηματιστούν στο επόμενο επίπεδο της κουλτούρας από την ομάδα. Πρέπει να τονιστεί επίσης, ότι ορισμένες αξίες εξετάζουν τα λιγότερο ελέγξιμα στοιχεία του προβλήματος. Σε τέτοιες περιπτώσεις η συναίνεση, μέσω της κοινωνικής επικύρωσης, είναι ακόμα πιο ισχυρή αλλά δε γίνεται αυτόματα.

Η κοινωνική *επικύρωση* σημαίνει, ότι ορισμένες αξίες επιβεβαιώνονται μόνο από την κοινή κοινωνική εμπειρία μιας ομάδας, και εκείνοι που αποτυγχάνουν να δεχτούν τις πεποιθήσεις και αξίες της διατρέχουν τον κίνδυνο της εξόδου από αυτήν. Τέτοιες πεποιθήσεις και αξίες, περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά των εσωτερικών σχέσεων της ομάδας (Van Maanen, 1976). Σε αυτό το πλαίσιο το άτομο μαθαίνει ότι ορισμένες πεποιθήσεις και αξίες, όπως αρχικά παρουσιάζονται από τους ηγέτες, μειώνουν την αβεβαιότητα στους κρίσιμους τομείς της συλλογικής λειτουργίας και, δεδομένου ότι συνεχίζουν να λειτουργούν, βαθμιαία μετασχηματίζονται σε ένα διαρθρωμένο σύνολο κανόνων συμπεριφοράς. Οι παραγόμενες πεποιθήσεις και οι ηθικοί κανόνες παραμένουν συνειδητοί και εκφράζονται ρητά, επειδή εξυπηρετούν την κανονιστική λειτουργία καθοδήγησης της ομάδας. Έτσι, βοηθούν στην κατάρτιση των νέων μελών και στον τρόπο συμπεριφοράς τους. Το σύνολο των πεποιθήσεων και αξιών ενσωματώνεται τελικά σε μια ιδεολογία ή αλλιώς οργανωτική φιλοσοφία, και μπορεί έτσι να χρησιμεύσει ως οδηγός διαχείρισης της αβεβαιότητας σε ανεξέλεγκτα ή δύσκολα γεγονότα (Packard, 1995).

Οι πεποιθήσεις και οι αξίες σε αυτό το συνειδητό επίπεδο θα προβλέψουν ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς, που μπορεί να παρατηρηθεί στο επίπεδο των τεχνικών χαρακτηριστικών. Αλλά εάν αυτές δεν είναι υπολογισμένες με βάση την προγενέστερη εκμάθηση, μπορούν επίσης να απεικονιστούν μέσα από τον όρο, που οι Argyris και Schon (1978) έχουν αποκαλέσει ως «ενστερνιζόμενες θεωρίες», που προβλέπουν αρκετά καλά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι *θα εκφραστούν* σε ποικίλες καταστάσεις, αλλά που μπορεί να μην είναι σε συμφωνία με αυτό που *θα εφαρμόσουν* πραγματικά. Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση μπορεί να ισχυριστεί ότι εκτιμά τους ανθρώπους της και ότι έχει υψηλής ποιότητας πρότυπα για τα προϊόντα της, αλλά στην πορεία της μπορεί να έρθει σε αντίθεση με ό,τι λέει.

Εάν οι πεποιθήσεις και οι αξίες που υιοθετούνται, συμφωνούν με τις βασικές σιωπηρές παραδοχές, κατόπιν οδηγούμαστε σε μια ολοκληρωμένη κουλτούρα για τη λειτουργία της

οργάνωσης, που χρησιμεύει ως μια πηγή ταυτότητας για τα μέλη της. Συχνά πάντως το σύνολο των πεποιθήσεων και αξιών είναι τόσο αφηρημένο, που μπορεί να είναι αμοιβαία αντιφατικό, γιατί αφήνει συχνά μεγάλους τομείς της συμπεριφοράς ανεξήγητους, δημιουργώντας στον ερευνητή ένα συναίσθημα ότι μπορεί να κατανοήσει ένα κομμάτι, αλλά ακόμα δεν έχει στη διάθεσή του την ολοκληρωμένη μορφή της οργανωτικής κουλτούρας (Jaskyte, Dressler, 2004). Για να περάσουμε σε εκείνο το βαθύτερο επίπεδο κατανόησης, να αποκρυπτογραφήσουμε την οργάνωση και να προβλέψουμε, ως ένα βαθμό, τη μελλοντική της συμπεριφορά, πρέπει να εξετάσουμε την τρίτη κατηγορία.

Γ) Τις βασικές σιωπηρές παραδοχές (Basic Underlying Assumptions): Το επίπεδο αυτό σχετίζεται με τις ασυνείδητες αντιλήψεις, τα πιστεύω, τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ατόμων. Όταν μια λύση σε ένα πρόβλημα λειτουργήσει επιτυχώς επανειλημμένα, έρχεται να ληφθεί ως δεδομένη. Οι βασικές παραδοχές, είναι διαφορετικές από αυτό που μερικοί κοινωνικοί επιστήμονες αποκαλούν ως «κυρίαρχο προσανατολισμό των αξιών», δεδομένου ότι τέτοιοι κυρίαρχοι προσανατολισμοί απεικονίζουν την *προτιμώμενη* λύση μεταξύ των διαφόρων, βασικών εναλλακτικών λύσεων (Kluckhohn και Strodtbeck, 1961).

Οι *βασικές σιωπηρές παραδοχές* προκύπτουν από το βαθμό συναίνεσης λόγω της επαναλαμβανόμενης επιτυχίας, μέσω της εφαρμογής ορισμένων πεποιθήσεων και αξιών, όπως προηγουμένως περιγράφονται. Στην πραγματικότητα, εάν μια βασική παραδοχή ισχύει έντονα σε μια ομάδα, τα μέλη θα θεωρήσουν κάθε συμπεριφορά που είναι βασισμένη σε οποιαδήποτε άλλη παραδοχή, ως ακατανόητη. Για παράδειγμα, μια ομάδα της οποίας βασική αρχή είναι ότι τα ατομικά δικαιώματα υπερισχύουν έναντι της οργάνωσης, θα έβρισκε ακατανόητο εάν ένα μέλος της διέπραττε μία αυτοκτονία, όπως συμβαίνει ακόμα και στις ημέρες μας σε ασιατικές χώρες όπως την Ιαπωνία (χαρακίρι), ακόμα κι αν είχε θίξει με τη συμπεριφορά του ανεπανόρθωτα τις αρχές της ομάδας. Οι βασικές παραδοχές τείνουν να θεωρούνται αδιαμφισβήτητες, και ως εκ τούτου είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξουν.

Η οργανωτική κουλτούρα ως σύνολο βασικών παραδοχών, ασκεί μία ψυχολογική δυναμική για τα μέλη της και καθορίζει, ποια πράγματα αποτελούν αντικείμενο εξέτασης και ποιες ενέργειες θα πρέπει να πράξουν σε διάφορες καταστάσεις. Ο ανθρώπινος νους χρειάζεται τη γνωστική σταθερότητα, επομένως οποιοδήποτε παρέκκλιση από τις βασικές παραδοχές θα απελευθερώσει την ανησυχία και την αμυντικότητα (Hodges, Hernandez, 1999). Από αυτήν την άποψη οι κοινές, βασικές υπολανθάνουσες αρχές που αποτελούν την κουλτούρα μιας οργάνωσης, μπορούν να θεωρηθούν, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, ως ψυχολογικοί – γνωστικοί αμυντικοί μηχανισμοί που επιτρέπουν στην ομάδα να συνεχίσει να λειτουργεί. Η αναγνώριση αυτής της σύνδεσης είναι σημαντική, όταν σκεφτούμε τις

μεταβαλλόμενες πτυχές στην ομαδική κουλτούρα (Schein, 2004). Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι σε αυτό το επίπεδο λειτουργεί ως το DNA της ομάδας, είναι δηλ. ο πυρήνας της. Σε κάθε περίπτωση, τα δύο κλειδιά για την επιτυχή αλλαγή της είναι: (1) η διαχείριση της ανησυχίας, για την αλλαγή που υπάρχει και είναι έντονη στο επίπεδο αυτό και (2) η αξιολόγηση, εάν η δυνατότητα για νέα εκμάθηση είναι ακόμα παρούσα.

Τα μέλη θα φέρουν την εκμάθηση της κουλτούρας από τις προγενέστερες ομάδες, μέσα από την εκπαίδευσή τους και από την κοινωνικοποίησή τους στον επαγγελματικό χώρο, αλλά δεδομένου ότι η νέα ομάδα αναπτύσσει την κοινή ιστορία της, θα δημιουργήσει τροποποιημένες ή ολοκαίνουργιες βασικές παραδοχές στους κρίσιμους τομείς της εμπειρίας της. Είναι εκείνες οι σιωπηρές παραδοχές που αποτελούν τη νέα κουλτούρα της συγκεκριμένης ομάδας (Heracleous, 2001). Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των τριών επιπέδων, δηλ. των τεχνικών χαρακτηριστικών, των πεποιθήσεων και αξιών που υιοθετήθηκαν, και των βασικών σιωπηρών παραδοχών, συμπεραίνουμε ότι αυτά βρίσκονται σε αλληλεπίδραση, και δημιουργούν ανατροφοδότηση μεταξύ της οργάνωσης και των μελών της. Για να έχουμε μία συνολική εικόνα της κουλτούρας οποιουδήποτε οργανωτικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να μεταβούμε σε όλα τα επίπεδά της και να εξετάσουμε τις παραμέτρους που υπάρχουν στο καθένα. Βέβαια κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο, γιατί η κουλτούρα είναι μία πολύπλευρη και πολυσύνθετη έννοια, που εξελίσσεται δυναμικά στο διηνεκές του χρόνου και δεν μένει ποτέ στατική. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τον τρόπο σύνδεσής της με τον εργασιακό χώρο, όπου εκεί πλέον συναντούμε τον όρο *εταιρική* κουλτούρα, που αναλύεται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

Κεφάλαιο Δεύτερο

Η σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τον εργασιακό χώρο.

Κατά την ένταξη του ατόμου στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνεται μια έντονη περίοδος εκπαίδευσης, όπου δίνεται έμφαση στην εκμάθηση των κανόνων και των αξιών της οργάνωσης. Μέσω της συνεχούς εκπαιδευτικής διαδικασίας και της ομαδικής εργασίας, ενισχύονται οι δεσμοί μεταξύ των διαφόρων μελών της ομάδας. Πάντως σε ένα περίπλοκο οργανωτικό περιβάλλον, η επιχειρησιακή φιλοσοφία μπορεί να ενσωματώσει, είτε να διαφοροποιήσει τις κουλτούρες των διαφόρων υποομάδων (Martin, 2002). Η Joanne Martin (1992) στο πανεπιστήμιο του Στάνφορντ, καλή γνώστης της έννοιας της επιχειρησιακής φιλοσοφίας, διαφοροποίησε την κουλτούρα μεταξύ τριών προοπτικών ή προσεγγίσεων. Η πρώτη προσέγγιση ή *προοπτική ολοκλήρωσης* – υποθέτει ότι κουλτούρα είναι αυτό που οι άνθρωποι μοιράζονται και χρησιμεύει ως δομικό συστατικό, προκειμένου να τους κρατά ενωμένους. Η δεύτερη προσέγγιση ή *προοπτική διαφοροποίησης* – υποθέτει ότι η κουλτούρα αποκαλύπτεται μέσα από τις διαφορές των υποομάδων και ότι είναι γεμάτη με συγκρούσεις συμφερόντων. Μία τρίτη προσέγγιση αφορά την *προοπτική τεμαχισμού*, που υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι διφορούμενη και μη αναγνωρίσιμη και ότι περιγράφει, όχι μια ιδιότητα της οργάνωσης αλλά την έμφυτη φύση της.

2.1 Η έννοια της επιχειρησιακής φιλοσοφίας και ο ρόλος των υποομάδων σε μια επιχείρηση: Ήταν λίγο μετά τις αρχές της δεκαετίας του '80, όταν οι οργανωτικοί ερευνητές άρχισαν να εξετάζουν με προσοχή την έννοια της κουλτούρας (Deal & Kennedy, 1982). Μέσω της μελέτης της, οδηγήθηκαν στον προσδιορισμό ενός κρίσιμου παράγοντα που έχει επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση. Στις περισσότερες περιπτώσεις η πρακτική έχει οδηγήσει την έρευνα, που εστιάζεται κυρίως στην τεκμηρίωση, την εξήγηση και τα πρότυπα οικοδόμησης των οργανωτικών φαινομένων, που δοκιμάζονταν ήδη από την πράξη. Η επιχειρησιακή φιλοσοφία, που ενσωματώνει μέσα της την εταιρική κουλτούρα, αγνοήθηκε, παρόλο που αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην οργανωτική απόδοση, αφού απεικονίζει την επικρατούσα ιδεολογία, καλύπτει τις προσδοκίες των ατόμων, τους προσδίδει την αίσθηση της ταυτότητας και ενισχύει τη σταθερότητα του όλου συστήματος. Δυστυχώς οι άνθρωποι δυσκολεύονται να κατανοήσουν το ρόλο που αυτή έχει, επειδή δεν είναι προφανής και είναι μη ανιχνεύσιμη τις περισσότερες φορές.

Φυσικά υπάρχουν πολλά είδη ή επίπεδα κουλτούρας, που έχουν επιπτώσεις στην ατομική ή οργανωτική συμπεριφορά. Ερευνητές όπως ο Hofstede (1980), έχουν εκθέσει τις χαρακτηριστικές διαφορές στις βασικές διαστάσεις της κουλτούρας μεταξύ διαφόρων χωρών.

Για παράδειγμα, οι διαφορές υπάρχουν βάσει της συλλογικότητας έναντι της ατομικότητας, του ρασιοναλισμού έναντι της συναισθηματικότητας, της εστίασης στο παρελθόν έναντι του παρόντος ή του μέλλοντος (Trompenaars, 1992). Σε ένα πιο ειδικό επίπεδο, βρίσκεται η κουλτούρα μέσα στις διάφορες υποομάδες, είτε πρόκειται για την κουλτούρα των φύλων (όπως τεκμηριώνεται σε εργασία της Martin, 1990), είτε πρόκειται για επαγγελματική κουλτούρα (όπως οι μελέτες του Van Maanen's 1975, για την κουλτούρα της αστυνομίας), και την κουλτούρα της βιομηχανίας (όπως η εργασία του Gordon 1991 για την ανταγωνιστικότητα, την ανάπτυξη, τη βασική τεχνολογία και τις απαιτήσεις των πελατών, που έχουν επιπτώσεις στη βιομηχανική κουλτούρα). Μέσα σε μια οργάνωση οι υποομάδες, όπως τα λειτουργικά τμήματα, οι ομάδες προϊόντων, τα ιεραρχικά επίπεδα, μπορούν επίσης να απεικονίσουν τη μοναδικότητά της.

Οι δυσκολίες στο συντονισμό και την ενσωμάτωση των διαδικασιών ή των οργανωτικών δραστηριοτήτων, είναι συχνά αποτέλεσμα των διαφωνιών κουλτούρας ανάμεσα σε διαφορετικές υποομάδες. Είναι χαρακτηριστικό σε πολλές οργανώσεις να διατυπωθούν διαφωνίες, ή ακόμα και συγκρούσεις, μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, κι ένας από τους λόγους μπορεί να είναι, το ότι η κάθε μονάδα συχνά αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί σχετικά με τις δυσλειτουργίες των διαφορών αυτών, μέσα στις υποομάδες (Jerimier, Slocum, Fry, και Gaines, 1991). Είναι εύκολο να διαπιστώσουμε τον τρόπο, με τον οποίο οι διαφορές αυτές μπορούν να αποδιοργανώσουν μια οργάνωση, και να την καταστήσουν αναποτελεσματική και αδύναμη. Η υπογράμμιση των διαφορών κουλτούρας μέσα στις υποομάδες, με άλλα λόγια, μπορεί να ενθαρρύνει την αλλοτρίωση και τη σύγκρουση.

Οι υποομάδες είναι μια πραγματικότητα σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις και μπορούν να ποικίλουν σε ομάδες εργασίας, ιεραρχικά επίπεδα, κ.λ.π. Αυτές οι υποομάδες, αντιμετωπίζονται συχνά από την κεντρική διοίκηση ως μία φυσιολογική απόκλιση, που δεν διασαλεύει τις κυρίαρχες αξίες της οργανωτικής κουλτούρας. Όμως αυτές οι αποκλίσεις μπορεί σταδιακά να θεωρηθούν ως μη ανεκτές, όταν οι διάφορες υποομάδες δεν ευθυγραμμίζονται μέσα στην οργάνωση (Van Maanen και Barley, 1984). Η γραφειοκρατία π.χ. (δηλ. η διαίρεση της επιχείρησης σε τμήματα όπως το μάρκετινγκ, το λογιστήριο, και το τμήμα προσωπικού) στις μεγάλες επιχειρήσεις, ενθαρρύνει την ανάπτυξη υποομάδων των οποίων τα μέλη τους μοιράζονται το δικό τους σύστημα αξιών, που μπορεί να μην είναι σύμφωνο με τις κυρίαρχες αξίες της επιχείρησης (Raelin, 1986). Βέβαια, εάν η κάθε υποομάδα μέσα σε μία επιχείρηση υιοθετεί το δικό της ευδιάκριτο σύστημα αξιών, κατόπιν η μη ευθυγράμμισή της στο συνολικό πλαίσιο αξιών της επιχείρησης, είναι ένα πιθανό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει (Hopkins, Hopkins, Mallette, 2005).

Οι υποομάδες των διαφορετικών γενιών, μπορούν επίσης να συμβάλουν στη μη – ευθυγράμμιση μέσα στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ο μέσος όρος των εργαζόμενων μπορεί να κινείται κατά προσέγγιση σε εκείνους τους υπαλλήλους, που βρίσκονται στην τέταρτη και πέμπτη δεκαετία της ζωής τους («Baby Boomers»), σε εκείνους που βρίσκονται στις αρχές της τρίτης δεκαετίας («Generation X») και σε εκείνους που μόλις τώρα μπαίνουν στην αγορά εργασίας (Generation Nexters). Οι διαφορές μεταξύ αυτών των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων δεν είναι κάτι το νέο, όμως έρευνες έδειξαν, ότι οι μάνατζερ στις σύγχρονες επιχειρήσεις διαπιστώνουν πως οι ηλικιακές διαφορές των υποομάδων, όσον αφορά τη δέσμευση στις αξίες της επιχείρησης, έχουν επιπτώσεις στην εταιρική απόδοση (Atkinson, 2003).

Τέλος, αναγνωρίζεται ευρέως ότι οι άντρες και οι γυναίκες υπάλληλοι μέσα στις επιχειρήσεις, εκτιμούν διαφορετικά τις εκάστοτε εκβάσεις και έχουν διαφορετικές προσδοκίες όσον αφορά στον εργασιακό χώρο. Έχει παρατηρηθεί π.χ. ότι ο άντρας στην επιχείρηση εκτιμά τη δύναμη, την ικανότητα, την αποδοτικότητα και ότι η αίσθηση που κατέχει για τον εαυτό του καθορίζεται, μέσω των δυνατοτήτων του να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα, η αίσθηση που κατέχει μια εργαζόμενη γυναίκα για τον εαυτό της, καθορίζεται από τα συναισθήματα και την ποιότητα των σχέσεών της μέσα στον εργασιακό χώρο (Brunel, Nelson, 2003). Από την άποψη αυτών των αποτελεσμάτων, που αφορούν στη διαφορά των αξιών που διαμορφώνει η εταιρική κουλτούρα, ένα δίκτυο επίλυσης συγκρούσεων προτείνεται στο βιβλίο της Helena Cornelius (1998) με τίτλο: «*Ευγενής επανάσταση*», που υποστηρίζει ό,τι είμαστε στη μέση μιας επανάστασης στον εργασιακό χώρο — ο οποίος υφίσταται μια τεράστια κοινωνική μετατόπιση όσον αφορά στις αξίες. Οι παραδοσιακές «αντρικές» αξίες δίνουν το έδαφος σε ένα νέο κύμα από προτεραιότητες «θηλυκής υφής». Καθώς οι γυναίκες κερδίζουν τη θέση τους στο επιχειρησιακό δυναμικό, η εργασία γίνεται συχνά πεδίο μάχης. Μερικές φορές αισθανόμαστε απογοητευμένοι από τη σύγκρουση (Cornelius, 1998).

Βέβαια είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη, ότι η κάθε υποομάδα περιλαμβάνει επίσης τα κοινά χαρακτηριστικά ολόκληρης της οργάνωσης (Alpert και Whetten, 1985). Επομένως στην αξιολόγηση της κουλτούρας, μπορεί κάποιος να εστιάσει σε ολόκληρη την οργάνωση, ως μονάδα ανάλυσης. Από την άλλη μεριά μπορεί να αξιολογήσει τη διαφορετική κουλτούρα των υποομάδων, να προσδιορίσει τις κοινές κυρίαρχες ιδιότητές τους και να τις αθροίσει. Αυτός ο συνδυασμός μπορεί να παρέχει μια καλή προσέγγιση στην επιχειρησιακή φιλοσοφία. Από όσα μέχρι τώρα ειπώθηκαν, διαπιστώνουμε ότι μέσα στο εργασιακό περιβάλλον η οργανωτική κουλτούρα αντικαθίσταται από τον όρο «*εταιρική κουλτούρα*». Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η εταιρική κουλτούρα πλαισιώνεται από την οργανωτική,

αφού το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί μια διευρυμένη οργάνωση, που ενσωματώνει διάφορες ομάδες ατόμων. Στη συνέχεια αναλύεται ο όρος της «εταιρικής κουλτούρας».

2.2 Η εταιρική κουλτούρα: Σε αυτό το σημείο, πρέπει να κάνουμε μια εννοιολογική διάκριση για το τι είναι εταιρική κουλτούρα. Σύμφωνα με τις απόψεις πολλών ακαδημαϊκών, η εταιρική κουλτούρα δεν είναι αυτό που αποκαλείται *εταιρικό κλίμα*. Παρόλο που οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, δεν είναι οι ίδιες. Αυτό που διακρίνει την εταιρική κουλτούρα από το εταιρικό κλίμα είναι οι αξίες, που είναι η αρχική και σημαντικότερη διαφορά μεταξύ τους. Οι αξίες, που αποτελούν τον πυρήνα της εταιρικής κουλτούρας και που θα αναλυθούν εκτενώς στο επόμενο κεφάλαιο, μπορούν να ειπωθούν ως το δομικό συστατικό που την κρατά ενιαία, σε αντίθεση με το εταιρικό κλίμα που δεν έχει κανέναν ευπροσδιόριστο πυρήνα. Επομένως, δεν διαθέτει τις εσωτερικές αξίες που παρέχουν στους εργαζόμενους την αίσθηση της εταιρικής ταυτότητας (Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999). Η έννοια της διακριτικής ικανότητας ορίζεται, ως κάτι που μία επιχείρηση κατέχει και που την καθιστά ικανή, ώστε να χτίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρική κουλτούρα θεωρείται η πιθανή διακριτική ικανότητα που είναι, ως επί το πλείστον, αγνοημένη από τους μάνατζερ, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (Mau, 2000). Έχει υποστηριχθεί ότι προκειμένου να το δημιουργήσει, θα πρέπει να ικανοποιεί τρεις όρους:

- Καταρχήν, πρέπει να παράγει μια συγκεκριμένη αξία για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα της επιχείρησης νοείται ως η παραγωγή της συγκεκριμένης αξίας, που με τη σειρά της θα καθορίσει εάν η επιχειρησιακή στρατηγική θα εφαρμοστεί επιτυχώς.
- Δεύτερο, πρέπει να είναι μοναδική. Η μοναδικότητα εξασφαλίζει, ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα αποκλειστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- Τρίτο, δε θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο εύκολης μίμησης από άλλες επιχειρήσεις. Η δυσκολία της αντιγραφής εγγυάται ότι η κουλτούρα θα παρέχει το πλεονέκτημα της βιωσιμότητας, για μία εκτεταμένη χρονικά περίοδο (Barney, 1986).

Έχει παρατηρηθεί ότι η εταιρική κουλτούρα κάποιες φορές είναι ασθενής, με αποτέλεσμα να συνδέεται με τη χαμηλότερη απόδοση από τα μέλη μιας επιχείρησης, ενώ όταν αυτή είναι ισχυρή συμβάλει στην υψηλή απόδοση (Kotter, Heskett, 1992). Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα αυξάνει τη δυνατότητα μιας οργάνωσης να δημιουργήσει ένα ισχυρό σύστημα αξιών, στο οποίο θα δεσμευτούν τα μέλη της (Robbins, Coulter, 2003). Επίσης αποτελείται από τις διαστάσεις των αξιών και της ταυτότητας, που αναλύονται παρακάτω.

2.3 Η διάσταση των αξιών: Η εταιρική κουλτούρα απεικονίζει χαρακτηριστικά το σύστημα αξιών της οργάνωσης. Παρόλα αυτά, έρευνες δείχνουν ότι η εταιρική κουλτούρα προέρχεται από τέσσερις πηγές (Schein, 2004):

1. Την *ιστορία*. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις οργανώσεις μέσα από το παρελθόν τους, και αυτή η συνειδητοποίηση βοηθά να δομηθεί καλύτερα η εταιρική κουλτούρα.
2. Το *περιβάλλον*. Επειδή όλες οι οργανώσεις πρέπει να αλληλεπιδράσουν με το εξωτερικό περιβάλλον τους (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, κ.λ.π.), το περιβάλλον ασκεί έναν καταλυτικό ρόλο στην οικοδόμηση της εταιρικής κουλτούρας.
3. Το *ανθρώπινο δυναμικό*. Οι οργανώσεις τείνουν να διατηρούν τα άτομα, που υιοθετούν εύκολα την εταιρική κουλτούρα, στο εργατικό δυναμικό τους.
4. Τη *διαδικασία κοινωνικοποίησης*. Οι οργανώσεις δίνουν σημασία στην προσαρμογή των νέων υπαλλήλων, ώστε να υιοθετήσουν την εταιρική κουλτούρα.

Η έρευνα έχει προσδιορίσει πέντε δευτεροβάθμιους μηχανισμούς από τους οποίους η εταιρική κουλτούρα αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου, και όλοι αυτοί οι μηχανισμοί συσχετίζονται με τις ενέργειες των επιτελικών στελεχών μέσα στην οργάνωση:

1. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, πληροφορούν τους υπαλλήλους για το όραμα της οργάνωσης. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από συνεδριάσεις, παρατηρήσεις και συζητήσεις στρατηγικής.
2. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις κρίσεις. Μια κατάσταση κρίσης μπορεί να δημιουργήσει νέες πεποιθήσεις και αξίες, και να αποκαλύψει τι κρύβεται κάτω από τις οργανωτικές υποθέσεις.
3. Η συμπεριφορά των διευθυντών έχει σημαντική επίδραση στις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων.
4. Μέσα από τα οργανωτικά συστήματα και τις διαδικασίες, διαμορφώνονται τα κριτήρια για την κατανομή των ανταμοιβών και την κάλυψη των θέσεων.
5. Μέσω της οργανωτικής δομής.

2.4 Η διάσταση της ταυτότητας: Η δεύτερη διάσταση της εταιρικής κουλτούρας, η ταυτότητα, φανερώνεται υπό τη μορφή των ορατών συμβόλων της οργάνωσης. Τέτοια χαρακτηριστικά, που αποσκοπούν να συμβολίσουν τη θέση ή την ιδιότητα του μέλους σε μια καθορισμένη ομάδα, αποτελούν: η θέση των γραφείων των ανώτερων υπαλλήλων, η διάταξη των γραφείων των υφιστάμενων κ.λ.π. Οι οργανώσεις μπορούν επίσης να θέσουν ενδυματολογικούς κανόνες ή να καθορίσουν τα αισθητικά κριτήρια π.χ. το λογότυπο ενός

οργανισμού ή τον τρόπο διακόσμησης του εργασιακού χώρου. Αυτά τα στοιχεία είναι μεταφορείς σημαντικών συμβολικών πολιτιστικών μηνυμάτων στους υπαλλήλους (Pratt, Rafaeli, 1997). Πράγματι, έχει υποστηριχτεί ότι τα σύμβολα αντιπροσωπεύουν το πρώτο στρώμα της εταιρικής κουλτούρας και περιλαμβάνονται στα τεχνικά χαρακτηριστικά (artifacts), που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η έρευνα για τα σύμβολα προτείνει ότι εξυπηρετούν τις εξής γενικές λειτουργίες στον οργανωτικό χώρο:

1. Απεικονίζουν τις υπολανθάνουσες πτυχές της εταιρικής κουλτούρας.
2. Διαμορφώνουν τους **εσωτερικούς** κανόνες της συμπεριφοράς, και δίνουν ερμηνείες στην οργανωτική δράση.

Κατά γενικό κανόνα τα σύμβολα είναι χαρακτηριστικά, που μπορούν να βιωθούν μέσω των αισθήσεων. Οι μελέτες αναφέρουν την αρχιτεκτονική του εργασιακού χώρου, τα συνθήματα, τις οπτικές εικόνες και τα εταιρικά λογότυπα, ως παραδείγματα συμβόλων. Στην περίπτωση των εταιρικών λογότυπων, οι μελέτες προτείνουν ότι τα διακριτικά τους στοιχεία αποτελούν σύμβολο εταιρικής ταυτότητας για μια επιχείρηση.

2.5 Η συμβολή των Cameron και Quinn στην οργανωτική κουλτούρα μέσα στον εργασιακό χώρο: Οι Cameron και Quinn (2006) χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για τη *διάγνωση* της οργανωτικής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε έξι διαστάσεις της. Αυτό γίνεται σε δύο στάδια, αρχικά με την αναγνώριση της υφιστάμενης κουλτούρας και μετέπειτα με την αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλ. αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν, προκειμένου να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι **διαστάσεις** αυτές είναι:

1. Τα *κυρίαρχα χαρακτηριστικά* ενός οργανισμού, δηλ. πως είναι το σύνολο της οργάνωσης.
2. Η *οργανωτική ηγεσία*, δηλ. το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό.
3. Η *διοίκηση των εργαζόμενων*, το πώς αντιμετωπίζονται και πως είναι το εργασιακό τους περιβάλλον.
4. Η *οργανωτική συνοχή*, με άλλα λόγια το σύνολο των μηχανισμών που κρατούν τον οργανισμό ενωμένο.
5. Οι *στρατηγικές προτεραιότητες*, δηλ. σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η οργανωτική στρατηγική.

6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλ. πώς ορίζεται η επιτυχία και τι ανταμείβεται από τον οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανakλούν τις βασικές αξίες της εργασιακής κουλτούρας, «φωτίζουν» την οργανωτική κατάσταση και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται.

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον έξι τύπων σύγκρισης :

- Τον κυρίαρχο τύπο κουλτούρας που υφίσταται στην οργάνωση.
- Τις αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας.
- Τη δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας.
- Την αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας, που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα μέσα στην οργάνωση.
- Τη σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της οργάνωσης, με το μέσο προφίλ αντίστοιχων οργανώσεων.
- Τη σύγκριση του οργανισμού με μερικές γενικές τάσεις, που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα δέκα ετών από τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου μέτρησης που αξιολογεί την οργανωτική κουλτούρα.

Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999, και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του. Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πια θέση επιθυμούμε να κατέχει ο οργανισμός μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλ. η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις – κλειδιά της οργανωτικής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά	
A	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι

	άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.
Γ	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.
Δ	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η ηγεσία του οργανισμού

A	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.
B	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
Γ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
Δ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

3. Η διοίκηση των εργαζόμενων

A	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
B	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
Γ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
Δ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

4. Η Οργανωσιακή ενότητα

A	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
B	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και

	στην αρίστευση.
Γ	Ο συνδεδειγμένος κριτικός που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
Δ	Ο συνδεδειγμένος κριτικός που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

5. Η Στρατηγική Εστίαση

A	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.
B	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

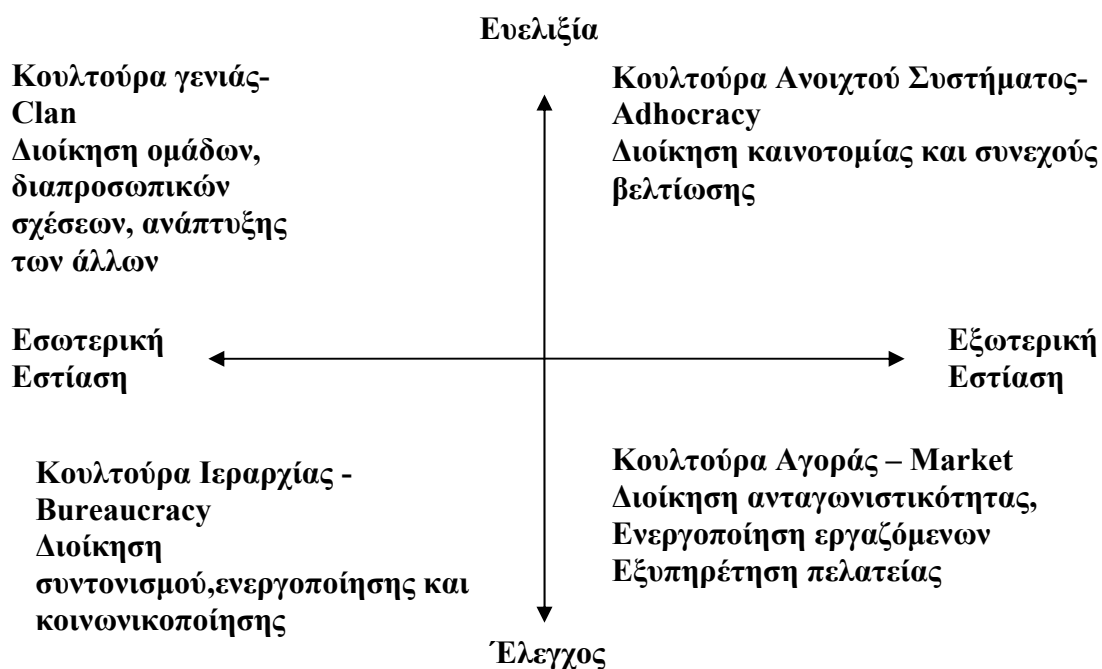
6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας

A	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζόμενων και την κοινωνική φροντίδα.
B	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.

Οι **Cameron και Quinn** (2006) ονόμασαν το **θεωρητικό μοντέλο**, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «**πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών**». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «**ευελιξία – έλεγχος**», διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία, και σε αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών και προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.
2. Η δεύτερη διάσταση «**εσωτερικός – εξωτερικός**» προσανατολισμός, διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό, και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, τη διαφοροποίηση και την ανταγωνιστικότητα, και συνδέονται με στοιχεία της αγοράς, του ανταγωνισμού και της καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των δύο διαστάσεων δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια, που αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωτικής κουλτούρας με αντίθετους προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες, που αποτυπώνονται στο σχήμα 1. Στη συνέχεια θα εξεταστούν διεξοδικά τα τέσσερα επιμέρους είδη.

Σχήμα 1



2.6 Οι τύποι της οργανωτικής κουλτούρας στον εργασιακό χώρο: Οι Cameron και Quinn ανέπτυξαν, όπως είδαμε, μια τυπολογία οργανωτικής κουλτούρας που χτίζεται πάνω σε ένα θεωρητικό πρότυπο, που αποκαλείται «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών» (competing values framework). Αυτό το πλαίσιο είναι βασισμένο σε τέσσερις κυρίαρχους τύπους εταιρικής κουλτούρας: α) την κουλτούρα **γενιάς** (clan culture), β) την κουλτούρα **ανοιχτού συστήματος** (adhocracy culture), γ) την κουλτούρα της **αγοράς** (market culture), και δ) την **ιεραρχική** κουλτούρα (hierarchy culture). Με κάθε έναν από τους τύπους αυτούς είναι συνδεδεμένες πέντε εταιρικές διαστάσεις της κουλτούρας: 1) το *κυρίαρχο χαρακτηριστικό*, 2) η *διαχείριση των υπαλλήλων*, 3) η *οργανωτική συναρμογή*, 4) η *στρατηγική έμφαση* και 5) τα *κριτήρια της επιτυχίας*. Αυτές οι διαστάσεις παρέχουν μια περιεκτικότερη άποψη των συμπεριφορών, που είναι πιθανό να προκύψουν κάτω από κάθε εταιρικό τύπο κουλτούρας. Τα γενικά χαρακτηριστικά του κάθε τύπου περιγράφονται παρακάτω, και οι διαστάσεις που συνδέονται μαζί τους παρατίθενται στο **σχήμα 2**.

Σχήμα 2

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΑ ΕΙΔΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ					
ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ	<i>Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά</i>	<i>Διοίκηση των υπαλλήλων</i>	<i>Οργανωτική Συναρμογή</i>	<i>Στρατηγική Έμφαση</i>	<i>Κριτήρια Επιτυχίας</i>
<i>Ιεραρχική κουλτούρα</i>	Πολύ ελεγχόμενες και δομημένες διαδικασίες.	Ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα, σταθερότητα.	Οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές είναι σημαντικές για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.	Η σταθερότητα, η αποδοτικότητα, ο έλεγχος, και οι ομαλές διαδικασίες είναι σημαντικοί παράγοντες.	Αποδοτικότητα, ομαλός σχεδιασμός, χαμηλού κόστους παραγωγή.
<i>Κουλτούρα Αγοράς</i>	Άνθρωποι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.	Ανταγωνιστικότητα και υψηλή ζήτηση.	Η ολοκλήρωση του στόχου επιτυγχάνεται μέσω επιθετικών κινήσεων.	Ανταγωνιστικές ενέργειες, επιτεύγματα που έχουν αντίκτυπο στην αγορά.	Επικράτηση στην αγορά, προκειμένου να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό.
<i>Κουλτούρα Γενιάς</i>	Προσωπική θέση, εκτεταμένη οικογένεια.	Ομαδική εργασία, συναίνεση, συμμετοχή.	Πίστη και αμοιβαία εμπιστοσύνη στην οργάνωση.	Ανθρώπινη ανάπτυξη, αφοσίωση, ειλικρίνεια, συμμετοχή.	Προσωπική ανάπτυξη, ομαδική εργασία.
<i>Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος</i>	Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι προς το επίτευγμα.	Ατομικότητα, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.	Δέσμευση για την καινοτομία και την ανάπτυξη.	Αποκτούν νέους πόρους, και δοκιμάζουν νέες ιδέες.	Έχουν στην κατοχή τους μοναδικά ή καινοτόμα προϊόντα.

A) Η κουλτούρα της ιεραρχίας (The Hierarchy Culture): Η πιο πρόωμη προσέγγιση της οργάνωσης στη σύγχρονη εποχή, βασίστηκε στην εργασία ενός γερμανού κοινωνιολόγου, του Max Weber, ο οποίος μελέτησε τις γραφειοκρατικές οργανώσεις στην Ευρώπη κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαετιών του 20^{ου} αιώνα. Η σημαντικότερη

πρόκληση που αντιμετωπίστηκε από τις οργανώσεις στο γύρισμα του εικοστού αιώνα, ήταν να παραχθούν αποτελεσματικά τα αγαθά και οι υπηρεσίες, για μια όλο και περισσότερο σύνθετη κοινωνία. Προκειμένου να ολοκληρώσει η οργάνωση αυτούς τους στόχους, ο Weber πρότεινε επτά χαρακτηριστικά που έχουν γίνει γνωστά ως «οι κλασικές ιδιότητες της γραφειοκρατίας»: α) τους κανόνες, β) την ειδίκευση, γ) την αξιοκρατία, δ) την ιεραρχία, ε) τη χωριστή ιδιοκτησία, στ) τη μη εξατομίκευση, ζ) την υπευθυνότητα (Σεραφετινίδου, 2003). Αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρήθηκαν ως ιδιαίτερα αποτελεσματικά και υιοθετήθηκαν ευρέως στις οργανώσεις, των οποίων η σημαντικότερη πρόκληση ήταν να παραχθεί η αποδοτική, αξιόπιστη, με ομαλή ροή και προβλέψιμη, παραγωγή. Στην πραγματικότητα, μέχρι τη δεκαετία του '60, η πλειοψηφία των εγχειριδίων γύρω από το μάνατζμεντ και την οργανωτική θεωρία, υποστήριζε ότι η ιεραρχία ή η γραφειοκρατία του Weber ήταν η ιδεατή μορφή οργάνωσης, επειδή οδηγούσε σε αποδοτικά οφέλη τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Επειδή το οργανωτικό περιβάλλον ήταν σχετικά σταθερό και οι στόχοι θα μπορούσαν να ενσωματωθούν και να συντονιστούν με τις λειτουργίες, η ομοιομορφία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες διατηρήθηκε. Οι εργαζόμενοι ήταν κάτω από σαφείς γραμμές τυποποιημένων κανόνων και διαδικασιών κατά τη λήψη των αποφάσεων, και οι μηχανισμοί ελέγχου και υπευθυνότητας θεωρήθηκαν ως κλειδιά για την επιτυχία.

Η επιχειρησιακή φιλοσοφία που είναι συμβατή με αυτήν την μορφή, χαρακτηρίζεται από μια τυποποιημένη και δομημένη θέση κατά τη λειτουργία της. Η διατήρηση μίας ομαλής ροής στην οργάνωση είναι σημαντική και οι μακροπρόθεσμες ανησυχίες της είναι η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και η αποδοτικότητα. Οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές καθοδηγούν την οργάνωση από κοινού. Τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα όσον αφορά στην κουλτούρα ιεραρχίας, αποτελούν οι δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί. Οι μεγάλες κρατικές οργανώσεις χαρακτηρίζονται ως ιεραρχικές, όπως αποδεικνύεται από τους μεγάλους αριθμούς τυποποιημένων διαδικασιών, τα πολλαπλά ιεραρχικά επίπεδα και την έμφαση στην ενίσχυση του κανόνα.

B) Η κουλτούρα της αγοράς (The Market Culture): Ένα άλλο είδος κουλτούρας, που έγινε δημοφιλές κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60, είναι η κουλτούρα αγοράς. Αυτή η μορφή στηρίχθηκε σε ένα εντελώς διαφορετικό σύνολο υποθέσεων από την ιεραρχία, και βασίστηκε κατά ένα μεγάλο μέρος στην εργασία του Oliver Williamson (1975). Αυτός προσδιόρισε ένα εναλλακτικό σύνολο δραστηριοτήτων, που υποστήριξε ότι συμβάλει θετικά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Ο όρος *αγορά* δεν είναι συνώνυμος με τον ομώνυμο όρο, που αποτελεί δραστηριότητα του τομέα μάρκετινγκ ή της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Περισσότερο αναφέρεται σε έναν τύπο οργάνωσης, που λειτουργεί ως «ίδια η αγορά». Είναι

προσανατολισμένο προς το εξωτερικό περιβάλλον αντί στο εσωτερικό, και στρέφεται στις συναλλαγές με (κυρίως) εξωτερικά πρόσωπα όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες κ.α. Αντίθετα από την ιεραρχική κουλτούρα, όπου ο εσωτερικός έλεγχος διατηρείται από τους κανόνες, τις εξειδικευμένες εργασίες και τις συγκεντρωτικές αποφάσεις, η κουλτούρα αγοράς λειτουργεί πρώτιστα μέσω των οικονομικών μηχανισμών αγοράς, δηλ. η σημαντικότερη εστίασή της είναι να ρυθμιστούν σωστά οι συναλλαγές (ανταλλαγές, πωλήσεις, συμβάσεις), ώστε να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αποδοτικότητα, η αποτελεσματική δύναμη στις θέσεις αγοράς, οι ασφαλείς βάσεις πελατών, είναι αρχικοί στόχοι της οργάνωσης και όπως είναι αναμενόμενο, οι αξίες – πυρήνες, που κατευθύνουν την κουλτούρα των οργανώσεων αυτού του τύπου, είναι η *ανταγωνιστικότητα* και η *παραγωγικότητα*. Οι βασικές υποθέσεις στην κουλτούρα της αγοράς είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι καλό αλλά εχθρικό, οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα εκλεκτικοί και η βασική αξία για την οργάνωση έγκειται στην προσπάθεια αύξησης της ανταγωνιστικής της θέσης. Έτσι ο στρατηγικός στόχος είναι να οδηγηθεί η οργάνωση προς την αποτελεσματικότητα και τα κέρδη.

Γ) Η κουλτούρα γενιάς (The Clan Culture): Ένα τρίτο είδος οργανωτικής κουλτούρας, αποκαλείται κουλτούρα γενιάς, λόγω της ομοιότητάς της με μία οργάνωση οικογενειακού τύπου. Μέσα από τη μελέτη των ιαπωνικών εταιριών, προς το τέλος της δεκαετίας του '60 και τις αρχές της δεκαετίας του '70, διάφοροι ερευνητές παρατήρησαν τις θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ των μορφών κουλτούρας αγοράς και ιεραρχίας, που αφορούσαν οργανισμούς της Αμερικής, και κουλτούρας γενιάς, που αφορούσαν εταιρίες στην Ιαπωνία (Pascale και Athos, 1981). Κοινές αξίες και στόχοι, ισχυρή συνοχή και συμμετοχή των εργαζόμενων, και μια αίσθηση του «εμείς», διέκριναν τις οργανώσεις αυτού του τύπου. Με αυτόν τον τρόπο, η κουλτούρα τις μετατρέπει περισσότερο σε εκτεταμένες οικογένειες και λιγότερο σε αυστηρά οικονομικές οντότητες. Αντί των κανόνων και των διαδικασιών, των ιεραρχιών ή των ανταγωνιστικών κέντρων του κέρδους και των αγορών, τα τυπικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων αυτού του τύπου είναι η ομαδική εργασία, τα προγράμματα συμμετοχής των υπαλλήλων και η εταιρική δέσμευση προς αυτούς (Ouchi, 1981).

Μερικές βασικές αρχές που διέπουν την κουλτούρα γενιάς, είναι ότι το περιβάλλον μπορεί καλύτερα να ρυθμιστεί, μέσω της ομαδικής εργασίας και της ανάπτυξης των υπαλλήλων, ενώ η οργάνωση έχει ως βασικό στόχο να επιχειρήσει την ανάπτυξη ενός ανθρωπιστικού περιβάλλοντος εργασίας (Argyris, Schon, 1978). Αυτά τα χαρακτηριστικά βέβαια δεν είναι νέα για τις οργανώσεις δυτικού τύπου. Έχουν υποστηριχτεί εδώ και δεκαετίες από πολλούς συγγραφείς, που συνδέουν το εργασιακό περιβάλλον με τον ανθρώπινο

παράγοντα (McGregor, 1960). Όμως ο τύπος αυτός μελετήθηκε έντονα μετά από την επιτυχία των ιαπωνικών εταιριών, οι οποίες είχαν υιοθετήσει αυτές τις αρχές και τις είχαν εφαρμόσει επιτυχώς, έπειτα από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Για παράδειγμα, όταν τα μεταβαλλόμενα με γρήγορους ρυθμούς εξωτερικά περιβάλλοντα, καθιστούν δύσκολο για τους διευθυντές να προγραμματίσουν μακροπρόθεσμα και εκ των προτέρων μία απόφαση, διαπιστώθηκε ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος προκειμένου να συντονιστεί η οργανωτική δραστηριότητα, είναι να επιβεβαιωθεί ότι όλοι οι υπάλληλοι μοιράζονται τις ίδιες αξίες και στόχους (Likert, 1970).

Η κουλτούρα γενιών απεικονίζει την οργάνωση σαν μια *εκτεταμένη* οικογένεια. Οι ηγέτες θεωρούνται ως σύμβουλοι, ενώ διατηρείται η συνοχή εξαιτίας της πίστης και της παράδοσης. Επίσης τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζόμενων είναι υψηλά. Η οργάνωση υπογραμμίζει το μακροπρόθεσμο όφελος της ατομικής ανάπτυξης, με την υψηλή συνοχή και την ανύψωση του ηθικού, που είναι σημαντικές παράμετροι. Η επιτυχία είναι συνήθως εξασφαλισμένη, λόγω του καλού εσωτερικού κλίματος και της μειωμένης ανησυχίας του προσωπικού. Με αυτόν τον τρόπο αποτελεί μία ασφαλιστική δικλείδα για την ομαδική εργασία, τη συμμετοχή και τη συναίνεση.

Δ) Η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (The Adhocracy culture): Ο τέταρτος τύπος κουλτούρας, ανταποκρίνεται στην *υπερεργήγορη* που απεικονίζει όλο και περισσότερο τον οργανωτικό κόσμο του εικοστού πρώτου αιώνα. Οι βασικές της αρχές είναι, ότι οι καινοτόμες και πρωτοποριακές πρωτοβουλίες οδηγούν στην επιτυχία, και ότι οι οργανώσεις οφείλουν να ανταποκρίνονται κυρίως στην προσπάθεια ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να διατηρηθούν και να επιβιώσουν στο μέλλον. Σημαντικός στόχος της διοίκησης είναι να ενθαρρυνθεί το επιχειρηματικό πνεύμα, η δημιουργικότητα και η δραστηριότητα. Επίσης η προσαρμογή και η δυνατότητα για καινοτομίες, οδηγούν σε νέους πόρους και σε αύξηση της αποδοτικότητας. Η ρίζα του όρου *ad hoc* προέρχεται από τα λατινικά, υπονοώντας ότι είναι κάτι το προσωρινό, εξειδικευμένο και δυναμικό. Πολλοί άνθρωποι έχουν δουλέψει σε μια ειδική ομάδα εργασίας ή μια επιτροπή, και έχουν απολυθεί μόλις ολοκληρώνεται η υποχρέωση αυτή. Η φιλοσοφία της *adhoc* κουλτούρας είναι η ρευστότητα και η προσωρινότητα. Ένας σημαντικός της στόχος είναι να ενθαρρυνθεί η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία και η δημιουργικότητα σε ένα περιβάλλον, όπου η αβεβαιότητα, η ασάφεια και η υπερφόρτωση των πληροφοριών είναι χαρακτηριστικές.

Η οργάνωση αυτού του είδους μπορεί συχνά να συναντηθεί σε επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού, σε εταιρίες που αναλαμβάνουν διάφορα projects κ.α. Μια σημαντική πρόκληση για αυτές, είναι να παράγουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και να προσαρμοστούν

γρήγορα στις νέες ευκαιρίες. Αντίθετα από την κουλτούρα της ιεραρχίας ή της αγοράς, η adhoc κουλτούρα δε βασίζεται στη συγκέντρωση δύναμης ή εξουσίας. Αντ' αυτού, η δύναμη ρέει μεμονωμένη από τα άτομα ή την ομάδα εστίασης (focus group), ανάλογα με το ποιο πρόβλημα εξετάζεται κάθε φορά (Aiken και Bacharach, 1979). Η έμφαση στην πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών είναι υψηλή, καθώς σχεδόν το καθένα από τα μέλη αναμιγνύεται με την παραγωγή, τους πελάτες, την έρευνα και την ανάπτυξη, καθώς και άλλα θέματα. Για παράδειγμα, κάθε διαφορετική ανάθεση σχεδίων σε μια συμβουλευτική εταιρία, αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητο πρόγραμμα, και ένα προσωρινό οργανωτικό σχέδιο δημιουργείται για να ολοκληρώσει το στόχο. Όταν το πρόγραμμα τελειώνει, η ομάδα που το δημιούργησε διαλύεται.

Γενικότερα, η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος χαρακτηρίζεται από ένα δυναμικό, επιχειρηματικό και δημιουργικό εργασιακό χώρο. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι διορατική, καινοτόμος και προσανατολισμένη στο ρίσκο (Rogalsky, 1999). Τα στοιχεία που κρατούν την οργάνωση δεσμευμένη, είναι ο πειραματισμός και η καινοτομία. Η έμφαση δίνεται στην αιχμή της νέας γνώσης και η επιτυχία της εστιάζεται στη μοναδικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η ετοιμότητα για τις νέες προκλήσεις στις αλλαγές είναι σημαντική, και η μακροπρόθεσμη έμφαση της οργάνωσης αποβλέπει στην ταχεία ανάπτυξη και απόκτηση νέων πόρων. Θα λέγαμε ότι αρκετές οργανώσεις του δυτικού κόσμου υιοθετούν όλο και περισσότερο το είδος αυτό, που κάποιοι ερευνητές το χαρακτήρισαν ως «οργανωμένη αναρχία».

2.7 Το μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων και ο ρόλος της εθνικής και οργανωτικής κουλτούρας κατά τον G. Hofstede: Για τον G. Hofstede (1980, 1991), του οποίου η προσπάθεια και συμβολή για την εννοιολογική αποκωδικοποίηση της οργανωτικής κουλτούρας είναι συνεχής και σημαντική τα τελευταία 25 χρόνια, η κουλτούρα δεν αποτελεί περιουσία των ατόμων αλλά των ομάδων και εκδηλώνεται διαμέσου τεσσάρων εννοιολογικών πεδίων:

1. των **Συμβόλων**, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες, αντικείμενα και που για κάθε κουλτούρα έχουν διαφορετική σημασία, όπως η γλώσσα ως τρόπος επικοινωνίας, ο τρόπος ένδυσης κ.λ.π.
2. των **Ηρώων**, ανθρώπων με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα όπου κινούνται,
3. των **Τελετουργιών**, όπου μέσα σε μια κουλτούρα, κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας και της σαφήνειας, όπως για παράδειγμα, ο τρόπος

που χαιρετάμε τους άλλους, ο τρόπος που ανακοινώνεται η προαγωγή ή η αποπομπή στον εργαζόμενο και

4. των **Αξιών**, δηλ. των πεποιθήσεων, ιδεών και συμπεριφορών που προτιμούνται έναντι άλλων, ενώ η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία και ασυνείδητα. Αυτά τα πεδία τα ονομάζει «πρακτικές».

Ο G. Hofstede προχώρησε προς μία συστηματική έρευνα ανάμεσα σε 160.000 εργαζόμενους σε 53 χώρες, η οποία κατέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων, όπως είναι η θέση που κατέχουν στο χώρο εργασίας. Ανακάλυψε πως υπάρχουν κοινά προβλήματα, αλλά με διαφορετικές λύσεις από χώρα σε χώρα όπως :

1. Η κοινωνική ανισότητα, που συμπεριλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία.
2. Η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας.
3. Η αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα.
4. Οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, συσχετιζόμενοι με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων.

Αυτές τις τέσσερις βασικές περιοχές προβλημάτων τις παρουσιάζει, ως διαστάσεις της κουλτούρας. Η κάθε διάσταση αποτελεί μια πλευρά της κουλτούρας, που μπορεί να μετρηθεί και να συγκριθεί σε σχέση με άλλες. Έτσι έχουμε το **μοντέλο των 4 διαστάσεων**, που αργότερα εμπλουτίζεται από μία πέμπτη διάσταση, και που βάσει αυτού του μοντέλου εντοπίζονται οι διαφορές στην κουλτούρα των εθνών. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες

1. *Απόσταση Δύναμης / Power Distance Index (P.D.I.):* Αντανακλά σε ποιο βαθμό μια κουλτούρα πιστεύει, ότι η θεσμική και οργανωτική δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου (αρκεί κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις) παρουσιάζουν υψηλό P.D.I. (*Power Distance Index*). Αυτός ο δείκτης μετρά το βαθμό ανισότητας σε μια κοινωνία, και συντίθεται από την αντίληψη και τις προτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον. Μας πληροφορεί για την εξάρτηση των σχέσεων σε μια χώρα. Σε χώρες με μεγάλη απόσταση δύναμης, υπάρχει εξάρτηση των υφιστάμενων από τους προϊστάμενούς τους και μια προτίμηση προς αυτήν την εξάρτηση, ενώ υπάρχει και συναισθηματική απόσταση. Στην αντίθετη περίπτωση, υπάρχει προτίμηση για διαβούλευση και αλληλεξάρτηση μεταξύ διευθυντών και υφιστάμενων. Στον εργασιακό χώρο συμπληρώνονται οι ρόλοι γονιού –παιδιού και δασκάλου – μαθητή, από αυτόν του προϊστάμενου – υφιστάμενου. Ένα υψηλό P.D.I., απεικονίζει το βαθμό στον

οποίο η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους (σεβασμός στην ιεραρχία, στα σύμβολα, στους τίτλους). Ένα χαμηλό P.D.I. απεικονίζει το βαθμό στον οποίο η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους (η τυπική εξουσία έχει την ισχύ, αλλά δεν τους φοβίζει). Σε καταστάσεις με μεγάλη απόσταση δύναμης, οι υφιστάμενοι προσδοκούν να τους ορίζεται τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, ενώ οι ιεραρχικά ανώτεροι δικαιούνται ειδικών προνομίων και αμφότεροι θεωρούν εαυτούς άνισους. Σε καταστάσεις με μικρή απόσταση δύναμης, οι υφιστάμενοι προσδοκούν να λαμβάνεται η γνώμη τους υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ρόλοι αλλάζουν και ο σημερινός υφιστάμενος είναι ο πιθανός αυριανός προϊστάμενος. Έτσι υπάρχει άμεση σχέση και με την ηγεσία, αφού στη μία περίπτωση γίνεται λόγος για μια αυταρχική ηγεσία και ένα πατερναλιστικό στυλ διοίκησης, και στη δεύτερη για μια συμμετοχική ηγεσία και ένα δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης. Στην πρώτη περίπτωση, η δύναμη βασίζεται στην αντίληψη του υφιστάμενου ότι ο προϊστάμενος έχει το νόμιμο δικαίωμα να ελέγξει την συμπεριφορά του, ενώ στη δεύτερη η δύναμη απορρέει από την αύρα που αποπνέει ο προϊστάμενος και τη διαπροσωπική προσέλκυση.

2. *Συλλογικότητα έναντι Ατομικότητας / Collectivism vs Individualism*: Περιγράφει το βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα. Η ατομικότητα ανήκει σε κοινωνίες, όπου οι δεσμοί μεταξύ των ανθρώπων είναι χαλαροί και ο καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον ίδιο τον εαυτό του, και όπου η αξία της αυτοέκφρασης αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων, ενώ για την επίλυση των διαπροσωπικών προβλημάτων χρησιμοποιούνται στρατηγικές αντιπαράθεσης. Από την άλλη, η συλλογικότητα ανήκει σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες, οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις διαφωνίας, τα μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν την αποφυγή ως ενδιάμεση τεχνική. Κουλτούρες με μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και ψυχρό κλίμα, τείνουν να είναι ατομικιστικές, ενώ βρέθηκε και αρνητική συσχέτιση μεταξύ Απόστασης – Δύναμης και Ατομικότητας – Συλλογικότητας. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό απόστασης δύναμης, τείνουν να είναι συλλογικές. Στο χώρο εργασίας, η διάσταση αυτή είναι η σύνθεση απαντήσεων των εργαζόμενων σε ερωτήματα σχετικά με τον προσωπικό χρόνο, τις ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης, τη δυνατότητα υιοθέτησης προσωπικών προσεγγίσεων στην εργασία, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις φυσικές

εργασιακές συνθήκες. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα, η εργασία οργανώνεται έτσι, ώστε τα ατομικά ενδιαφέροντα του εργαζόμενου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη, ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα, αυτός ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος, που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

3. *Θηλυκότητα έναντι Αρρενωπότητας / Femininity vs Masculinity*: Περιγράφει το βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί συμπεριφορές, όπως η ποιότητα ζωής και η απόκτηση πλούτου. Η διάσταση αυτή αντανάκλα την ύπαρξη ευκαιριών για κέρδη, αυτοπραγμάτωση, προαγωγή και αναγνώριση (αναφορικά με τον ανδρισμό), αλλά και τις δυνατότητες συνεργασίας, καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία και τις συνθήκες ασφάλειας των εργαζόμενων. Σε κουλτούρες ανδρισμού, υπάρχει πίστη στη φιλοδοξία και το κατόρθωμα με συμπεριφορές σχετικές με αυτήν του άνδρα, με διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς και γυναικείους ρόλους. Τα άτομα επιδιώκουν υψηλές υλικές απολαβές και η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι περιορισμένη. Η ανισότητα θεωρείται ευεργεσία και οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και διαφοροποιημένοι. Συναντάται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Η ηγεσία είναι δογματική και αποφασιστική, αποκομμένη από την ομάδα. Σε κουλτούρες θηλυκότητας, υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στη βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο, προτιμάται η ισότητα, τα δυο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο απασχόλησης και εξέλιξης, οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό, η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και αναζητά συναινέσεις.
4. *Αποφυγή αβεβαιότητας / Uncertainty Avoidance*: Αναφέρεται στο βαθμό, που η κουλτούρα αισθάνεται απειλούμενη από αμφιλεγόμενες, αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί να απαλλαγεί από αυτές, εγκαθιστώντας περισσότερες δομές. Ο μεγάλος βαθμός αμυντικής αβεβαιότητας, δείχνει χαμηλή ανεκτικότητα σε αμφιλεγόμενες καταστάσεις. Αυτές οι κουλτούρες προτιμούν ν' αποφεύγουν την αβεβαιότητα, επιθυμούν τη συναίνεση και υπάρχει προτίμηση στους τυπικούς κανόνες. Τα άτομα επειδή αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι ανασφαλή και επιδιώκουν τη σταθερότητα στην απασχόληση. Υπάρχει αγωνία και αυτό εκφράζεται μέσα από συνεχή δραστηριότητα, αλλά και νεύρα, επιθετικότητα και χειρονομίες. Υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και η παρακίνηση των εργαζόμενων βασίζεται στην ασφάλεια. Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη αμυντικής αβεβαιότητας δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα, πιστεύουν στην παραδοχή διαφορετικών απόψεων, στην ανάληψη ρίσκου και στην προσπάθεια

νέων άγνωστων πραγμάτων. Τα άτομα δεν αισθάνονται ανασφάλεια, είναι πιο κινητικά και με συχνή αλλαγή εργασίας. Υπάρχει χαμηλή εκφραστικότητα, δίνεται η εντύπωση ήσυχων και καλόβωλων μελών και τα συναισθήματα δεν εξωτερικεύονται. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα μέλη είναι ικανά, αλλά δεν διακατέχονται από μία εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα. Η σύνθεση αυτής της διάστασης πραγματοποιήθηκε μέσα από τις απαντήσεις των εργαζόμενων, στο κατά πόσο υπάρχει εκνευρισμός και ένταση στην εργασία και στην οπτική για την μελλοντική τους πορεία, στα πλαίσια του οργανισμού.

Σε ύστερη χρονική στιγμή ο Hofstede δημιούργησε και μία άλλη διάσταση, την οποία ονόμασε «δυναμισμό του Κομφούκιου», για να εξηγήσει τη γρήγορη οικονομική ανάπτυξη πολλών ασιατικών χωρών. Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην επιλεκτική προαγωγή, ιδιαίτερων σημείων ηθικής της Κομφουκιανής διδασκαλίας. Αυτή περιλαμβάνει την επιμονή, την έννοια της ντροπής, την αποταμίευση, την ακολουθία της ιεραρχίας και λιγότερο την παράδοση. Μια αδυναμία της συγκεκριμένης μελέτης είναι, ότι ο Hofstede θεωρεί μία και μόνο κουλτούρα κυρίαρχη για κάθε κράτος.

Ο Hofstede έχει ασχοληθεί με την εθνική και οργανωτική κουλτούρα. Διαχωρίζοντας αλλά και εμπλέκοντας τους δύο αυτούς τύπους, παραθέτει **έξι διαστάσεις** σε επίπεδο **οργανωτικής κουλτούρας**:

1. *Ο προσανατολισμός στη διαδικασία έναντι του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα.* Στις κουλτούρες με προσανατολισμό στη διαδικασία, υπάρχει η αντίληψη αποφυγής του ρίσκου και περιορισμένης καταβολής προσπάθειας στην εργασία, ενώ στις κουλτούρες με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα τα μέλη είναι εξοικειωμένα με διαρκείς προκλήσεις, παρουσιάζονται κανονικά δίχως απουσίες και υπάρχουν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η μεγάλη απόσταση δύναμης, σχετίζεται περισσότερο με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες.
2. *Ο προσανατολισμός στην εργασία έναντι του προσανατολισμού στους υπαλλήλους.*
Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει πίεση για ολοκλήρωση της εργασίας, ενώ στη δεύτερη οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως σύμμαχο στα προσωπικά τους προβλήματα, και τους εαυτούς τους ως ισότιμα μέλη μιας ομάδας. Όταν υπάρχει προσανατολισμός στους εργαζόμενους, παρατηρείται υψηλότερος βαθμός αρχαιότητας και μέση ηλικία των υπαλλήλων (Schramm – Nielsen, 1999).
3. *Η επαγγελματική κουλτούρα έναντι της τοπικής.*
Στις επαγγελματικές κουλτούρες, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η πρόσληψή τους έγινε με κριτήριο τις επαγγελματικές τους ικανότητες και ότι η προσωπική τους ζωή είναι

ατομική τους υπόθεση, ενώ στις τοπικές κουλτούρες οι κανόνες ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους και εμπλέκονται στο εργασιακό περιβάλλον διάφοροι κοινωνικοί / οικογενειακοί παράγοντες.

4. *Τα ανοιχτά συστήματα έναντι των κλειστών συστημάτων.*

Αυτή η διάσταση μετρά το επίπεδο επικοινωνίας και σχετίζεται με την εθνικότητα. Στο ανοιχτό σύστημα, τα νέα μέλη πολύ γρήγορα νιώθουν την αποδοχή της ομάδας, ενώ στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει καχυποψία και εγκράτεια στις διαπροσωπικές σχέσεις. Το ανοιχτό σύστημα σχετίζεται με χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας.

5. *Ο αυστηρός έλεγχος έναντι του χαλαρού ελέγχου.*

Αναφέρεται στο βαθμό εσωτερικής δομής του οργανισμού. Όταν υπάρχει στενός έλεγχος, αποτελεί κανόνα η επίγνωση του κόστους, ο χρονικός προγραμματισμός, η σοβαρότητα και η τυπικότητα.

6. *Οι πραγματιστικές μονάδες έναντι των κανονιστικών.*

Οι πραγματιστικές μονάδες λειτουργούν με γνώμονα τις απαιτήσεις της αγοράς, ενώ οι κανονιστικές δίνουν έμφαση στην εφαρμογή των κανόνων και των διαδικασιών. Οι πρώτες αφορούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ οι δεύτερες σχετίζονται με μονοπωλιακές καταστάσεις.

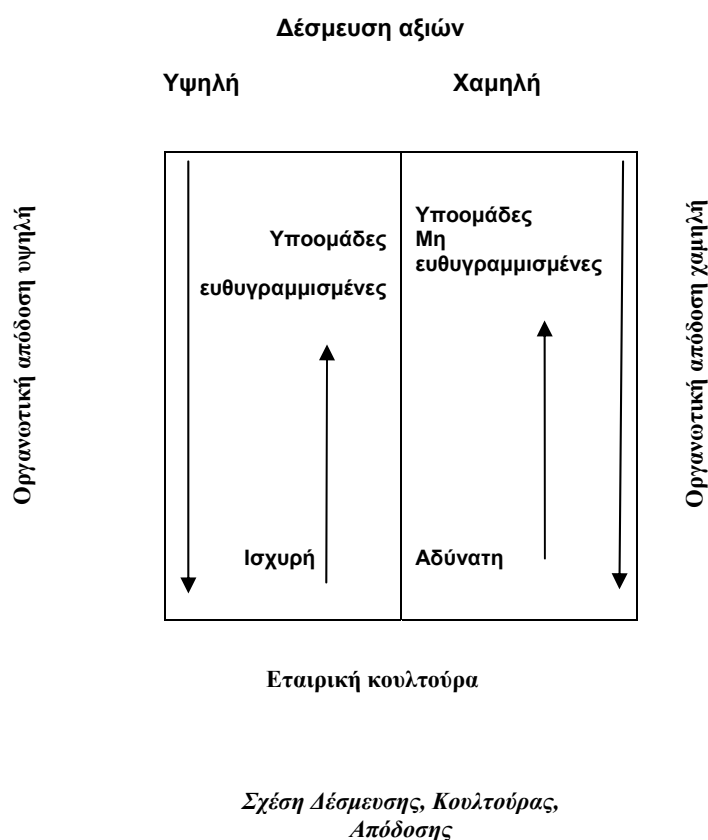
Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει κάποια αντιστοιχία μεταξύ των διαστάσεων οργανωτικής κουλτούρας που δίνει ο Hofstede, με αυτές που εξετάζουν και αντιδιαστέλλουν οι Cameron και Quinn. Πέρα από αυτό προσπαθεί να συνδέσει τις διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας με αυτές της οργανωτικής, παρόλο που θεωρεί την εθνική κουλτούρα ως μια έννοια αρκετά πιο βαθιά και ευρεία.

Η έρευνα του Hofstede έδειξε, ότι υπάρχουν διαφορές στον τρόπο αντίληψης των ηγετών σε διαφορετικές χώρες και επισήμανε τη σημασία διερεύνησης του βαθμού, στον οποίο οι αξίες και τα μηνύματά τους διαχέονται και γίνονται καθημερινές πρακτικές των μελών. Μέσα από μια διαδικασία πολυδιάστατης διαβάθμισης, επιχειρεί να δώσει μία συνολική εικόνα για το πώς διαφορετικές χώρες αντιλαμβάνονται την ηγεσία, με μία ποιοτική ανάλυση που βασίζεται σε υποκειμενική ερμηνεία (Nelson, Gopalan, 2003). Οι διαστάσεις που χρησιμοποιεί μπορεί να μην ξεκαθαρίζουν πλήρως τις οργανωτικές καταστάσεις, αποτελούν όμως ένα εργαλείο ταξινόμησης. (Στο Παράρτημα απεικονίζεται επιγραμματικά η έρευνα του Hofstede).

2.8 Εταιρική κουλτούρα και σύστημα αξιών: Ερευνητές που έχουν πραγματοποιήσει εκτενείς μελέτες πάνω στην εταιρική κουλτούρα, έχουν διαπιστώσει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι δεσμευμένοι στις βασικές οργανωτικές αξίες, όσο ισχυρότερη

είναι η κουλτούρα της επιχείρησης (Denison, 1990). Οι ίδιοι ερευνητές διαπίστωσαν, ότι οι εργαζόμενοι με ισχυρή εταιρική κουλτούρα είναι περισσότερο δεσμευμένοι στις αξίες της επιχείρησής τους, σε σχέση με εκείνους που υφίστανται μέσα σε μία οργάνωση, με αδύναμη εταιρική κουλτούρα. Η κάθε εταιρική κουλτούρα διαθέτει τις δικές της υποομάδες, ωστόσο μια βασική διαφορά είναι ότι, όταν αυτή είναι ισχυρή, οι υποομάδες ευθυγραμμίζονται, ενώ όταν αυτή είναι ασθενής, η ευθυγράμμισή τους καθίσταται αδύνατη (Fiol, 1991). Τα συμπεράσματα από αυτές τις ερευνητικές μελέτες συνοψίζονται στο σχήμα 3.

Σχήμα 3



Τα κοντά βέλη στο μοντέλο, οδηγούν από την εταιρική κουλτούρα στην ευθυγράμμιση των υποομάδων ή στη μη ευθυγράμμισή τους, επίσης φανερώνεται ότι υπάρχουν ορισμένες υποομάδες μέσα στο σύνολο των υπαλλήλων, που δεν ακολουθούν τις συγκεκριμένες οργανωτικές αξίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η εταιρική κουλτούρα είναι τεμαχισμένη, δεδομένου ότι πολλές υποομάδες υπάρχουν, όμως μόνο μερικές από τις αξίες της μοιράζονται σε αυτές. Αυτή είναι και η έννοια της υποομάδας (subculture): οι υποομάδες των εργαζόμενων μέσα στην ίδια την επιχείρηση διαφέρουν, ως προς το βαθμό προσδιορισμού τους με τις συγκεκριμένες οργανωτικές αξίες.

Τα μακριά βέλη, αντίθετα, απεικονίζουν ένα συσχετισμό, μεταξύ της δέσμευσης των υποομάδων για τις οργανωτικές αξίες και την εταιρική κουλτούρα. Όπως υποδεικνύεται από το μακρύ τόξο στην αριστερή πλευρά αυτού του σχήματος, ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης στις αξίες, παράγει μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα και μία ισχυρή εταιρική κουλτούρα είναι ενδεικτικό σημείο, για την ευθυγράμμιση της υποομάδας. Αντίθετα το μακρύ βέλος στη δεξιά πλευρά του πίνακα δείχνει, ότι ένα χαμηλό επίπεδο δέσμευσης στις αξίες της επιχείρησης, παράγει μία αδύναμη εταιρική κουλτούρα, που με τη σειρά της οδηγεί στη μη ευθυγράμμιση των υποομάδων. Τέλος, η αριστερή πλευρά του πίνακα δείχνει, ότι η ευθυγράμμιση των υποομάδων οδηγεί σε ανώτερη οργανωτική απόδοση, και η δεξιά πλευρά του πίνακα δείχνει, ότι η μη ευθυγράμμιση οδηγεί σε κατώτερη οργανωτική απόδοση.

Έχει υποστηριχτεί, ότι η φύση της δέσμευσης των εργαζόμενων για το κυρίαρχο σύστημα αξίας των οργανώσεων, έχει επιπτώσεις στα εξής τέσσερα σημεία:

Αίσθηση της *εσωτερικότητας*, με την οποία οι υπάλληλοι προσαρμόζουν τις αξίες της οργάνωσης, ώστε να είναι σύμφωνες με τις προσωπικές τους αξίες.

Αίσθηση του *προσδιορισμού* με τους στόχους της οργάνωσης κατά τέτοιο βαθμό, ώστε ο εργαζόμενος και οι οργανωτικοί στόχοι να ευθυγραμμίζονται.

Αίσθηση της *συμμετοχής* στον εργασιακό χώρο και της *επαγγελματικής ικανοποίησης* (job satisfaction), όσον αφορά στο ρόλο των καθηκόντων του.

Αίσθηση της *πίστης* και *αφοσίωσης* στην οργάνωση.

Τα χαρακτηριστικά αυτά τείνουν να συνδεθούν με εκείνους τους υπαλλήλους, που όχι μόνο εμπιστεύονται την οργάνωσή τους, αλλά έχουν και μια σαφή κατανόηση αυτού που αναμένεται να κάνουν. Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα παρέχει αυτήν τη δυνατότητα. Επιπλέον, εκείνοι με ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης για τις αξίες, δεν παρέχουν μόνο στην οργάνωση ένα σταθερό και ασφαλές εργασιακό δυναμικό, αλλά εφαρμόζουν τη στρατηγική της αποτελεσματικότερα. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τον ρόλο των αξιών, αλλά και τη συμβολή τους στη χρηστή συμπεριφορά, μέσα στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα.

Κεφάλαιο Τρίτο

Ο ρόλος των αξιών και της χρηστής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Μέσα στο οργανωτικό περιβάλλον η εταιρική κουλτούρα δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο διαμόρφωσης των αξιών, προκειμένου να ληφθούν εκείνες οι αποφάσεις που θα οδηγήσουν τον οργανισμό σε περαιτέρω ανάπτυξη. Τόσο οι ατομικές όσο και οι οργανωτικές αξίες, επηρεάζουν σημαντικά αυτή τη διαδικασία. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε την έννοια των αξιών, την ιεραρχία και την ταξινόμησή τους, τη σύνδεσή τους με την οργανωτική κουλτούρα, τις διοικητικές αξίες, καθώς και το ρόλο της χρηστής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας του δημόσιου τομέα.

3.1 Η έννοια των αξιών: Οι αξίες μπορούν να θεωρηθούν ως τα κανονιστικά πρότυπα, από τα οποία οι άνθρωποι επηρεάζονται στην επιλογή τους μεταξύ εναλλακτικών σχεδίων δράσης (Jacob, Flink, Schuchman, 1962). Μπορούν επίσης να αντιμετωπιστούν ως συλλήψεις των επιθυμητών καταστάσεων, που χρησιμοποιούνται στην εργασία και είναι στενά συνδεδεμένες, εννοιολογικά και εμπειρικά, με τους κοινωνικούς κανόνες (Williams, 1967). Μια αξία νοείται ως η δηλωμένη ή υπονοούμενη σύλληψη αυτού, που ένα άτομο, μια ομάδα ή μια οργάνωση θεωρούν ως επιθυμητό. Από την άποψη αυτή, είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της προσωπικότητας και στην πραγματικότητα αποτελεί ένα είδος συστήματος καθοδήγησης, που χρησιμοποιείται όταν το άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο σε μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων. Οι αξίες περιλαμβάνουν τη γνώση, τη σκέψη, το συναίσθημα και τη συμπεριφορά, και μπορούν να εξεταστούν εμπειρικά (Rokeach, 1973).

Οι αξίες χρησιμεύουν ως πρότυπα, που καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά με *ποικίλους* τρόπους. Το σύστημα αξιών είναι ένα σχέδιο που δομείται, σύμφωνα με την ανάλογη σημαντικότητά του. Ένα τέτοιο προσωπικό σύστημα αντιμετωπίζεται ως το μόνιμο αντιληπτικό πλαίσιο, που διαμορφώνει και επηρεάζει τη γενική φύση της ατομικής συμπεριφοράς. Εφόσον μια αξία γίνει μέρος ενός τέτοιου οργανωμένου συστήματος, στη συνέχεια ταξινομείται. Αυτή η ταξινόμηση επιτρέπει στο άτομο να καθορίσει την αλλαγή των προτεραιοτήτων και συγχρόνως να δει το συνολικό σύστημα αξιών του, όπως αυτό διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες (Ebert, Mitchell, 1975).

Τα προσωπικά συστήματα αξίας των οργανώσεων, αποτελούν αντικείμενα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος και παρουσιάζουν τις ακόλουθες γενικές ιδιότητες:

1. Έχουν επιπτώσεις στην οργανωτική αντίληψη για τις καταστάσεις και τα προβλήματα.
2. Επηρεάζουν ολόκληρη τη διαδικασία επιλογής της κατάλληλης λύσης.

3. Έχουν επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις.
4. Επιδρούν στην αντίληψη της οργάνωσης, για τα ατομικά και συλλογικά επιτεύγματα.
5. Θέτουν τα όρια για την χρηστή συμπεριφορά.
6. Έχουν επιπτώσεις στην αποδοχή ή την αντίσταση στις οργανωτικές πιέσεις και τους στόχους (Sikula, 1971).

Λόγω των διαφορετικών ερμηνειών της έννοιας των αξιών, γίνεται δύσκολο για το άτομο να τις αξιολογήσει. Συνεπώς, για να καταλάβει τη σημασία που έχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα πρέπει να εξετάσει τις εξής παραμέτρους:

1. Οι διαφορίες προκύπτουν από τις διαφορετικές αξίες.
2. Οι αξίες προσεγγίζονται υποκειμενικά και διαφέρουν εμφανώς, μεταξύ των ατόμων.
3. Ορισμένα άτομα τείνουν να θεωρούν, ότι οι υπόλοιποι πρέπει να δεχτούν ή να υιοθετήσουν τις προσωπικές τους αξίες (Lindblom, 1968).

Οι ατομικές και οργανωτικές αξίες διαπερνούν όλες τις αποφάσεις. Οι κρίσεις τους προκύπτουν από το προσωπικό σύστημα αξιών του ατόμου και ρυθμίζονται από τις αξίες της οργάνωσης. Ακόμα, εκείνες προκύπτουν σε απάντηση της ανθρώπινης ανάγκης να ασκηθεί η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων για δράση. Οι αξίες έχουν την ιδιότητα της επιλεκτικότητας – δηλ. να ορίζουν την ποιότητα των επιλογών μας. Επίσης, η μεταβλητότητά τους είναι εμφανής από άτομο σε άτομο, και ιδιαίτερα μεταξύ συνεκτικών κοινωνικών ομάδων. Συμβάλουν επίσης στην ουσιαστική συνοχή από γενιά σε γενιά, μέσω κυρίως της κοινωνικής εκμάθησης και της διαδικασίας της διαπροσωπικής επικοινωνίας (Rokeach, 1968). Μπορούν να μεταβληθούν, παρόλο που αποτελούν μια σταθερή βάση για τον άνθρωπο και, σε μεγάλη έκταση, συνδέονται με το ρόλο που αυτός καλείται να εκπληρώσει ή θέλει να εκπληρώσει στην κοινωνία.

Επίσης έχουν την ιδιότητα της αυτό – αξιολόγησης, δηλ. την ικανότητα ενός προσώπου να κρίνει την ευπρέπεια της συμπεριφοράς του, μέσα από αναφορά στα πρότυπα που έχει μάθει. Αυτά τα πρότυπα προέρχονται συχνά από τις κοινωνικές ομάδες στις οποίες αυτό είναι μέλος, αλλά μερικές φορές αντιμετωπίζονται όπως υπαγορεύει η μεμονωμένη συνείδηση. Σε κάθε περίπτωση, μια αξία μεταβιβάζει στο άτομο την αίσθηση της προσωπικής δέσμευσης, που το κάνει να αισθανθεί υποχρέωση προς την κατεύθυνσή της. Οι αξίες έχουν την ιδιότητα της παρεμπόδισης, δηλ. τη διακοπή της δράσης σε κάτι που θεωρείται ανάρμοστο, μέσω μιας διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου, παρά από εξωτερικές καταναγκαστικές κυρώσεις (Humble, 1994).

Γενικότερα αυτές παρέχουν στον εργαζόμενο, ένα σύνολο κανόνων για την καθοδήγησή του κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Οι αξίες της οργάνωσης επικεντρώνονται στη διατύπωση των στόχων, στην αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων και την αξιολόγηση τη στιγμή της επιλογής, στην εφαρμογή της απόφασης και τον έλεγχο της. Φυσικά, μέσα από όλη αυτή τη διεργασία, απεικονίζεται το σύστημα αξιών του ατόμου και της οργάνωσης.

3.2 Η ιεραρχία και η ταξινόμηση των αξιών: Για να κατανοηθεί η δομή των αξιών είναι χρήσιμο να διευκρινιστεί η ιεραρχία τους. Οι αξίες βρίσκονται αρχικά στο ατομικό επίπεδο και στη συνέχεια διαμορφώνουν το σύστημα αξιών της ομάδας. Έπειτα τα διάφορα ομαδικά σύνολα δημιουργούν τις οργανωτικές αξίες, και αυτές με τις σειρά τους οργανώνουν το κοινωνικό σύνολο. Στην πραγματικότητα, αυτές αποτελούν το συνολικό σύστημα αξιών του ατόμου, το οποίο βοηθά στην ολοκλήρωση της προσωπικότητάς του. Περαιτέρω, όπως απεικονίζεται στο ακόλουθο απόσπασμα του Bernthal (1962, σ. 192), το σύστημα αυτό, του επιτρέπει να αντιμετωπίσει τις προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες:

«Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η ολοκλήρωση της προσωπικότητας, δεν μπορεί ποτέ να είναι μια απλή «αντανάκλαση» ή «πραγματοποίηση» ενός συστήματος αξιών. Τα άτομα ενώνονται κατά ομάδες και υιοθετούν τις αξίες της οργάνωσης, προκειμένου να βοηθηθούν, ώστε να επιτύχουν τους βασικούς σκοπούς τους. Αυτό προκύπτει από τη συνεχόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών, η οποία, φυσικά, απαιτεί την ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία. Οι ομάδες έχουν τους κανόνες ή τα πρότυπα της συμπεριφοράς και διαμορφώνουν το σύστημα αξιών, το οποίο υιοθετείται από το νέο μέλος τους».

Ο Homans (1950, σ. 123) έχει καθορίσει τους ομαδικούς κανόνες ως εξής:

«Ένας κανόνας, είναι μια ιδέα των μελών μιας ομάδας, που έπειτα μπορεί να τεθεί υπό μορφή δήλωσης, που διευκρινίζει το τι πρέπει τα μέλη της να πράξουν».

Συχνά είναι απαραίτητο για το άτομο να συμβιβάσει τις προσωπικές αξίες του, προς όφελος της διατήρησης αλληλεγγύης της ομάδας. Παρόλα αυτά τέτοιοι συμβιβασμοί μπορούν να είναι λιγότερο επώδυνοι, εάν αυτό έχει ενσωματώσει τις ομαδικές αξίες. Οι Elbing και Elbing (1967, σ. 112) τονίζουν σε αυτό το σημείο την ακόλουθη μετάβαση:

«Τέτοιες ομάδες χρησιμεύουν ως σημεία αναφοράς για τα άτομα. Χρησιμεύουν ως μια πηγή κανόνων, αξιών και κινήτρων. Κατά συνέπεια, οι ομάδες είναι ζωτικής σημασίας για τα μέλη τους...».

Ο Churchman (1961) πάλι, βλέπει την ομάδα υπό δύο βασικές πλευρές: (1) ως άτομο «ιδίω δικαιώματι» και (2) ως «σώμα» φτιαγμένο από ένα σύνολο ατόμων. Στην πρώτη περίπτωση οι αξίες της ομάδας εξετάζονται συλλογικά, και συσχετίζονται με τη συλλογική

γνώση που κατέχεται από όλα τα μέλη, καθώς επίσης και με τις αποφάσεις που λαμβάνονται από ολόκληρη την ομάδα. Από τη δεύτερη πλευρά, είναι απαραίτητο να θεωρηθούν οι αξίες των μεμονωμένων μελών ως ένα αρχικό πλαίσιο και να αναπτυχθεί ένας τρόπος, προκειμένου να συνδυαστούν και να καθορίσουν τι είναι σημαντικό για την ομάδα. Οι μεμονωμένες αξίες υποχωρούν κάτω από αυτές της ομάδας.

Η ιεραρχία τους δεν σταματά στο επίπεδο της οργάνωσης. Συνεχίζει για να περιλάβει το οικονομικό σύστημα και τη συνολική κοινωνία. Για παράδειγμα οι αξίες του οικονομικού συστήματος, καλύπτουν την κατανομή των λιγοστών πόρων και την παραγωγή και διανομή των αγαθών και υπηρεσιών, ενώ οι αξίες για τη συνολική κοινωνία, καλύπτουν πολλές πλευρές των ανθρώπινων αναγκών και της κοινωνικής ευημερίας. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν πολυάριθμοι τρόποι ταξινόμησης των αξιών. Η σημασία τους έγκειται στο ότι επιτρέπουν την ανάπτυξη ενός πλάνου για τα άτομα, τις ομάδες και τις οργανώσεις, που καθιστά ευκολότερη την πρόβλεψη της επιθυμητής έκβασης στη λήψη των αποφάσεων.

Η αρχική ταξινόμηση του Spranger των αισθητικών, θεωρητικών, οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών, και θρησκευτικών αξιών, τυποποιήθηκε από τον Allport (1951). Για χρόνια, η κλίμακα του Allport ήταν το μόνο τυποποιημένο όργανο μέτρησης των ατομικών αξιών. Επίσης μια από τις πιο γνωστές και πιο χρήσιμες ταξινομήσεις καθιερώθηκε από τον Maslow, που στην ουσία πρότεινε μια ιεραρχία των αναγκών, στην οποία ορισμένες αξίες ήταν πιο επιθυμητές για την ψυχολογική εκπλήρωση, σε σχέση με άλλες.

Ο England (1971) προτείνει μια δισδιάστατη ταξινόμηση. Η πρώτη διάσταση αφορά την *εννοιολογική φύση* και περιλαμβάνει: (1) μια προσέγγιση βασισμένη στις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα, και (2) μια κανονιστική προσέγγιση, που στρέφεται προς τις υποχρεώσεις και τα ήθη. Η δεύτερη διάσταση είναι κεντροθετημένη στην *εννοιολογική γενικότητα των αξιών*, και εκτείνεται σε ένα συνεχές πλαίσιο μεταξύ των πολύ συγκεκριμένων αξιών και των αφηρημένων ή γενικών αξιών. Η δισδιάστατη ταξινόμηση του England είναι διανοητικού ενδιαφέροντος, αλλά απαιτεί πολλή εμπειρική δοκιμασία προτού μπορέσει να θεωρηθεί ως ένα γενικό πρότυπο των ατομικών αξιών.

3.3 Οι διοικητικές αξίες: Οι διοικητικές αξίες είναι μία σύνθεση των βασικών προσωπικών αξιών και ορισμένων *επίκτητων* αξιών, που προσδιορίζονται από το διευθυντικό ρόλο στις επίσημες οργανώσεις. Στην πραγματικότητα ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός διευθυντή, είναι μια ισχυρή αίσθηση δέσμευσης προς την οργάνωση. Μέσα από αυτήν την αίσθηση της υποχρέωσης, εκείνος αποκτά αυτές τις αξίες που είναι ιδιαίτερες για την πειθαρχία της διοίκησης. Ο Ewing (1964, σ. 3) δηλώνει ότι: «το σημαντικότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα του διευθυντικού ρόλου, είναι η δέσμευσή του για την επιβίωση και

την ενδυνάμωση της οργάνωσης. Αυτή η υποχρέωση προέρχεται από το γεγονός, ότι η οργάνωση «προσφέρει τις προσωπικές ευκαιρίες για την πρόοδο, το γόητρο, την ασφάλεια και την επαφή με τους άλλους ανθρώπους».

Η εξέλιξη στη διοικητική σκέψη έχει συνοδευτεί από τις αλλαγές των διοικητικών αξιών. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, οι διοικητικές αξίες συνδέονται με την καλβινιστική ηθική, η οποία επιβάλλει στο άτομο να είναι οικονόμο, θεοσεβές και εργατικό. Σύμφωνα με το δόγμα του Adam Smith, όπως διατυπώθηκε το 1776, η αναζήτηση του συμφέροντος θα επέφερε μέγιστο κοινωνικό όφελος. Από κοινού με την καλβινιστική ηθική, το δόγμα Smith των ανταγωνιστικών οικονομιών διαμόρφωσε την ανάπτυξη και εξέλιξη των οργανωτικών αξιών των Η.Π.Α., από το 1820 έως τις αρχές της περιόδου του μεσοπολέμου. Από τη δεκαετία του '30, έπειτα από το μεγάλο οικονομικό κραχ του 1929, η οργανωτική διοίκηση στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει δοκιμάσει πλήθος κοινωνικών και πολιτικών πιέσεων και έχει κάνει μερικές σημαντικές εσωτερικές μετατοπίσεις. Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει σε μια τροποποίηση του επικρατούντος πλαισίου αξιών. Στην πραγματικότητα η σκέψη που επικρατεί ακόμα όσον αφορά στο μάνατζμεντ, είναι προσανατολισμένη στο δόγμα του οικονομικού ανταγωνισμού και της καλβινιστικής ηθικής (Chacraporty, 1993).

Διάφορες μελέτες έχουν ρίξει ιδιαίτερο φως στις αξίες που επικρατούν στα είδη οργανώσεων, καθώς επίσης και στα διαφορετικά επίπεδα και λειτουργίες που υπάρχουν μέσα στην ίδια την οργάνωση. Η πλειοψηφία αυτών των μελετών έχει εξετάσει διευθυντές σε οργανώσεις, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, στη μελέτη 387 ανώτερων στελεχών του τμήματος μεταφορών εθνικών οδών, οι Boxx, Odom και Dunn (1991) σημείωσαν ότι, οι ανώτεροι υπάλληλοι επιθυμούν τους υπαλλήλους εκείνους, που προσπαθούν συνεχώς να υποστηρίξουν τους στόχους και τις αξίες της οργάνωσης. Οι Abbasi και Hollman (1987), σε μελέτη 198 ανώτατων διοικητικών υπαλλήλων, διαπίστωσαν ότι το πλαίσιο αξιών τους βρισκόταν πλησιέστερα στην οντότητα, που οι οικονομολόγοι αποκαλούν «homo economicus».

Η μελέτη ορόσημο του George England (1967) για το προσωπικό σύστημα αξιών 1.072 αμερικανών διευθυντών, πρόσθεσε σημαντική γνώση γύρω από αυτό το ευαίσθητο θέμα. Για να συγκεντρώσει τα στοιχεία του, ο England χρησιμοποίησε ένα ερωτηματολόγιο προσωπικών αξιών, εφαρμόζοντας διπολικά επίθετα, όπως διαλλακτικός – ισχυρογνώμων, ικανοποιημένος – ανικανοποίητος κ.α. Διαίρεσε τις αξίες σε *λειτουργούσες* αξίες, δηλ. εκείνες που ασκούν τη μέγιστη επιρροή στη συμπεριφορά, και σε *υιοθετούμενες* αξίες ή εκείνες που μπορούν να αποκτηθούν σταδιακά, αλλά δεν επηρεάζουν τη συμπεριφορά σε μεγάλο βαθμό. Διαίρεσε έπειτα τις αξίες σε πέντε κατηγορίες, όπως φαίνεται στο σχήμα 4 που ακολουθεί.

Σχήμα 4

Στόχοι της Επιχείρησης/ Οργανισμού	Προσωπικοί στόχοι	Ομάδα των ατόμων	Ιδέες συνδεδεμένες με τα άτομα	Ιδέες γύρω από γενικά αντικείμενα
<ul style="list-style-type: none"> -Οργανωτική απόδοση* -Υψηλή παραγωγικότητα* -Μεγιστοποίηση κέρδους* -Μεγέθυνση της οργάνωσης* -Οργανωτική σταθερότητα* -Κοινωνική ευημερία 	<ul style="list-style-type: none"> -Επίτευγμα* -Επιτυχία* -Δημιουργικότητα* -Επαγγελματική ικανοποίηση -Ατομικότητα -Χρήματα -Επιρροή -Κύρος -Αυτονομία -Αξιοπρέπεια -Ασφάλεια -Δύναμη -Ελεύθερος χρόνος 	<ul style="list-style-type: none"> -Εταιρία* -Πελάτες* -Διευθυντές* -Υφιστάμενοι* -Τεχνικό προσωπικό* -Εργαζόμενοι* -Συνάδελφοι* 	<ul style="list-style-type: none"> -Ικανότητα* -Φιλοδοξία* -Δεξιότητες* -Συνεργασία* -Εντιμότητα -Εμπιστοσύνη -Ανεκτικότητα -Προκατάληψη -Υπακοή -Συμμόρφωση 	<ul style="list-style-type: none"> -Αλλαγή* -Συναγωνισμός* -Εξουσία -Σύνεση -Συμβιβασμός -Σύγκρουση -Συντηρητισμός -Συναίσθημα -Ισότητα -Δύναμη -Φιλελευθερισμός -Ορθολογισμός -Ρίσκο

*Αξίες υψηλής σημαντικότητας

Οι αξίες που χαρακτηρίστηκαν από έναν αστερίσκο σε κάθε μια από τις πέντε κατηγορίες, θεωρήθηκαν ως ιδιαίτερα σημαντικές από τους διευθυντές στην έρευνα. Αυτές είναι οι λειτουργούσες αξίες, που ασκούν τη μέγιστη επιρροή στις ενέργειές τους. Οι άλλες αξίες στον πίνακα, επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους σε ένα μικρότερο βαθμό, οπότε πρόκειται για τις υιοθετούμενες αξίες.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί η μεγάλη σημασία που οι διευθυντές δίνουν στους στόχους της οργάνωσης. Οι ταξινομήσεις επίσης δείχνουν, ότι αυτοί έχουν έναν ισχυρό προσανατολισμό προς την ομάδα. Με την πιθανή εξαίρεση της δημιουργικότητας, οι υψηλές αξίες για τους προσωπικούς στόχους έχουν επίσης έναν καθορισμένο οργανωτικό προσανατολισμό. Τα συμπεράσματα που εκτίθενται από τον England (1967, σ. 54) ως συνέπεια τη μελέτης του, είναι ενδιαφέροντα:

«Υπάρχει ένα γενικό πλαίσιο αξιών, που είναι χαρακτηριστικό των διευθυντών... καθώς επίσης μεγάλη παραλλαγή στα συστήματα αξιών των μεμονωμένων ατόμων... οι προσωπικές αξίες λειτουργούν στο επίπεδο της εταιρικής στρατηγικής και των στόχων, καθώς επίσης και στο επίπεδο των καθημερινών αποφάσεων. Τα προσωπικά συστήματα αξίας των μεμονωμένων διευθυντών, επηρεάζουν την οργάνωση τόσο κατά τρόπο

έμμεσο, όσο και άμεσο, ενώ συγχρόνως οι προσωπικές αξίες επηρεάζονται από την οργανωτική ζωή».

Όπως φαίνεται στο σχήμα 4, οι λειτουργούσες αξίες των διευθυντών στράφηκαν προς την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, τα κέρδη, την ανάπτυξη, την ηγεσία, και τη σταθερότητα. Ο υπάλληλος και η κοινωνική ευημερία δεν αποτελούσαν λειτουργούσες αξίες. Οι διευθυντές στη μελέτη, προσδιόρισαν επίσης το επίτευγμα, την επιτυχία, τη δυνατότητα, τη φιλοδοξία, την ικανότητα και τον ανταγωνισμό ως λειτουργούσες αξίες, ενώ έδωσαν τη μικρότερη σημασία στις αξίες που σχετίζονταν με τις ανθρώπινες ή κοινωνικές ανάγκες.

Πολλοί μελετητές σκέφτονται, ότι οι διευθυντές ενδιαφέρονται κυρίως για τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, σε σχέση με τους στόχους της οργάνωσης. Ειδικότερα ισχυρίζονται, ότι η προφανής ανησυχία τους σχετικά με την ευημερία της οργάνωσης – τα κέρδη, την αποδοτικότητα και την αύξησή της – είναι μόνο ένα σκέλος της επιθυμίας τους για προσωπικό κέρδος και αύξηση του γοήτρου. Για παράδειγμα, οι Monsen, Saxberg, και Sutermeister (1966, σ. 24) δηλώνουν ότι: «όταν υπάρχει μια σύγκρουση μεταξύ των προσωπικών αξιών του διευθυντή και των στόχων της οργάνωσης, εκείνος θα επιλύσει πολύ συχνά τη σύγκρουση μέσα από την υπογράμμιση των προσωπικών του στόχων».

Ο Jones (1962, σ. 114) πάλι, υποστηρίζει αυτήν τη θέση με την ακόλουθη φράση:

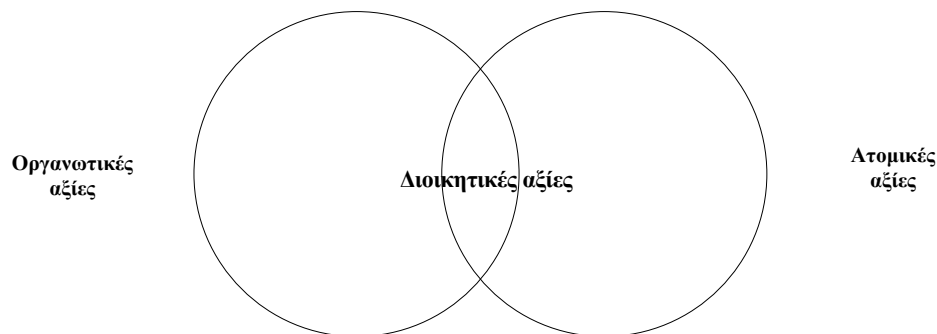
«Οι προσωπικοί στόχοι των ανθρώπων διαδραματίζουν έναν κυρίαρχο ρόλο στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Κατά τη γνώμη μου, δεν είναι ούτε ανάρμοστο ούτε ανήθικο για ένα άτομο να εργαστεί για μέρος των προσωπικών στόχων του, εφόσον προάγει τους επιμέρους στόχους της επιχείρησης».

Οι Posner και Schmidt (1984) από την άλλη πλευρά, υπογραμμίζουν ότι ο στόχος που θεωρείται σημαντικότερος, ανεξάρτητα από τη θέση του διευθυντή στην ιεραρχία, την ηλικία, το φύλο ή το εκπαιδευτικό επίπεδο, είναι η *οργανωτική αποτελεσματικότητα*. Επόμενοι σημαντικοί στόχοι περιλαμβάνουν την υψηλή παραγωγικότητα, την ηγεσία, το υψηλό ηθικό, την οργανωτική φήμη και την αποδοτικότητα. Ακολουθούν οι στόχοι που αφορούν τη μεγιστοποίηση του κέρδους, την οργανωτική ανάπτυξη και σταθερότητα.

Περίληπτικά, οι βασικές προσωπικές αξίες των επιτελικών στελεχών επικεντρώνονται σε αυτές που σχετίζονται με το διευθυντικό ρόλο. Σε περίπτωση σύγκρουσης, οι οργανωτικές αξίες υπερισχύουν έναντι των προσωπικών. Είναι πιθανότερο όμως, ότι ο διευθυντής θα προσάρμοζε τις προσωπικές του αξίες με τους βασικούς σκοπούς της οργάνωσης κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να προωθηθεί το συμφέρον της. Και οι δύο κύκλοι αξιών εσωτερικοποιούνται, σε ένα αδιάσπαστο σύνολο που συνδέεται με τη ζωή του ατόμου και το διευθυντικό του ρόλο. Σε μία ιδεατή μορφή, τα δύο αυτά σύνολα συμπληρώνουν και ενισχύουν το ένα το άλλο. Με την έλευσή του στην επιχείρηση, το άτομο διαθέτει τις δικές

του προσωπικές αξίες που αποτελούν τον έναν πόλο, ενώ από την άλλη πλευρά περικλείονται οι οργανωτικές αξίες που ήδη υπάρχουν μέσα στον εργασιακό χώρο. Με την πάροδο του χρόνου, οι δύο αυτοί κύκλοι έρχονται σε μια σύζευξη. Οι διοικητικές αξίες απεικονίζονται ως μία σύνθεση των ατομικών και των οργανωτικών αξιών, και περικλείονται στη διατομή αυτών των δύο κύκλων όπως δείχνει και το σχήμα 5.

Σχήμα 5



3.4 Η επιβεβαίωση των εταιρικών αξιών και οι περιορισμοί των υποομάδων: Οι αξίες έχουν ένα σημαντικό ρόλο στην καθιέρωση ενός καλά συλληφθέντος, μακροπρόθεσμου οργανωτικού οράματος. Όμως ασκούν αμεσότερη, καθημερινή επίδραση στις επιχειρήσεις και διαμορφώνουν την κουλτούρα της οργάνωσης, και αυτό στη συνέχεια έχει επιπτώσεις στην αλληλεπίδραση των ατόμων. Οι συμμετοχοί μπορεί να είναι πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, αναλυτές ή οποιαδήποτε άλλο πρόσωπο ή ομάδα, που επηρεάζονται από τις ενέργειες του οργανισμού.

Ο Kanter (1993) εξετάζει τον τρόπο, που οι υποομάδες διαμορφώνουν την εμπειρία ενός προσώπου, στο χώρο της εργασίας. Διαπίστωσε, ότι τόσο οι υποομάδες όσο και τα οργανωτικά συστήματα, ασκούν επίδραση στην ατομική συμπεριφορά και ότι, εάν οι οργανώσεις θέλουν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων με έναν ορισμένο τρόπο,

θα πρέπει να εξετάσουν τη διάσταση της υποομάδας. Η εργασία του Kanter προτείνει, ότι η συμπεριφορά που προσαρμόζεται στα διάφορα στερεότυπα, ενισχύεται και ανταμείβεται, κάτι το οποίο εξηγεί γιατί μερικοί άνθρωποι που εισέρχονται σε μία επιχείρηση κατέχοντας παρόμοια προσόντα, καταλήγουν σε πολύ διαφορετικές θέσεις εξουσίας.

Η κοινωνική ταυτότητα είναι ένας άλλος μηχανισμός, που επηρεάζει τις προσωπικές και οργανωτικές εκβάσεις. Η κοινωνική ταυτότητα έχει τόσο ατομική όσο και συλλογική διάσταση. Η κοινωνική θεωρία της ταυτότητας, προβλέπει τον τρόπο που οι ομαδικές ιδιότητες και οι ατομικές διαφορές διαμορφώνουν τη συμπεριφορά. Αυτό έχει επιπτώσεις στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ενώ οι οργανωτικές υποομάδες αναπτύσσουν και ενισχύουν τις συμπεριφορές, τόσο συνειδητά όσο και υποσυνείδητα. Ο μόνος τρόπος να υπερνικηθούν οι περιορισμοί αυτοί, είναι μέσω ενός συνόλου οργανωτικών αξιών και πρακτικών, που ενισχύουν τα στερεότυπα της οργάνωσης και των υποομάδων της (Παπαστάμου, 1996). Η ευθυγράμμιση των οργανωτικών υποομάδων επιτυγχάνεται ενμέρει, μέσω ενός συνόλου *υπεραξιών*, ενός όρου που αναλύεται αμέσως παρακάτω.

3.5 Η έννοια της υπεραξίας (hyper value): Ο όρος *υπεραξία* αναφέρεται σε ένα σύνολο οργανωτικών αξιών, που αντιπροσωπεύουν τις αρχές που είναι θεμελιώδεις για την επιτυχία της οργάνωσης. Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό όπου η τήρηση της ιεραρχίας αποτελεί μία υπεραξία, θα διαπιστώσουμε ότι σε όλους τους τομείς του υπάρχουν ισχυροί ελεγκτικοί μηχανισμοί, που περιορίζουν την ατομική δράση. Αυτές είναι κρίσιμες για την οικοδόμηση της μοναδικότητας της οργάνωσης, της επιχειρησιακής φιλοσοφίας και της επιθυμητής εξωτερικής εικόνας, και έχουν συνδεθεί με την υψηλή οργανωτική απόδοση (Schein 2004). Κατά συνέπεια, οι υπεραξίες αντιπροσωπεύουν ό,τι αναφέρεται γενικά ως «*πυρήνας αξιών*», αλλά υπονοεί επίσης κάτι περισσότερο: αυτές εκτοπίζουν οποιαδήποτε αξία ή σύνολο αξιών, που μπορούν να διαμορφώσουν οι οργανωτικές υποομάδες. Οι υπεραξίες καθορίζουν τη συνολική εικόνα της οργάνωσης και απαριθμούν εκείνα τα πράγματα που είναι μη διαπραγματεύσιμα στη συμπεριφορά της. Στην πραγματικότητα, αυτές οι αξίες είναι *καθολικής φύσης*, δηλ. δεν περιορίζονται σε οποιαδήποτε οργανωτική υποομάδα, αλλά ισχύουν σε όλες τις οργανωτικές μονάδες και σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού.

Σε περιπτώσεις όπου αυτές συγκρούονται με τις αξίες της υποομάδας, επικρατούν. Μόνο σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου μία υπεραξία δεν παραβιάζεται, οι αξίες των υπο – ομάδων μπορούν να διαμορφώσουν τις συμπεριφορές και τις αποφάσεις τους. Παρόλα αυτά, εάν οι οργανωτικοί ιθύνοντες αξιολογούν την καταλληλότητα μιας δράσης με βάση τους κανόνες των υποομάδων, κατόπιν η καταλληλότητά της εξαρτάται μόνο από αυτές. Σε μερικά θέματα αυτό μπορεί να είναι αποδεκτό, αλλά σε κάποια άλλα μπορεί να προκαλέσει προβλήματα (Hopkins,

Hopkins, Malette, 2005). Το σημαντικότερο πάντως είναι ότι κάτω από καμία περίπτωση δεν πρέπει μια συμπεριφορά, δράση ή απόφαση, να έρθει σε αντίθεση με μία υπεραξία.

Στις επιχειρήσεις με αδύναμη επιχειρησιακή φιλοσοφία, υπάρχει συνήθως ένα ασθενές ή ανύπαρκτο σύνολο πυρήνων των αξιών. Σε αυτές τις επιχειρήσεις επικρατεί συνήθως χάος, σύγχυση και σύγκρουση. Δεδομένου ότι οι διαφορετικές υποομάδες εφαρμόζουν τα πρότυπά τους στη λήψη των αποφάσεων, δεν υπάρχει κανένα κοινό πλαίσιο που οι οργανωτικοί ιθύνοντες να μπορούν να ακολουθήσουν. Αντίθετα οι επιχειρήσεις με μία ισχυρή εταιρική κουλτούρα, έχουν ένα έντονα επιβαλλόμενο σύνολο από υπεραξίες. Οι εργαζόμενοι σε όλες αυτές τις επιχειρήσεις ξέρουν αυτό που είναι ζωτικό για την επιτυχία της οργάνωσης, και ότι αυτές οι αξίες δεν είναι ανοιχτές προς συζήτηση και αλλαγή (Kahneman, Tversky, 2001). Εξυπηρετούν όμως σαφείς και καθορισμένες αρχές, από τις οποίες μία οργάνωση κατευθύνεται προς το παρόν και το μέλλον. Στις επιχειρήσεις με ισχυρή επιχειρησιακή κουλτούρα, οι υπάλληλοι ακολουθούν τις αξίες των υποομάδων μόνο όταν δεν παραβιάζεται μία υπεραξία.

3.6 Η σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τις αξίες: Η οργανωτική κουλτούρα όπως είδαμε είναι εγγενώς σύνθετη, αλλά έχει αναγνωριστεί ευρέως ως ο πόρος που μπορεί να παρέχει μια βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όταν είναι ισχυρή. Μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να λάβει αποφασιστικά μέτρα, ώστε να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι και να ανταποκριθεί σε μια κρίση ή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η σύνδεση οργανωτικής κουλτούρας και αξιών μπορεί να απεικονιστεί, ως μία σειρά ομόκεντρων κύκλων που αντιπροσωπεύουν τα διαφορετικά επίπεδά της. Ξεκινώντας εξωτερικά προς το κέντρο, τα επίπεδα κουλτούρας είναι τα τεχνικά χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές και οι αξίες – πυρήνες και κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα, ασκεί επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα. Καθώς προχωρούμε από το εξωτερικό επίπεδο (τεχνικά χαρακτηριστικά) προς στο κέντρο (αξίες – πυρήνες), οι ιδιότητες των επιπέδων γίνονται δυσκολότερα ευδιάκριτες. Με άλλα λόγια, κάποιος μπορεί να παρατηρήσει ευκολότερα τα τεχνικά χαρακτηριστικά, ενώ αντίθετα οι αξίες – πυρήνες είναι περισσότερο υποσυνείδητες και έτσι είναι πολύ δύσκολο να παρατηρηθούν (Deal, Kennedy, 1982).

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά, που αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, είναι εκείνα τα στοιχεία της κουλτούρας που παρατηρούνται εύκολα και είναι σχετικά επιφανειακά. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά είναι οι φυσικές εκδηλώσεις της οργανωτικής κουλτούρας, συμπεριλαμβανομένων των οργανωτικών δομών, των κανόνων, των διαδικασιών και άλλων χαρακτηριστικών. *Οι συμπεριφορές* από την άλλη μεριά, είναι το σχέδιο των ενεργειών που θεωρείται ως αποδεκτό μέσα σε μια οργάνωση. Οι συμπεριφορές δεν είναι τόσο ορατές όσο

τα τεχνικά χαρακτηριστικά, αλλά μπορούν να παρατηρηθούν και είναι σαφείς προς τα μέλη. Επειδή αυτές επηρεάζονται βαθύτατα από τις αξίες, ο προσδιορισμός και η κατανόησή τους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αντίληψη των αξιών σε βαθύτερο επίπεδο.

Οι αξίες – πυρήνες (core values) είναι οι ευρέως σιωπηρές παραδοχές μέσα στην οργάνωση, που λαμβάνονται από τα μέλη της ως δεδομένες. Οι αξίες αυτές είναι συνήθως υποσυνείδητες, καθορίζουν τον πυρήνα της οργάνωσης και περιλαμβάνουν ένα σύνολο ιδεών, που θεωρείται ως μη διαπραγματεύσιμο. Μερικές φορές είναι τόσο θεμελιώδεις, που ακόμη και συνειδητά δεν εξετάζονται. Οι οργανώσεις με μία ισχυρή κουλτούρα έχουν ένα σύνολο από αξίες – πυρήνες, που διαμορφώνει τις συμπεριφορές σε καθημερινή βάση. Στον αντίποδα όσες κατέχουν μία αδύναμη κουλτούρα, διαθέτουν ισχυρές υποομάδες, που το σύνολο των αξιών τους είναι ισχυρότερο από τις αξίες του οργανισμού (Collins, Poras, 1994).

Επειδή η κουλτούρα φανερώνεται σε διαφορετικά επίπεδα, μια προσέγγιση πρέπει να είναι βαθιά και να έχει μακρά διάρκεια, ενώ θα πρέπει να εφαρμοστεί σε διάφορα μέτωπα. Παρόλο που είναι σχετικά εύκολο να μεταβληθούν τα τεχνικά χαρακτηριστικά της, αυτές οι αλλαγές είναι γενικά επιφανειακές και είναι αμφίβολο, εάν μπορούν να ασκήσουν μόνιμη επίδραση στις συμπεριφορές των ατόμων. Οι αξίες–πυρήνες θα λέγαμε ότι αποτελούν το πιο στέρεο και συμπαγές επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας, που είναι πολύ δύσκολο να μεταβληθεί, ενώ η όποια αλλαγή μπορεί να πάρει αρκετά έτη ωσότου ολοκληρωθεί. Αυτές οι προσπάθειες πρέπει να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις για να αναπτύξουν ένα σύνολο αξιών – πυρήνων, που οδηγεί σε μία ισχυρή οργανωτική κουλτούρα και σε πολλά οφέλη που αυτή παρέχει.

3.7 Η χρηστή συμπεριφορά των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα: Ο ρόλος των αξιών και της χρηστής συμπεριφοράς στο χώρο του Δημόσιου Τομέα, απασχόλησε το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) και την ανεξάρτητη αρχή του Συνήγορου του Πολίτη. Οι δύο φορείς από κοινού, εκπόνησαν έναν «*Οδηγό καλής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων*», που εφαρμόζεται όταν εκείνοι έρχονται σε άμεση, προσωπική επαφή με τον πολίτη. Ο κώδικας αυτός περιλαμβάνει κάποιους κοινούς αποδεκτούς κανόνες κοινωνικής ευπρέπειας και επαγγελματικής δεοντολογίας, που αποδίδουν πάντως, άμεσα ή έμμεσα, το ισχύον δημόσιο υπαλληλικό δίκαιο.

Στην Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», για πρώτη φορά στο άρθρο 61 γίνεται λόγος για απονομή *ηθικής αμοιβής* στους υπαλλήλους, που έχουν διακριθεί για την κοινωνική τους δράση. Αλλά και το άρθρο 64 προβλέπει *χρηματικά βραβεία* σε υπαλλήλους,

οι οποίοι με δική τους πρωτοβουλία συντάσσουν και υποβάλλουν αξιολογη πρωτότυπη πρόταση ή μελέτη, που αφορά είτε τα αντικείμενα αρμοδιότητας της υπηρεσίας τους, είτε την καλύτερη οργάνωση ή τη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας. Άλλο σημαντικό είναι ότι για πρώτη φορά θεωρείται διακριτό πειθαρχικό παράπτωμα, η μη εξυπηρέτηση του πολίτη και η ανάρμοστη συμπεριφορά προς αυτόν. Έτσι στο άρθρο 107 ιβ' θεσπίζεται το δικαίωμα άσκησης πειθαρχικής εξουσίας, εκ μέρους του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, στους υπαλλήλους του Δημόσιου και των Νομικών Προσώπων Δημόσιου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) για ανάρμοστη συμπεριφορά προς τους πολίτες, αδικαιολόγητη μη εξυπηρέτησή τους, μη έγκαιρη διεκπεραίωση των υπηρεσιών τους και άρνηση συνεργασίας με τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Καθιερώνεται επίσης ως ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα, η άρνηση παροχής πληροφόρησης στους πολίτες (107 περ. ΚΒ').

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στις 6 – 9 – 2001, υιοθέτησε ψήφισμα με το οποίο εγκρίθηκε ένας «Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς», τον οποίο οι οργανισμοί και τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι υπηρεσίες τους και οι υπάλληλοί τους, οφείλουν να σέβονται στις σχέσεις τους με το κοινό. Το ψήφισμα του Κοινοβουλίου για τον Κώδικα, βασίζεται στην πρόταση του Ευρωπαίου Διαμεσολαβητή με ορισμένες τροποποιήσεις, που πρότεινε ο ευρωβουλευτής Roy Perry. Ο Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής κατάρτισε το κείμενο του Κώδικα, ύστερα από έρευνα δικής του πρωτοβουλίας. Πολλές από τις αρχές και κατευθύνσεις του «Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς» υιοθέτησε και ο «Οδηγός καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων», που κατάρτισε το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σε συνεργασία με το Συνήγορο του Πολίτη.

Ο «Οδηγός καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων» αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων όταν έρχονται σε επαφή με το συναλλασσόμενο κοινό, ενώ το δεύτερο μέρος αναφέρεται στη δράση και συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων κατά το χειρισμό υποθέσεων των πολιτών. Έτσι στο πρώτο μέρος προβλέπεται ως προς την τήρηση της νομιμότητας, ότι ο δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει πάντοτε να συμπεριφέρεται με τρόπο, ώστε να καθίσταται άξιος της εμπιστοσύνης του κοινού και να τηρεί σε κάθε περίπτωση τους βασικούς κανόνες καλής συμπεριφοράς (άρθρο 103 παρ. 1 Συντ. και άρθρο 27 παρ. 1, 12 και 107 παρ. ιβ' Υπαλληλικού Κώδικα Υ.Κ.), και να τους εξυπηρετεί κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους. Δεν εκφράζει τις πολιτικές του πεποιθήσεις εντός της υπηρεσίας (άρθρο 29 παρ. 3 Συντ.). Κατά τη συναλλαγή του με τον πολίτη δεν επηρεάζεται από το φύλο, την εθνικότητα, τη φυλή, τη γλώσσα, την καταγωγή και τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις των συναλλασσόμενων (άρθρο 5 παρ. 2 Συντ. και άρθρο 27 παρ. 3 Υ.Κ.).

Το καθήκον για επαγγελματική συμπεριφορά απαιτεί οι δημόσιοι υπάλληλοι να δείχνουν έναντι των πολιτών σεβασμό, υπευθυνότητα, σοβαρότητα, και να λαμβάνουν κάθε μέτρο για την προστασία της αξίας της προσωπικότητας του ατόμου με το οποίο συναλλάσσονται. Η καταξίωση τόσο του υπαλλήλου όσο και της υπηρεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, προϋποθέτουν την εμπιστοσύνη των πολιτών έναντι της δημόσιας διοίκησης και κερδίζονται μόνο μέσα από τη διαρκή προσπάθεια. Αυτός φροντίζει για την αρτιότητα της εργασίας του, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητά της (βλ. Οδηγό καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων, σ. 7). Είναι απόλυτα συνεπής στις δεσμεύσεις του προς τους πολίτες. Αν έχει δεσμευτεί να αποστείλει γραπτή απάντηση (εντός προθεσμίας συντομότερης από τα οριζόμενα στις διατάξεις του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας Κ.Δ.Δ.) ή να επικοινωνήσει τηλεφωνικά ή να δεχθεί τον πολίτη στην υπηρεσία, οφείλει με κάθε τρόπο να ανταποκριθεί σε αυτήν τη δέσμευση. Αν αυτό δεν καθίσταται δυνατό, οφείλει να ενημερώσει εγκαίρως τον πολίτη (άρθρο 4 παρ.1 και 2 Κ.Δ.Δ.).

Ο δημόσιος υπάλληλος καλλιεργεί, με κάθε τρόπο, το αίσθημα εμπιστοσύνης απέναντι στους συναλλασσόμενους και αποφεύγει κάθε ενέργεια που θα μπορούσε να θέσει σε αμφισβήτηση την εντιμότητα, την προσήλωση στο καθήκον ή την ηθική του ακεραιότητα. Σε περίπτωση αμφιβολίας, αποφεύγει κάθε πράξη που θα μπορούσε να δημιουργήσει υπόνοιες ότι παραβιάζει το νόμο ή τις ηθικές αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας (άρθρο 103 παρ. 1 Συντ. και άρθρο 107 Υ.Κ.). Ο δημόσιος υπάλληλος εκτελεί τα καθήκοντά του με αμεροληψία, ανεπηρέαστος από οποιουδήποτε είδους εξωυπηρεσιακές παρεμβάσεις (άρθρο 107 περ. γ' Υ.Κ.). Δεν δέχεται την αποδοχή οποιασδήποτε υλικής εύνοιας ή ανταλλάγματος για το χειρισμό υπόθεσης κατά την άσκηση των καθηκόντων του, και δεν χρησιμοποιεί τρίτα πρόσωπα για την απόκτηση υπηρεσιακής εύνοιας ή την πρόκληση ή ματαίωση διαταγής της υπηρεσίας. Δεν συνάπτει στενές κοινωνικές σχέσεις με πρόσωπα, των οποίων ουσιώδη συμφέροντα εξαρτώνται από τον τρόπο αντιμετώπισης θεμάτων της αρμοδιότητάς του (άρθρο 107 περ. ιζ' και ιθ' Υ.Κ.). Ο δημόσιος υπάλληλος καθώς και τα μέλη των συλλογικών οργάνων, οφείλουν να απέχουν από κάθε ενέργεια ή διαδικασία, που συνιστά σε λήψη απόφασης ή διατύπωση γνώμης ή πρότασης εφόσον: α) η ικανοποίηση προσωπικού συμφέροντός τους συνδέεται με την έκβαση της υπόθεσης, ή β) είναι σύζυγοι και συγγενείς εξ αίματος ή εξ αγχιστείας, έως και τετάρτου βαθμού, με κάποιον από τους ενδιαφερόμενους, ή γ) έχουν ιδιαίτερο δεσμό ή ιδιαίζουσα σχέση ή εχθρότητα με τους ενδιαφερόμενους (άρθρο 7 παρ. 2 Κ.Δ.Δ.).

Το δεύτερο μέρος του Οδηγού καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων αφορά στην άσκηση των καθηκόντων τους, όταν αυτή δεν τους φέρνει σε άμεση επαφή με τους πολίτες, όπως είναι οι απαντήσεις σε αιτήσεις πληροφοριακού περιεχομένου, η χορήγηση βεβαιώσεων

και πιστοποιητικών, η έκδοση αποφάσεων κ.λ.π. Εδώ προέχει η τήρηση της νομιμότητας είτε αυτή απορρέει από γενικές αρχές του δικαίου, είτε είναι ενσωματωμένη σε συγκεκριμένες νομοθετικές διατάξεις. Ειδικότερα θα πρέπει να τηρεί την αρχή της νομιμότητας, σύμφωνα με την οποία η δράση της δημόσιας διοίκησης και των λειτουργών της θα πρέπει να ρυθμίζεται από τους κανόνες που περιέχονται στο Σύνταγμα, τους κανόνες του Ευρωπαϊκού Δικαίου που έχουν άμεση εφαρμογή, τις διεθνείς συνθήκες που έχουν κυρωθεί από τη Βουλή, τους Νόμους, τα Προεδρικά Διατάγματα και τις κανονιστικές πράξεις της διοίκησης, που εκδίδονται κατ' εξουσιοδότηση νόμου (βλ. Οδηγό καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων, σ. 10).

Η αρχή της νομιμότητας επιβάλλει στη διοίκηση, όχι μόνο να απέχει από οποιαδήποτε ενέργεια που απαγορεύεται από τους πιο πάνω κανόνες, αλλά να προβαίνει μόνο σε ενέργειες που προβλέπονται και επιτρέπονται από τους κανόνες αυτούς (άρθρα 24 και 25 Υ.Κ.). Παραλαμβάνει κάθε αίτηση που υποβάλλεται στην υπηρεσία του και χορηγεί στον ενδιαφερόμενο απόδειξη παραλαβής, όπου περιλαμβάνονται ο αριθμός πρωτοκόλλου της αίτησης, η προθεσμία εντός της οποίας υφίσταται υποχρέωση για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης, καθώς και η επισήμανση ότι σε περίπτωση υπέρβασης των χρονικών ορίων που προβλέπονται, παρέχεται η δυνατότητα αποζημίωσης (άρθρο 12 Κ.Δ.Δ.). Απαντά με σαφήνεια, πληρότητα και εντός των προβλεπόμενων προθεσμιών στα αιτήματα των πολιτών, εξετάζοντας σε βάθος τυχόν παράπονα και καταγγελίες. Σε περίπτωση που δεν προλαβαίνει, οφείλει να ενημερώσει τον συναλλασσόμενο για τους λόγους αυτής της καθυστέρησης. Η μη τήρηση των προθεσμιών απάντησης σε αιτήματα πολιτών, καθώς και η ελλιπής αιτιολόγηση αποφάσεων, αποτελούν παράβαση του Συντάγματος και του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (άρθρα 10 παρ. 3 Συντ. και 4 Κ.Δ.Δ.). Όταν συντάσσει αποφάσεις, ιδιαίτερα εάν αυτές θίγουν δικαιώματα πολιτών, οφείλει να εκθέτει στο προοίμιο τη νομική βάση και όλα τα πραγματικά περιστατικά της υπόθεσης, που αιτιολογούν πλήρως την έκδοση της συγκεκριμένης απόφασης (άρθρο 17 Κ.Δ.Δ.).

Ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να επιδεικνύει υπευθυνότητα και να υποστηρίζει τις αποφάσεις και τις ενέργειές του (άρθρο 25 παρ. 1 Υ.Κ.). Όταν περιέλθει σε αυτόν αίτηση του ενδιαφερόμενου για την οποία δεν είναι αρμόδια η υπηρεσία του, φροντίζει για την εντός της προβλεπόμενης προθεσμίας διαβίβασή της στην αρμόδια υπηρεσία και ενημερώνει εγγράφως τον ενδιαφερόμενο (άρθρο 4 Κ.Δ.Δ.). Ο δημόσιος υπάλληλος τηρεί την αρχή της ισότητας και αναλογικότητας. Έτσι πρέπει να σέβεται την αρχή της ισότητας και να αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο τους ευρισκόμενους στην ίδια κατάσταση, αποφεύγοντας κάθε ενέργεια που μπορεί να χαρακτηριστεί ως αθέμιτη διακριτική μεταχείριση (άρθρο 27 παρ. 3 Υ.Κ.). Δεν προβάλλει γραφειοκρατικά προσκόμματα σε βάρος προσώπων (π.χ. καθυστέρηση χειρισμού υπηρεσιών), εξαιτίας του φύλου τους ή της φυλετικής και εθνικής καταγωγής τους, της θρησκείας ή των

πολιτικών ή φιλοσοφικών πεποιθήσεων, της αναπηρίας, της ηλικίας ή του σεξουαλικού τους προσανατολισμού (άρθρα 4 παρ. 2 και 5 παρ. 2 του Ν. 3304/ 2003).

Σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας όταν αυτός λαμβάνει αποφάσεις, φροντίζει ώστε τα οικεία μέτρα να είναι αναγκαία, πρόσφορα και ανάλογα του επιδιωκόμενου στόχου. Αποφεύγει επίσης τον περιορισμό των δικαιωμάτων ή την επιβολή επαχθών μέτρων, όταν αυτά είναι δυσανάλογα προς τη σπουδαιότητα του συμφέροντος που εξυπηρετείται δημόσια ή ιδιωτικά (άρθρο 25 παρ. 1 Συντ). Φροντίζει να διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που χειρίζεται σε κάθε περίπτωση, ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας. Δεν δημοσιοποιεί πληροφορίες που αφορούν την ιδιωτική και οικογενειακή ζωή των πολιτών (ή άλλα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα), τις οποίες κατέχει λόγω της υπηρεσιακής του θέσης. Όταν κάποιος ζητά πληροφορίες οι οποίες εμπίπτουν στην σφαίρα του απορρήτου, οφείλει να εξηγεί τους λόγους για τους οποίους δεν επιτρέπεται η χορήγηση των πληροφοριών αυτών, καθώς και να παραπέμπει στις σχετικές διατάξεις (άρθρο 5 Κ.Δ.Δ. και Ν. 2472/ 97).

Η υπηρεσιακή δράση πρέπει να ασκείται με διαφάνεια. Ειδικότερα, ο δημόσιος υπάλληλος ασκεί τα καθήκοντά του κατά τρόπο που διευκολύνει την ενημέρωση των πολιτών, τον κοινωνικό διάλογο, την κριτική και το νόμιμο έλεγχο, χωρίς να απαιτεί από τον πολίτη να θεμελιώσει ειδικό έννομο συμφέρον. Ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να λαμβάνει γνώση, με την επιφύλαξη των προϋποθέσεων του νόμου, των διοικητικών εγγράφων που φυλάσσονται στις δημόσιες υπηρεσίες και είναι σχετικά με την υπόθεσή του (άρθρο 5 Κ.Δ.Δ.). Ο δημόσιος υπάλληλος φροντίζει επίσης να λαμβάνουν οι πολίτες άμεσα γνώση των αποφάσεων που επηρεάζουν τα δικαιώματα ή τα συμφέροντά τους. Προτού προβεί σε διοικητική πράξη ή υλική ενέργεια, που θίγει δικαιώματα ή συμφέροντα, καλεί τον ενδιαφερόμενο προκειμένου να τον ενημερώσει και να του δώσει την ευκαιρία να εκφράσει τις απόψεις του (άρθρο 6 Κ.Δ.Δ.). Φροντίζει να τον ενημερώνει εγκαίρως, όταν περιέρχονται σε γνώση του νέα πραγματικά ή νομικά δεδομένα σχετικά με την υπόθεσή του (άρθρα 27 παρ. 2 Υ.Κ. και 3 Κ.Δ.Δ.).

Ο οδηγός καλής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί μία πρώτη προσπάθεια κωδικοποίησης βασικών αρχών και χρηστής συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα, ώστε μέσα από την τήρησή τους να έχουμε μία καλύτερη, περισσότερο ευέλικτη και αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση. Βέβαια το κατά πόσο είναι εφικτό να γίνουν εφαρμόσιμα τα όσα αυτός ορίζει, από την πλευρά του διοικητικού προσωπικού, είναι ένα σημαντικό ζήτημα, που εξαρτάται τόσο από την κουλτούρα των δημοσίων οργανισμών και το σύστημα αξιών που δημιουργεί, όσο και από άλλες παραμέτρους

όπως τη διαχείριση της πληροφορίας, τον τρόπο λήψης των αποφάσεων και τις κοινωνικές και πολιτικές επιρροές τους, που αναλύονται στο δεύτερο μέρος.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΡΟΣ Β΄

Το δεύτερο μέρος της διδακτορικής διατριβής, αποτελείται από πέντε επιμέρους κεφάλαια (4 – 8). Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με την έννοια της διαχείρισης της πληροφορίας. Το πέμπτο και το έκτο κεφάλαιο αναλύουν, αντίστοιχα, τον ατομικό και συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Ενώ στο έβδομο και όγδοο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια καταγραφής των επιρροών, τόσο από την πλευρά των κοινωνικών όσο και από την πλευρά των πολιτικών επιστημών, πάνω στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Κεφάλαιο Τέταρτο

Η διαχείριση της πληροφορίας στο χώρο της εργασίας.

Η διαχείριση των πληροφοριών είναι η ανθρώπινη και κοινωνική διαδικασία, μέσω της οποίας οι πληροφορίες γίνονται χρήσιμες σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Η διαχείρισή τους είναι μια αόριστη έννοια που περιλαμβάνει, εννοιολογικά, τρία στάδια: την αναγνώριση της ανάγκης πληροφορίας, η οποία οδηγεί στην επιδίωξη και έπειτα στη χρήση της. Στην πράξη, αυτά τα στάδια τείνουν να δηλώσουν, ότι η διαχείριση της πληροφορίας είναι ένας «μικρόκοσμος», που περικλείει μέσα του περισσότερες από μια δραστηριότητες (Brocas, Carillo, 2000). Εύλογα αντιλαμβάνεται κανείς, τη σημασία που έχει αυτή η διαδικασία μέσα στον εργασιακό χώρο. Η συγκέντρωση των πληροφοριών μεταστρέφει τις στρατηγικές μας στη λήψη αποφάσεων, καθώς οι νέες πληροφορίες παραλαμβάνονται και επεξεργάζονται νοητικά. Για το λόγο αυτό ένας εννοιολογικός διαχωρισμός σε επίπεδα, διευκολύνει την ανάλυση της δομής και της δυναμικής της πληροφορίας. Στη συνέχεια αναλύονται τα τρία βασικά στάδια, που συντελούν στην ολοκληρωμένη περιγραφή της.

4.1 Οι ανάγκες των πληροφοριών (Information Needs): Οι ανάγκες πληροφοριών εξετάζονται συχνά, υπό το πρίσμα της ανάγκης για διανοητική γνώση του ατόμου. Επειδή οι πληροφορίες αναζητούνται και χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές κοινωνικές καταστάσεις, πρέπει συχνά να ικανοποιήσουν όχι μόνο τις γνωστικές, αλλά και τις συναισθηματικές μας ανάγκες (Wilson, 1994). Η απόδοση των οργανωτικών στόχων, συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού και της λήψης απόφασης, είναι η κύρια κινητήριος δύναμη των γνωστικών αναγκών. Σύμφωνα με τον Wilson: «Η φύση της

οργάνωσης που συνδέεται με τη δομή της προσωπικότητας του ατόμου, θα δημιουργήσει τις συναισθηματικές ανάγκες όπως την ανάγκη για πραγματοποίηση ενός στόχου...». Κατά μια τέτοια ευρύτερη άποψη το άτομο θα γινόταν αντιληπτό, όχι μόνο με τον τρόπο που οδηγείται για να αναζητήσει τις πληροφορίες για τις γνωστικές του ανάγκες, αλλά και για τα κίνητρα που το ωθούν να αναζητήσει αυτές τις πληροφορίες, ώστε να ικανοποιήσει κατά ένα μεγάλο μέρος τις συναισθηματικές του ανάγκες (Wilson, 1981, σ. 9 – 10).

Επιπλέον οι ανάγκες πληροφοριών δεν προκύπτουν πλήρως διαμορφωμένες, αλλά αυξάνονται και εξελίσσονται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Αρχικά το άτομο μπορεί να δοκιμάσει μια αίσθηση ταραχής ή κάποια γενική ανησυχία, λόγω της ανεπάρκειας της γνώσης του. Μπορεί να αρχίσει τη συλλογή πληροφοριών σε αυτό το σημείο, αλλά είναι πιθανό να είναι αρχικά επιφυλακτικό στις πληροφορίες που λαμβάνει, λόγω της αβεβαιότητας. Βαθμιαία, διαμορφώνει μια αξιολόγηση για την κάθε πληροφορία και είναι σε θέση να εμπλουτίσει τα γνωστικά του κενά, προκειμένου να επιτευχθεί η κατανόηση του προβλήματος και να επισπευτεί η προσπάθεια επίλυσής του (Schul, Mayo, 2003).

Η συνειδητοποίηση της ανάγκης των πληροφοριών οδηγεί το άτομο στην απόφαση, είτε να αποδεχθεί είτε να καταστείλει το πρόβλημα. Η αποδοχή ή η καταστολή επηρεάζεται από την αντίληψη που έχει για τη σπουδαιότητα του προβλήματος και την αξιολόγηση του κόστους στην προσπάθεια επίλυσής του (Marchionini, 1995). Εφόσον το αποδεχθεί, προχωρά στα κατώτερα στάδια καθορισμού του, αποδέχεται τα περιορισμένα όρια εναλλακτικών λύσεων και αναζητά μέσα από τους γνωστικούς του μηχανισμούς τις βασικές από τις πληροφορίες που απαιτούνται. Με την εστίασή του στο ποιες πληροφορίες πρόκειται να του χρησιμεύσουν, το άτομο μπορεί να ξεκινήσει την επιδίωξη των πληροφοριών (Ντάβου, 2000).

Ο Taylor (1968) προτείνει ότι οι άνθρωποι δοκιμάζουν τέσσερα επίπεδα ανάγκης πληροφορίας: α) την εσωτερική ανάγκη, β) τη συνειδητή ανάγκη, γ) την τυποποιημένη ανάγκη και δ) την ανάγκη του συμβιβασμού. Στο *εσωτερικό* επίπεδο, το άτομο δοκιμάζει μια ασαφή αίσθηση δυσαρέσκειας για το χάσμα της γνώσης ή της κατανόησης, που συχνά είναι δύσκολο να την περιγράψει με γλωσσικούς όρους. Η εσωτερική ανάγκη μπορεί να γίνει πιο συγκεκριμένη και επείγουσα, καθώς αντιμετωπίζονται περισσότερες πληροφορίες και η σημασία της αυξάνεται. Όταν κάτι τέτοιο εμφανίζεται, η εσωτερική ανάγκη εισάγει το *συνειδητό* επίπεδο, όπου το άτομο αναπτύσσει μια διανοητική περιγραφή της λήψης μιας απόφασης. Μια τέτοια διανοητική περιγραφή είναι πιθανό να απεικονίζει την ταλάντευση που αυτό αντιμετωπίζει ακόμα σε αυτό το επίπεδο. Για να εστιάσει καλύτερα στο πρόβλημα, μπορεί να συσχεφτεί με τους συναδέλφους του και όταν μειώνεται αρκετά η ασάφεια, με συνειδητές κινήσεις, οδηγείται προς το *τυποποιημένο* επίπεδο. Στο *τυποποιημένο* επίπεδο, το

άτομο είναι σε θέση να κατασκευάσει μία νοητική απεικόνιση της ανάγκης των πληροφοριών, που εκφράζεται για παράδειγμα υπό μορφή ερώτησης. Εδώ η διεργασία γίνεται χωρίς να γνωρίζει επακριβώς ποιες πληροφοριακές πηγές είναι διαθέσιμες. Όταν ο χρήστης αλληλεπιδρά με μια πηγή ή ένα σύστημα πληροφοριών, μπορεί να μετασχηματίσει την ερώτηση. Το ερώτημα τροποποιείται ή διαμορφώνεται εκ νέου σε μια μορφή, που θα μπορούσε να γίνει κατανοητή από το ίδιο το άτομο και μπορεί εκ νέου να υποβληθεί σε επεξεργασία από το σύστημα πληροφοριών του. Από αυτήν την άποψη, η ερώτηση που παρουσιάζεται τελικά αντιπροσωπεύει την ανάγκη πληροφοριών στο *συμβιβαστικό* επίπεδο.

Ο Kuhlthau (1993^{α, β}) προβλέπει, ότι τα συναισθήματα της αβεβαιότητας και της σύγχυσης κυριαρχούν στα πρώτα στάδια της αναζήτησης, λόγω της αρχικής ασάφειας που αντιμετωπίζει το άτομο κατά την αξιολόγηση της αναγκαιότητας μιας πληροφορίας. Όσο η αναζήτηση προχωρά, αυξάνονται τα όρια εμπιστοσύνης του, τα συναισθήματα της αβεβαιότητας αρχίζουν να υποχωρούν και είναι σε θέση να επικεντρωθεί στις απαραίτητες πληροφορίες, προκειμένου να συνεχίσει τη δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων.

4.2 Η επιδίωξη των πληροφοριών (Information Seeking): Η επιδίωξη πληροφοριών είναι η διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν σκόπιμα στην αναζήτηση της πληροφορίας, ώστε να μεταβληθεί η κατάσταση γνώσης τους (Marchionini, 1995). Είναι μέρος μιας μεγαλύτερης ανθρώπινης και κοινωνικής δραστηριότητας, μέσω της οποίας οι πληροφορίες γίνονται χρήσιμες σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Βέβαια το κάθε άτομο θα αναζητούσε τις πληροφορίες κάπως διαφορετικά, ανάλογα με τη γνώση του για τις πηγές, την προηγούμενη εμπειρία, τις προσωπικές του πράξεις κ.λ.π. Ο Ellis (1989^{α, β}, 1993) αντλεί ένα γενικό πρότυπο συμπεριφοράς των πληροφοριών. *Η έναρξη* περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που διαμορφώνουν την αρχική αναζήτηση των πληροφοριών και προσδιορίζουν τις πηγές ενδιαφέροντος, που θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως αφετηρίες της αναζήτησης. Οι προσδιορισμένες πηγές περιλαμβάνουν συχνά τις γνωστές πηγές που έχουν χρησιμοποιηθεί από πριν, καθώς επίσης και λιγότερο γνωστές πηγές, που αναμένονται για να παρέχουν τις σχετικές πληροφορίες. Η πιθανότητα επιλογής της πηγής εξαρτάται από την προσβασιμότητά της, καθώς επίσης και από την ποιότητα των πληροφοριών που αυτή διαθέτει. Η πρόσβαση είναι το άθροισμα της προσπάθειας και του χρόνου που απαιτούνται μέχρι να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη πηγή της πληροφορίας (Levin, Huneke, Jasper, 2000). Παρόλα αυτά, στις καταστάσεις όπου υπάρχει υψηλή αβεβαιότητα, η αξιοπιστία πληροφοριών είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ενώ για την αναζήτησή της είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν επιπρόσθετες πηγές, πέραν των αρχικών.

Έχει διαπιστωθεί ότι οι πηγές στην αναζήτηση της πληροφορίας αποτελούν μια συνεχόμενη αλυσίδα, στην οποία το άτομο μπορεί να ανατρέξει κατά την πορεία εξεύρεσης λύσης και ανάλογα με τις γνωστικές του ανάγκες. Κατά την πορεία αυτής της αναζήτησης, χρησιμοποιούνται περισσότερο τα μεσαία κομμάτια της αλυσίδας και λιγότερο τα αρχικά της σημεία, πιθανώς επειδή οι άνθρωποι στα αρχικά στάδια αισθάνονται περισσότερη αβεβαιότητα και δεν έχουν στη διάθεσή τους πολλά στοιχεία πληροφόρησης (Rettinger, Hastie, 2001). Όσο όμως προχωρά η έρευνα των πηγών, αναζητούνται νέοι τομείς πιθανού ενδιαφέροντος. Το άτομο χρησιμοποιεί αρχικά ένα «ξεφύλλισμα» των διαθέσιμων μέσων που κατέχει. Το ξεφύλλισμα πραγματοποιείται σε πολλές καταστάσεις, στις οποίες οι σχετικές πληροφορίες έχουν ομαδοποιηθεί μαζί ανάλογα με τη συσχέτισή τους.

Οι Chang και Rice (1993) καθορίζουν το «ξεφύλλισμα», ως «διαδικασία σε ένα σύστημα με την ανίχνευση του αντιπροσωπευτικού περιεχομένου ή της δομής των διαθέσιμων πληροφοριακών πόρων» (σελ. 258). Θεωρούν το ξεφύλλισμα ως μία συμπεριφορά, που οδηγεί σε πλούσια πληροφόρηση και συντελεί στην τροποποίηση των πληροφοριακών αναγκών. Κατά τη διάρκεια αυτής «της διαφοροποίησης», τα φίλτρα του ατόμου επιλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες, ανάλογα με τη φύση και την ποιότητά τους. Η διαδικασία διαφοροποίησης, είναι πιθανό να εξαρτηθεί από την προγενέστερη ή αρχική εμπειρία του ατόμου με τις πηγές της πληροφορίας, την προφορική επικοινωνία και τις διαπροσωπικές επαφές. Ο Taylor (1986) επισημαίνει ότι ο άνθρωπος πρέπει, βάσει των επακόλουθων πληροφοριών που αποκομίζει, να εξετάζει όχι μόνο το περιεχόμενο του προβλήματος, αλλά και τις ιδιαίτερες περιστάσεις που έχουν επιπτώσεις στην επίλυσή του. Προσδιορίζει έξι κατηγορίες επιλογής κριτηρίων μεταξύ των πηγών: α) την ευκολία της χρήσης, β) τη μείωση των ενοχλήσεων (θορύβου), γ) την ποιότητα, δ) την προσαρμοστικότητα, ε) τη χρονική αποταμίευση και στ) τη μείωση κόστους της πληροφορίας.

Ο έλεγχος είναι η δραστηριότητα μελέτης της ιδιαιτερότητας της πηγής. Τα όργανα ελέγχου επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στον πυρήνα της πηγής πληροφόρησης. Οι πυρήνες των πηγών ποικίλλουν και μπορεί να αναζητηθούν μέσα από ομάδες εργασίας, διασκέψεις, καταλόγους περιοδικών και βιβλίων, δημοσιεύσεων αλλά και προσωπικών επαφών. Η εξαγωγή της πληροφορίας είναι η δραστηριότητα, όπου αφού το άτομο συστηματικά επεξεργαστεί μια πηγή, προσδιορίζει και αντλεί το υλικό που το ενδιαφέρει. Αυτή η εξαγωγή μπορεί να επιτευχθεί με άμεσο τρόπο αφού συμβουλευτεί την ίδια πηγή ή με έμμεσο, εάν την ψάξει μέσω των βιβλιογραφιών ή έρθει σε απευθείας σύνδεση με βάσεις δεδομένων.

4.3 Η χρήση των πληροφοριών (Information Use): Η χρήση των πληροφοριών ως έννοια είναι δύσκολο να καθοριστεί ικανοποιητικά, ίσως επειδή βρίσκεται στο υποσυνείδητο μέρος της καθημερινής εμπειρίας (Smither, 2000). Θεωρούμε τη χρήση πληροφοριών πρακτικά ως την ατομική διαδικασία, όπου γίνεται η επιλογή της πληροφορίας μέσα από μια μεγαλύτερη ομάδα μηνυμάτων. Πιθανώς αυτή η επιλογή είναι βασισμένη στο άτομο, που αντιλαμβάνεται τη σημαντική σχέση μεταξύ του περιεχομένου των μηνυμάτων και του στόχου του προβλήματος. Αυτή η σχέση γίνεται αντιληπτή από το ίδιο και καθορίζεται ή βασίζεται σε παράγοντες, όπως το περιεχόμενο και η γνώση του πλαισίου αναφοράς του μηνύματος (Choo, 1998). Η έκβαση της χρήσης πληροφοριών, συντελεί στην αλλαγή της κατάστασης του ατόμου γύρω από τη γνώση και τις ικανότητές του να ενεργήσει. Κατά συνέπεια, η χρήση πληροφοριών περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως: η επιλογή και η επεξεργασία των πληροφοριών, προκειμένου να απαντηθεί μια ερώτηση, να λυθεί ένα πρόβλημα, να ληφθεί μια απόφαση, να συζητηθεί μια θέση ή να γίνει κατανοητή μια κατάσταση (Jones, Yurak, Frisch, 1997).

Εάν ένα σημαντικό κομμάτι των πληροφοριών επιλέγεται ή αγνοείται, εξαρτάται σε μεγάλο μέρος από το βαθμό αντίληψης της *σχετικότητας* των πληροφοριών, που βρίσκεται μέσα στα ερωτήματα που θέτει το άτομο και στην κατάσταση του προβλήματος, πάνω στην οποία εστιάζεται η κάθε ερώτηση (Chu, Spires, 2001). Η σχετικότητα της πληροφορίας θεωρείται γενικά καλός προάγγελος της χρήσης πληροφοριών και η σχέση μεταξύ της σχετικότητας και της χρήσης, αντικατοπτρίζει τις σχέσεις ανάμεσα στα μέσα και τους στόχους, που υπάγονται στο ίδιο σύστημα. Η αντίληψη του κοινού συστήματος είναι βασισμένη στην υπόθεση ότι το περιεχόμενο μίας πηγής ή το στοιχείο της πληροφορίας, μπορεί να αντιπροσωπευθεί αντικειμενικά μέσα στο αλυσιδωτό σύστημα επεξεργασίας των πληροφοριών του ατόμου, και ότι αυτή η αντιπροσώπευση μπορεί έπειτα να έχει αντιστοιχία με μια ερώτηση (Macchi, 2000).

Όλη αυτή η διαδικασία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα σύστημα ανάκτησης των πληροφοριών, που υπολογίζει το βαθμό αντιστοιχίας μεταξύ των όρων (στοιχείων) της ερώτησης που θέτει ο χρήστης, κατά την πορεία της γνωστικής επεξεργασίας, και της πηγής από την οποία αντλεί την πληροφορία (Stasser, Vaughan, Stewart, 2000). Η δυσκολία όμως βρίσκεται, στο ότι δεν υπάρχει μια αντικειμενική αντιπροσώπευση ενός στοιχείου που βρίσκεται σε μια πηγή, με αποτέλεσμα το περιεχόμενο και η σημασία της πληροφορίας να ερμηνεύεται διαφορετικά από τον κάθε άνθρωπο. Σε αντίθεση με την άποψη της αλυσίδας του συστήματος, ο χρήστης αποδέχεται τη σχετικότητα και όχι την αντικειμενική αντιπροσώπευση της πληροφορίας (Gruenfeld, Mannix, Williams, Neale, 1996).

Σύμφωνα με την ανθρώπινη κρίση, αυτή η σχετικότητα υποτίθεται ότι είναι: Υποκειμενική, ανάλογη δηλ. με τον τρόπο σκέψης και ότι εξαρτάται από τη γνώση και τις αντιλήψεις του. Έτσι η πληροφορία είναι γι' αυτόν:

- Περιστασιακή, δηλ. το κάθε άτομο κάνει χρήση της ανάλογα με τα μεμονωμένα προβλήματα λύσης που αντιμετωπίζει.
- πολυδιάστατη, επηρεασμένη από πολλούς παράγοντες.
- δυναμική, συνεχώς μεταβαλλόμενη κατά τη διάρκεια του χρόνου.

(Schamber, 1994 Harter, 1992 Saracevic, 1970, 1975)

Για να κατανοηθεί περισσότερο η έννοια της σχετικότητας της πληροφορίας, χρησιμοποιείται ο όρος «συνάφεια» για να καταδείξει τη δυνατότητα ενός στοιχείου πληροφοριών, να υπερβεί την έννοια του σχετικού και να οδηγήσει στην ικανοποίηση κάποιας εσωτερικής ατομικής ανάγκης. Η συνάφεια προχωρά βαθύτερα από τη σχετικότητα και συνδέεται με τις προσωπικές, γνωστικές και συναισθηματικές ανάγκες, καθώς και με την εξέταση των ιδιαίτερων απαιτήσεων της προβληματικής κατάστασης (Schul, Mayo, 2003). Ο Taylor (1991) προτείνει μια ταξινόμηση οκτώ κατηγοριών πληροφορίας. Οι κατηγορίες δεν είναι στεγανές, έτσι ώστε οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται σε μια κατηγορία, μπορούν επίσης να καλύψουν τις ανάγκες των υπόλοιπων κατηγοριών.

Διαφωτισμός: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται, για να αναπτύξουν ένα πλαίσιο ή για να συστηματοποιήσουν την αίσθηση μιας κατάστασης. Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται, για να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως: «Υπάρχουν παρόμοιες καταστάσεις; Ποιες είναι αυτές;».

Κατανόηση του προβλήματος: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται με έναν πιο συγκεκριμένο τρόπο από το διαφωτισμό, για να αναπτύξουν μια καλύτερη κατανόηση του ιδιαίτερου προβλήματος.

Καθοδηγητικός ρόλος: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται έτσι, ώστε το άτομο να ξέρει τι θα κάνει, έχοντας υπόψη και τη συμπεριφορά της υπόλοιπης ομάδας. Οι οδηγίες είναι μια κοινή μορφή οργανωτικών πληροφοριών. Υπό μερικές προϋποθέσεις, η οργάνωση απαιτεί τη χρήση πληροφοριών και σε άλλες κατηγορίες.

Πραγματικός ρόλος: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν ένα φαινόμενο ή γεγονός, για να περιγράψουν την πραγματικότητα. Η πραγματική χρήση είναι πιθανό να εξαρτηθεί από την ποιότητα (ακρίβεια, αξιοπιστία) των πληροφοριών, που είναι διαθέσιμες.

Επιβεβαιωτικός ρόλος: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να ελέγξουν ένα άλλο

κομμάτι της πληροφορίας. Η χρήση επιβεβαίωσης περιλαμβάνει συχνά την επιδίωξη μιας δεύτερης άποψης. Εάν η νέα άποψη δεν έχει επιβεβαιωτικό χαρακτήρα, κατόπιν ο χρήστης μπορεί να προσπαθήσει να επανερμηνεύσει τις πληροφορίες ή να επιλέξει ανάμεσα στις πηγές όπου εμπιστεύεται.

Πρόβλεψη: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να προβλέψουν αυτό που είναι πιθανό να συμβεί μέσα στο άμεσο μέλλον.

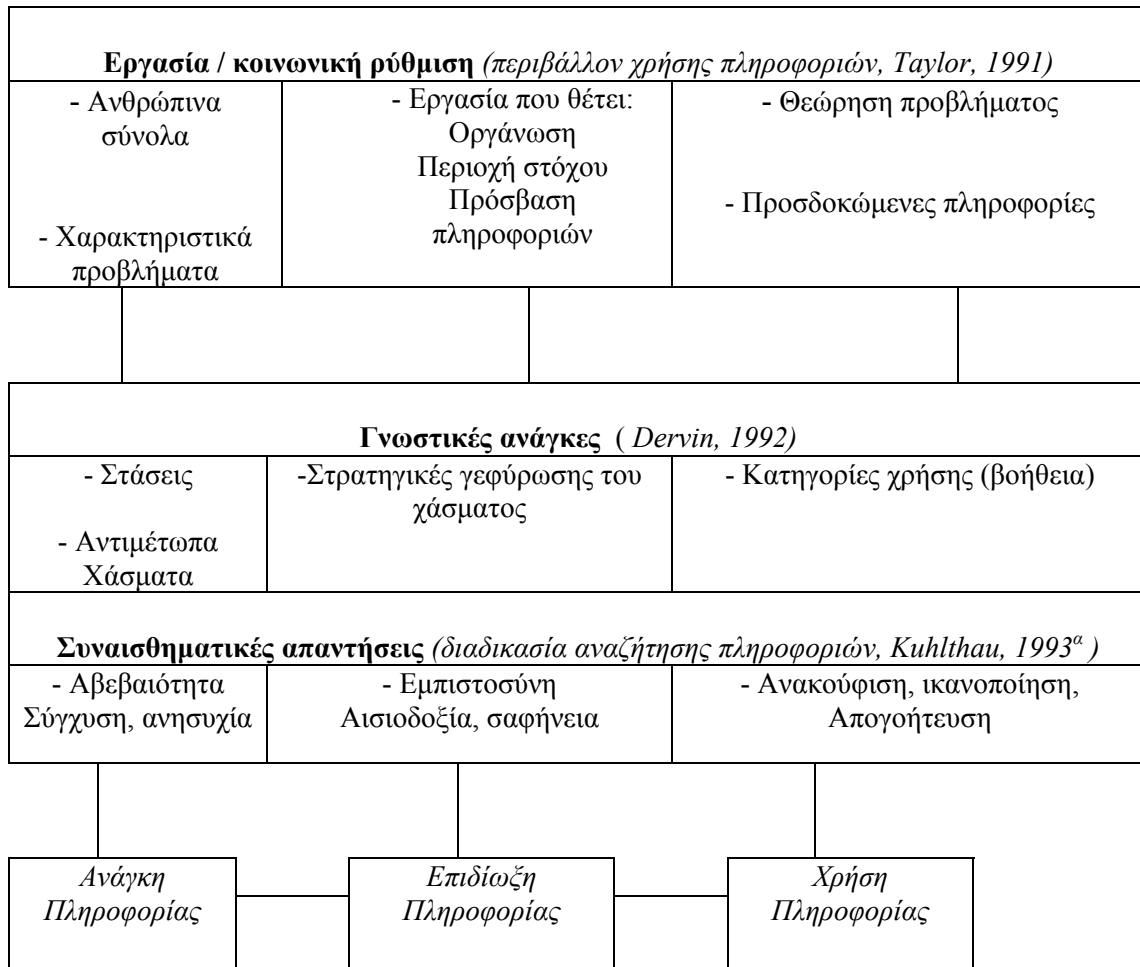
Κινητήριοις δύναμη: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να στηρίξουν το άτομο, προκειμένου να συνεχίσει να δρα προς την εύρεση της λύσης.

Προσωπικός χαρακτήρας: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να αναπτύξουν τις ανθρώπινες σχέσεις, να ενισχύσουν τη θέση του ατόμου, τη φήμη, την προσωπική εκπλήρωση.

Ο Dervin (1983, σ. 62) συνδέει αυτήν τη χρήση πληροφοριών με τον όρο «αποκτηθείς έλεγχος». Μεταξύ των σημαντικότερων στοιχείων που επηρεάζουν τη χρήση πληροφοριών, είναι η στάση του ατόμου απέναντι στις πληροφορίες και η επιδίωξη απόκτησής τους, που είναι αποτέλεσμα εκπαίδευσης, κατάρτισης, προηγούμενης εμπειρίας, προσωπικών πράξεων κ.λ.π. Ο κίνδυνος εδώ υιοθετείται από μια υπεραπλουστευμένη υπόθεση του ατόμου, που θέλοντας να εξαγάγει συγκεκριμένες πληροφορίες σε ελάχιστο χρόνο, είναι πρόθυμο να ψάξει βιαστικά και χωρίς έρευνα. Η αλήθεια είναι ότι οι άνθρωποι βρίσκονται συνεχώς μεταξύ της εξερεύνησης για την απόκτηση της επιθυμητής πληροφορίας, και γενικότερα η όλη διαδικασία έχει να αντιμετωπίσει τις ιδιορρυθμίες της ανθρώπινης φύσης (Pham, Meyvis, Zhou, 2001).

Ο τρόπος λειτουργίας της διαχείρισης της πληροφορίας: Παρουσιάσαμε τα στάδια της επιδίωξης πληροφοριών και των διαφόρων στοιχείων, που καθιερώνουν το πλαίσιο της χρήσης τους. Το σχήμα 6 δείχνει ότι τα τρία βασικά στοιχεία της πληροφορίας *Ανάγκη – Επιδίωξη – Χρήση*, ενσωματώνονται σε ένα περιβάλλον επεξεργασίας που αποτελείται από τις συναισθηματικές διαθέσεις του ατόμου, τις γνωστικές του δομές, καθώς και από ένα μεγαλύτερο πλαίσιο χρήσης πληροφοριών, που καθορίζεται από το περιβάλλον της εργασίας ή της κοινωνικής ρύθμισης.

Σχήμα 6



Το πρότυπο δίνει έμφαση σε τρεις σημαντικές ιδιότητες της ανθρώπινης επιδίωξης και της χρήσης των πληροφοριών. Καταρχήν, η χρήση τους χτίζεται σταδιακά και αυτός ο τρόπος κατασκευής, που δίνει στις πληροφορίες μορφή, εξαρτάται τόσο από τις γνωστικές όσο και από τις συναισθηματικές δομές του ατόμου. Όσον αφορά στο γνωστικό κομμάτι, δομεί τα πλαίσια του προβλήματος με τη διευκρίνιση των ορίων τους, αποσαφηνίζει τους στόχους, τα μέσα, τα γεγονότα, προκειμένου να σκιαγραφηθεί ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (interval) πληροφοριών, μέσα στο οποίο το άτομο μπορεί να αναζητήσει και να ενεργήσει. Όσον αφορά στο συναισθηματικό μέρος, επιλέγει από ορισμένες πηγές μηνύματα, και επιδιώκει την πληροφορία ως τακτική, που βασίζεται στα συναισθήματά του και είναι αποτέλεσμα της προηγούμενης εμπειρίας του (Forgas, George, 2001).

Από την άλλη πλευρά, η χρήση της πληροφορίας είναι περιστασιακή από το άτομο ή μια κοινωνική ομάδα. Η δομή των χαρακτηριστικών προβλημάτων, που αντιμετωπίζονται μέσα στον εργασιακό χώρο, επιβάλλει στις ομάδες συγκεκριμένες ρυθμίσεις και έχει ως αποτέλεσμα να προσπαθούν να καθιερώσουν ένα κοινό πλαίσιο για τη χρήση πληροφοριών. Το πλαίσιο καθορίζει τους κανόνες, τις συμβάσεις και τις πρακτικές συμπεριφοράς που ακολουθούνται, μέσω των οποίων οι πληροφορίες γίνονται χρήσιμες. Η επιδίωξη των πληροφοριών μπορεί να περιοριστεί από τους κανόνες που επιβάλλονται, από το ποσό του διαθέσιμου χρόνου και των πόρων, καθώς κι από το βαθμό πρόσβασης του ατόμου (Henderson, McAdam, 2001).

Η ανάγκη, η επιδίωξη και η χρήση πληροφοριών προχωρούν όσο οι επαναλαμβανόμενοι κύκλοι, μέσα σε αυτήν την αλυσίδα πληροφοριακής διεργασίας, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους χωρίς να υπακούουν σε προκαθορισμένες διαταγές, έτσι ώστε η διαδικασία εμφανίζεται συχνά ως χαοτική (Jones, Yurak, Frisch, 1997). Η επιδίωξη και η χρήση πληροφοριών είναι τόσο δυναμικές, που συνεχώς αλληλεπιδρούν με το γνωστικό, το συναισθηματικό επίπεδο και τα περιστασιακά στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον του ατόμου. Όλες αυτές οι παράμετροι, επισπεύδουν τη διαδικασία αλλαγής της αντίληψής του για το ρόλο και τη συμπεριφορά της πληροφορίας και διευρύνουν την ποικιλία των κριτηρίων, που πρόκειται να κρίνουν την αξία της (Pinkley, Griffith, Northcraft, 1995).

Το πλαίσιο χρήσης των πληροφοριών αναδιαμορφώνεται συνεχώς, ως αποτέλεσμα της δράσης και της αίσθησης του ατόμου πάνω στην έκβασή τους πληροφορίας. Σε αυτό το τμήμα, διαμορφώνεται η δομή και η δυναμική της πληροφορίας και μετουσιώνεται σε επιδίωξη και χρήση (Gallucci, Perugini, 2003). Όπως φαίνεται οι ανάγκες μπορούν να αναλυθούν από την άποψη των γνωστικών, συναισθηματικών και περιστασιακών τους στοιχείων. Οι ανάγκες των πληροφοριών μεταφέρονται – μέσω των επιπέδων της συνείδησης ενός ατόμου – από το εσωτερικό επίπεδο, μέσω του συνειδητού, στο τυποποιημένο επίπεδο. Μπορεί να αρχίσει ως μια μεμονωμένη εμπειρία, με μια ασαφή αίσθηση ταραχής για την κατάσταση της γνώσης. Αυτή η εσωτερική ανάγκη σταδιακά διαφωτίζεται μέσω των σχέσεων με άλλα στοιχεία, όπως η παρατήρηση, και υπάρχει μία αντανάκλαση μεταξύ τους, με αποτέλεσμα το άτομο να είναι σε θέση να εκφράζει την ανάγκη της πληροφορίας υπό τη μορφή διάφορων ασύνδετων αρχικά μηχανισμών, κι έτσι να δημιουργείται γνωστικό χάσμα.

Οι άνθρωποι, όταν αντιλαμβάνονται αυτά τα χάσματα, θα υποβάλουν στον εαυτό τους ερωτήσεις στην προσπάθειά τους να τα γεφυρώσουν (Gigerenzer, Goldstein, 1996). Η αντίληψη για το χάσμα των πληροφοριών εξαρτάται στη συνέχεια από την προσωπική εργασία του ατόμου πάνω στο συγκεκριμένο πρόβλημα και στον τρόπο χρήσης των επιμέρους πληροφοριών για την επίλυσή του. Η επεξεργασία των πληροφοριών επηρεάζει την

αντίληψη του χάσματος, επειδή περιλαμβάνει μεταβλητές, όπως το ρόλο του ατόμου μέσα στην ομάδα, την κοινωνική ρύθμιση και τις κατηγορίες προβλημάτων που αυτό καλείται να επιλύσει (Zavalloni, 1995). Το πρόβλημα μπορεί να χαρακτηριστεί, από τις διαστάσεις που απεικονίζουν τις ανάγκες για επίλυση και τις απαιτήσεις για τη συγκεκριμένη προβληματική κατάσταση. Για παράδειγμα αυτές οι διαστάσεις μπορούν να είναι καλά ή ανεπαρκώς δομημένες, απλές ή σύνθετες κ.α. Κατά συνέπεια η δομημένη επίλυση του προβλήματος, απαιτεί επαρκή ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία πληροφόρησης, ενώ η μη – δομημένη επίλυση χρειάζεται περισσότερες ερμηνευτικές πληροφορίες. Τα προβλήματα που ακολουθούν συγκεκριμένους στόχους, απαιτούν πληροφορίες που καθιστούν λειτουργικούς τους στόχους αυτούς (Edenbach, Moore, 2000).

Από την άποψη των συναισθηματικών απαντήσεων, η *αναγνώριση*, η *διευκρίνιση* και η *επεξεργασία* της ανάγκης της πληροφορίας είναι στάδια, κατά τη διάρκεια των οποίων άτομα με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας δοκιμάζονται συναισθήματα ανησυχίας, αμφιβολίας και σύγχυσης. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές όταν αρχικά γίνεται αισθητή η ανάγκη στο επίπεδο αυτό. Η φύση και η ένταση αυτών των συναισθηματικών απαντήσεων είναι πιθανό να επηρεάσουν την επιλογή του ατόμου (Bagozzi, Dholakia, Basuroy, 2003). Ο Kuhlthau (1993^b) προτείνει ότι η έννοια της ανάγκης για πληροφόρηση, μπορεί να επεκταθεί για να περιλάβει «ασαφείς έννοιες, χάσματα κ.λ.π.». Τα συστήματα πληροφοριών μπορούν δηλ. να σχεδιαστούν για να βοηθήσουν τους χρήστες, ώστε να διευκρινίσουν και να ερευνήσουν τις ανησυχίες και τα ενδιαφέροντά τους, κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της επιδίωξης και αναζήτησης της πληροφορίας. Η επιδίωξη των πληροφοριών επικεντρώνεται, με άλλα λόγια, στις συμπεριφορές των ατόμων.

Ο Ellis (1993) ταξινομεί την επιδίωξη της πληροφορίας σε στάδια, που είναι η έναρξη, η «αλυσίδα» των πληροφοριών, το «ξεφύλλισμα», η διαφοροποίησή τους μέσω του ελέγχου, η εξαγωγή τους, ο τελικός έλεγχος και η ολοκλήρωση της διεργασίας. Προτείνει ότι η επιδίωξη πληροφοριών επηρεάζεται από τις γνωστικές, συναισθηματικές και περιστασιακές απαιτήσεις. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας ή της κοινωνικής ρύθμισης, μπορούν να προκαλέσουν ή να περιορίσουν ορισμένα σχέδια του ατόμου κατά την επιδίωξη της πληροφορίας. Η κουλτούρα και η δομή της οργάνωσης, έχουν επιπτώσεις στη στάση του απέναντι στις πληροφορίες και τη συλλογή τους. Η *έναρξη* κατά συνέπεια ή ο προσδιορισμός των πηγών, είναι πιθανό να περιορίσει τη δυνατότητα πρόσβασης του ατόμου στις πηγές αυτές και τη ροή των πληροφοριών μέσα στην οργάνωση. Το «ξεφύλλισμα» εξαρτάται από το χρονικό διάστημα που είναι διαθέσιμο, κατά τη διαδικασία εργασίας για την ανίχνευση των πληροφοριών, καθώς και από το εάν η επιτυχής ολοκλήρωση ενός στόχου, απαιτεί μια λεπτομερή αναζήτηση των πιθανών πηγών.

Η *διαφοροποίηση* μεταξύ των πηγών είναι πάλι μια λειτουργία, που εξαρτάται από τη στάση της οργάνωσης απέναντι στη χρήση υψηλής ποιότητας πληροφοριών και αξιόπιστων πηγών. Ο *έλεγχος* και η *εξαγωγή* της πληροφορίας ποικίλλουν, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του στόχου, και απαιτούν τη διαθεσιμότητα των εργαλείων ή των υπηρεσιών που υποστηρίζουν αυτές τις δραστηριότητες. Ο Gener θεωρεί ότι η στάση του ατόμου απέναντι στις πληροφορίες, οι συγκεκριμένες πληροφοριακές απαιτήσεις στην εκπλήρωση του στόχου και η πρόσβαση στις πηγές, τα εργαλεία και τις υπηρεσίες, είναι διαστάσεις που θα μπορούσαν σημαντικά να επηρεάσουν την επιδίωξη πληροφοριών (Choo, 1997). Από τη γνωστική προοπτική, ο Dervin (1992, σ. 78) βλέπει ότι η ανθρώπινη φύση κάνει προσπάθειες να γεφυρωθούν τα πληροφορικά χάσματα. Σύμφωνα με την άποψή του, «οι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και καθορίζουν τα γνωστικά τους χάσματα, είναι καλοί προάγγελοι των τρόπων μέσω των οποίων προσπαθούν να τα γεφυρώσουν. Έτσι αναζητούν τρόπους αναζήτησης πληροφοριών, προκειμένου να καλύψουν τις συναισθηματικές τους ανάγκες».

Τα είδη ερωτήσεων που χρησιμοποιούν, στην προσπάθειά τους για γεφύρωση του χάσματος, μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με ερωτήσεις: «για τα χαρακτηριστικά των αντικειμένων, τους λόγους ή τις αιτίες των γεγονότων, τις συνέπειες των ενεργειών και τις συνδέσεις μεταξύ των πραγμάτων» (Dervin, 1992, σ. 75). Από την άποψη των συναισθηματικών απαντήσεων, ο Kuhlthau (1993^b) περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η αβεβαιότητα αυξάνεται και μειώνεται κατά τη διάρκεια της αναζήτησης πληροφοριών, καθώς επίσης και το πως τα αρχικά συναισθήματα ανησυχίας θα μπορούσαν να αντικατασταθούν από το συναίσθημα της αυξανόμενης εμπιστοσύνης, καθώς η αναζήτηση προχωρεί.

Η διάθεση του ατόμου κατά την αναζήτηση, μπορεί επίσης να επηρεάσει το εύρος και το βάθος των πληροφοριών που επιδιώκει. Για παράδειγμα, ένας άνθρωπος σε καλή διάθεση θα ερευνούσε περισσότερες πηγές, ενώ ένας άλλος σε μια άσχημη ψυχολογική διάθεση θα αναζητούσε τις εντελώς απαραίτητες πληροφορίες, που οδηγούν σε μία δραστηριότητα. Το άτομο μπορεί να επηρεαστεί από την ποσότητα ή τη μοναδικότητά τους. Μπορεί να διαποτιστεί από την περιττή πληροφόρηση, αλλά και να αποκτήσει ταραχή και ανησυχία από τις πολλές και μοναδικές πληροφορίες. Εάν αυτές που βρίσκει, του επιτρέψουν να δει το πρόβλημα με μεγαλύτερη σαφήνεια και να αναπτύξει μια αίσθηση προς την κατεύθυνση επίλυσής του, θα δοκιμάσει αυξανόμενο αίσθημα αισιοδοξίας καθώς η αναζήτηση προχωρά (Hanoch, 2002).

Η χρήση των πληροφοριών είναι το τελικό στάδιο στο μοντέλο, όταν ενεργεί το άτομο με βάση τις πληροφορίες που επιλέγει κατά τη διάρκεια της αναζήτησης, π.χ. επιλύει ένα πρόβλημα, λαμβάνει μια απόφαση, διαπραγματεύεται μια θέση ή κατανοεί μια

κατάσταση. Η έκβαση της χρήσης τους είναι, επομένως, μια αλλαγή στην κατάσταση της γνώσης και της ικανότητας του ατόμου να ενεργήσει. Όπως έχουμε σημειώσει, η χρήση της πληροφορίας είναι συνεχής και επαναλαμβανόμενη καθόλη τη διαδικασία. Κατά τη διάρκεια του σταδίου της ανάγκης της πληροφορίας, το άτομο μετακινείται μεταξύ των πηγών και της τελικής επιλογής του. Οι περισσότερες περιπτώσεις αναζήτησης έρχονται σε κάποια μορφή περάτωσης, όταν σταματά η ενεργός επιδίωξη πληροφοριών ή μειώνεται σε ένα χαμηλό επίπεδο, ή όταν αντιλαμβάνεται το άτομο ότι έχει αποκτήσει ικανοποιητικές πληροφορίες, που οδηγούν σε παραγωγική δράση ή του δημιουργούν το αίσθημα της επίλυσης (Levin, Huneke, Jasper, 2000).

Το εάν τελικά αυτές χρησιμοποιούνται πραγματικά ή όχι σε μία λύση, εξαρτάται από την προσωπική αξιολόγηση της γνωστικής και συναισθηματικής σχετικότητας των λαμβανομένων πληροφοριών, όπως επίσης από τις ιδιότητες και τη συνάφειά τους με τις απαιτήσεις της ιδιαίτερης κατάστασης ενός προβλήματος. Τα άτομα είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν όσες επιβεβαιώνουν ή υποστηρίζουν τα πιστεύω τους (Stanovich, West, 1999). Όταν αντιμετωπίζουν πληροφορίες που έρχονται σε αντίθεση με τις υπάρχουσες πεποιθήσεις τους, δοκιμάζουν μια αίσθηση σύγκρουσης ή έντασης. Ο επιστημονικός όρος της κατάστασης που δημιουργείται όταν οι άνθρωποι δέχονται συγκρουόμενες πληροφορίες, λέγεται **γνωστική ασυμφωνία** (Παπαστάμου, 1989^α). Πρόκειται για μια θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Festinger, ο οποίος ισχυρίζεται ότι ένα άτομο νιώθει δυσάρεστα όταν αφομοιώνει ασυμβίβαστα με τη λογική του «γνωστικά στοιχεία», δηλ. τις ατομικές απόψεις ή αναπαραστάσεις γεγονότων, που διαμορφώνουν την κοινωνική του συμπεριφορά. Γι' αυτό εκείνος προσπαθεί να μειώσει τη δυσαρέσκεια ή ασυμφωνία, μεταβάλλοντας τις απόψεις ή τις στάσεις του. Τα γνωστικά στοιχεία είναι επιλεκτικά οργανωμένα, ώστε να αντανακλούν το περιβάλλον, την εμπειρία, τις επιθυμίες και τους σκοπούς ενός ατόμου. Αυτά ορίζουν το πλαίσιο αναφοράς, σε σχέση με το οποίο κρίνονται οι ιδιότητες μιας πληροφορίας (Forgas, George, 2001). Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, επειδή οι νέες ιδέες είναι έξω από το πλαίσιο αναφοράς τους, έτσι μειώνουν αυτήν τη γνωστική ασυμφωνία με διάφορους αμυντικούς ελιγμούς, όπως η αποφυγή νέων πληροφοριών, η απόρριψη της ισχύς τους, η αναδημιουργία νέων γνωστικών δομών κ.α. (Festinger, 1957).

Γενικά, η διαχείριση της πληροφορίας οδηγεί ενδεχομένως και σε κάποιες συμβάσεις, για παράδειγμα οι περισσότεροι διευθυντές εξετάζουν τα προβλήματα έχοντας αρκεστεί σε ελλιπείς πληροφορίες, συμπληρώνουν τα γνωστικά τους χάσματα με τη διαίσθηση και την κρίση τους και τα τακτοποιούν με λύσεις, που μπορεί να μην είναι οι ιδανικότερες αλλά αρκούν για να κρατήσουν σε ένα καλό επίπεδο τη δραστηριότητα εργασίας τους. Οι κανόνες και οι συμβάσεις για τις πρακτικές που οδηγούν σε ένα αποδεκτό

πλαίσιο επίλυσης, αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, της επαγγελματικής προετοιμασίας και της εμπειρίας στο χώρο της εργασίας (Stasser, Vaughan, Stewart, 2000). Ο ιδιαίτερος τρόπος χρήσης των πληροφοριών εξαρτάται από τις κοινωνικές και τις φυσικές ιδιότητες, που αποσαφηνίζουν το περιβάλλον χρήσης τους. Ιδιότητες όπως η οικειότητα της κατάστασης, το χρονικό διάστημα που είναι διαθέσιμο για να εξεταστεί το πρόβλημα και τα επιμέρους συμφέροντα των συμμετεχόντων. Ολοκληρώνοντας όλη αυτήν την επίπονη και επίμονη διαδικασία, το άτομο είναι έτοιμο να προχωρήσει στη λήψη των αποφάσεων που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο Πέμπτο

Η ατομική διαχείριση λήψης των αποφάσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Η λήψη των αποφάσεων αποτελεί ένα σχετικά καινούριο επιστημονικά ερευνητικό πεδίο, που άρχισε να μελετείται κυρίως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Ως αντικείμενο αποσπά ένα ευρύτερο διεπιστημονικό ενδιαφέρον τόσο των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών, όσο κι εκείνων που ασχολούνται με τις ποσοτικές μεθόδους, δηλ. των μαθηματικών, της στατιστικής, των οικονομικών επιστημών κ.λ.π. Βέβαια, όπως είναι φυσικό, οι επιστήμες της διοίκησης εξέτασαν και ερμήνευσαν περισσότερο την περίπλοκη αυτή διαδικασία, κι έδωσαν τα δικά τους πορίσματα.

Ακόμη και σήμερα, η βιβλιογραφία πάνω στον τομέα αυτό έχει έναν έντονο προσανατολισμό προς τις ποσοτικές μεθόδους, δηλ. ο εργαζόμενος υποτίθεται ότι έχει: (1) ένα σταθερό στόχο, (2) σχεδόν απεριόριστο χρόνο για την αναζήτηση και αξιολόγηση της πληροφορίας, (3) τέλεια πληροφόρηση σχετικά με την πιθανότητα των εναλλακτικών εκβάσεων και (4) ανεξάντλητες γνωστικές δυνάμεις για την κατανόηση, αφομοίωση και απομνημόνευση ενός απείρου αριθμού μεταβλητών (Baron, 2001). Επιπλέον υπάρχει ανάγκη για μια ενοποιημένη, διεπιστημονική προσέγγιση που συνδυάζει τις ψυχολογικές και μαθηματικοποιημένες πτυχές της λήψης απόφασης σε μια συνεκτική διαδικασία, χρήσιμη για τους εργαζόμενους σε όλες τις μορφές οργανώσεων. Προτού εξετάσουμε την ατομική λήψη των αποφάσεων, θα αναφερθούμε συνοπτικά στα τέσσερα επίπεδά της.

5.1 Τα τέσσερα είδη λήψης αποφάσεων: Η λήψη αποφάσεων αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά επίπεδα. Το πρώτο και ίσως πιο βασικό επίπεδο είναι το ατομικό, που βοηθά το άτομο να ενεργήσει προκειμένου να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές του ανάγκες. Έπειτα από αυτό, βρίσκονται τα επίπεδα της ομαδικής, της οργανωτικής και της μετα – οργανωτικής λήψης αποφάσεων. Υπό την πιο βασική της έννοια, η παραγωγή της απόφασης αρχίζει στο ατομικό επίπεδο. Τα άτομα στη συνέχεια ενώνονται, προκειμένου να διαμορφώσουν την ομαδική λήψη αποφάσεων και οι ευρύτερες ομάδες αποτελούν το οργανωτικό επίπεδο. Από τη μεριά τους οι οργανώσεις είναι υποσύνολα μεγαλύτερων συνόλων που ορίζονται ως μεταοργανώσεις. Αυτά τα σύνολα αντιπροσωπεύουν το ευρύτερο πεδίο της λήψης αποφάσεων και περιλαμβάνουν συστήματα, όπως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι διεθνείς οργανισμοί, κ.α. Ειδικότερα:

A) Η ατομική λήψη αποφάσεων: Σύμφωνα με τον Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από την ιεραρχία αναγκών ή την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Η έννοια της

ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση των ατομικών αποφάσεων. Σαφώς υπάρχουν διαφορές στις δεξιότητες μεταξύ των ανθρώπων, επίσης φαίνεται ότι τα άτομα τείνουν να προτιμούν λίγες πληροφορίες και μπορεί να χρειαστεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, ωστόσο λάβουν τις αποφάσεις τους (Heylighen, 1992). Παρόμοια στον εργασιακό χώρο, το προσωπικό είναι συχνά απρόθυμο να αναθεωρήσει τις απόψεις του βάσει των νέων πληροφοριών. Με άλλα λόγια, τείνει να δώσει πάρα πολύ βάρος στις προκαταρκτικές πληροφορίες και δε λαμβάνει υπόψη του τα νέα στοιχεία.

Ένα μεγάλο μέρος της ατομικής λήψης απόφασης γίνεται, προκειμένου να επιλύσει προβλήματα προσωπικά, εργασιακά ή κοινωνικά. Τα παρακάτω στοιχεία αποτελούν μια γενική περιγραφή της ατομικής προσέγγισης:

1. Η επίλυση του προβλήματος, συνεπάγεται τη χρήση στρατηγικών σχεδίων για την έρευνα των σχετικών εναλλακτικών λύσεων, ειδικά όταν επικρατεί μικρότερος βαθμός πολυπλοκότητας. Όσο μεγαλύτερη γνωστική πίεση υπάρχει από τους περιορισμούς του προβλήματος, όπως ο χρόνος, η διαθεσιμότητα των πληροφοριών και η ικανότητα ανάκλησης, τόσο απλούστεροι είναι οι κανόνες της αναζήτησης. Το άτομο συνήθως προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τη γνωστική πίεση, εν μέρει μέσα από τη διαδικασία του περιορισμένου ορθολογισμού ή των γνωστικών απλοποιήσεων (Russo, Shoemaker, 1992).
2. Η συμπεριφορά επίλυσης του προβλήματος είναι προσαρμοστική. Τα άτομα αρχίζουν να σκέφτονται μια εναλλακτική λύση, να αναζητούν πληροφορίες, να τροποποιούν την αρχική λύση και αυτό συνεχίζεται έως ότου υπάρξει κάποια ισορροπία, μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων.

Συμπερασματικά τα άτομα τείνουν να υιοθετήσουν μάλλον απλές στρατηγικές, ακόμη και στην παρουσία σύνθετων προβλημάτων, προκειμένου να λάβουν τις επιθυμητές λύσεις. Η ατομική απόφαση περιορίζεται από τις ατελείς πληροφορίες, τον παράγοντα του χρονικού κόστους, τους συχνά αυστηρούς γνωστικούς περιορισμούς και τις διαφορετικές ψυχολογικές δυνάμεις (Schul, Y., Mayo, 2003).

B) Η ομαδική λήψη αποφάσεων: Οι ομαδικές αποφάσεις έχουν επιπτώσεις τόσο στην οργανωτική κουλτούρα όσο και στην ίδια την ομάδα. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, δεν είναι απλά επεκτάσεις και επεξεργασίες των διαδικασιών που χαρακτηρίζουν τις ατομικές αποφάσεις, αντίθετα όταν οι άνθρωποι συντάσσονται κατά ομάδες δημιουργείται

μια νέα οντότητα, με νέα δυναμική και πολυπλοκότητα (Nowakowski, 2003). Συχνά τα άτομα πρέπει να συμβιβάζουν τις προσωπικές τους επιθυμίες, προκειμένου η ομάδα να φθάσει σε μια συναίνεση. Πιθανώς μια τέτοια σύνθεση είναι πιο εφαρμόσιμη, από μια απόφαση που λαμβάνεται μονομερώς από ένα άτομο. Αλλά δεν είναι απαραίτητα μια καλύτερη απόφαση, που ικανοποιεί τις ιδιαίτερες ανάγκες ή που επιτυγχάνει τους οργανωτικούς στόχους (Whyte, Sebenius, 1997).

Είναι επίσης δυνατό μέσα σε μια ομάδα, να παρέχεται μια ευρύτερη γνώση που μπορεί να διεισδύσει σε ένα δεδομένο σύνολο εναλλακτικών λύσεων. Βέβαια προκειμένου να επιτευχθεί η συναίνεση των μελών της, απαιτείται μια χρονοβόρα διαδικασία, που προκαλεί καθυστέρηση στην τελική λήψη των αποφάσεων. Παρόλα αυτά, σε γενικές γραμμές, τα άτομα προτιμούν να λάβουν τις αποφάσεις ως μέλη μιας ομάδας, επειδή ο κίνδυνος προσωπικής κριτικής είναι λιγότερος και η ευθύνη για τα δυσμενή αποτελέσματα επιμερίζεται.

Οι ομάδες έχουν τόσο δυνατότητες όσο και αδυναμίες κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα ισχυρά τους σημεία είναι τα εξής:

- 1.Υπάρχει ένα συμμετοχικό κλίμα, που συμβάλει στη κατανόηση της φύσης των οργανωτικών στόχων και των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη λήψη των αποφάσεων (Κάντας, Χαντζή, 1991).
- 2.Τα τελικά συμπεράσματα ωφελούν κατά κύριο λόγο την ομάδα και λιγότερο τα μεμονωμένα άτομα.

Μερικές από τις προφανέστερες αδυναμίες κατά τη λήψη των ομαδικών αποφάσεων αποτελούν:

- 1.Η τάση να λαμβάνεται η απόφαση με αργούς ρυθμούς, σε σχέση με την ατομική λήψη.
2. Η απροθυμία ή και η ανεπάρκεια της ομάδας, ώστε να ληφθεί πρωτοβουλία στη λήψη αποφάσεων.

Αλλά όσον αφορά στο πεδίο λήψης της απόφασης, δε σταματά στο επίπεδο της ομάδας. Σε τελική ανάλυση, αυτή είναι απλά μια οντότητα μέσα σε ένα μεγαλύτερο σύνολο, που καλείται οργάνωση. Η οργάνωση αποτελεί το συνολικό όργανο, μέσα στο οποίο η πολυάριθμη λειτουργία των ομάδων συμβάλει στην ολοκλήρωση των στόχων (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002). Μια απόφαση που λαμβάνεται από μια συγκεκριμένη ομάδα σε ανώτατο επίπεδο, δεσμεύει ολόκληρη την οργάνωση σε ένα ορισμένο σχέδιο δράσης. Αλλά το πιθανότερο είναι μια τέτοια απόφαση να ληφθεί από διαφορετικές ομάδες, να αναθεωρηθεί σε διάφορα επίπεδα μέχρι την οριστική της δομή και να επικυρωθεί τελικά από το ανώτατο ιεραρχικά πρόσωπο. Επομένως μια απόφαση σε οργανωτικό επίπεδο είναι πιο σύνθετη, σε σχέση με μια επιλογή που γίνεται στο ομαδικό επίπεδο, επειδή αυτό αποτελεί μόνο ένα υποσύνολο της οργάνωσης (Corner, 1994).

Γ) Η οργανωτική λήψη αποφάσεων: Σύμφωνα με τους Alex και Wilson (1967), στην οργανωτική λήψη απόφασης φανερώνονται πολλές από τις ιδιότητες που είναι λειτουργικά παρόμοιες με τις ατομικές αποφάσεις, υπάρχει δηλ. μια προσαρμοστικότητα, υπό την έννοια ότι οι στρατηγικές αναζήτησης και οι κανόνες της απόφασης τροποποιούνται συνεχώς. Όπως τα άτομα, έτσι και οι οργανώσεις δίνουν προτεραιότητα στους απλούς κανόνες αναζήτησης και έχουν ως επιδίωξη να μειωθεί η πίεση, κατά την εξέταση πολυσύνθετων προβλημάτων.

Πολλοί ερευνητές του μάνατζμεντ θεωρούν, «ότι η οργανωτική λήψη απόφασης είναι συχνά κακά δομημένη, παρόλο που αποτελεί μια σημαντική, εάν όχι τη σημαντικότερη πτυχή της ζωής στην οργάνωση» (Sharira, 1997).

Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της λήψης αποφάσεων στο οργανωτικό επίπεδο είναι:

1. Εφαρμόζεται μία εκτενής χρήση των προγραμματισμένων αποφάσεων, που περιλαμβάνουν τα καλά δομημένα στάδια της αναζήτησης. Φυσικά όσο περισσότερο σύνθετη και σημαντική είναι μία απόφαση, τόσο πιο εκτενής διαδικασία αναζήτησης ακολουθείται.
2. Συχνά απλές εμπειροτεχνικές μέθοδοι, όπως και σύνθετα αναλυτικά πλαίσια, χρησιμοποιούνται προκειμένου να ληφθούν οι αντίστοιχες οργανωτικές αποφάσεις.
3. Η πολυπλοκότητα, η μοναδικότητα και η σημασία της απόφασης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες.
4. Υπάρχει συμμετοχή σε μια κατευθυνόμενη αναζήτηση των σχετικών εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή των κανόνων και των στρατηγικών απόφασης περιορίζεται, από την επιθυμία ελαχιστοποίησης της αβεβαιότητας.

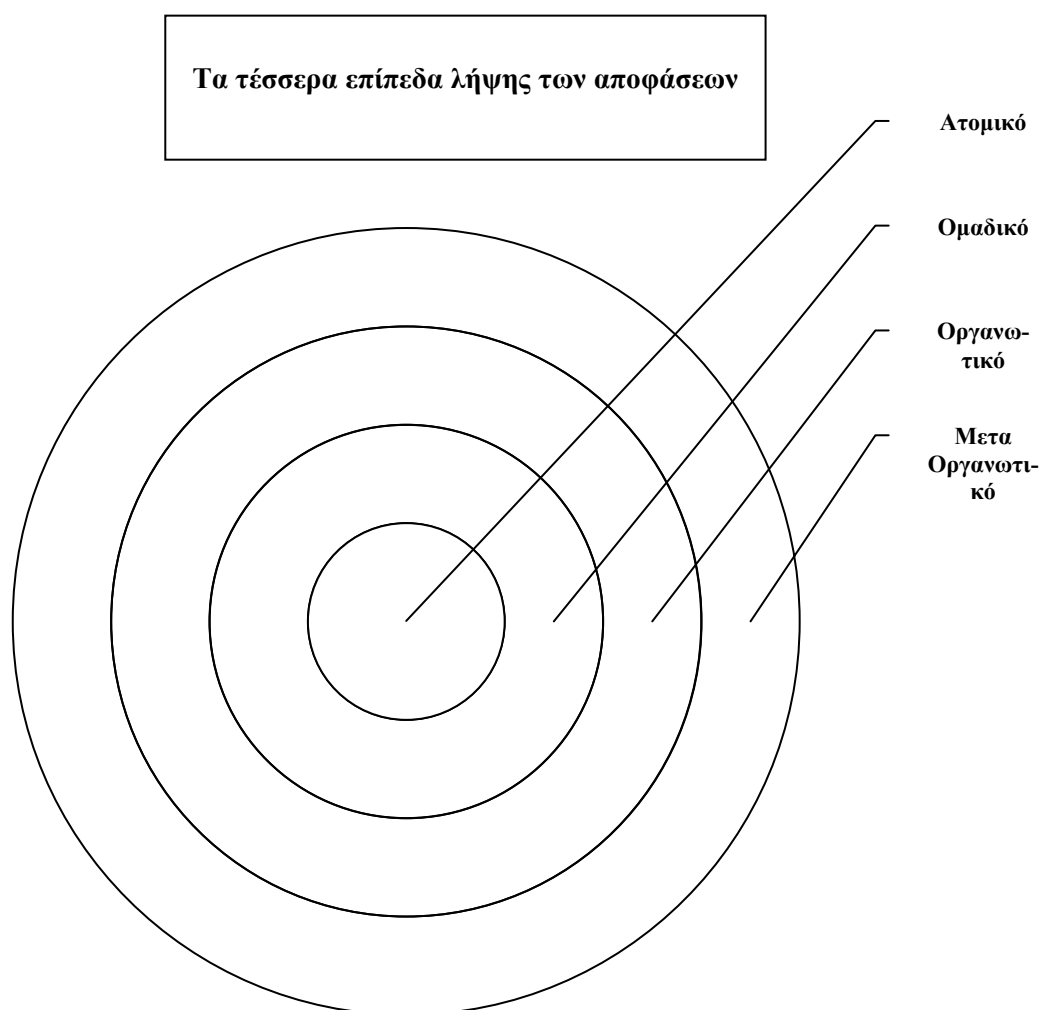
Πρόσφατη έρευνα πάνω στη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο της οργάνωσης, έχει αποκαλύψει πολυάριθμα χαρακτηριστικά στα αντανακλαστικά του βαθμού πολυπλοκότητας, έμφυτα στις επιλογές που γίνονται από τα άτομα που θεσπίζουν τους οργανωτικούς ρόλους (Henderson, McAdam, 2001). Για παράδειγμα, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη τείνουν συχνά να συγκεντρώνουν τις πληροφορίες αλλά να μην τις χρησιμοποιήσουν, αναζητούν περισσότερες πληροφορίες και έπειτα τις αγνοούν. Λαμβάνουν τις αποφάσεις πρώτα, και ψάχνουν τις σχετικές πληροφορίες κατόπιν. Στην πραγματικότητα, οι διευθυντές φαίνονται να συγκεντρώνουν πολλές πληροφορίες που έχουν ελάχιστη ή και καμία σχετικότητα με την απόφαση που καλούνται να λάβουν. Έτσι οι οργανωτικοί ιθύνοντες, αποτυγχάνουν συχνά να οδηγήσουν σε αλλαγές και δείχνουν απροθυμία στην εφαρμογή καινοτομιών.

Επιπλέον, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εφαρμόζουν στις διάφορες πορείες δράσης τους κατά τη λήψη αποφάσεων, κάποια στάδια που περιλαμβάνουν: (1) τον *προγραμματισμό*, (2) την *οργάνωση*, (3) τη *στελέχωση*, (4) την *κατεύθυνση* και (5) τον *έλεγχο* (March, 1994). Η διοίκηση διαμορφώνει τους στόχους, μόνο μετά από τη λήψη των αποφάσεων για τους βασικούς σκοπούς της οργάνωσης. Για να ολοκληρωθούν οι στόχοι εντός κάποιας επιλεγμένης χρονικής περιόδου, τα σχέδια διατυπώνονται υπό την επιρροή των αποφάσεων που λαμβάνονται και των διαθέσιμων πόρων. Κατά τη διάρκεια αναζήτησης των στόχων εκτίθενται τα σχέδια, ενώ παράλληλα οργανώνεται ένα τμήμα της εργασίας. Οι υποψήφιοι προσδιορίζονται και επιλέγονται, σύμφωνα με τις απαιτήσεις. Η οργάνωση προχωρά προς την εκπλήρωση των στόχων που περιλαμβάνονται στο σχέδιο, μέσω των αμέτρητων καθημερινών αποφάσεων που απαιτούνται. Σε όλο αυτό το αρκετά δαιδαλώδες και περίπλοκο σύστημα, καθοριστικό ρόλο παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και λιγότερο οι τυποποιημένες διαδικασίες.

Δ) Η μεταοργανωτική λήψη αποφάσεων: Το τελευταίο επίπεδο στη λήψη των αποφάσεων αποτελεί το μετα – οργανωτικό, όπου η παραγωγή επεκτείνεται πέρα από τη διευθυντική διαδικασία, στο επίπεδο της οργάνωσης. Το σύνολο των οργανώσεων αποτελεί το σύστημα της μετα – οργάνωσης, που περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων και την παραγωγή και διανομή των αγαθών και υπηρεσιών. Παρόλο που αρχικά το σύστημα αυτό εστιάζει στα μακροοικονομικά μεγέθη, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αντίστοιχη με αυτήν που υιοθετείται σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο (Ahrne, Nils, 2005).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα λήψης μετα – οργανωτικών αποφάσεων είναι ο Ο.Η.Ε., το Ν.Α.Τ.Ο., η Ευρωπαϊκή Ένωση κ.α. Το κυριότερο χαρακτηριστικό τους είναι η δυσκαμψία κατά τη λήψη των αποφάσεων, λόγω των διαφορετικών γεωπολιτικών επιρροών που αντανακλούνται μέσα σ' αυτό πλαίσιο. Το πεδίο της λήψης αποφάσεων είναι πραγματικά ευρύτατο, καλύπτει όπως είδαμε τέσσερα επίπεδα που σχηματισμένα αποτελούν τέσσερις ομόκεντρους κύκλους. Ανάμεσά τους υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης, με αποτέλεσμα το ένα επίπεδο να περικλείεται μέσα στο άλλο. Η σχέση αυτή απεικονίζεται στο σχήμα 7.

Σχήμα 7



Κατά τις δεκαετίες του 1950 και '60 άρχισε να απασχολεί και να επηρεάζει η έννοια του «περιορισμένου ορθολογισμού» επιστήμες όπως την οικονομία, την ψυχολογία, την πολιτική επιστήμη. Πριν από το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα οι κοινωνικοί επιστήμονες θεωρούσαν, ότι το άτομο κατά τη λήψη μίας απόφασης είχε ως κινητήριο δύναμη περισσότερο το προσωπικό του συμφέρον, ενώ γινόταν περιστασιακή χρήση του όρου «ορθολογισμός» (Gigerenzer, Selten, 2002). Ειδικότερα οι ψυχολόγοι πριν τη δεκαετία του 1950, υπέθεταν ότι η σκέψη πρέπει να γίνει κατανοητή ως διαδικασία αναδόμησης και ενδοσκόπησης, ενώ αντίθετα ο υπολογισμός των πιθανοτήτων έπαιξε ένα μικρό, έως ασήμαντο ρόλο (Slegers, Brake, Doherty, 2000). Τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν μετά από τη δεκαετία του '50, όταν άρχισαν να χρησιμοποιούνται ψυχολογικές θεωρίες και στατιστικές μέθοδοι, που μετέβαλαν τον προσανατολισμό έρευνας προς τα μοντέλα των γνωστικών λειτουργιών κατά τη λήψη αποφάσεων. Η γνωστική προσέγγιση έστρεψε την

προσοχή της προς τον υπολογισμό των πιθανοτήτων, τη χρησιμότητα της απόφασης και συντέλεσε στο να υπαισέλθουν τα χαρακτηριστικά αυτά στον τομέα διοίκησης των επιχειρήσεων (Baron, 2001). Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τόσο την ορθολογιστική προσέγγιση σκέψης όσο και τη γνωστική, μέσα από τα θεωρητικά μοντέλα του «περιορισμένου ορθολογισμού» και των γνωστικών απλοποιήσεων.

5.2 Ο περιορισμένος ορθολογισμός (Bounded Rationality): Όταν ένα άτομο πρέπει να επιλέξει ένα σχέδιο δράσης, προκειμένου να πετύχει μια πλήρως ορθολογική επιλογή, θα έπρεπε να προσδιορίσει όλες τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις, να προβλέψει τις συνέπειες που θα παράγονταν από την κάθε εναλλακτική λύση και να αξιολογήσει την απόφαση, ανάλογα με τους στόχους και τις προτιμήσεις του. Οι ανάγκες σε πληροφορίες αποθαρρύνουν έναν καθαρά ορθολογικό τρόπο λήψης απόφασης (Hastie, Dawes, 2001). Καταρχήν, οι πληροφορίες απαιτούν την εξέταση όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων για μία προβληματική κατάσταση. Επίσης οι πληροφορίες απαιτούν την επιλογή εκείνων των εναλλακτικών λύσεων που, σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, θα επιτύχουν καλύτερα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις μεταξύ της σχέσης *επιδίωξη – επεξεργασία της πληροφορίας*. Στις περισσότερες καταστάσεις δεν έχουμε τις πλήρεις πληροφορίες για όλες τις εφικτές εναλλακτικές λύσεις ή δεν μπορούμε να αντέξουμε, λόγω οικονομίας χρόνου και κόστους, αυτήν την πλήρη γνώση (Rettinger, Hastie, 2001). Οποιαδήποτε εναλλακτική λύση δημιουργεί πάντα απρόβλεπτες συνέπειες, οι οποίες μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα σημαντικές. Σπάνια έχουμε ένα, καθορισμένο με σαφήνεια ή απόλυτη συνέπεια, σύνολο κριτηρίων, με το οποίο μπορούμε να ταξινομήσουμε τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις προκειμένου να επιλεγεί η πιο επιθυμητή. Ο Herbert Simon προτείνει μία διαφορετική οπτική που υποστηρίζει, ότι οι άνθρωποι διαθέτουν τον **«περιορισμένο ορθολογισμό»** (bounded rationality), έτσι ώστε ενώ προσπαθούν να είναι ορθολογικοί, η συμπεριφορά τους περιορίζεται από της γνωστικές τους ικανότητες και τους περιορισμούς, που αποτελούν μέρος της οργάνωσης. Η ορθολογιστική ικανότητα του ατόμου είναι οριακή κατά τουλάχιστον τρεις τρόπους:

1. Η ορθολογιστική ικανότητα απαιτεί πλήρη γνώση των συνεπειών που θα επακολουθήσουν, έπειτα από κάθε επιλογή. Στην πραγματικότητα, η γνώση είναι πάντα αποσπασματική.
2. Η ορθολογιστική ικανότητα απαιτεί μια επιλογή, ανάμεσα σε όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Στην πραγματικότητα, ελάχιστες μόνο από όλες αυτές τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις απασχολούν τη σκέψη μας (Simon 1976, σ. 81).

3. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα περιορισμένα όρια της ορθολογιστικής ικανότητάς τους καθώς και την πολυπλοκότητα των προβλημάτων, οι άνθρωποι υιοθετούν διάφορες στρατηγικές, οι οποίες τους επιτρέπουν «να απλοποιήσουν» την προβληματική κατάσταση και να συμπεριλάβουν, με επιλεκτική αντιπροσώπευση, τα εμφανέστερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προβλήματος, σε μια προσπάθεια να διαμορφώσουν μία αντικειμενική πραγματικότητα (March, Simon, 1993).

Γενικά οι άνθρωποι επιλέγουν μια εναλλακτική λύση που υπερβαίνει μερικά από τα παραπάνω κριτήρια, παρά την καλύτερη εναλλακτική λύση και ακολουθούν ένα «πρόγραμμα δράσης» που απλοποιεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων:

1. Η βέλτιστη, αντικαθίσταται από την πλέον ικανοποιητική λύση.
2. Οι εναλλακτικές λύσεις δράσης και οι συνέπειές τους ανακαλύπτονται, μέσω των διαδικασιών αναζήτησης.
3. Το πρόγραμμα δράσης χρησιμεύει ως εναλλακτική λύση επιλογής, σε επαναλαμβανόμενες καταστάσεις.
4. Κάθε ειδικό πρόγραμμα δράσης, εξετάζει μια περιορισμένη σειρά από πιθανές εναλλακτικές λύσεις και τις συνέπειές τους (March, Simon, 1993).

Satisficing = Η πλέον ικανοποιητική λύση.

Ως αποτέλεσμα της περιορισμένης ορθολογιστικής ικανότητας, η λήψη απόφασης οδηγείται στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων που ικανοποιούν το άτομο κατά το καλύτερο δυνατό: «Η λήψη αποφάσεων, είτε ατομική είτε συλλογική, ενδιαφέρεται για την ανακάλυψη και την επιλογή των ικανοποιητικών εναλλακτικών λύσεων, και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις ενδιαφέρεται για την ανακάλυψη και την επιλογή των βέλτιστων εναλλακτικών λύσεων» (March and Simon 1993, σ. 162). Μια εναλλακτική λύση θεωρείται η καλύτερη, εάν αποδειχτεί ανώτερη από όλες τις άλλες, σύμφωνα με ένα ενιαίο σύνολο κριτηρίων που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση όλων των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Έτσι θεωρείται ικανοποιητική, εάν ισούται ή υπερβαίνει το σύνολο των κριτηρίων που καθορίζουν τις «κατά το ελάχιστο ικανοποιητικές εναλλακτικές λύσεις» (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000).

Σύμφωνα με τον Simon, οι νοητικές διεργασίες που ενεργοποιεί ο περιορισμένος ορθολογισμός, δεν αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους ή της χρησιμότητας αλλά στην ανεύρεση μιας ικανοποιητικής λύσης, την οποία αποκαλεί satisficing, λέξη που

προκύπτει από την ανάμειξη των δύο σκοτσέζικων λέξεων *sufficing* (ικανό, αρκετό) και *satisfying* (ικανοποιητικό). Πιο πρόσφατες πειραματικές εργασίες, που στηρίζονται στις θεωρίες του Simon και χρησιμοποιούν τη μέθοδο της προσομοίωσης, δείχνουν ότι σε συνθήκες περιορισμένου χρόνου και περιορισμένης γνώσης, τα άτομα καταφεύγουν σε “*satisficing*” αλγόριθμους που επιτρέπουν γρήγορους και στοιχειώδεις υπολογισμούς, που όμως αποδεικνύονται εξίσου αποτελεσματικοί με τους συλλογισμούς που συμφωνούν με τους κανόνες του ορθολογισμού (Δημητρίου, Καζή, 1995).

Στην περίπτωση ενός βιομηχανικού προϊόντος, για παράδειγμα, η τεχνική λήψης της απόφασης ακολουθεί κανόνες που ανταποκρίνονται στα κριτήρια του κόστους, του προγραμματισμού και της ασφάλειας του προϊόντος, τα οποία ενεργούν ταυτόχρονα ως στόχοι και ως περιορισμοί για την τελική απόφαση (Forlani, 2002). Ανάλογα με τη φύση των στόχων, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν μερικές διαστάσεις του προβλήματος και να αναζητήσουν, απλά, ικανοποιητικές λύσεις σε άλλες (March, 1994). «Οι συμπεριφορές τύπου *satisficing* απλοποιούν ένα σύνθετο κόσμο. Το άτομο αντί να ανησυχεί για έναν άπειρο αριθμό διαβαθμίσεων του προβλήματος, το απλοποιεί σε δύο μέρη — σε ικανοποιητικό και σε μη αρκετά ικανοποιητικό» (March 1994, σ. 21).

Επειδή διαθέτει περιορισμένο χρονικό διάστημα, πηγές πληροφοριών και κυρίως, διανοητική ενέργεια, για να προσδιορίσει τις εναλλακτικές λύσεις, να προβλέψει τις συνέπειες και να διευκρινίσει τις προτιμήσεις του, δίνει προσοχή στους λιγιστούς πόρους που έχει. Αυτό έχει επιπτώσεις στη συμμετοχή του σε μια απόφαση, καθώς επίσης και στην ποσότητα και την ποιότητα των πληροφοριών:

“Οι πληροφορίες – τα συστήματα επεξεργασίας του σύγχρονου κόσμου μας – βρίσκονται μέσα σε άπειρα σύμβολα. Σε έναν κόσμο τέτοιου είδους, με λιγιστούς πόρους, εκείνο που έχει σημασία είναι η ικανότητα επεξεργασίας των λιγιστών πληροφοριών προς όφελος του ατόμου” (Simon, 1976, σ. 84).

Κατά συνέπεια το άτομο, κατά τη δραστηριότητά του μέσα στον οργανωτικό χώρο, μπορεί να αγνοήσει μερικές σημαντικές πληροφορίες ή να ανταποκριθεί βιαστικά σε αυτές, εξαιτίας καθορισμένων προθεσμιών και άλλων ενεργειών. Το *satisficing* είναι κάτι περισσότερο από έναν απλό κανόνα για τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι αποφάσεις. Η αναζήτηση της πληροφορίας βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την επίτευξη ή μη, του επιδιωκόμενου σκοπού. Αρχίζει να αυξάνεται, όταν μειώνεται η απόδοση του ατόμου γύρω από την επίτευξη του στόχου ή μειώνεται, όταν η απόδοση επιτυγχάνει τον τελικό της στόχο (Chu, Spires, 2001). Ο March (1994) προσδιορίζει τρία κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα

στη θεωρία της αναζήτησης της πληροφορίας. Πρώτα την παρομοιάζει με τη θερμοστατική λειτουργία. Η αναζήτηση της πληροφορίας «ανάβει ή σβήνει», όταν η απόδοση του ατόμου μειώνεται ή αυξάνεται ανάλογα με το επιθυμητό επίπεδο. Δεύτερο, οι στόχοι εξετάζονται διαδοχικά: «Μια satisficing διαδικασία αναζήτησης είναι τμηματική και εξετάζει τα πράγματα με βάση το χρόνο, το στόχο, την εναλλακτική λύση και το πρόβλημα» (March, 1994, σ. 28). Τρίτο, η αναζήτηση είναι ενεργή παρά τις επιμέρους αντιξοότητες. Όταν το άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με ένα σύνολο «φτωχών» εναλλακτικών λύσεων, που όλες τους αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τον επιθυμητό στόχο, η λειτουργία του satisficing θα προσπαθήσει να βρει τους καλύτερους δυνατούς τρόπους επίλυσης, σε σχέση με τους περιορισμούς του προβλήματος. Τα κριτήρια αυτά, που καθορίζουν την ελάχιστη αποδοχή, δεν είναι στατικά αλλά ρυθμίζονται κατά τη διάρκεια του χρόνου, έτσι ώστε «αυτά να αλληλοσυσχετίζονται με τη θετική και αρνητική εμπειρία» (Perrow, 1986, σ. 122).

Ο Lindblom (1959) περιγράφει μια παραλλαγή που παρατήρησε στη λήψη απόφασης δημόσιας πολιτικής. Κατά τη διατύπωση της πολιτικής για ένα σύνθετο ζήτημα (όπως ο έλεγχος του πληθωρισμού), ο διοικητής δεν προσπαθεί να πάει στη ρίζα του θέματος, να εξετάσει τις άπειρες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές μεταβλητές, που έχουν επιπτώσεις και επηρεάζονται από τον πληθωρισμό. Οι πληροφορίες που απαιτούνται θα ήταν τεράστιες, και ακόμα κι αν αυτές ήταν διαθέσιμες, ο διοικητής θα έπρεπε να μάθει και να εφαρμόσει όλες τις θεωρητικές αρχές, για να αξιολογήσει τις εναλλακτικές λύσεις. Αντί γι' αυτό, ο διοικητής ικανοποιείται με ένα σχετικά απλό στόχο (όπως η διατήρηση μιας περιόδου σταθερότητας των τιμών, συγκρίνει έναν περιορισμένο αριθμό ήδη γνωστών εναλλακτικών λύσεων κ.α.). Ο Lindblom προτείνει ότι ο επικρατέστερος τρόπος λήψης απόφασης είναι μια στρατηγική, που προχωρά στην επιλογή των στόχων και στην ανάλυση της αναγκαίας δράσης, συνδυάζοντας τα μέσα με τους στόχους, έτσι ώστε να προσαρμόζονται το ένα στο άλλο. Η επιλογή απλοποιείται με την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και των πιθανών εκβάσεών τους. Μια διαδοχή πολλών εναλλακτικών προτάσεων, μειώνει τους κινδύνους σοβαρών λαθών. «Οι πολιτικές δεν γίνονται μια για πάντα, αλλά γίνονται και ανακατασκευάζονται ατελείωτα.» (Lindblom, 1959 σ.64).

Για να κατανοήσουμε περισσότερο τη λειτουργία του satisficing στην ανθρώπινη σκέψη κατά τη διαδικασία λήψης μίας απόφασης, αναλύεται το θεωρητικό μοντέλο των Humphreys & Berclays (Δημητρόπουλος, 2003), που υποστηρίζει ότι η διαδικασία αυτή γίνεται σε πέντε διαφορετικά, ποιοτικώς, επίπεδα αναπαράστασης του προβλήματος που είναι τα εξής:

Επίπεδο 5. Η διερεύνηση του προβλήματος. Διερεύνηση του μικρόκοσμου του ατόμου. Καθορισμός των ορίων: Το επίπεδο αυτό αποτελεί το αρχικό στάδιο κατά τη λήψη απόφασης,

καθώς το άτομο έχει το συναίσθημα ότι βρίσκεται ενώπιον μιας προβληματικής κατάστασης. Η διερεύνηση των δυνατών λύσεων εντάσσεται μέσα στο χώρο που καθορίζεται από την υποκειμενική πραγματικότητα. Είναι με άλλα λόγια η περιοχή όπου το άτομο είναι πλήρως ευέλικτο και ελεύθερο να κινηθεί μέσα στα όρια του «μικρόκοσμου» (small world), όπως έχει διαμορφωθεί μέσα από την αλληλεπιδρούμενη σχέση με το κοινωνικό του περιβάλλον. Τα όρια του μικρόκοσμου, καθορίζουν το χώρο δράσης του, μέσα στον οποίο αισθάνεται ασφάλεια για τις κινήσεις και τις διαδικασίες που ακολουθεί, ενώ έξω από τα όρια αυτά νιώθει ανασφάλεια, γιατί δε γνωρίζει τους τρόπους αντιμετώπισης της προβληματικής κατάστασης (Kahney, 1997).

Επίπεδο 4. Η επιλογή του τρόπου επίλυσης του προβλήματος. Δημιουργία σεναρίων: Στο επίπεδο αυτό, και ενώ το άτομο έχει επιτύχει την οργάνωση των γενικών πλαισίων του προβλήματος, διαμορφώνεται ο δομικός ιστός του πλαισίου επίλυσής του μέσω της δημιουργίας πιθανών σεναρίων εφαρμογής.

Επίπεδο 3. Η διερεύνηση των εναλλακτικών λύσεων. Στο στάδιο αυτό η προβληματική κατάσταση αρχίζει να συγκεκριμενοποιείται, η δομή του πλαισίου διασαφηνίζεται περισσότερο, ενώ διαμορφώνονται και οι εναλλακτικές λύσεις αντιμετώπισης.

Επίπεδο 2. Η εκτίμηση των κριτηρίων για κάθε εναλλακτική λύση. Στο επίπεδο αυτό ελαχιστοποιείται η συμπλοκότητα και αβεβαιότητα του προβλήματος και η κάθε εναλλακτική λύση αξιολογείται με βάση ορισμένα κριτήρια.

Επίπεδο 1. Η απόφαση για την καλύτερη λύση. Στο σημείο αυτό, όπου αποτελεί και την κορυφή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το άτομο επιλέγει την καλύτερη δυνατή λύση και τη θέτει σε εφαρμογή.

Εκείνο που αξίζει να σημειωθεί, ολοκληρώνοντας την περιγραφή αυτής της πολύπλοκης νοητικής διαδικασίας, είναι ότι η λήψη της απόφασης πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα. Τα αποτελέσματα των διεργασιών στα ανώτερα επίπεδα, εξαρτώνται από την ανάπτυξη αυτών στα κατώτερα στάδια. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα, μέσα στο οποίο το άτομο έχει τη δυνατότητα να αναδιοργανώνει και να επαναξιολογεί τις δυνατότητες επίλυσης του προβλήματος (Macchi, 2000). Παράλληλα μπορεί να κινηθεί ελεύθερα από το ανώτερο επίπεδο στο κατώτερο και αντίστροφα, ωστόσο φτάσει σε έναν πλήρη βαθμό ικανοποίησης από την επιλεγόμενη λύση.

5.3 Οι γνωστικές απλοποιήσεις (Cognitives Simplifications): Η ορθολογιστική ικανότητα αφορά το μέλλον, δεδομένου ότι οι συνέπειες των ενεργειών εκτιμούνται σε μελλοντικό χρόνο. Από την άποψη αυτή μέσα στην ορθολογιστική ικανότητα υπάρχει το

στοιχείο της πρόβλεψης (Stinchcombe 1990). Οι ορθολογικές αποφάσεις είναι επομένως βασισμένες στις προσδοκίες, για την πιθανότητα επίτευξης αβέβαιων γεγονότων ή εκβάσεων σε μελλοντικό χρόνο. Όσον αφορά στην αβεβαιότητα, οι άνθρωποι στηρίζονται σε έναν περιορισμένο αριθμό **ευρετικών αρχών** (heuristics), δηλ. μηχανισμών γνωστικής απλοποίησης, για να μειώσουν την πολυπλοκότητα του στόχου σε απλούστερες διαδικασίες (Tversky, Kahneman, 1974· Hogarth, Makridakis, 1981· Kahneman και άλλοι, 1982· Schwenk, 1984· Hogarth, 1987· Sutherland, 1992· Piatelli-Palmarini, 1994). Αυτά τα heuristics είναι αμφίπλευρα, γιατί, ενώ διευκολύνουν τη νοητική προσπάθεια στη λήψη απόφασης, η χρήση τους μπορεί επίσης να οδηγήσει σε λάθη την κρίση. Οι Tversky και Kahneman (1974) προσδιόρισαν τρία σύνολα heuristics, που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τις πιθανότητες και να προβλέψουν τις ενδεχόμενες λύσεις: α) την *αντιπροσωπευτικότητα* (representativeness), β) τη *διαθεσιμότητα* (availability), και γ) την *επικέντρωση* και τη *ρύθμιση* (anchoring και adjustment). Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το heuristic της *αντιπροσωπευτικότητας*, όταν αξιολογούν την πιθανότητα ένα γεγονός ή ένα αντικείμενο να ανήκει σε μια ορισμένη κατηγορία. Μέσω της κρίσης, συγκρίνουν τις ομοιότητες του γεγονότος ή του αντικειμένου με τα στερεότυπα που θεωρούν αντιπροσωπευτικά. Με άλλα λόγια τα άτομα, όταν πρόκειται να επεξεργαστούν την πληροφορία και να πάρουν αποφάσεις, δεν καταφεύγουν σε συλλογισμούς επιστημονικού, στατιστικού ή ορθολογιστικού χαρακτήρα. Αντίθετα, όταν αυτά διαθέτουν μια στατιστική πληροφορία και μία ψυχολογική περιγραφή για κάποιο ζήτημα, έχουν την τάση να αγνοούν τη στατιστική πληροφορία και να υπερεκτιμούν την πληροφορία που συσχετίζεται με την ψυχολογική περιγραφή. Για παράδειγμα, οι επόπτες μπορούν να επιλέξουν κάποιο νέο εργαζόμενο, έχοντας ως βάση την αντίληψη για ορισμένα κύρια γνωρίσματα, που θεωρούν ως απαραίτητα για τον προσδιορισμό του ιδανικού εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση (Galinski, Moskowitz, 2000).

Ο Schwenk (1984) παρατήρησε ότι τα άτομα, όσον αφορά στη στρατηγική που ακολουθούν κατά τη λήψη απόφασης, συχνά δεν μπορούν να συλλέξουν επαρκή στοιχεία και πρέπει να γενικεύουν από τη βάση της εμπειρίας που διαθέτουν. Έτσι τείνουν να δουν τις αποφάσεις από την άποψη της αναλογικότητας, υποθέτοντας ότι η αναλογία είναι αντιπροσωπευτική για την προβληματική κατάσταση που αντιμετωπίζουν. Υπερεκτιμούν επίσης το βαθμό στον οποίο το παρελθόν είναι αντιπροσωπευτικό του παρόντος, και συμπεριλαμβάνουν στις αποφάσεις τους λύσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν, θεωρώντας ότι θα συνεχίσουν να είναι λειτουργικές για τα παρόντα προβλήματα (George, Duffy, Ahuja, 2000).

Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το heuristic της *διαθεσιμότητας*, όταν αξιολογούν την πιθανότητα επιτυχίας ή αποτυχίας με βάση την υπενθύμιση των πιο γνωστών, πρόσφατων

και έντονων περιπτώσεων. Οι καταναλωτές π.χ. βασίζουν τις αποφάσεις τους για την αγορά ενός προϊόντος, στην ικανοποιητική χρήση που είχε στο παρελθόν, παρά στα αποτελέσματα αντικειμενικών αξιολογήσεων. Το άτομο με το heuristic της διαθεσιμότητας μπορεί να κερδίσει σε χρόνο και προσπάθεια αλλά μπορεί να οδηγηθεί σε προκαταλήψεις, όταν περιορίζεται αδικαιολόγητα σε παραδείγματα που είναι εύκολο να θυμηθεί ή σε πληροφορίες που είναι εύκολο να ανακτήσει (Gilovich, Kahneman, Griffin, 2002). Οι Nisbett και Ross (1980) διαπίστωσαν ότι οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων μπορούν να δώσουν, μερικές φορές, υπερβολική σημασία σε εύκολα ανακτημένες πληροφορίες, βασιζόμενοι σε αυτές για να αξιολογήσουν την πιθανότητα έκβασης ενός μελλοντικού γεγονότος.

Σύμφωνα με τα heuristics της επικέντρωσης και της ρύθμισης, ο ιθύνων νους μιας απόφασης κάνει τις κρίσεις του ξεκινώντας από μια αρχική αξία, και μέσω ρυθμίσεων καταλήγει να λάβει την τελική απόφαση (Price, Stone, 2004). Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτά τα heuristics, όταν προσπαθούν να υπολογίσουν την αξία της πληροφορίας. Εκκινούν έτσι από μια αρχική αξία (επικέντρωση) και μέσω της ρύθμισης φθάνουν σε μια τελική εκτίμηση. Το μέγεθος και η κατεύθυνση της ρύθμισης, εξαρτώνται από το μέγεθος της αρχικής αξίας (Harvey, 1998). Οι διευθυντές πωλήσεων π.χ. μπορούν να υπολογίσουν τις πωλήσεις και τους προϋπολογισμούς για την επόμενη περίοδο, από τις τιμές που λαμβάνονται την προηγούμενη περίοδο (Busenitz, Barney, 1997). Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων μπορούν επακριβώς να αναγνωρίσουν τις σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά αποτυγχάνουν να αναθεωρήσουν τις στρατηγικές ή τους στόχους απόδοσης, όπως αυτοί επεξηγούνται από τις νέες πληροφορίες. Τα heuristics της επικέντρωσης και ρύθμισης μπορούν να είναι χρήσιμα στην παροχή αρχικών εκτιμήσεων, αλλά μπορούν να οδηγήσουν σε λάθη, όταν η ρύθμιση είναι ανεπαρκής ή όταν αποτυγχάνουν να εξετάσουν την αλληλεξάρτηση των σχετικών γεγονότων (Vranas, 2000). Ο Hogarth (1987, σ. 208) συνοψίζοντας τις σημαντικότερες συνέπειες της περιορισμένης ικανότητας του ανθρώπου κατά την επεξεργασία της πληροφορίας, λέει τα εξής: «Η αντίληψη για τις πληροφορίες δεν είναι περιεκτική αλλά εκλεκτική».

1. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν ταυτόχρονα να ενσωματώσουν πολλές πληροφορίες, τις επεξεργάζονται με *διαδοχικό* τρόπο.
2. Η επεξεργασία πληροφοριών εξαρτάται απαραίτητα από τη χρήση της λειτουργίας, που *απλοποιεί τους κρινόμενους στόχους* και διευκολύνει τη *διανοητική προσπάθεια*.
3. Οι άνθρωποι έχουν *περιορισμένη ικανότητα μνήμης...*».

Έχοντας υπόψη τις παραπάνω αρχές μπορούμε να συναντήσουμε περιπτώσεις, όπου οι

υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων δίνουν μεγαλύτερη προσοχή σε πιο πρόσφατα γεγονότα που είναι περισσότερο αποτυπωμένα στη μνήμη, ενώ αγνοούν ή ξεχνούν σημαντικές πληροφορίες λόγω της υπερφόρτωσής της (Finucane, Alhakami, Slovic, Johnson, 2000). «Ενώ τα heuristics που έχουν αναλυθεί μπορούν συστηματικά να εισάγουν το λάθος στην κρίση και την επιλογή, τα όριά τους δεν είναι συχνά καθόλου ευδιάκριτα» (Wilsson, 1981, σ. 16). Η ανθρώπινη επεξεργασία πληροφοριών περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών, που κυμαίνονται από ορθολογικές μεθόδους συλλογισμού έως διαισθητικές, βασισμένες σε «ευρετικούς» τρόπους και μεθόδους, ενώ η ενεργοποίηση της κάθε προσέγγισης εξαρτάται από τις απαιτήσεις του κάθε προβλήματος:

«Το κύριο πόρισμα που προέρχεται από την πειραματική έρευνα σε αυτήν την περιοχή, είναι ότι οι συγκεκριμένες στρατηγικές συνυπάρχουν στο μυαλό μας, δικαιολογώντας κατά συνέπεια, τουλάχιστον ως ένα βαθμό, και τους δύο τρόπους... Ανάλογα με την ακριβή διατύπωση του στόχου, οι προσιτές, συγκεκριμένες στρατηγικές συλλογισμού, αναπαράγονται από το μυαλό μας και μετατοπίζουν τη λεπτή ισορροπία μεταξύ διαίσθησης και ορθολογικότητας» (Piatelli-Palmarini, 1994, σ. 5).

Πιο πρόσφατα ορισμένοι ερευνητές αντιμετωπίζουν τον «περιορισμένο ορθολογισμό» πολύ πιο «αισιόδοξα», δείχνοντας ότι ο συνδυασμός των δύο κατηγοριών από τους περιορισμούς που κατέδειξε ο Simon, δηλ. των *εσωτερικών*, που συνδέονται κυρίως με τα όρια των γνωστικών ικανοτήτων του ατόμου και των *εξωτερικών*, που συνδέονται με το περιβάλλον και κυρίως με την πληροφορία που αυτό παρέχει, μπορεί να οδηγήσει σε έναν «οικολογικό ορθολογισμό» (Hanoch, 2002). Με άλλα λόγια, «συστήματα που έχουν προσαρμόσει την εσωτερική τους δομή, στη δομή του περιβάλλοντος και στους περιορισμούς που ενέχονται σε αυτό, ενεργοποιούν μορφές ορθολογισμού που αποδεικνύονται ιδιαίτερα αποτελεσματικές για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, σε συνθήκες περιορισμένων γνώσεων ή πληροφοριών και χρόνου, χρησιμοποιώντας ιδιαίτερα *λιτά μέσα*» (Σακαλάκη, 2003, σ. 97). Το άτομο εντάσσεται μέσα σε αυτό το σύστημα και αποτελεί μέρος του. Στη συνέχεια αναλύονται οι ομαδικές και οργανωτικές αποφάσεις.

Κεφάλαιο Έκτο

Η λήψη ομαδικών και οργανωτικών αποφάσεων στον εργασιακό χώρο.

Έπειτα από τη συνοπτική αναφορά των τεσσάρων επιπέδων λήψης αποφάσεων και της διεξοδικότερης ανάλυσης του πρώτου επιπέδου δηλ. του ατομικού, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται η δεύτερη και η τρίτη βαθμίδα δηλ. οι ομαδικές και οι οργανωτικές αποφάσεις. Τα επίπεδα αυτά μας βοηθούν να κατανοήσουμε τους τρόπους λειτουργίας μιας περίπλοκης και πολυσύνθετης οργάνωσης, όπως είναι για παράδειγμα μια δημόσια επιχείρηση ή μία μεγάλη ιδιωτική εταιρία. Υπάρχουν πολλά θεωρητικά μοντέλα, μέθοδοι και τεχνικές που αναφέρονται στα δύο αυτά επίπεδα, αλλά έγινε προσπάθεια καταγραφής των πιο αναγνωρισμένων μέσα από την επιστημονική βιβλιογραφία. Εφόσον όμως οι ομαδικές αποφάσεις εντάσσονται σε ένα ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο, θα αναλυθούν πρώτα τα τρία επικρατέστερα μοντέλα λήψης αποφάσεων μέσα στην οργάνωση και στη συνέχεια ακολουθούν τρεις ενδεδειγμένες μέθοδοι αποτελεσματικότερης διαχείρισης των ομαδικών αποφάσεων.

6.1 Το Ορθολογικό μοντέλο (Rational model): Τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της δομής και λειτουργίας της οργάνωσης, προέρχονται από τα χαρακτηριστικά της περιορισμένης ορθολογικής επιλογής. Όπως σημειώσαμε νωρίτερα, λόγω των ορίων της ανθρώπινης σκέψης και της πολυπλοκότητας των προβλημάτων που εξετάζει, η λήψη απόφασης στις οργανώσεις απαιτεί τις «γνωστικές απλοποιήσεις». Μια σημαντική απλοποίηση είναι η χρήση των προγραμμάτων δράσης ή εκτέλεσης: «...ένα περιβαλλοντικό ερέθισμα μπορεί να προκαλέσει αμέσως στην οργάνωση ένα ιδιαίτερα σύνθετο και οργανωμένο σύνολο απαντήσεων, που ονομάζεται «πρόγραμμα εκτέλεσης», ή απλά, πρόγραμμα... Η ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στις οργανώσεις, επηρεάζεται από τα προγράμματα εκτέλεσης» (March, Simon, 1993, σ. 162 – 163). Αυτά μπορούν να διευκρινίσουν τις εξής λειτουργίες: α) τις δραστηριότητες μέσα στην εργασία, β) τις προδιαγραφές της εργασίας και γ) τους τρόπους λειτουργίας των οργανωτικών κανόνων. Τα προγράμματα εκτέλεσης δεν προορίζονται να είναι εντελώς στατικά αλλά παρέχουν το πεδίο για ανάλογη ευελιξία, ειδικά από την άποψη της παραλλαγής της μορφής τους. Το πρόγραμμα μπορεί να εξαρτηθεί από τις ιδιότητες των περιβαλλοντικών ερεθισμάτων και από άλλες πηγές, που δείχνουν ποιοι πληροφοριακοί πόροι βρίσκονται σε ετοιμότητα (Nutt, 1992).

Οι March και Simon (1958,1993) δηλώνουν, ότι ο τρόπος αναλυτικής σκέψης που είναι διαθέσιμος σε ένα άτομο, είναι μια λειτουργία του προγράμματος εκτέλεσης που διευκρινίζει τις δραστηριότητες και τις εκβάσεις. Για παράδειγμα, η επιλογή ενός σχεδίου δράσης μετά από μια αναζήτηση, εξαρτάται από τα στοιχεία που έχουν βρεθεί κατά τη διάρκεια της αναζήτησης και η εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής στις συγκεκριμένες περιστάσεις, απαιτεί την αναλυτική σκέψη. Το πρόγραμμα μπορεί επίσης να ενσωματωθεί στην αντίληψη του ατόμου ως αποτέλεσμα της μάθησης και της εμπειρίας, έτσι ώστε η ανάκληση και η χρήση του να είναι πάλι προϊόν αναλυτικής νόησης (Huber, Ariely, Fisher, 2002). Σε παρόμοιο πνεύμα οι Cyert και March (1992), περιγράφουν πως η οργάνωση στηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό, στις τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες για τις αποφάσεις. Γι' αυτούς οι τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες είναι η μνήμη της οργάνωσης, η οποία της παρέχει σταθερότητα και μία κατεύθυνση για την εκτέλεση των επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων. Οι κανόνες και οι διαδικασίες απόφασης βασίζονται σε τρεις γενικές αρχές:

A) Την *αποφυγή της αβεβαιότητας*. Η οργάνωση ελαχιστοποιεί την ανάγκη για το αβέβαιο μέλλον με την υιοθέτηση μεθόδων, όπως η χρησιμοποίηση της βραχυπρόθεσμης ανατροφοδότησης για να προκαλέσει τη δράση, και την επιβολή τυποποιημένων κανόνων στις αποφάσεις.

B) Τη *διατήρηση των κανόνων*. Η οργάνωση τείνει να διατηρήσει το σύνολο των διαδικασιών απόφασης και, εφόσον μπορεί, να αποφύγει τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας.

Γ) Τη *χρησιμοποίηση απλών κανόνων*. Οι απλοί κανόνες διαμορφώνονται συχνά από τα άτομα, που χρησιμοποιούν την κρίση τους για να λάβουν υπόψη τους όρους και τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου προβλήματος.

Οι Cyert και March (1963, 1992) διακρίνουν τέσσερις σημαντικούς τύπους διαδικασιών: α) τους κανόνες απόδοσης – στόχου, β) τα συνεχόμενα αρχεία και τις εκθέσεις, γ) το χειρισμό της πληροφορίας, και δ) τα σχέδια και τους κανόνες προγραμματισμού. Οι διαδικασίες απόδοσης – στόχου, διευκρινίζουν τις μεθόδους για τους στόχους που ορίζονται σε ένα μέλος ή μια ομάδα. Οι κανόνες απόδοσης – στόχου που ανακαλούνται σε πολλά επίπεδα της οργάνωσης, είναι εξίσου πιθανό να ρυθμίσουν τη λήψη απόφασης των διευθυντών, π.χ. στην επιλογή του προσωπικού. Οι Cyert και March παρατήρησαν ότι οι περισσότερες στρατηγικές αποφάσεις για την τιμολόγηση, την παραγωγή και τις πωλήσεις, καθορίζονται από απλούς κανόνες που λειτουργούν έτσι, ώστε οι σύνθετες αποφάσεις που περιλαμβάνουν μεγάλη αβεβαιότητα, να διασπώνται σε αποφάσεις που περιέχουν πιο απλά προβλήματα, με μικρότερη αβεβαιότητα. Οι κανόνες απόδοσης – στόχου είναι σημαντικοί,

επειδή κωδικοποιούν την οργανωτική εκμάθηση του παρελθόντος και επειδή μπορούν να εξασφαλίσουν, ότι η δραστηριότητα της κάθε υποομάδας είναι σύμφωνη και συντονισμένη με την εργασία των άλλων υποομάδων. Τα αρχεία και οι εκθέσεις διατηρούνται από την οργάνωση, για τους σκοπούς του ελέγχου και της πρόβλεψης. Τα αρχεία, όπως οι οικονομικές δηλώσεις ή οι εκθέσεις δαπανών, έχουν μια επίδραση ελέγχου, επειδή τα μέλη της οργάνωσης υποθέτουν ότι τα αρχεία διατηρούνται για έναν σκοπό, και ότι κάποιος θα αναθεωρήσει ή θα ελέγξει τα αρχεία αυτά σε ένα χρονικό σημείο. Τα αρχεία χρησιμοποιούνται επίσης ως βάση δεδομένων για τα προηγούμενα γεγονότα και, με βάση την απόδοση και τα αποτελέσματά τους, χρησιμοποιούνται ως πυξίδα για το μέλλον. Η διαχείριση της πληροφορίας εξαρτάται από κανόνες, που καθορίζουν το σύστημα επικοινωνιών της οργάνωσης: «προκειμένου να επιτευχθεί η βεβαιότητα ότι οι σχετικές πληροφορίες θα είναι διαθέσιμες στην κατάλληλη θέση, τον κατάλληλο χρόνο...» (Cyert, March, 1992, σ. 123).

Οι κανόνες διευκρινίζουν το ποιος θα επικοινωνήσει και με ποια άτομα, προσδιορίζουν συχνά τα «κατάλληλα» κανάλια ροής πληροφόρησης, που απεικονίζουν τη διοικητική ιεραρχία. Οι κανόνες μέσω της διαδικασίας των «φίλτραρίσματος» της πληροφορίας, διευκρινίζουν το ποιες από αυτές τις πληροφοριών πρόκειται να παραχθούν και να διαβιβαστούν και κατά πόσο μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις προσδοκίες του μέλους ή της ομάδας. Μέσω των κανόνων προγραμματισμού, εξυπηρετείται ο γενικός σκοπός της οργάνωσης και κατανέμονται οι πόροι μεταξύ των εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Οι Cyert και March υποστηρίζουν ότι από την ύπαρξη ενός καθορισμένου στόχου και προγράμματος, όπως και μέσα από άλλες τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες, επιτυγχάνεται η μείωση της αβεβαιότητας (1992). Επίσης βλέπουν την οργάνωση ως ένα προσαρμοστικό, λογικό σύστημα, που περιορίζεται από την περιβαλλοντική αβεβαιότητα, τα προβλήματα της πολυσυνθετότητας των στόχων, και της περιορισμένης ικανότητας του ατόμου κατά την επεξεργασία της πληροφορίας.

Μια οργάνωση δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά ενεργεί με βάση ένα συνεχώς μετατοπιζόμενο πλαίσιο στόχων των διαφόρων ομάδων. Διευθυντές, εργαζόμενοι, πελάτες, κινούνται γύρω από μία κοινή συνισταμένη, δηλ. την εταιρία, αλλά οι στόχοι ή οι προτιμήσεις τους για αυτό που πρέπει να γίνει διαφέρουν. Οι οργανωτικοί στόχοι τίθενται σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης, που εμφανίζεται μεταξύ των μελών του κυρίαρχου συνασπισμού (Wilke, Meertens, 1994). Μια οργάνωση αποτελείται από τις διάφορες υποομάδες, που η κάθε μια επιδιώκει να προάγει τα συμφέροντά της, χωρίς παράλληλα να είναι σε θέση να καθορίσει πλήρως τους στόχους που πρέπει να ακολουθήσει. Τα μέλη της ψάχνουν έτσι συμμάχους σε εκείνες τις ομάδες που τα συμφέροντά τους είναι παρόμοια, και διαπραγματεύονται με εκείνες, τα συμφέροντα των οποίων μπορεί να είναι διαφορετικά αλλά

η συμμετοχή τους μέσα στην οργάνωση είναι ουσιαστική. Κάθε συμφωνία μεταξύ των ομάδων τοποθετεί τους περιορισμούς, σε αυτό που η οργάνωση μπορεί να θεωρήσει ως αποδεκτό σχέδιο δράσης (Gruenfeld, Mannix, Williams, Neale, 1996).

Το πρότυπο λήψης αποφάσεων που αναπτύσσεται από τους Cyert και March αποτελείται από τέσσερις έννοιες: (1) την **αποφυγή της αβεβαιότητας**, (2) την **αποφυγή της σύγκρουσης**, (3) την **αναζήτηση** και (4) την **οργανωτική εκμάθηση**. Οι στόχοι της οργάνωσης ενεργούν ως ανεξάρτητοι περιορισμοί, που επιβάλλονται στα μέλη της. Έτσι αυτή γίνεται μια συνισταμένη τεμνόμενων συμφερόντων, όπου με διάφορες στρατηγικές οι ειδήμονες προσπαθούν να επιλύσουν τις συγκρούσεις. Αυτές οι μέθοδοι μπορεί να μην επιτύχουν πραγματικά τη συναίνεση, αλλά της επιτρέπουν να συνεχίσει να λειτουργεί παρά τις εκκρεμείς αποκλίσεις.

Οι μηχανισμοί αποφυγής της σύγκρουσης είναι: α) η *τοπική επίλυση του προβλήματος* (με την οποία μια υποομάδα λύνει τα προβλήματα μέσα στην εξειδικευμένη περιοχή της), β) *οι αποδεκτοί κανόνες απόφασης* (με τους οποίους οι κανόνες που είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται σε σχέση με τους κανόνες που μπορεί να είναι καλύτεροι, δεν έχουν όμως την ανάλογη συναίνεση) και γ) η *διαδοχική προσοχή στους στόχους* (με την οποία η οργάνωση ανταποκρίνεται πρώτα σε ένα στόχο, κι έπειτα κατά σειρά σε έναν άλλο).

Οι οργανώσεις ενεργούν προκειμένου να *αποφύγουν την αβεβαιότητα*, εστιάζοντας στο βραχυπρόθεσμο στόχο, σε μία προσπάθεια να ελέγξουν το εξωτερικό περιβάλλον. Χρησιμοποιούν κανόνες, που υπογραμμίζουν τη βραχυπρόθεσμη αντίδραση και ανατροφοδότηση, παρά προσπαθούν να προβλέψουν μακροπρόθεσμα και αβέβαια γεγονότα. Οριοθετούν το αβέβαιο περιβάλλον, μέσω της επιβολής σχεδίων τυποποιημένων διαδικασιών (Cyert, March, 1992, σ. 167). Για παράδειγμα, η αβεβαιότητα μιας βιομηχανίας μπορεί να ελεγχθεί από την υιοθέτηση πρακτικών, που καθιερώνονται μέσα από άτυπες συμφωνίες π.χ. για τις τιμές, τις αυξήσεις, τις διαδικασίες κόστους και άλλες μεταβλητές, και όλα αυτά οδηγούν έπειτα τα μέλη της στη διαμόρφωση μίας συμφωνίας, σχετικά με τους κανόνες που θα πρέπει να ακολουθήσουν. Οι κανόνες αυτοί είναι περισσότερο προϊόν συμβιβασμού των αντιτιθέμενων μερών.

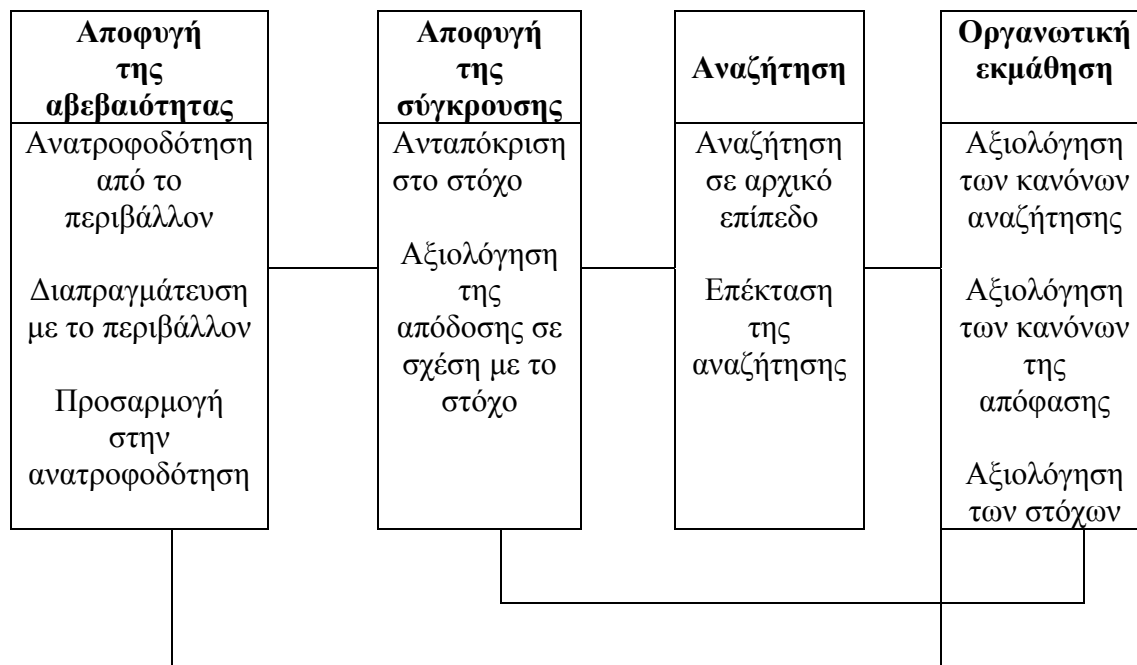
Η *αναζήτηση* είναι ο τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις καθορίζουν, ποιες επιλογές είναι πιθανόν διαθέσιμες. Η αναζήτηση είναι «υποκινούμενη», υπό την έννοια ότι με την παρουσία ενός προβλήματος αρχίζει η αναζήτηση των τρόπων επίλυσής του και μόλις βρεθεί μια λύση, η διαδικασία αυτή διακόπτεται. Είναι «απλά σχεδιασμένη», υπό την έννοια ότι, όταν εμφανίζεται ένα πρόβλημα, η αναζήτηση της λύσης επικεντρώνεται στα συμπτώματά του και στην τρέχουσα εναλλακτική λύση. Παράλληλα όμως εμπεριέχει το στοιχείο της

«προκατάληψης», δεδομένου ότι επηρεάζεται από την ειδική κατάρτιση ή την εμπειρία των οργανωτικών ομάδων, από τις διαφορές στους στόχους των συμμετεχόντων κ.α. (Cyert & March, 1992).

Τέλος η *οργανωτική εκμάθηση* πραγματοποιείται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω της προσαρμογής των στόχων, των κανόνων προσοχής και αναζήτησης της πληροφορίας. Οι στόχοι προσαρμόζονται, ανάλογα με την αξιολόγηση της προηγούμενης απόδοσης και εμπειρίας. Οι κανόνες προσοχής διαμορφώνονται, καθώς η οργάνωση μαθαίνει να επικεντρώνει την προσοχή και το ενδιαφέρον της σε ορισμένες πτυχές του περιβάλλοντος, και έτσι δίνει έμφαση περισσότερο σε μερικά κριτήρια ενώ αγνοεί κάποια άλλα (Betsch, Haberstroh, Hohle, 2002). Όσο αποτυγχάνει να βρει η οργάνωση μια βιώσιμη λύση, οι κανόνες της αναζήτησης προσαρμόζονται ανάλογα.

Για να κατανοηθούν τα προαναφερόμενα ως εξετάσουμε το σχήμα 8, που δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οι τέσσερις έννοιες συνδέονται σε ένα πρότυπο λήψης αποφάσεων.

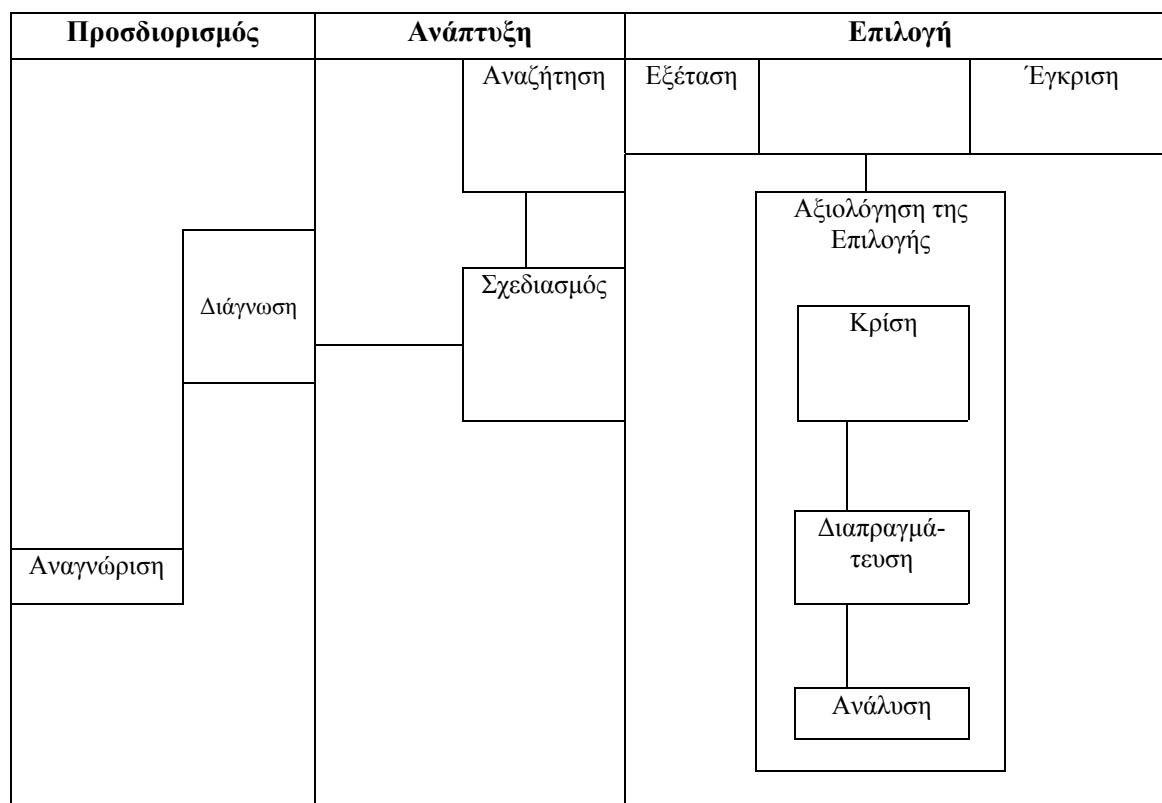
Σχήμα 8



Αρχίζοντας από αριστερά, η οργάνωση διατηρεί ανατροφοδότηση με το περιβάλλον. Εάν η αβεβαιότητα είναι υψηλή, διαπραγματεύεται μαζί του για να μειώσει την αβεβαιότητα (αποφυγή αβεβαιότητας). Τα οργανωτικά μέλη ανταποκρίνονται σε ένα στόχο κάθε φορά, και αξιολογούν την επίτευξή του, μέσω αποδεκτών κανόνων στην απόφαση (αποφυγή της σύγκρουσης). Εάν ένας στόχος δεν επιτυγχάνεται, τα μέλη ενεργοποιούν την αναζήτηση εστιάζοντας σε συγκεκριμένα προβλήματα. Η αναζήτηση προχωρά αρχικά σε τοπικό επίπεδο και όταν αυτό είναι ανεπιτυχές, επεκτείνεται για να συμπεριλάβει περισσότερο «απομακρυσμένες» πηγές και εναλλακτικές λύσεις (αναζήτηση). Αφότου ολοκληρώνεται η φάση της αναζήτησης, η οργάνωση αξιολογεί τους κανόνες αναζήτησης και τους κανόνες απόφασης (οργανωτική εκμάθηση). Εάν ο στόχος θεωρηθεί ως επιτυχημένος, η οργάνωση προσαρμόζει την ανατροφοδότηση με το περιβάλλον, μέσω των τυποποιημένων κανόνων απόφασης (αποφυγή αβεβαιότητας), ενώ αξιολογεί έπειτα τους στόχους και τους κανόνες αναζήτησης και προσοχής της πληροφορίας (οργανωτική εκμάθηση) (Cyert and March, 1992, σ. 175).

6.2 Το μοντέλο διεργασίας (Process model): Η διαδικασία της οργανωτικής λήψης απόφασης, εστιάζει στα στάδια και τη δυναμική των συμπεριφορών. Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα απόφασης, είναι αυτό που αναπτύσσεται από τον Mintzberg (1976) και βασίζεται στην ανάλυση είκοσι πέντε στρατηγικών διαδικασιών απόφασης, σε διάφορες εμπορικές και κυβερνητικές οργανώσεις. Αν και όλες οι αποφάσεις χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας, ο Mintzberg και οι συνεργάτες του απεικονίζουν την πολυπλοκότητα των στρατηγικών αποφάσεων, που έχουν ως πρότυπο ένα μεγάλο αριθμό στοιχείων, σε τρεις κεντρικές φάσεις της απόφασης, τρεις φάσεις υποστήριξής της, και έξι σύνολα δυναμικών παραγόντων, που παρουσιάζονται στο σχήμα 9.

Σχήμα 9



Οι τρεις κεντρικές φάσεις της είναι ο προσδιορισμός, η ανάπτυξη, και η επιλογή. Η φάση του **προσδιορισμού**, αναγνωρίζει την ανάγκη για τη λήψη απόφασης και αναπτύσσει μια αρχική κατανόηση της προβληματικής κατάστασης. Ο προσδιορισμός αποτελείται από τα στάδια: α) της αναγνώρισης της απόφασης και β) της αρχικής διάγνωσης. Στο στάδιο της *αναγνώρισης*, επισημαίνονται οι ευκαιρίες επίλυσης του προβλήματος και αρχίζουν οι κρίσεις για την ανάλογη δραστηριότητα. Η ανάγκη για μια απόφαση, ορίζεται από την ανάγκη πληροφοριών: «μια διαφορά, μεταξύ των πληροφοριών για μία πραγματική κατάσταση και κάποιων που αναφέρονται σε ορισμένα δοκιμασμένα πρότυπα» (Mintzberg, 1976, σ. 53). Αυτά τα πρότυπα είναι βασισμένα στην προηγούμενη εμπειρία, στις προβαλλόμενες τάσεις, στις ατομικές προσδοκίες και χρησιμοποιούνται από τις οργανώσεις. Ο Mintzberg και οι συνεργάτες του προτείνουν, ότι το εύρος των ερεθισμάτων που συσσωρεύονται στη σκέψη των υπευθύνων για τη λήψη αποφάσεων, εξαρτάται από την ατομική αξιολόγηση για την πηγή της πληροφορίας, το επίπεδο ενδιαφέροντος, την προσωπική αντίληψη κ.λ.π. Στη φάση της *διάγνωσης*, επιδιώκεται η σύλληψη των ερεθισμάτων, μέσω εξέτασης της συσχέτισής τους και της επιρροής μιας αιτίας με το υπάρχον πρόβλημα. Είναι κυρίως μια δραστηριότητα επιδίωξης της πληροφορίας, που περιλαμβάνει: «τη διάσπαση των υπάρχοντων καναλιών

πληροφόρησης και το άνοιγμα νέων, για να διευκρινίσει και να καθορίσει το άτομο τα προβληματικά ζητήματα» (Mintzberg κ.α., 1976, σ. 254).

Το στάδιο της **ανάπτυξης**, οδηγεί στη δημιουργία μίας ή περισσότερων λύσεων σε ένα πρόβλημα ή στην επεξεργασία μιας ευκαιρίας. Η ανάπτυξη συνίσταται, από τη φάση της αναζήτησης και τη φάση του σχεδιασμού. Στο στάδιο της *αναζήτησης* προσδιορίζονται οι εξής τύποι: α) η αναζήτηση της *μνήμης*, με την ανίχνευση της υπάρχουσας μνήμης της οργάνωσης, β) η *παθητική* αναζήτηση, με την αναμονή στις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις και γ) η *ενεργητική* αναζήτηση, με άμεση αναζήτηση των πληροφοριών και των εναλλακτικών λύσεων. Όπως προτείνεται από τους Cyert και March (1992), η αναζήτηση εμφανίζεται να βαδίζει από το άμεσο στο μακρινό επίπεδο, προχωρώντας δηλ. μέσα από τη μνήμη και την ενεργητική αναζήτηση σε λιγότερο προσιτές πηγές. Η φάση του *σχεδιασμού*, περιλαμβάνει είτε την ανάπτυξη μιας επί παραγγελία λύσης, είτε την τροποποίηση μιας υπάρχουσας έτοιμης εναλλακτικής λύσης. Ο σχεδιασμός επί παραγγελία, τείνει να είναι μια σύνθετη και επαναληπτική διαδικασία, από την οποία οι ασαφείς αρχικές ιδέες συγκλίνουν βαθμιαία σε μια συγκεκριμένη λύση (Mintzberg, 1976).

Το στάδιο της **επιλογής**, αξιολογεί τις εναλλακτικές προτάσεις και επιλέγει μια λύση για δράση. Η επιλογή αποτελείται από τις φάσεις: α) της εξέτασης, β) της αξιολόγησης, και γ) της έγκρισης. Η *εξέταση* αποβάλλει τις ανέφικτες λύσεις και με αυτόν τον τρόπο μειώνεται ο αριθμός των εναλλακτικών προτάσεων που εξετάζονται. Στη φάση της *αξιολόγησης* γίνεται κρίση των εναπομεινάντων εναλλακτικών λύσεων, που λαμβάνονται έπειτα από διαπραγμάτευση, και οδηγούνται στο στάδιο της ανάλυσης μέχρι να φτάσουμε στην τελική επιλογή. Στην απλή κρίση, ένα άτομο κάνει την επιλογή μέσα στο μυαλό του. Στη διαπραγμάτευση, η επιλογή γίνεται από μια ομάδα υπευθύνων με συγκρουόμενους στόχους, με κάθε συμμετέχοντα να ασκεί την κρίση του. Στην ανάλυση, οι εναλλακτικές λύσεις και οι συνέπειές τους αξιολογούνται με βάση ένα σύνολο κριτηρίων, ώστε να καθοριστεί η επιλογή της καλύτερα εκτελεστής λύσης. Η τελική *έγκριση* καθορίζεται στην πορεία, μέσω της οργανωτικής ιεραρχίας και για την εφαρμογή της τελικής απόφασης απαιτείται τόσο η εσωτερική, όσο και η εξωτερική έγκριση.

Θεωρητικά, η απλούστερη απόφαση θα μπορούσε να περιλάβει μόνο το στάδιο της αναγνώρισης και έπειτα της αξιολόγησης της επιλογής. Στην πράξη όμως οι περισσότερες αποφάσεις προβλέπουν τη φάση της ανάπτυξης. Η ανάπτυξη απαιτεί χρόνο και πολλές πληροφοριακές πηγές, ενώ τείνει να είναι επαναληπτική περνώντας πάλι από νέους κύκλους αναζήτησης και σχεδιασμού. Ενώ η επιλογή μπορεί να είναι το τελικό στάδιο, δεν είναι ασυνήθιστο να μετακυλήσει η απόφαση προς τα πίσω σταδία της ανάπτυξης ή του

προσδιορισμού, όταν για παράδειγμα επιδιώκεται μια καλύτερη εναλλακτική λύση ή όταν είναι απαραίτητος ένας επαναπροσδιορισμός της τελικής απόφασης (Whyte, Sebenius, 1997).

Ολόκληρη η διαδικασία της απόφασης διευκολύνεται από τρεις φάσεις υποστήριξης: α) τον έλεγχο της απόφασης, β) την επικοινωνία και γ) την πολιτική της οργάνωσης (Mintzberg κ.α., 1976). Στο στάδιο **ελέγχου**, η διαδικασία της απόφασης καθοδηγείται από τον προγραμματισμό όπως αυτός σχεδιάζεται και επιλέγεται από τους συμμετέχοντες, και καθορίζει τα όρια της απόφασης και τους περιορισμούς της. Στο στάδιο της **επικοινωνίας**, που είναι σημαντικό τμήμα της διαδικασίας, η οργάνωση συλλέγει προσεκτικά τις πληροφορίες και στη συνέχεια τις διανέμει. Η **οργανωτική πολιτική** τέλος είναι μία σημαντική φάση, όπου μπορεί να λάβει τη μορφή διαπραγμάτευσης και, μέσα από τις διαδικασίες της πειθούς, να υιοθετήσει την τελική λύση (Forgas, Kippling, 2001). Η διαπραγμάτευση γίνεται μεταξύ των συμμετεχόντων και η πειστικότητα των επιχειρημάτων χρησιμοποιείται για να μεταβάλει, να επηρεάσει ή να κάμψει τη στάση της αντίπαλης ομάδας. Ο Mintzberg υποστηρίζει ότι αυτό επιτυγχάνεται με τη διάδοση της πληροφορίας, στις αρχικές φάσεις ανάπτυξης και επιλογής της απόφασης. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των στρατηγικών στις διαδικασίες αυτές, είναι η δυναμικότητά και η απέραντη έκτασή τους. Οι δυναμικοί παράγοντες αλλάζουν συνεχώς το ρυθμό και την κατεύθυνση της απόφασης: «Την αναγκάζουν να επιταχυνθεί, να διακλαδιστεί σε νέες φάσεις, να μετακυλήσει σε ένα προηγούμενο σημείο...η διαδικασία είναι δυναμική, λειτουργεί σε ένα ανοιχτό σύστημα, όπου υποβάλλεται σε παρεμβάσεις, σε συστήματα ανατροφοδότησης των πληροφοριών, αλλά και σε αδιέξοδα...» (Mintzberg, 1976, σ. 263). Σύμφωνα με τον Cherrall, το μοντέλο διεργασίας (process model) που καθορίζει τις φάσεις και τις δραστηριότητες μέσα στην οργάνωση, δανείζει τη δομή του στο προφανές χάος, που χαρακτηρίζει τη στρατηγική της απόφασης. Με τη διευκρίνιση της δράσης των δυναμικών παραγόντων, παρέχεται ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο οι οργανώσεις μπορούν καλύτερα να χειριστούν τη δυναμική, απέραντη ροή των πληροφοριών (Van Dijk, Zeelenberg, 2003).

6.3 Το αναρχικό μοντέλο (Anarchic model): Ενώ το ορθολογικό και το μοντέλο διεργασίας αντιλαμβάνονται τη λήψη απόφασης, ως μία δομημένη ακολουθία επίλυσης του προβλήματος βάσει της σχέσης κατεύθυνσης – στόχου, κατά τη διαδικασία αυτή μέσα στις οργανώσεις, μπορούν μερικές φορές να εμφανιστούν συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται ως τυχαίες και αποσυνδεδεμένες από καθορισμένες κινήσεις, από διαθέσιμες λύσεις κ.λ.π. Σε αντίθεση προς τη θεωρία που βασίζεται στη διαδικασία ορθολογικής επιλογής των αποφάσεων και ιδιαίτερα στις τυπικές, γραφειοκρατικά δομημένες οργανώσεις, ο J. March με

μια ομάδα συνεργατών, αναλύοντας τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών, κατέληξε να διατυπώσει μια νέα προσέγγιση την οποία ονόμασε «*οργανωμένη αναρχία*» (Παναγιωτοπούλου, 1997). Ως τυπικό είδος οργανώσεων που ανήκουν στην κατηγορία αυτή, αναφέρουν τα πανεπιστήμια, τα σχολεία κ.ά., που παρουσιάζουν συνήθως τα ακόλουθα κοινά χαρακτηριστικά:

- ασαφώς διατυπωμένους και συχνά αντιφατικούς (ασύμβατους) μεταξύ τους στόχους,
- ασαφή αίτια για τη δημιουργία προβλημάτων, ανεπαρκές επίπεδο τεχνολογίας και ρευστές σχέσεις με το κοινωνικό περιβάλλον,
- διαρκή εναλλαγή των μελών και διακυμάνσεις στο ενδιαφέρον τους, σε σχέση με τις ειλημμένες αποφάσεις,
- συγκεχυμένες, αλληλοεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες και χαλαρή δέσμευση για τη συνέχιση των αποφάσεων (Henderson, McAdam, 2001).

Στο αναρχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων ή μοντέλο «*κάλαθου των ακρήστων*» (garbage can model) όπως λέγεται διαφορετικά, παρακάμπτονται οι συνήθεις προδιαγεγραμμένες φάσεις για την προπαρασκευή στη λήψη αποφάσεων, καθώς και τα συστατικά στοιχεία που τις συνοδεύουν (όπως π.χ. συμβαίνει στα οικονομικά ορθολογικά υποδείγματα ή στα υποδείγματα της επιχειρησιακής έρευνας). Στην περίπτωση αυτή τόσο τα δομικά στοιχεία (π.χ. δυνατότητες για λήψη αποφάσεων, προβλήματα, λύσεις και συμμετέχοντες), όσο και η χρονική αλληλουχία, διαπλέκονται μεταξύ τους και δεν είναι δυνατό να ιεραρχηθούν (Hesketh, 1996). Είναι βέβαια σαφές ποιο είδος προβλήματος πρέπει να επιλυθεί, ποιες λύσεις θα ήταν οι πλέον ενδεδειγμένες και ποιοι συμμετέχοντες εμπλέκονται, δεν είναι όμως ξεκάθαρο ποιες λύσεις ταιριάζουν σε κάθε συγκεκριμένο πρόβλημα και μπορούν το επιλύσουν, τι δυνατότητες απόφασης υπάρχουν και τέλος ποια άτομα είναι αρμόδια να συναποφασίσουν (Goldstein, Hogarth, 1997). Πρόκειται για ένα μοντέλο προσομοίωσης, στο οποίο οι μεταβλητές δεν μπορούν να ιεραρχηθούν και επικρατεί η τύχη και η ασυνέχεια. Η οργάνωση προσομοιάζει με κάλαθο των ακρήστων, στον οποίο τα προβλήματα, οι λύσεις, οι συμμετέχοντες, μετακινούνται από τη μία δυνατότητα λήψης απόφασης σε κάποια άλλη με τέτοιο τρόπο, ώστε η ίδια η απόφαση, το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να ληφθεί και το πρόβλημα το οποίο κλήθηκε να επιλύσει, εξαρτώνται από ένα περίπλοκο συγκυριακό περιβάλλον (Lee, Price, Newman, 1999).

Ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων εξαρτάται από το εκάστοτε πλαίσιο αναφοράς, δηλ. από τα συμβάντα που διαμείβονται την ίδια περίοδο μέσα και έξω από την οργάνωση. Έτσι λοιπόν οι αποφάσεις δεν ακολουθούν τις υπάρχουσες απαιτήσεις για την επίλυση των προβλημάτων, αλλά έχουν πολύ μεγαλύτερη συνάφεια με τη χρονική περίοδο

κατά την οποία καλούνται να ληφθούν (Schul, Mayo, 2003). Κάτω από τις προϋποθέσεις αυτές δημιουργείται μία «οργανωμένη αναρχία», επειδή η σύνδεση των παραγόντων οι οποίοι υποβοηθούν στη λήψη αποφάσεων και η συγκυρία, παίζουν καθοριστικό ρόλο. Πρακτικά οι αποφάσεις – και κατά συνέπεια οι συγκρούσεις στις οργανώσεις αυτές – αντιμετωπίζονται με στρατηγικές και τακτικές, ανάλογα με τις διάφορες περιστάσεις (Schulz – Hardt, Jochims, Frey, 2002).

Οι Cohen, March και Olsen (1972) διαφοροποιούνται από την άποψη ότι, παρόλο που η οργάνωση μπορεί συχνά να αντιμετωπιστεί ως όχημα για ένα καθορισμένο με σαφήνεια πρόβλημα, οι δομές της παρέχουν επίσης τις διαδικασίες, μέσω των οποίων οι συμμετέχοντες φθάνουν σε μια ερμηνεία των πραγμάτων που πράττουν ή έχουν πραγματοποιήσει. Αντίθετοι με αυτά τα πρότυπα, προτείνουν μια εναλλακτική άποψη, στην οποία οι αποφάσεις μέσα στην οργάνωση, χαρακτηρίζονται από προβληματικές προτιμήσεις, ασαφή τεχνολογία και ρευστή συμμετοχή. Πρώτο, οι *προτιμήσεις* που χρησιμοποιούνται για τη λήψη μιας απόφασης, είναι ακαθόριστες και ασυμβίβαστες περιλαμβάνοντας περισσότερο μια «νεφελώδη» συλλογή ιδεών, παρά ένα δομημένο σύνολο. Δεύτερο, η *τεχνολογία* της οργάνωσης είναι ασαφής δεδομένου ότι οι διαδικασίες της δεν γίνονται κατανοητές με σαφήνεια από τα μέλη της. Τρίτο η *συμμετοχή* είναι ρευστή, καθώς ποικίλλει το χρονικό διάστημα στο οποίο καταβάλλεται η προσπάθεια επίλυσης των διαφορετικών καταστάσεων.

Αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι παρόντα σε οποιοδήποτε μέρος της οργάνωσης, αλλά ο Cohen και οι συνεργάτες του θεωρούν ότι είναι εμφανέστερα στο δημόσιο και τον εκπαιδευτικό τομέα. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό στις περιπτώσεις αυτές, είναι ότι δεν υφίσταται αυστηρά δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά ισχύει το πρότυπο που ονομάστηκε όπως είδαμε «κάλαθος των αχρήστων» και έχει τα ακόλουθα γνωρίσματα:

1. *Προβλήματα (Problems)*: Τα προβλήματα παρουσιάζονται από διάφορα άτομα, που βρίσκονται εντός και εκτός της οργάνωσης και περιλαμβάνουν συνήθως αιτήματα, ενδιαφέροντα κ.λ.π. από οποιοδήποτε χώρο της κοινωνικής και οργανωτικής ζωής (π.χ. δυσαρέσκεια κατά την εργασία, οικογενειακά προβλήματα, θέματα σταδιοδρομίας, χρηματοδοτικά ζητήματα, κύρος, ζητήματα κοινωνικών αξιών κ.λ.π.).
2. *Λύσεις (Solutions)*: Οι προτεινόμενες λύσεις δεν αποτελούν απαραίτητα μία απάντηση σε συγκεκριμένο πρόβλημα, αλλά πιθανώς περιλαμβάνουν και γενικότερες προτάσεις που αναζητούν οπαδούς κ.λ.π. Με τη λογική αυτή, οι «λύσεις» σε μεγάλο βαθμό είναι ασύνδετες ως προς την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος.
3. *Συμμετέχοντες (Participants)*: Η εμπλοκή που δείχνουν και ο χρόνος που αφιερώνουν τα μέλη της οργάνωσης για μια απόφαση, δεν εξαρτάται μόνο από τα χαρακτηριστικά

και την πολυπλοκότητά της, αλλά και από τον αριθμό και τα χαρακτηριστικά άλλων αποφάσεων που λαμβάνονται ταυτόχρονα έξω από τα στενά πλαίσια της οργάνωσης (π.χ. αποφάσεις Α.Ε.Ι. σε σχέση με αποφάσεις του Υπουργείου Παιδείας).

4. *Δυνατότητες λήψης αποφάσεων (Choice opportunities)*: Συχνά η λήψη μιας συγκεκριμένης απόφασης, π.χ. πρόσληψη ατόμων, υπογραφή συμβολαίου, αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού κ.α., γίνεται αφορμή όχι μόνο να λυθεί κάποιο πρόβλημα, αλλά και να δοθεί η ευκαιρία να ανασυρθούν στο προσκήνιο άλλου είδους διαφωνίες ή προσπάθειες ανακατανομής της εξουσίας στην οργάνωση. Με αφορμή το φαινόμενο αυτό, η λήψη αποφάσεων μπορεί να εξελιχθεί σε αλυσίδα ατέρμονων συναντήσεων που δεν καταλήγουν σε ικανοποιητικές λύσεις, είτε γιατί δεν υπάρχει το κατάλληλο άτομο που μπορεί να αναλάβει και να συγκεράσει τα αντιτιθέμενα συμφέροντα, είτε γιατί δεν υπάρχει άλλο πιο επιτακτικό πρόβλημα που θα επισκιάσει τα προηγούμενα (Stanovich, West, 1999).

Το ζήτημα, για το ποιες λύσεις συνδέονται με τα αντίστοιχα προβλήματα, είναι ένα θέμα συγχρονισμού ανάλογο με τις απαιτήσεις των συμμετεχόντων, τους στόχους και το πλήθος των διαθέσιμων επιλογών, σε οποιοδήποτε χρονικό πλαίσιο (Cohen, March, Olsen 1972, σ. 16).

Ο Cohen και οι συνεργάτες του προτείνουν, ότι στο μοντέλο αυτό οι αποφάσεις λαμβάνονται με τρεις διαφορετικούς τρόπους: α) από το ψήφισμα, β) από την παράλειψη, και γ) από την «πτήση». Στο *ψήφισμα* (resolution), η λήψη απόφασης γίνεται κατά τη διάρκεια του χρόνου και είναι τυποποιημένος τρόπος επιλογής, σύμφωνα με ορθολογικές αρχές. Η *παράλειψη* (oversight) εμφανίζεται, «όταν η επιλογή που υιοθετείται για ένα πρόβλημα γίνεται γρήγορα και τυχαία, γιατί υπάρχει η διαθέσιμη πηγή ώστε να ληφθεί η απόφαση γρήγορα» (Cohen, March, Olsen, 1972, σ. 8). Η «πτήση» (flight), εμφανίζεται όταν το αρχικό πρόβλημα δεν υφίσταται πλέον, αφήνοντας πίσω μια επιλογή που μπορεί τώρα να πραγματοποιηθεί, αλλά η εφαρμογή της δεν επιλύει πλέον κανένα πρόβλημα. Στις οργανωμένες αναρχίες, η επιλογή της «πτήσης» και της παράλειψης, μπορεί να συναντάται πιο συχνά από την απόφαση του ψηφίσματος. Για παράδειγμα, ο Cohen και οι συνεργάτες του πιστεύουν ότι η λήψη απόφασης συχνά δεν επιλύει τα οργανωτικά προβλήματα στις δημόσιες επιχειρήσεις, αλλά οι επιλογές γίνονται από την «πτήση» ή την παράλειψη. Ένας δημόσιος Επιθεωρητής – Ελεγκτής, για παράδειγμα, δεν μπορεί να αξιολογήσει ένα μη παραγωγικό πρόεδρο ενός δημόσιου οργανισμού, επειδή προστατεύεται από κάποια προνόμια κατά τη διάρκεια του αξιώματος, μπορεί όμως μια ημέρα να διαπιστώσει ότι το πρόβλημα έχει εξαφανιστεί, επειδή η θητεία του συγκεκριμένου προσώπου έχει λήξει και αυτός έχει μετακινηθεί σε άλλη υπηρεσία (λήψη απόφασης από την πτήση).

Οι Cohen, March, και Olsen (1972) υπογραμμίζουν: «Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του αναρχικού μοντέλου είναι, ότι μπορεί να επεξεργαστεί και να επιτύχει τη «μερική αποσύζευξη» του προβλήματος και των επιλογών. Τα προβλήματα αναλύονται επάνω στα πλαίσια κάποιας επιλογής, ενώ οι επιλογές απευθύνονται σε μετατοπιζόμενους συνδυασμούς προβλημάτων. Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων αναλαμβάνουν δράση συνήθως αφότου έχουν προσδιορίσει την επιλογή, πολλές φορές ακόμη και προτού την ανακαλύψουν» (σελ. 16).

Αν ένα αναρχικό πρότυπο λήψης απόφασης μπορεί να φανεί ως μη παραγωγικό, «οι κάλαθοι των αχρήστων» που μπορούν να το επεξεργαστούν, δεν είναι δυσλειτουργικοί, γιατί μπορούν να παράγουν αποφάσεις υπό αβέβαιους και συγκρουόμενους όρους, όταν οι στόχοι είναι διφορούμενοι και τα προβλήματα ανεπαρκώς κατανοητά. Οι υπεύθυνοι γι' αυτές τις διαδικασίες ποικίλλουν, στο χρονικό διάστημα και την ενέργεια που δίνουν στα ζητήματα (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000).

Όπως προκύπτει από την περιγραφή, το υπόδειγμα του «κάλαθου των αχρήστων» δε χαρακτηρίζεται από πλήρη αναρχία ή συγκυριακή αντιμετώπιση. Η ιδιομορφία του έγκειται κατά πρώτο λόγο στο είδος των υπηρεσιών που προσφέρει η οργάνωση (π.χ. παροχή γνώσεων, διαπαιδαγώγηση κ.α.), δεδομένου ότι είναι πιθανό η οργανωτική δομή να επηρεάζεται άμεσα από το σύστημα των αξιών της. Κατά δεύτερο λόγο, τα μέλη της έχουν συνήθως υψηλό μορφωτικό επίπεδο και βαθμό εξειδίκευσης, με αποτέλεσμα οι ιεραρχικές κλίμακες να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν (Feldman, 1989). Πίσω λοιπόν από τη φαινομενικά άναρχη κατάσταση, υποκρύπτονται δομές και κανονιστικότητες, που ξεπερνούν σε πολυπλοκότητα το μέσο όρο των οργανώσεων, η συγκρότηση των οποίων δεν είναι εμφανής με την πρώτη ματιά. Είναι προφανές ότι στις περιπτώσεις αυτές η επίλυση των προβλημάτων είναι πιο αργή και δύσκαμπτη, γιατί οι συμμετέχοντες παλινδρομούν και οι διαδικασίες καθίστανται χρονοβόρες (Gortner, Mahler, Nicolson, 1990).

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των μοντέλων οργανωτικής λήψης αποφάσεων, θα πρέπει να κάνουμε τις εξής επισημάνσεις: Οι αποφάσεις είναι δεσμευτικές για τη δράση. Οι οργανωτικές ενέργειες δικαιολογούνται, σε σχέση με τους σκοπούς και τους στόχους και επιβεβαιώνονται, από τις πληροφορίες και τις πεποιθήσεις, από τον τρόπο που οι μέθοδοι ή οι στρατηγικές, που επιλέγονται, θα οδηγήσουν στις επιθυμητές εκβάσεις (Hastie, Dawes, 2001). Τα μοντέλα της λήψης απόφασης μπορούν να χαρακτηριστούν, βάσει του θεωρητικού τους πλαισίου, για την ασάφεια με τη συμφωνία του στόχου, την αβεβαιότητα ή την πολυπλοκότητά τους. Το *ορθολογικό μοντέλο* υποθέτει ότι οι στόχοι έχουν ικανοποιητική σαφήνεια και ότι η συμφωνία για τη λήψη απόφασης, επιτρέπει την πραγματοποίηση των επιλογών. Η αβεβαιότητα ελέγχεται μέσω του σχεδιασμού των τυποποιημένων κανόνων και

των προγραμμάτων αξιολόγησης της απόδοσης, που καθοδηγούν ή απλοποιούν τις αποφάσεις (Levin, Huneke, Jasper, 2000). Το μοντέλο διεργασίας είναι στενός συγγενής του ορθολογικού προτύπου, και επιπλέον προϋποθέτει ένα βασικό επίπεδο σαφήνειας και συναίνεσης για την επίτευξη του στόχου. Η αβεβαιότητα είναι παρόλα αυτά υψηλότερη, καθώς οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων καταπιάνονται με προβλήματα που περιπλέκονται από πολλαπλάσιες επιλογές και εναλλακτικές λύσεις. Κατά συνέπεια η διαδικασία απόφασης τείνει να έχει δυναμικό χαρακτήρα (Willson, 1994). Το αναρχικό πρότυπο περιγράφει ότι οι συνθήκες, οι στόχοι και οι διαδικασίες της απόφασης είναι ταλαντευόμενοι. Λύσεις και προβλήματα λειτουργούν ως «συγκοινωνούντα δοχεία».

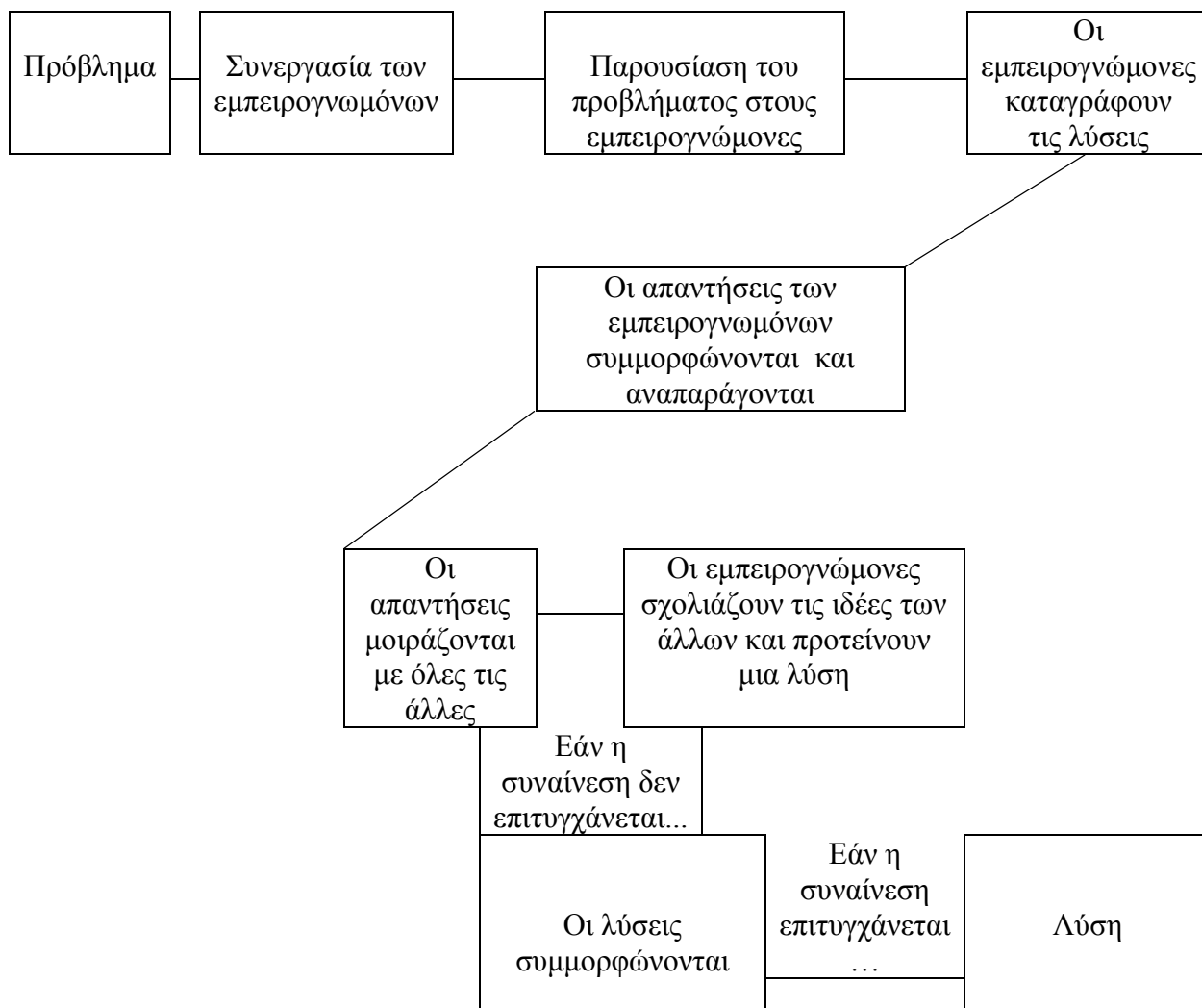
6.4 Μέθοδοι και τεχνικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση λήψης των ομαδικών αποφάσεων: Προκειμένου μια οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, τα υψηλά ιστάμενα πρόσωπα πρέπει να είναι σε θέση να επιλύσουν με τρόπο λειτουργικό τα προβλήματα που προκύπτουν, αν λάβουμε υπόψη τις πολώσεις που δημιουργούνται στις διάφορες υποομάδες από τα αντικρουόμενα συμφέροντα. Όλο αυτό το ιδιάζον περιβάλλον έχει επιπτώσεις στη λήψη των αποφάσεων, η τελική έκβαση των οποίων εξαρτάται από τη διευθέτηση των συγκρούσεων. Αυτό σημαίνει ότι μία αβέβαιη κατάσταση διευθετείται, είτε μέσω του συμβιβασμού είτε μέσω της συνεργασίας. Ο συμβιβασμός καθίσταται εφικτός, όταν το κάθε μέρος ενδιαφέρεται για την επίτευξη των δικών του στόχων αλλά και των στόχων του άλλου μέρους, και είναι πρόθυμο να εμπλακεί σε μία συναλλαγή του τύπου «δίνω και παίρνω» με συγκαταβατική διάθεση, έως ότου επέρθει μια λογική λύση (Jones, George, Hill, 2000). Η συνεργασία είναι ένας τρόπος διαχείρισης, στον οποίο τα μέλη που εμπλέκονται δεν είναι συγκαταβατικά, αλλά βρίσκουν έναν τρόπο επίλυσης των διαφορών τους που εξυπηρετεί όλες τις πλευρές. Τα τρία ενδεικτικά μοντέλα που θα αναλυθούν στη συνέχεια, βασίζονται σε αυτές τις αρχές και επιδιώκουν την ομαδική συναίνεση κατά το δυνατό, στην τελική λήψη των αποφάσεων. Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι παρακάτω τεχνικές εφαρμόζονται συνήθως στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις και ό,τι απευθύνονται στην οργανωτική κουλτούρα δυτικού τύπου.

A) Η Δελφική μέθοδος (The Delphi Group): Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον οι οργανωτικοί ιθύνοντες συμβουλευονται μερικές φορές τους εμπειρογνώμονες, για να τους βοηθήσουν να λάβουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις. Η τεχνική των Δελφών, ο όρος δανεισμένος από την ελληνική γεωγραφία, τοποθετεί με τρόπο συστηματικό τις απόψεις των διαφόρων ειδικών σε μια ενιαία απόφαση (Dalkey, 1969) (Για μια περίληψη των βημάτων σε αυτήν τη διαδικασία, βλ. Σχήμα 10).

Η διαδικασία της δελφικής τεχνικής αρχίζει με τη συνεργασία των εμπειρογνομώνων και την παρουσίαση του προβλήματος σε αυτούς από τον ηγέτη, συνήθως με μια επιστολή. Η ομάδα εφόσον είναι μεγάλη χωρίζεται σε υποομάδες, οι οποίες συνεδριάζουν ξεχωριστά και μετά από επεξεργασία του θέματος υποβάλουν τις προτάσεις τους. Κάθε εμπειρογνώμονας προτείνει έπειτα τη λύση, που θεωρεί ότι είναι η πλέον κατάλληλη. Ο ηγέτης της ομάδας συγκεντρώνει αυτές τις μεμονωμένες απαντήσεις, τις αναπαράγει και τις μοιράζεται με όλους τους άλλους εμπειρογνώμονες, σε μια δεύτερη επιστολή (Van de Ven, Delbecq, 1971). Σε αυτό το σημείο, ο κάθε ειδικός σχολιάζει τις ιδέες των υπολοίπων και προτείνει μια λύση. Αυτές οι μεμονωμένες λύσεις επιστρέφονται στον ηγέτη, ο οποίος τις ανασυντάσσει και αναζητά μια συναίνεση για τις διαφορές των απόψεων. Στη συνέχεια, συζητούνται τα σημεία διαφωνίας μεταξύ των ομάδων ή, αν κάτι τέτοιο δεν καταστεί εφικτό, ο επικεφαλής ζητά ξανά από τα μέλη να τοποθετηθούν γραπτώς πάνω στο θέμα. Εφόσον η συναίνεση επιτύχει, η απόφαση λαμβάνεται, εάν όμως δε συμβεί κάτι τέτοιο η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να επιτευχθεί η ομοφωνία. Το προφανές πλεονέκτημα της τεχνικής των Δελφών είναι ότι επιτρέπει τη συλλογή ειδικών κρίσεων, χωρίς μεγάλες δαπάνες και δυσκολίες. Παρόλα αυτά η τεχνική παρουσιάζει κάποιες δυσχέρειες. Για παράδειγμα η διαδικασία μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα, π.χ. η αναμονή των επιστολών, η μελέτη τους, η αναδιανομή τους κ.λ.π. Ο χρόνος που απαιτείται για την τεχνική των Δελφών, υπολογίζεται ότι κρατά περισσότερο από 44 ημέρες (Κάντας, 1995). Σε ορισμένες περιπτώσεις, η διαδικασία χρειάζεται ακόμη και πέντε μήνες έως ότου ολοκληρωθεί. Προφανώς η δελφική προσέγγιση δεν είναι η κατάλληλη σε καταστάσεις κρίσης, όπου ο χρόνος επίλυσης είναι καθοριστικός.

Σχήμα 10

Η Δελφική μέθοδος (The Delphi Group).



B) Η ονομαστική τεχνική της ομάδας (The Nominal Group Technique): Όταν μόνο μερικές ώρες είναι διαθέσιμες για να ληφθεί μια απόφαση, ο διάλογος στην ομάδα μπορεί να ακολουθήσει την τακτική αλληλεπίδρασης των μελών της. Κατά την ονομαστική τεχνική της ομάδας (NGT) συγκεντρώνεται ένας μικρός αριθμός ατόμων (συνήθως 7 έως 10), τα οποία συστηματικά αναφέρουν τις μεμονωμένες λύσεις τους σε ένα πρόβλημα και μοιράζονται τις προσωπικές αντιδράσεις των υπόλοιπων μελών της ομάδας, για αυτές τις λύσεις (Gustafson, Shulka, Delbecq, Walster, 1973). Η τεχνική αναφέρεται ως «ονομαστική», επειδή τα άτομα διαμορφώνουν μια ομάδα μόνο «κατά όνομα». Οι συμμετέχοντες δεν προσπαθούν να συμφωνήσουν σχετικά με οποιαδήποτε λύση, αλλά ψηφίζουν για όλες τις προτεινόμενες λύσεις. (Για μια περίληψη των βημάτων σε αυτήν τη διαδικασία, βλ. Σχήμα 11).

Η ονομαστική τεχνική αρχίζει με τη συλλογή των μελών της ομάδας γύρω από ένα τραπέζι, για τον προσδιορισμό του προβλήματος. Κάθε μέλος καταγράφει τις λύσεις του, κι έπειτα τις παρουσιάζει στην ομάδα. Ο ηγέτης καταγράφει αυτές τις λύσεις σε ένα διάγραμμα και αυτή η διαδικασία συνεχίζεται, έως ότου έχουν εκφραστεί όλες οι ιδέες. Κάθε λύση έπειτα συζητείται, διευκρινίζεται και αξιολογείται ομαδικά. Σε κάθε μέλος δίνεται μια δυνατότητα να εκφράσει τις αντιδράσεις του, για κάθε ιδέα. Η ιδέα με την υψηλότερη θέση στην ταξινόμηση, λαμβάνεται ως απόφαση της ομάδας.

Η τεχνική αυτή έχει διάφορα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Όπως σημειώνεται, η ομάδα μπορεί να λάβει τις αποφάσεις της μόνο σε μερικές ώρες. Αποθαρρύνονται επίσης οποιεσδήποτε πιέσεις να προσαρμοστούν οι αποφάσεις με τις επιθυμίες ενός μέλους της, που κατέχει υψηλή θέση. Η τεχνική απαιτεί έναν κατάλληλα εκπαιδευμένο ηγέτη, ο οποίος θα συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία της όλης διαδικασίας. Πάντως μόνο ένα λεπτομερώς καθορισμένο πρόβλημα, θεωρείται πως μπορεί να επιλυθεί σε περιορισμένα χρονικά όρια. Κατά συνέπεια για τα σύνθετα προβλήματα, θα απαιτούνταν πολλές σύνοδοι NGT — και μόνο εφόσον το υπό εξέταση πρόβλημα θα μπορούσε να καταταμηθεί σε μικρότερα μέρη (Ulshak, Nathanson, Gillan, 1981).

Παραδοσιακά οι «ονομαστικές» ομάδες εφαρμόζονται στην επικοινωνία «πρόσωπο με πρόσωπο», αλλά η σύγχρονη τεχνολογία επιτρέπει σ' αυτές να συναντιούνται, ακόμα και όταν τα μέλη της είναι μακριά το ένα από το άλλο. Συγκεκριμένα, τα ηλεκτρονικά συστήματα συνεδρίασης επιτρέπουν σε άτομα από διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες, να συμμετέχουν στις ομαδικές διασκέψεις, μέσω του Διαδικτύου (Internet) ή να κατευθύνουν τη διαδικασία μέσω των δορυφορικών μεταδόσεων (τηλεδιασκέψεις) (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer, LaGanke, 2002). Τα μηνύματα μπορούν να σταλούν σε ένα όργανο ελέγχου υπολογιστών. Παρόλη την υψηλή τεχνολογία τους, οι αυτοματοποιημένες διασκέψεις θεωρούνται ως «ονομαστική» συνεδρία με έναν τρόπο που προσεγγίζει τη διαπροσωπική επαφή (Hedlund, Ilgen, Hollenbeck, 1998). Επειδή όμως επιτρέπουν στις ομάδες να συγκεντρωθούν ευκολότερα, σε σχέση με τις «πρόσωπο με πρόσωπο» συνεδρίες, οι ηλεκτρονικές συνεδριάσεις αυξάνονται σε δημοτικότητα. Προς το παρόν λίγες σχετικά επιχειρήσεις, κατά βάση πολυεθνικές, στηρίζονται στις ηλεκτρονικές συνεδριάσεις κυρίως λόγω του υπερβολικού κόστους (Harmon, Schneer, Hoffman, 1995).

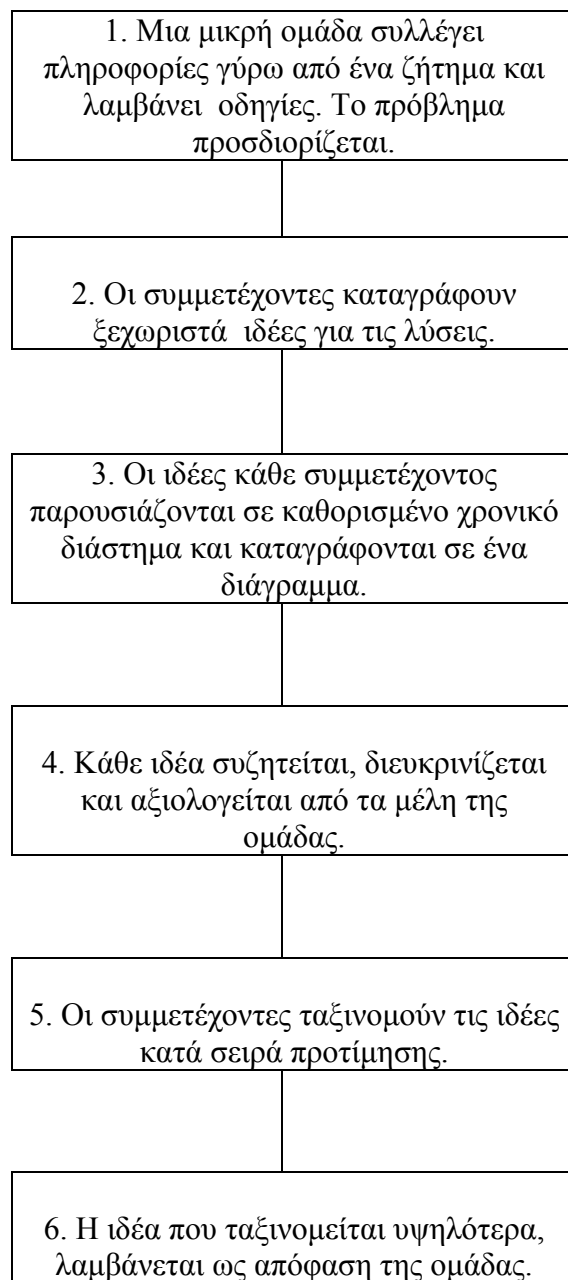
Είναι σημαντικό να εξεταστεί η σχετική αποτελεσματικότητα των «ονομαστικών ομάδων» και των ομάδων της «τεχνικής των Δελφών», έναντι της διαπροσωπικής ομαδικής αλληλεπίδρασης. Γενικά η έρευνα έχει παρουσιάσει την καλύτερη λειτουργία αυτών των ειδικών προσεγγίσεων στη λήψη απόφασης, μέσα στον εργασιακό χώρο (Willis, 1979). Συνολικά, τα μέλη των «ονομαστικών» ομάδων τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένα με την

εργασία τους και να κάνουν καλύτερες και ποιοτικότερες κρίσεις. Επιπλέον τόσο οι «ονομαστικές» όσο και οι «ομάδες των Δελφών» είναι παραγωγικότερες, σε σχέση με την «κατά πρόσωπο» αλληλεπίδραση (Benbunan – Fich, Hiltz, Turoff, 2002).

Όπως σημειώνεται, υπάρχει ένα πιθανό όφελος από τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση, που δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στις ονομαστικές ή τις ομάδες των Δελφών: *Η αποδοχή της απόφασης*. Οι ομάδες είναι πιθανό να δεχτούν τις αποφάσεις τους και να είναι δεσμευμένες ως προς αυτές, εάν τα μέλη έχουν συμμετάσχει ενεργά στην παραγωγή τους (Forgas, Kirpling, 2001). Κατά συνέπεια η αποσυνδεδεμένη και απρόσωπη ατμόσφαιρα των «ονομαστικών και δελφικών» ομάδων καθιστά, κάποιες φορές, λιγότερο εφικτή την αποδοχή των αποφάσεων από τα μέλη της οργάνωσης.

Σχήμα 11

Η ονομαστική τεχνική ομάδας (The Nominal Group Technique).



Γ) Η τεχνική «των κλιμακωτών βημάτων» (The Stepladder Technique): Ένας άλλος τρόπος για την αλληλεπίδραση της ομάδας, είναι γνωστός ως τεχνική των «κλιμακωτών βημάτων». Αυτή η προσέγγιση, ελαχιστοποιεί την τάση των μελών της ομάδας να είναι απρόθυμα να παρουσιάσουν τις ιδέες τους. Τούτο επιτυγχάνεται με την προσθήκη νέων μελών, μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα, και την απαίτηση από το κάθε μέλος να αναπτύξει τις ιδέες του ανεξάρτητα, σε μια ομάδα που ήδη έχει αρχίσει να συζητά

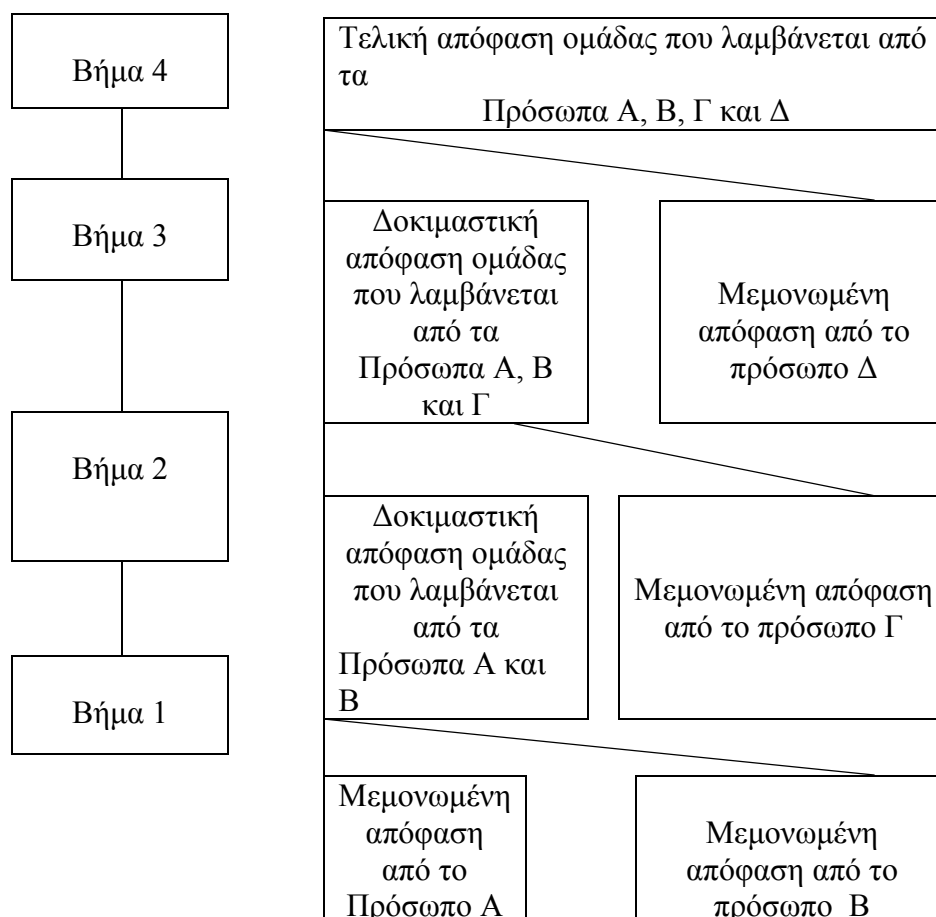
το πρόβλημα. Για να αρχίσει η διαδικασία, καθένα από τα δύο άτομα εργάζεται για το πρόβλημα ανεξάρτητα. Κατόπιν ενώνονται, για να παρουσιάσουν τις ιδέες τους και να συζητήσουν τις λύσεις από κοινού. Ενώ η ομάδα των δύο ατόμων συνεδριάζει, ένα τρίτο πρόσωπο που εργάζεται επίσης μόνο του, εξετάζει το πρόβλημα. Αυτό το άτομο, παρουσιάζει έπειτα τις ιδέες του στην ομάδα των δύο προσώπων και ενώνεται μαζί τους, σε μια συζήτηση για την πιθανή λύση. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ένα τέταρτο άτομο που εξετάζει το πρόβλημα μόνο του, παρουσιάζει τις ιδέες του στην ομάδα των τριών ατόμων και ενώνεται έπειτα σε μια συζήτηση της τετραμελούς πλέον ομάδας. Αφού και το νέο πρόσωπο έχει ενσωματωθεί, ολόκληρη η ομάδα συνεδριάζει μαζί στην εύρεση μιας λύσης. (Για μια περίληψη των βημάτων σε αυτή την τεχνική, βλ. Σχήμα 12).

Στην ακολουθία αυτής της διαδικασίας, θα πρέπει να δοθεί στο κάθε άτομο αρκετός χρόνος για να επεξεργαστεί το πρόβλημα προτού προσχωρήσει στην ομάδα. Κατόπιν στο κάθε πρόσωπο πρέπει να δοθεί κάποιο χρονικό διάστημα, προκειμένου να αναπτύξει λεπτομερώς τις ιδέες του. Στη συνέχεια, οι ομάδες οφείλουν να έχουν τον κατάλληλο χρόνο για να συζητήσουν το πρόβλημα και να φθάσουν σε μια προκαταρκτική απόφαση, πριν προστεθεί το επόμενο πρόσωπο. Η τελική απόφαση λαμβάνεται μόνο, εφόσον έχουν προστεθεί όλα τα άτομα στην ομάδα (Stumpf, Zand, Freedman, 1979).

Η λογική αυτή αναγκάζει το κάθε πρόσωπο να παρουσιάσει τις ιδέες του ανεξάρτητα — χωρίς να έχει γνώση για ό,τι η ομάδα έχει αποφασίσει μέχρι τώρα — με αποτέλεσμα το νέο μέλος να μην επηρεαστεί από αυτή. Στη συνέχεια, απαιτείται από την ομάδα να εξετάσει τη διάχυση των νέων ιδεών. Εάν αυτό επιτευχθεί, έπειτα ομαδοποιεί την επίλυση των προβλημάτων. Η χρησιμοποίηση της τεχνικής «των κλιμακωτών βημάτων» βοηθά την ομάδα να λάβει ευκολότερα αποφάσεις, σε σχέση με τη συμβατική συνεδρίαση όπου εντελώς ξαφνικά συζητείται το ίδιο πρόβλημα. Επιπλέον τα μέλη της μέσω αυτής της μεθόδου εκθέτουν ευκολότερα τις εμπειρίες τους, σε σχέση με τους υπόλοιπους τρόπους (Rogelberg, Barnes – Farrell, Lowe, 1992). Η τεχνική «των κλιμακωτών βημάτων» είναι σχετικά νέα μέθοδος αλλά η μέχρι σήμερα εφαρμογή της δείχνει, ότι ενισχύει την ικανότητα των ομάδων στη λήψη των αποφάσεων.

Σχήμα 12

Η τεχνική «των κλιμακωτών βημάτων» (The Stepladder Technique).



Εκείνο που αξίζει να σημειωθεί, ολοκληρώνοντας την ανάλυση των παραπάνω μεθόδων αποτελεσματικότερης διαχείρισης στη λήψη των ομαδικών αποφάσεων, είναι ότι δεν αποτελούν «πανάκεια» σε όλα τα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στον οργανωτικό χώρο. Οι οργανισμοί είναι οντότητες που επηρεάζονται από τις αλλαγές, που συμβαίνουν καθημερινά στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις οφείλουν να πραγματοποιούν μεταρρυθμίσεις στον τρόπο λειτουργίας τους, υιοθετώντας νέους τύπους οργανωτικής δομής, παραγωγής και αξιοποίησης των εργαζόμενων (Greenberg, Baron, 2002). Ποικίλες συνθήκες επιβάλλουν τέτοιου είδους μεταβολές, καθώς καθημερινά αναδύονται προβλήματα στον ευρύτερο κοινωνικό,

οικονομικό και τεχνικό τομέα. Τα άτομα επηρεάζονται από αυτές τις αλλαγές και διαμορφώνουν συγκεκριμένες στάσεις και αξίες, οι οποίες συνήθως κάνουν δυσχερή τη μεταβολή της υπάρχουσας κατάστασης. Οι οργανώσεις επομένως πρέπει να αντιδράσουν αποτελεσματικά και να χειριστούν, με κριτικό πνεύμα, αντιφατικές και περίπλοκες καταστάσεις. Στη συνέχεια θα δούμε τον τρόπο επίδρασης των κοινωνικών φαινομένων, πάνω στη λήψη των αποφάσεων.

Κεφάλαιο Έβδομο

Οι επιδράσεις των κοινωνικών επιστημών κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής των επιρροών, που έχει δεχθεί η λήψη των αποφάσεων από τις κοινωνικές επιστήμες. Αξίζει να σημειωθεί ό,τι, ενώ οι θετικές επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, η στατιστική, η πληροφορική, έχει επισημανθεί από νωρίς πως επηρεάζουν άμεσα με τις εφαρμογές τους όλη αυτήν την πολυσύνθετη διαδικασία, κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες κυρίως, άρχισε να υπογραμμίζεται ο κεντρικός ρόλος των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών. Τα θεωρητικά πορίσματα της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας, της κοινωνικής ανθρωπολογίας, αλλά και της πολιτικής επιστήμης – ο ρόλος της οποίας αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο – αξιοποιούνται από τους σύγχρονους μάνατζερ, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τα πολύπλοκα και δυσεπίλυτα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων (Goldstein, Hogarth, 1997). Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις προσεγγίσεις των κοινωνικών επιστημών πάνω στο ρόλο της ομάδας, που αποτελεί το βασικό κορμό μιας οργάνωσης μέσα στο εργασιακό χώρο, οι οποίες περιλαμβάνουν: (1) το *σχεδιάγραμμα* της ομάδας, (2) σημαντικές *θεωρίες* για την ομαδική συμπεριφορά, (3) τους κανόνες *συμμόρφωσης* στην ομάδα, (4) τη *δομή* της, (5) το ρόλο της ομαδικής *επικοινωνίας*, (6) τα *χαρακτηριστικά* των αποτελεσματικών ομάδων και (7) τη σχέση της *παραγωγικότητας* μέσα στις ομάδες.

7.1 Το σχεδιάγραμμα της ομάδας: Ο George Homans (1950, σ. 1), διατύπωσε ένα γενικό ορισμό για την ομάδα, στο ακόλουθο απόσπασμα:

«Μια ομάδα συγκροτείται από διάφορα πρόσωπα που επικοινωνούν το ένα με το άλλο συχνά και περικλείει τέτοιο αριθμό μελών, έτσι ώστε το κάθε πρόσωπο να είναι σε θέση να επικοινωνήσει με όλα τα υπόλοιπα, υπό τη μορφή της διαπροσωπικής επικοινωνίας».

Μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα σε αλληλεπίδραση. Αυτή η αλληλεπίδραση σημαίνει, ότι η συμπεριφορά του κάθε μέλους επηρεάζει τη συμπεριφορά του άλλου και ότι αυτά μοιράζονται από κοινού τις ίδιες αντιλήψεις, πεποιθήσεις, αξίες και στόχους. Ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της κάθε ομάδας είναι η διαπροσωπική συναίνεση. Ουσιαστικό της γνώρισμα, αποτελεί η συμφωνία ή η ομοφωνία μεταξύ των μελών της. Η διαπροσωπική συναίνεση προκύπτει από το δεύτερο ουσιαστικό χαρακτηριστικό, την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων. Στη συνέχεια η αλληλεπίδραση διευκολύνεται από την επικοινωνία μεταξύ των μελών, που αποτελεί το τρίτο χαρακτηριστικό της ομάδας. Όλα αυτά

προϋποθέτουν ένα κοινό συμφέρον, το οποίο είναι το τέταρτο ουσιαστικό της γνώρισμα (Braun, 2000).

Εκτός από την ύπαρξη αυτών των χαρακτηριστικών οι ομάδες αναπτύσσουν τους κανόνες, τυπικούς ή άτυπους, που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών. Επιπλέον, για οποιοδήποτε χρονικό διάστημα υπάρχει μια ομάδα, αναπτύσσεται μια δομή που τείνει να τοποθετήσει τα μέλη της σε διαφορετικούς ρόλους (Χυτήρης, 2001). Συμπερασματικά, το σχεδιάγραμμα της ομάδας παρουσιάζει την ένωση διαφορετικών ατόμων που, μέσω της στενής αλληλεπίδρασης και των διόδων επικοινωνίας, επιδιώκουν τη διαπροσωπική συναίνεση. Έχοντας την ιδιότητα του μέλους, υιοθετούν τους κανόνες και τις οδηγίες για την αποδεκτή συμπεριφορά, η οποία θα εξασφαλίσει την επίτευξη του κοινού σκοπού.

7.2 Οι θεωρίες συμπεριφοράς της ομάδας: Υπάρχουν πολλές θεωρίες για τη συμπεριφορά της ομάδας, κάθε μια με τη δική της έμφαση. Μερικές από αυτές τις θεωρίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές επειδή, εξαιτίας των προσανατολισμών τους, ανοίγουν μια νέα θεώρηση για την κατανόηση των στοιχείων που χαρακτηρίζουν τη συλλογική συμπεριφορά. Τέτοιες θεωρίες παρουσιάζουν την ανάγκη να αξιολογηθούν αυτά τα στοιχεία κατάλληλα, σε συνάρτηση με το εάν η ομάδα πρόκειται να εξυπηρετήσει το κοινό συμφέρον, το οποίο υπήρξε η αφορμή για το σχηματισμό της (Horowitz, Borders, 1995).

Η θεωρία συστημάτων του Homans προσφέρει μία στέρεα βάση, προκειμένου να κατανοήσουμε την ομαδική συμπεριφορά. Η *δραστηριότητα*, η *αλληλεπίδραση* και το *συναίσθημα* είναι οι τρεις οι στοιχειώδεις μορφές συμπεριφοράς. Οι δραστηριότητες σχετίζονται με βασικές κοινωνικές ενέργειες, όπως η εργασία, η μάθηση κ.λ.π. Η αλληλεπίδραση είναι ένα πρόσθετο είδος δραστηριότητας που κατευθύνεται προς ένα άλλο πρόσωπο, προκειμένου να λάβει την αντίδρασή του. Τα συναισθήματα αναφέρονται στις προσωπικές αξίες, ιδέες ή πεποιθήσεις. Ο Homans τόνισε ότι αυτές οι τρεις έννοιες είναι τόσο δυναμικά αλληλένδετες, που μια αλλαγή σε μια από αυτές θα οδηγήσει αυτόματα σε μεταβολή και τις υπόλοιπες. Για παράδειγμα εάν οι δραστηριότητες του ατόμου τροποποιηθούν, η αλληλεπίδραση επίσης θα αλλάξει ή εάν συμβεί μια αλλαγή όσον αφορά στα συναισθήματά του, αυτό μπορεί να επηρεάσει και να οδηγήσει σε τροποποίηση τα σχέδια δράσης του. Σύμφωνα με τον Homans, μια ομάδα αποτελεί τη βασική μονάδα σε ένα κοινωνικό σύστημα και χαρακτηρίζεται από σχέσεις που παράγονται μέσα από τις δραστηριότητες, τις αλληλεπιδράσεις και τα συναισθήματα των ατόμων. Με άλλα λόγια η συμπεριφορά των μελών της πρέπει να θεωρηθεί ως ένα *σύστημα* και όχι ως ξεχωριστές ενέργειες, ανεξάρτητες η μια από την άλλη.

Ο Kelman (1961) ανέπτυξε τη θεωρία του, για να περιγράψει τον τρόπο που μια ομάδα ασκεί την κοινωνική επιρροή στα μεμονωμένα μέλη. Ανακάλυψε τρεις διαδικασίες επιρροής που λειτουργούν στις ομαδικές σχέσεις:

1. Τη **συμμόρφωση**, στην οποία οι άνθρωποι προκειμένου να λάβουν μία ευνοϊκή αντίδραση από άλλα πρόσωπα, εγκρίνουν τις τοποθετήσεις ή τις απόψεις τους ανεξάρτητα με το εάν συμφωνούν ή όχι.
2. Τον **προσδιορισμό**, στον οποίο τα άτομα συμφωνούν με τις ιδέες των άλλων μελών της ομάδας επειδή τις ενσωματώνουν στα δικά τους πιστεύω.
3. Την **εσωτερικοποίηση**, στην οποία οι άνθρωποι υιοθετούν τις απόψεις άλλων προσώπων, επειδή οι τοποθετήσεις ή οι απόψεις τους επιλύουν κάποιο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν.

Η θεωρία της δυναμικής ομάδας του Lewin (1951), όπου συχνά αποκαλείται και θεωρία των πεδίων, χρησιμοποιείται συχνά για να εξηγήσει και να αναλύσει την ομαδική συμπεριφορά. Ο ίδιος πιστεύει ότι μια ομάδα σε όλο το διάστημα ζωής της, είναι προσανατολισμένη προς την αναζήτηση συγκεκριμένων στόχων και μπορεί να αντιμετωπίσει τα εκάστοτε εμπόδια, μέσα από τη διαδικασία διαρκούς προσαρμογής της. Στην προσέγγιση ανάλυσης της ομαδικής συμπεριφοράς, ο θεωρητικός των δυναμικών πεδίων ενδιαφέρεται ουσιαστικά για τη συνοχή και τις δυνάμεις που δεσμεύουν τα μέλη. Αυτές οι δυνάμεις περιλαμβάνουν:

1. Την ικανοποίηση, που τα άτομα λαμβάνουν από την συμμετοχή τους σε μια ομάδα.
2. Το βαθμό οικειότητας, που τα μέλη αισθάνονται μεταξύ τους.
3. Τη δυνατότητα των ατόμων, να αντιμετωπίσουν ομαδικά έκτακτες ανάγκες και κρίσεις.
4. Την προθυμία των μελών, για έκφραση των ιδεών και συναισθημάτων τους μέσα σε ένα ομαδικό γίγνεσθαι.

Στα πλαίσια δυναμικής της ομάδας, η συνοχή συσχετίζεται άμεσα με τη δυνατότητα να επιτύχει ένα επίπεδο διαπροσωπικής συναίνεσης, που να ικανοποιεί τόσο τα ίδια τα μέλη όσο και το κοινό τους συμφέρον. Είναι ο δείκτης συνοχής του τρόπου λήψης μιας ομαδικής απόφασης. Εάν η συνοχή είναι χαμηλή, τα μέλη θα λάβουν πιθανώς μια απόφαση κατά πλειοψηφία ή θα ακολουθήσουν τον ηγέτη τους (Mohammed, Ringseis, 2001). Εάν η συνοχή είναι υψηλή, η απόφαση θα εκφραστεί πιθανώς μέσα από την ομόφωνη έγκριση των μελών, ακόμα κι αν διατυπωθούν ορισμένες επιφυλάξεις.

«Τα προβλήματα της προσαρμογής και του οργανωτικού ελέγχου, αντιμετωπίζονται πρώτιστα από τη διατύπωση των ερωτήσεων και των απαντήσεων... Μέσα στις ερωτήσεις, αναζητούνται οι πληροφορίες και μέσα στις απαντήσεις απεικονίζονται οι απόψεις.

Τα προβλήματα της έκφρασης και διαχείρισης των συναισθημάτων, εξετάζονται κατά ένα μεγάλο μέρος από τις θετικές και αρνητικές αντιδράσεις» (Kast, Rosenzweig, 1970, σ. 277).

Η ανάλυση των γεγονότων με την πάροδο του χρόνου, δείχνει ότι η ομάδα υπογραμμίζει τα προβλήματα του προσανατολισμού (γεγονότα και πληροφορίες) στην πρόωρη φάση μιας συνεδρίας, τα προβλήματα της αξιολόγησης (απόψεις) στη μέση φάση και τα προβλήματα του ελέγχου των αποφάσεων (προτάσεις) στην τελική φάση (Parks, Cowlin, 1996). Βασιζόμενος στη θεωρία του δυναμικού πεδίου του Lewin, ο Jackson (1959) ανέπτυξε μια δισδιάστατη θεωρία για να περιγράψει και να αναλύσει το πλαίσιο της ιδιότητας μέλους μιας ομάδας. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η ιδιότητα αυτή μπορεί να βασιστεί στην *έλξη*, η οποία είναι η δύναμη που οδηγεί ένα άτομο στο να ενσωματωθεί και να παραμείνει σε μια ομάδα ή μπορεί να βασιστεί στην *αποδοχή*, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι δυνατότητές και η συμπεριφορά του, θα του προσδώσουν ένα ρόλο καθορισμένο από αυτή. Το δισδιάστατο σύστημα του Jackson, προσφέρει ένα χρήσιμο πλαίσιο αναφοράς για τον προσδιορισμό των πολλών στοιχείων που χαρακτηρίζουν μία ομάδα.

7.3 Οι κανόνες συμμόρφωσης στην ομάδα: Σύμφωνα με τον Homans (1950, σ. 41): «ένας κανόνας είναι μια ιδέα στο μυαλό των μελών μιας ομάδας, που μπορεί να διευκρινίσει τι αναμένεται να πράξουν κάτω από δεδομένες περιστάσεις». Η κοινωνική στάση των ατόμων εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο μέρος, από τη συμμόρφωσή τους με τους καθιερωμένους κανόνες. Η μη συμμόρφωση τιμωρείται, ενώ η συμμόρφωση ανταμείβεται. Ένας κανόνας είναι μια συμφωνία ή μια συναίνεση των μελών της ομάδας, σχετικά με το πώς εκείνα πρέπει ή δεν πρέπει να συμπεριφερθούν και έχει τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Υπάρχει συμφωνία ως προς τις κοινές αντιλήψεις για δράση, σε μια ιδιαίτερη κατάσταση.
- Υπάρχει έλεγχος του βαθμού συμμόρφωσης του ατόμου (που ολοκληρώνεται συνήθως από τις παρατηρήσεις των μελών ομάδας).
- Υπάρχει εφαρμογή των κυρώσεων, είτε μέσω ανταμοιβής είτε μέσω τιμωρίας, που εφαρμόζεται για τη συμμόρφωση είτε τη μη συμμόρφωση (Miller, 1987).

Μόλις δημιουργηθούν οι κανόνες, υπάρχουν τουλάχιστον τρεις κοινωνικές διαδικασίες που βοηθούν στην εξασφάλιση της συμμόρφωσης: α) η επιβολή, β) η εσωτερικοποίηση και γ) η ομάδα πίεσης. Η *επιβολή* των κανόνων της ομάδας, αποτελείται από τέσσερα κύρια στοιχεία: την εκπαίδευση, την επιτήρηση, την προειδοποίηση και τις πειθαρχικές ή

ανταμειβόμενες ενέργειες. Η εκπαίδευση, επιστράτη την προσοχή του νέου μέλους στους σημαντικούς ομαδικούς κανόνες. Η επιτήρηση, λαμβάνει συνήθως τη μορφή παρατηρήσεων που γίνονται από τα εδραιωμένα μέλη (James, 2003). Όταν παρατηρείται μια απόκλιση, αυτά αυξάνουν την αλληλεπίδραση με προειδοποιήσεις προς το πρόσωπο ώστε να συμμορφωθεί με τους κανόνες. Εάν οι προειδοποιήσεις δεν εισακουστούν, τότε η ομάδα μπορεί να επιβάλει την πειθαρχική δράση, όπως την απομόνωση ή την ολοκληρωτική απομάκρυνση του ατόμου από αυτή (Γεώργας, 1995). Οι κανόνες που τίθενται από μια ομάδα, μπορούν να γίνουν προσωπικά πρότυπα της συμπεριφοράς για το άτομο. Σε αυτήν την περίπτωση, το μέλος της θεωρείται πως έχει εσωτερικεύσει τους ομαδικούς κανόνες. Ενεργεί σύμφωνα με αυτό που θεωρεί κατάλληλο, προκειμένου να κερδίσει τις ανταμοιβές ή να αποφύγει την τιμωρία.

Οι ομάδες πίεσης, χαρακτηρίζονται από τρία κύρια στοιχεία που καθορίζουν την επιρροή προς το μεμονωμένο μέλος: α) την ύπαρξη των *συμμάχων*, β) τη ρύθμιση για την πίεση της ομάδας και γ) την *προσωπικότητα* του μέλους. Διάφορες επιστημονικές μελέτες έχουν παρουσιάσει την αξία της ύπαρξης ενός συνεργάτη ή ενός συμμάχου, για την αντιμετώπιση των μη συμμορφωμένων απόψεων ή πεποιθήσεων. Με άλλα λόγια όταν ένα άτομο της ίδιας ομάδας συναντά ένα άλλο με κοινές πεποιθήσεις, τοποθετήσεις ή αντιλήψεις, τότε και τα δύο μέλη αποκτούν τις ψυχολογικές αντιστάσεις για να αντιμετωπίσουν την πίεση από την πλειοψηφία (Hirokawa, Poole, 1996).

Η επίδραση αυτής της πίεσης εξαρτάται από τη *ρύθμιση*. Γενικότερα σε πιο δύσκολες καταστάσεις, το πιθανότερο είναι τα άτομα να επανεξετάσουν την κρίση τους και ίσως ακόμα και να αλλάξουν τις αντιλήψεις τους. Αντίθετα σε πιο συγκεκριμένες περιστάσεις, δεν είναι πιθανό να μεταβάλλουν τις ιδέες ή τις πεποιθήσεις τους. Η προσωπικότητα του μέλους αποτελεί μία ακόμη κρίσιμη παράμετρο. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικούς τύπους της στην ομαδική συμπεριφορά: α) το *ανεξάρτητο* άτομο, που δηλώνει ελεύθερα την άποψή του, ακόμα κι όταν αυτή μπορεί να είναι διαφορετική από εκείνη της πλειοψηφίας, και β) το *ενδοτικό* άτομο, που συντάσσεται απλά μαζί με την γνώμη των πολλών. Διάφορες μελέτες έχουν αποκαλύψει μερικά ενδιαφέροντα γνωρίσματα της προσωπικότητας, για κάθε ένα από αυτούς τους τύπους (Ryan, 1999).

Τα άτομα με ανεξάρτητο χαρακτήρα, παρουσιάζουν συχνά τα ακόλουθα γνωρίσματα στη συμπεριφορά τους:

1. Μπορεί να είναι αρκετά βέβαια ότι οι αντιλήψεις τους είναι σωστές. Είναι σε θέση να εμμείνουν σταθερά στις απόψεις τους, ακόμα κι αν γνωρίζουν ότι είναι διαφορετικές από την ομάδα.
2. Συχνά τείνουν να αποσυρθούν από αυτή.

Τα ενδοτικά άτομα, από την άλλη μεριά, είναι επιρρεπή σε ένα διαφορετικό πλαίσιο συμπεριφοράς μέσα σε μια ομάδα:

1. Μπορούν πραγματικά να μεταβάλλουν τις αντιλήψεις τους και να θεωρήσουν τις επιλογές της πλειοψηφίας, ως σωστές.
2. Αμφιβάλουν ως προς την ισχύ των αντιλήψεών τους και καταδεικνύουν έλλειψη εμπιστοσύνης στην κρίση τους.
3. Είναι σε θέση να αντιληφθούν την πραγματική κατάσταση επακριβώς, αλλά συμπλέουν μαζί με την πλειοψηφία επειδή δε θέλουν να θεωρούνται ως διαφοροποιημένα από εκείνη.

Μερικοί άνθρωποι ικανοποιούνται από την προσαρμογή στους κανόνες της ομάδας, όχι μόνο επειδή βοηθούν να επιτύχει τους στόχους της, αλλά και επειδή η συμμόρφωση της συμπεριφοράς τους σύμφωνα με τους κανόνες, ικανοποιεί τις προσωπικές τους ανάγκες. Αναμφίβολα οι διαφορές που εμφανίζονται στις προσωπικότητες των ανθρώπων, είναι κατά ένα μεγάλο μέρος υπεύθυνες για τη διαφορετική στάση τους απέναντι στους ομαδικούς κανόνες (Henry, 1995). Κάποιος που προσπαθεί να αλλάξει τους κανόνες μιας ομάδας, πρέπει να λάβει υπόψη τις εξής σημαντικές παραμέτρους. Πρώτο, οι κανόνες καθιερώνονται κυρίως για να ελέγξουν την ατομική συμπεριφορά, έτσι ώστε η ομάδα να μπορεί να ολοκληρώσει τους στόχους της. Δεύτερο, αυτή απορρίπτει τις αποκλίσεις από τους κανόνες, κυρίως επειδή απειλούν να παρεμποδίσουν την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της και τη δυνατότητά της να επιτύχει τους στόχους της. Τέλος, μια αλλαγή στους κανόνες θα γίνει ομαλότερα αποδεκτή, εάν προτείνεται με κατάλληλο τρόπο στην ομάδα και κατά προτίμηση από ένα μέλος με υψηλή θέση ή προσωπική επιρροή (Pillutla, Chen, 1999).

7.4 Η δομή της ομάδας: Ένας άλλος τρόπος να αναλυθεί η συμπεριφορά της ομάδας, είναι μέσω ενός συστήματος βάσει των δομικών παραλλαγών της. Μια ανάλυση της ομαδικής δομής μας βοηθά να κατανοήσουμε καλύτερα τη σύνθεση και το μέγεθός της, καθώς επίσης και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της.

7.5 Η ταξινόμηση των ομάδων: Οι ομάδες που έχουν δημιουργηθεί κάτω από το πλαίσιο των νομικών αρχών, προκειμένου να αναλάβουν και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, καλούνται *τυπικές* ομάδες. Αυτές οι ομάδες έχουν μια ορατή δομή, δεδομένου ότι οργανώνονται με βάση τις καθορισμένες και σαφείς αναθέσεις των καθηκόντων και των ρόλων στις σχέσεις μεταξύ των μελών. Εκτός από την ακολουθία των επίσημων σχεδίων αλληλεπίδρασης, τα άτομα διαμορφώνουν συνήθως σχέσεις μεταξύ τους που δε διευκρινίζονται τυπικά. Αυτές οι σχέσεις αποτυπώνονται σύντομα στις *άτυπες* ομάδες.

Τέτοιες ομάδες μπορούν να προκύψουν, για να εκπληρώσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες ενός δεδομένου συνόλου ατόμων. Συχνά, οι άτυπες ομάδες αναπτύσσονται εκεί όπου μια τυπική ομάδα υπάρχει ήδη. Σε τέτοιες περιπτώσεις προκύπτουν από την επαφή πρόσωπο με πρόσωπο και οφείλουν την ύπαρξή τους, μόνο στην τρέχουσα αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων. Οι άτυπες ομάδες νοούνται ως εκείνα τα σύνολα υποομάδων, που αναπτύσσουν σχέσεις όταν έρθουν σε επικοινωνία (Benbunan – Fich, Hiltz, Turoff, 2002). Οι τυπικές ομάδες αναφέρονται σε άτομα, που διαμορφώνουν μια στενή σχέση και συνδέονται μεταξύ τους για ένα μακροπρόθεσμο σκοπό. Η σημασία της τυπικής ομάδας είναι ότι ενθαρρύνει την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών και προκειμένου κάποιος να επιτύχει μια καλύτερη κατανόησή της, θα πρέπει να αναλύσει πρώτα το σύνολο των σχέσεων αυτών. Στις άτυπες ομάδες οι σχέσεις είναι γενικότερες και μακρινές. Μια άτυπη ομάδα συνδυάζει άτομα με κοινούς δεσμούς, αλλά χωρίς άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

7.6 Οι σχέσεις μέσα στην ομάδα: Ο Scott (1967) ανέπτυξε μια σημαντική ανάλυση της ομαδικής δομής, που βασίζεται σε μια τεχνική που αποκαλείται *κοινωνιομετρία*. Η κοινωνιομετρία προσδιορίζει και μετρά τις σχέσεις μέσα στις ομάδες. Σύμφωνα με τον Scott, μια συγκεκριμένη ομάδα μπορεί να διαιρεθεί σε τρία υποσύνολα. Το πρώτο ονομάζεται *αρχικό σύνολο*, το οποίο είναι το σημείο εστίασής της. Τα μέλη αυτού του υποσυνόλου, καθιερώνουν και τηρούν τους κανόνες της ομάδας και αποτελούν τους πρωτεργάτες της. Το δεύτερο υποσύνολο καλείται *θέση περιθωρίου*. Τα μέλη αυτού του υποσυνόλου, υποστηρίζουν τα μέλη του αρχικού συνόλου αλλά σπάνια, ίσως και ποτέ, ενεργούν από μόνα τους, ενώ δεν έχουν πρώτιστο ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Το τρίτο υποσύνολο ονομάζεται *εκτοπισμένο*. Αυτά τα άτομα είναι απομονωμένα και είναι μέλη της ομάδας μόνο «κατ' ευφημισμό». Μπορούν να αποκτήσουν αυτή τη θέση, εάν είναι διαρκώς μη συμμορφωμένα ή εάν το αρχικό σύνολο αισθάνεται ότι η συμβολή τους, μπορεί να αντίκειται στα συμφέροντα της ομάδας.

7.7 Το μέγεθος της ομάδας: Το μέγεθος ομάδας είναι πιθανώς το σημαντικότερο στοιχείο της δομής της. Ένα μεγάλο μέρος της επιστημονικής βιβλιογραφίας, που εξετάζει την ομαδική συμπεριφορά, αναφέρεται στον αντίκτυπο του μεγέθους της μπροστά στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών, και στη δυνατότητα να επιτύχει μια διάρκεια ζωής και μια ισχυρή συναίνεση. Διάφορες κοινωνιοψυχολογικές έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι υπάρχει λιγότερη ικανοποίηση ανάμεσα στα μέλη των μεγαλύτερων ομάδων σε σχέση με τις μικρότερες. Αυτό οφείλεται στο ότι είναι ευκολότερο να επιτευχθεί η συναίνεση στις μικρές ομάδες (πέντε έως επτά άτομα) απ' ό,τι στις μεγαλύτερες (δώδεκα έως δεκαπέντε άτομα).

Επίσης, είναι ευκολότερο για όλα τα μέλη να συμμετέχουν στις μικρότερες ομάδες, δεδομένου ότι το μέγεθος επηρεάζει τη συνεκτικότητά της. Η μεγάλη αύξηση των μελών, οδηγεί σε μείωση της συνοχής της. Μια βασική εξήγηση για αυτό είναι ότι, όσο το μέγεθός της αυξάνεται τόσο τείνουν να αναπτυχθούν υποομάδες, με άμεσο αποτέλεσμα τα μέλη της να απομακρύνονται από τον κοινό ομαδικό στόχο και να προσανατολίζονται προς τα συμφέροντα των υποομάδων (Schulz – Hardt, Jochims, Frey, 2002).

Η σχέση μεταξύ του μεγέθους της ομάδας και της αλληλεπίδρασης των μελών της, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

1. Η αλληλεπίδραση τείνει να μειωθεί με την αύξηση της ομάδας.
2. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μειώνονται επίσης, καθώς εκείνη αυξάνεται.
3. Η κυρίαρχη ηγεσία και τα άτομα που τη διεκδικούν, τείνει να αυξηθεί με το μέγεθος της ομάδας.
4. Η αύξηση του μεγέθους της τείνει να ενθαρρύνει πολιτικές λύσεις και να οδηγήσει σε διαφωνίες.

Παρά τα μειονεκτήματα του αυξανόμενου μεγέθους της ομάδας, μερικά αναμφισβήτητα οφέλη προκύπτουν από τη διεύρυνσή της: (1) επεκτείνονται οι διαθέσιμοι πόροι, (2) επιτυγχάνεται η λήψη περισσότερων πληροφοριών και προτεινόμενων στρατηγικών λύσεων για την επίλυση του προβλήματος και (3) δημιουργείται μια ευρύτερη συμμετοχή στις ομαδικές συζητήσεις.

Όμως τα οφέλη του αυξανόμενου μεγέθους της μπορούν να αντισταθμιστούν από: (1) τα εντονότερα προβλήματα στο συντονισμό, (2) την αυξανόμενη απροθυμία των μελών να συμμετάσχουν στην ομάδα, επειδή υπάρχει αποπροσωποποίηση του ρόλου τους, (3) την απόσπαση της προσοχής από το κοινό συμφέρον, ως αποτέλεσμα των διαφόρων υποομάδων και (4) την αυξανόμενη δυσκολία για την επίτευξη της συναίνεσης (Ryan, 1999).

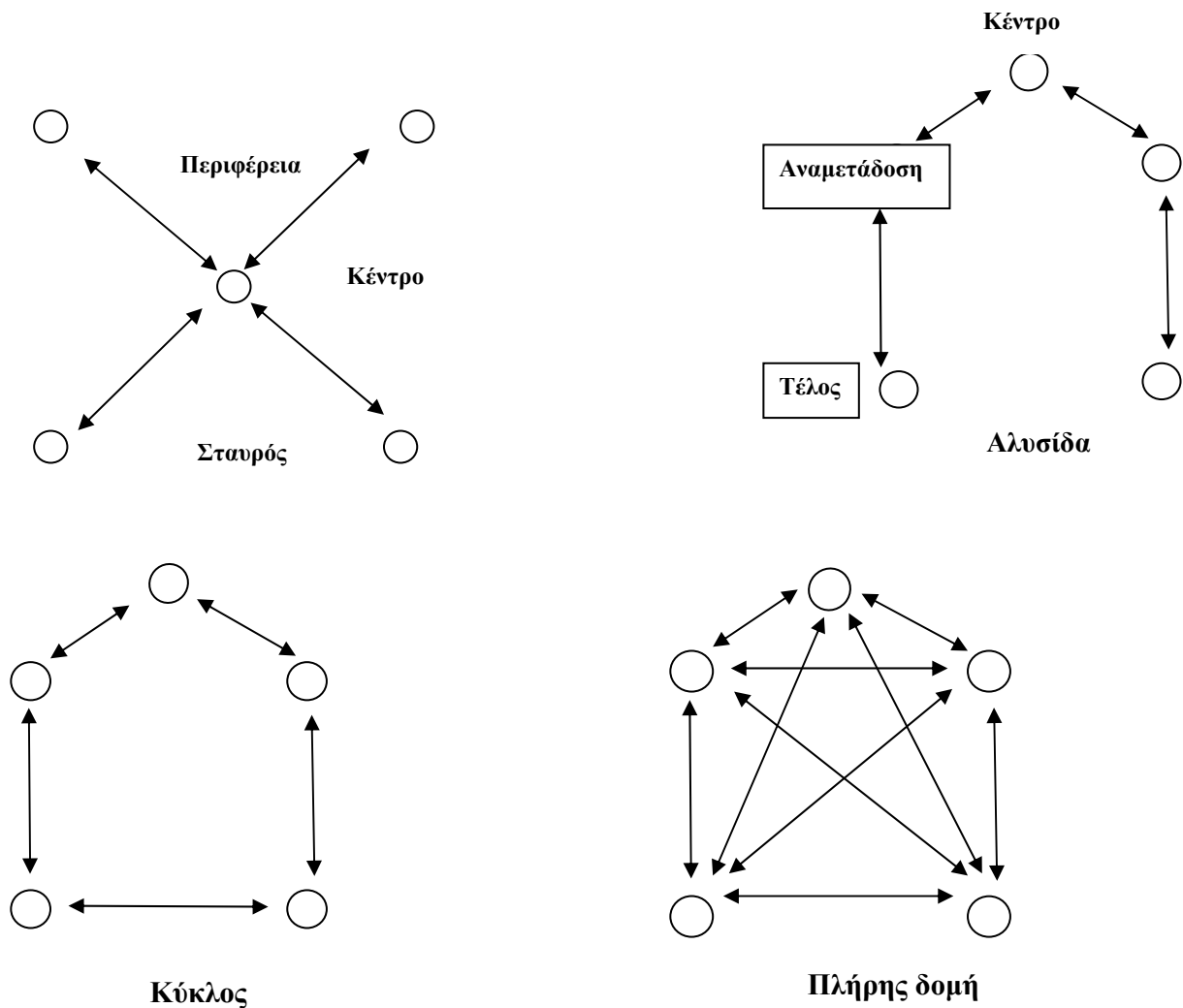
7.8 Η επικοινωνία της ομάδας: Όπως είδαμε, ένα ουσιαστικό συστατικό για την αποτελεσματικότητα της ομάδας αποτελεί η συναίνεση μεταξύ των μελών της. Η συναίνεση προκύπτει μέσα από την αλληλεπίδραση, η οποία βασίζεται στην ανοιχτή επικοινωνία. Επομένως είναι προφανές, ότι και η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται άμεσα ή έμμεσα από το στοιχείο της επικοινωνίας. Σε αυτό το πλαίσιο η επικοινωνία ορίζεται ως το μέσο, με τη βοήθεια του οποίου οι πληροφορίες διαβιβάζονται μεταξύ των μελών μιας ομάδας.

Η επικοινωνία μέσα στις ομάδες μπορεί να ταξινομηθεί σύμφωνα με δύο διαστάσεις: (1) την κατεύθυνση ροής των πληροφοριών, δηλ. επικοινωνία μονόδρομη, αμφίδρομη ή

πολλαπλών καναλιών και (2) από τη δομή του δικτύου, μέσω του οποίου διαχέονται οι πληροφορίες.

Τρεις κύριοι παράγοντες καθορίζουν τη δομή των δικτύων επικοινωνίας: (1) η *τυπική* οργάνωση, (2) η *άτυπη* οργάνωση, και (3) τα *μέσα* που χρησιμοποιούνται για να διαβιβάσουν τις πληροφορίες. Άλλοι, λιγότερο σημαντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν: (1) τις ιδιότητες των μελών της ομάδας, όπως την ηλικία, την εκπαίδευση κ.α., (2) τις παρόμοιες απόψεις και (3) την προσωπική φιλία (Bhappu, Griffith, Northcraft, 1997). Ερευνητικές μελέτες από τον Bavelas (1948) αποκάλυψαν τέσσερις βασικούς τύπους δικτύων επικοινωνίας: (1) το δίκτυο του σταυρού (wheel network), (2) το δίκτυο της αλυσίδας (chain network), (3) το δίκτυο του κύκλου (circle network), και (4) το πλήρως συνδεδεμένο δίκτυο (completely connected network), (Σχήμα 13).

Σχήμα 13



Το δίκτυο του **σταυρού**, στο οποίο το ένα μέλος βρίσκεται στο κέντρο και τα υπόλοιπα στα τέλος καθεμιάς από τις τέσσερις ακτίνες, θεωρείται το πιο δομημένο και

ιεραρχικό από τα δίκτυα επικοινωνίας. Σε αυτό, το κάθε μέλος που βρίσκεται στην άκρη, μπορεί να επικοινωνήσει με το μέλος που βρίσκεται στο κέντρο αλλά όχι με τα υπόλοιπα μέλη. Το κεντρικό μέλος μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα με τα υπόλοιπα, όμως τα άλλα μέλη επικοινωνούν μεταξύ τους μόνο μέσω του κέντρου. Το δίκτυο αυτού του είδους, είναι πολύ αποδοτικό για τη λήψη στερεότυπων και επαναλαμβανόμενων αποφάσεων, ειδικά εκεί όπου ο χρόνος και το κόστος της πληροφορίας είναι σημαντικά.

Το δίκτυο της **αλυσίδας** βρίσκεται κοντά στο δίκτυο του σταυρού, όσον αφορά την κεντρική του εστίαση. Σε αυτό υπάρχουν δύο μέλη, που αποτελούν τα άκρα της αλυσίδας, το τέλος της. Το κάθε ένα από αυτά μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα μόνο με ένα άλλο άτομο. Τα μεσαία μέλη χρησιμεύουν ως αναμεταδότες και στέλνουν στο κέντρο τις πληροφορίες που παραλαμβάνουν από τα μέλη που βρίσκονται στο τέλος της αλυσίδας. Το πρόσωπο που βρίσκεται στο κέντρο λαμβάνει τις πληροφορίες και από τα δύο άκρα, αποφασίζει σχετικά με την απάντηση που θα δώσει και τη στέλνει πάλι πίσω, μέσω των αναμεταδοτών, προς τα άκρα της αλυσίδας. Κατά συνέπεια τα μέλη που είναι στο τέλος αυτής, επικοινωνούν άμεσα μόνο με ένα άτομο, ενώ οι αναμεταδότες με δύο και το κεντρικό μέλος πάλι με δύο άτομα. Μόνο το κεντρικό πρόσωπο βρίσκεται σε πιο στενή επαφή με όλα τα μέλη της αλυσίδας. Το δίκτυο αυτό, όπως και του σταυρού, είναι πιο προσαρμόσιμο σε στερεότυπες και επαναλαμβανόμενες αποφάσεις με υψηλή βεβαιότητα έκβασης.

Το δίκτυο του **κύκλου** χαρακτηρίζεται, σε αντίθεση με τα δίκτυα του σταυρού και της αλυσίδας, από το δεδομένο ότι κάθε μέλος έχει μια ίση ευκαιρία για επικοινωνία. Σε αυτό οι πληροφορίες περνούν γύρω από όλα τα μέλη και κάθε πρόσωπο ενεργεί ως κέντρο λήψης των αποφάσεων. Σε μια μελέτη των δικτύων σταυρού και κύκλου, ο Cohen (1962) διαπίστωσε ότι τα μέλη του δεύτερου ικανοποιούσαν περισσότερο τον επικοινωνιακό τους ρόλο, σε σχέση με τα μέλη του σταυρού. Αυτό συμβαίνει, γιατί μπορεί να διαβιβαστούν οι πληροφορίες σε ένα μεγάλο μέρος των μελών του κυκλικού δικτύου, λόγω των πρόσθετων συνδέσεων που διαθέτει, όμως θα χρειαστεί μεγαλύτερο χρονικό διάστημα προκειμένου να ολοκληρωθεί η όλη διαδικασία.

Στο **πλήρως** συνδεδεμένο δίκτυο δεν υπάρχει κανένας περιορισμός επικοινωνίας σε οποιαδήποτε μέλος. Οι ομάδες γενικά σε αυτό λαμβάνουν ενεργό ρόλο στις αποφάσεις και είναι σε θέση να διαβιβάσουν τις πληροφορίες σε όλα τα υπόλοιπα μέλη, με άμεσο τρόπο. Παρέχει το πιο υψηλό επίπεδο πλουραλισμού των πληροφοριών λόγω της διαπροσωπικής επικοινωνίας, με αποτέλεσμα να συμβάλει σε υψηλά επίπεδα ομαδικής απόδοσης. Παρόλα αυτά, λόγω των πολλαπλών συνδέσεων του, το συγκεκριμένο δίκτυο αυτό δαπανά περισσότερο χρόνο για τη μεταβίβαση της πληροφορίας, με αποτέλεσμα να παρέχει τη δυνατότητα διαστρέβλωσής της κατά τη μεταφορά του αρχικού μηνύματος. Επίσης, όπως και

το κυκλικό δίκτυο, είναι κατάλληλο για αποφάσεις που είναι μη προγραμματισμένες, μη περιοδικές και αβέβαιης έκβασης.

Τα συγκεντρωτικά δίκτυα, όπως ο σταυρός και η αλυσίδα, έχουν τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά:

1. Είναι αποδοτικά για τις στερεότυπες και επαναλαμβανόμενες αποφάσεις.
2. Ενισχύουν τη θέση ηγεσίας του κεντρικού μέλους.
3. Οδηγούν γρήγορα σε ένα σταθερό σύνολο αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών.
4. Παράγουν χαμηλότερα επίπεδα ατομικής ικανοποίησης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Τα δίκτυα με χαμηλά επίπεδα συγκέντρωσης, όπως ο κύκλος και το πλήρως συνδεδεμένο δίκτυο, μπορούν να χαρακτηριστούν από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Μπορούν να δημιουργήσουν ένα υψηλότερο επίπεδο ατομικής ικανοποίησης μεταξύ των μελών.
2. Διευκολύνουν τις μη προγραμματισμένες και μη περιοδικές αποφάσεις.
3. Είναι πιθανότερο να είναι ανοιχτά σε καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις (Josien, Βαγιάτης, Γιαννουλέας, 1995).

Η κατεύθυνση της επικοινωνίας μέσα σε μια ομάδα μπορεί να έχει μονόδρομη, αμφίδρομη ή πολλαπλή ροή. Για παράδειγμα, στο δίκτυο του σταυρού η επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί πλήρως μόνο στο κέντρο της, ενώ στο κυκλικό δίκτυο είναι σχεδόν σίγουρο ότι η επικοινωνία θα ρέει μεταξύ όλων των μελών. Βέβαια η ροή της επικοινωνίας σε περισσότερες από μια κατευθύνσεις, μπορεί να είναι πιο αργή σε σχέση με τη μονόδρομη ροή των πληροφοριών (Σακαλάκη, 1994). Εντούτοις οι αποστολές, στη ροή δύο ή περισσότερων κατευθύνσεων, αισθάνονται λιγότερο ανήσυχοι επειδή οι δέκτες ανταποκρίνονται στην αρχική μεταφορά. Πάντως η πολλαπλή ροή πληροφόρησης μπορεί να εμπλέκει περισσότερα μέλη σε περισσότερες επικοινωνιακές σχέσεις, αλλά το γεγονός αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει *υπερπληροφόρηση* και συνεπώς αποδυνάμωση της ποιότητας της πληροφορίας και μείωση της δυνατότητας επεξεργασίας της (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Η δομή μιας οργάνωσης επηρεάζεται επίσης από την κατεύθυνση της επικοινωνίας (π.χ. οι γραφειοκρατικά οργανωμένες επιχειρήσεις προβάλλουν την κάθετη ροή επικοινωνίας). Στον τρόπο κατεύθυνσης της επικοινωνιακής ροής διακρίνουμε τα είδη της *κάθετης*, της *οριζόντιας* και της *εξωτερικής* επικοινωνίας. Η κάθετη επικοινωνία διαιρείται σε δύο επιμέρους κατευθύνσεις, στην *εκ των άνω προς τα κάτω* (προϊστάμενοι προς υφιστάμενους) και στο αντίθετό της, δηλ. στην *εκ των κάτω προς τα άνω* (υφιστάμενοι προς προϊστάμενους). Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως

πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται (Greenberg, Baron, 2002). Η οριζόντια επικοινωνία συντελείται μεταξύ ομοιόβαθμων μελών της οργάνωσης, δηλ. ατόμων που έχουν συναφείς αρμοδιότητες, παρόμοιο επίπεδο εξειδίκευσης κ.λ.π. Η οριζόντια επικοινωνία είναι συνήθως πιο χαλαρή και λιγότερο τυπική από την κάθετη και ενδείκνυται σε περιπτώσεις, όπου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις. Η εξωτερική επικοινωνία αφορά στις επαφές των μελών μιας οργάνωσης, με τα μέλη μιας άλλης ή γενικά με το εξωτερικό περιβάλλον της (Tompkins, 1984).

Μέσα στον οργανωτικό χώρο το άτομο, με τη βοήθεια της επικοινωνίας, έρχεται σε επαφή με άλλα άτομα ή ομάδες. Σίγουρα οι συνθήκες που δημιουργεί, το βοηθούν στην ευκολότερη ή μη επίλυση των προβλημάτων με τη λήψη των αντίστοιχων αποφάσεων (Tompkins, Cheney, 1985). Φυσικά πέρα από τους επικοινωνιακούς διαύλους, το άτομο έχει ενεργητικό ρόλο και προσπαθεί να επηρεάσει τις οργανωτικές εξελίξεις μέσα σε ένα καθορισμένο πλαίσιο. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων.

7.9 Τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων: Η αποτελεσματικότητα της ομάδας διακρίνεται από δύο τουλάχιστον βασικά στοιχεία: (1) την *επίτευξη* των οργανωτικών στόχων, που έδωσαν την αφορμή για το σχηματισμό της και (2) την *ικανοποίηση* των ατομικών αναγκών μέσα σε αυτή.

Ο McGregor (1960) έχει περιγράψει τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ομάδας ως εξής:

1. Η ατμόσφαιρα τείνει να είναι άτυπη, άνετη και χαλαρή.
2. Υπάρχει πολλή συζήτηση, στην οποία σχεδόν ο καθένας συμμετέχει αλλά αυτή είναι επικεντρωμένη προς το στόχο.
3. Οι στόχοι γίνονται κατανοητοί με σαφήνεια και αποδεκτοί από όλα τα μέλη της ομάδας.
4. Τα μέλη ακούνε πάντοτε το ένα το άλλο.
5. Υπάρχουν διαφωνίες, όμως αυτές δεν αγνοούνται. Αντίθετα, εξετάζονται οι λόγοι της διαφωνίας και υπάρχει προσπάθεια επίλυσής τους.
6. Οι περισσότερες αποφάσεις επιτυγχάνονται με κάποια μορφή συναίνεσης, που πηγάζει από την επιθυμία να είναι ευρέως αποδεκτές.
7. Η κριτική είναι συχνή και ειλικρινής, αλλά δεν παρουσιάζει στοιχεία προσωπικής επίθεσης.

8. Τα μέλη αισθάνονται ελεύθερα να εκφράσουν τα συναισθήματά τους καθώς επίσης και τις ιδέες τους, όχι μόνο μέσα στην απόφαση που λαμβάνεται, αλλά και μέσα στη λειτουργία της ομάδας.
9. Ο ηγέτης της δεν εξουσιάζει, ούτε η θέση του ενέχει το χαρακτήρα της δυναμικής επιβολής, αντίθετα διακρίνεται για το συμβουλευτικό του ρόλο.

Οι Kast και Rosenzweig έχουν υποστηρίξει ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι προϊόν της συνοχής και εσωτερίκευσης των οργανωτικών στόχων. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι η εσωτερίκευση αυτή: «πραγματοποιείται όταν δέχεται το άτομο μια επιρροή στη συμπεριφορά, που είναι σύμφωνη με το σύστημα αξιών του. Μια τέτοια ομάδα είναι πλέον πιθανό να επιτύχει τους στόχους της και να ικανοποιήσει τις ατομικές ανάγκες των μελών της» (1970, σ. 285).

Έρευνες πάντως που σχετίζονται με την ομαδική εργασία στο χώρο των επιχειρήσεων, έχουν παρουσιάσει ότι οι ιδιαίτερα συνεκτικές ομάδες απέδωσαν περισσότερο, σε σχέση με εκείνες που είχαν χαμηλή συνοχή. Πέρα από αυτό όμως τα μέλη πρέπει επίσης να προσδιορίσουν, με σαφήνεια, τους εργασιακούς τους στόχους (Betsch, Haberstroh, Glockner, Haar, Fiedler, 2001). Στην ουσία, μια ιδιαίτερα συνεκτική ομάδα είναι πιθανό να έχει αποτελεσματικότερη απόδοση σε σχέση με μία άλλη, που χαρακτηρίζονται από εσωτερικό ανταγωνισμό και γενική αδιαφορία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

7.10 Ομάδα και παραγωγικότητα: Ένα καίριο θέμα που απασχολεί τον εργασιακό χώρο, είναι το ζήτημα της παραγωγικότητας του ατόμου και της ομάδας. Με τον όρο παραγωγικότητα αναφερόμαστε στην ατομική ή ομαδική επίδοση σε ένα συγκεκριμένο έργο, δηλ. σε ένα σύνολο κανόνων που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου (Wilke, 1994). Η Shaw (1932) στα πειράματά της, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες αποδίδουν καλύτερα όσον αφορά στον αριθμό των σωστών λύσεων, αλλά συνολικά χρειάζονται περισσότερο χρόνο από ότι τα μεμονωμένα άτομα για την παραγωγή τους.

Γενικότερα, έχει διαπιστωθεί ότι η σχέση της παραγωγικότητας και του αριθμού των ατόμων που εμπλέκονται σε ένα έργο είναι πολύπλευρη, καθώς εκτός από τον αριθμό τους σημαντικό ρόλο παίζει και το είδος του έργου. Ο Steiner (1972) πρότεινε ένα μοντέλο, που καλύπτει όλες τις διαφορετικές περιπτώσεις. Διακρίνει την *πραγματική παραγωγικότητα* μιας ομάδας από τη *δυνητική παραγωγικότητα* (potential productivity), η οποία συνίσταται στο ανώτερο δυνατό σημείο της ομαδικής απόδοσης. Η δυνητική παραγωγικότητα εξαρτάται από τους πόρους των μελών της

ομάδας και από τις απαιτήσεις της εργασίας. Ως πόροι εννοούνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα όργανα, που έχουν στη διάθεσή τους τα άτομα προκειμένου να ολοκληρώσουν ένα έργο, ενώ οι απαιτήσεις του αφορούν κυρίως το τελικό αξιολογούμενο αποτέλεσμα (Leachy, 2003). Η πραγματική παραγωγικότητα ορίζεται με βάση τον εξής τύπο :

Πραγματική παραγωγικότητα = δυναμική παραγωγικότητα – απώλειες διαδικασίας

Οι απώλειες διαδικασίας αναφέρονται στις περιπτώσεις, όπου η ομάδα δεν κατάφερε να έχει τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση, είτε λόγω απώλειας του συντονισμού της είτε λόγω απώλειας των κινήτρων, καθώς τα μέλη της δεν καταβάλλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια. Η καταβολή μικρότερης προσπάθειας όταν τα μέλη εργάζονται ομαδικά, αποτελεί ένα φαινόμενο που είχε μελετηθεί από τον Ringelmann (Παπαστάμου, 1996) στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και ονομάζεται *κοινωνική οκνηρία* (social loafing). Η κύρια αιτία για το φαινόμενο αυτό είναι ότι όταν υπάρχει συνεργασία, όπου συνήθως εμφανίζεται η κοινωνική οκνηρία, είναι δύσκολο να διαχωριστεί και να αξιολογηθεί το έργο του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

Συχνά, ωστόσο, παρατηρείται και το αντίθετο φαινόμενο. Αναφερόμαστε στο φαινόμενο της *κοινωνικής διευκόλυνσης* (social facilitation) σύμφωνα με το οποίο, όταν πρόκειται για εύκολα και ήδη εκμαθημένα εργασιακά καθήκοντα, τα άτομα αποδίδουν καλύτερα εφόσον εργάζονται παρουσία άλλων (Zajonc, 1965). Ο Zajonc υποστήριξε ότι η παρουσία άλλων διεγείρει το άτομο που ενεργεί, με αποτέλεσμα αυτό να επιδεικνύει την κυρίαρχη ανταπόκριση (dominant response) και η οποία είθισται να είναι και η σωστή, στα εύκολα έργα, ενώ στα δύσκολα είναι συνήθως η λανθασμένη. Στις περιπτώσεις όπου εμφανίζεται το φαινόμενο της κοινωνικής διευκόλυνσης, το άτομο εργάζεται μόνο, παρουσία άλλων, οπότε η αξιολόγηση του έργου του είναι εύκολη.

Παρεμφερές είναι το φαινόμενο του «τσαμπατζή» (free riding) (Kerr, Brunn, 1983), όπου το άτομο ενώ γνωρίζει ότι η συνεισφορά του μπορεί να διαχωριστεί και να αξιολογηθεί, επειδή συγχρόνως γνωρίζει ότι κάποιος άλλος θα κάνει οπωσδήποτε το έργο και η όποια αμοιβή που προβλέπεται, θα χορηγηθεί έτσι κι αλλιώς, επωφελείται και μειώνει τις προσπάθειές του. Μια άλλη παραλλαγή του ίδιου φαινομένου είναι, αυτό που ονομάστηκε «φαινόμενο του κοροΐδου» (sucker effect) και αναφέρεται στις περιπτώσεις, όπου το άτομο αντιλαμβάνεται ότι κάποιο άλλο μέλος της ομάδας επωφελείται από τη δική του εργασία και αποκομίζει κέρδη. Έτσι μειώνει τη δική του επίδοση, καθώς αισθάνεται ότι αδικείται (Horowitz, Borders, 1995).

Σ' ένα χώρο εργασίας «ανοιχτού πεδίου», όπου δεν υπάρχουν διαχωριστικά μεταξύ των διαφόρων θέσεων και όλοι οι εργαζόμενοι έχουν οπτική επαφή μεταξύ τους, θα περιμέναμε να εμφανιστεί το φαινόμενο της κοινωνικής διευκόλυνσης. Σε μια πολυπρόσωπη εταιρία που μελετά κάποιο θέμα, ή σε μια ομάδα που αναγκαστικά αναλαμβάνει κάποιο έργο, θα περιμέναμε εκδηλώσεις κοινωνικής οκνηρίας. Το μέλος μιας ομάδας που απουσιάζει συστηματικά από τα εργασιακά του καθήκοντα και εμφανίζεται μόνο κατά την παράδοση του έργου, αποτελεί φαινόμενο του «τσαμπατζή». Είναι επίσης πολύ πιθανό κάποια άλλα μέλη στην ίδια ομάδα να αισθανθούν κορόιδα έναντι του «τσαμπατζή» και να μειώσουν την εργασία τους, ώστε να επανεγκατασταθεί το αίσθημα της ισότητας (Κάντας, 1995).

Μέσα από την ανάπτυξη των κοινωνικών θεωριών για τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, διαπιστώνουμε πως η ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων με κάποιο σκοπό, που κάτω από συνθήκες που ευνοούν την ενότητα, εξελίσσεται σε ένα οργανωμένο σύστημα με αλληλοεξαρτώμενους ρόλους, θεσμούς, κοινούς στόχους, αξίες, στάσεις και ομοιογενή συμπεριφορά, που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών της (Παπαστάμου, 2001). Εκτός όμως από τις κοινωνικές, υπάρχουν και οι πολιτικές προεκτάσεις στη λήψη των αποφάσεων, που αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο Όγδοο

Οι επιρροές της πολιτικής στη λήψη των αποφάσεων.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί μία παράμετρος που επηρεάζει καίρια τη λήψη των αποφάσεων, ιδίως στις δημόσιες επιχειρήσεις, που έως τώρα δεν έχει διαφωτιστεί επαρκώς από την επιστημονική βιβλιογραφία και πρόκειται για το ρόλο της πολιτικής (politics). Επειδή οι πολιτικές πτυχές κατά τη λήψη της απόφασης στηρίζονται στην κυριαρχία, το πρώτο μέρος του κεφαλαίου αναλύει το γενικό πλαίσιο αυτής της έννοιας, μέσα από τη θεώρηση του Max Weber. Το δεύτερο τμήμα εστιάζεται στη γενική περιγραφή της δύναμης. Το τρίτο κομμάτι παρουσιάζει τα εννοιολογικά θεμέλια της πολιτικής δύναμης, ενώ το τέταρτο αναλύει το ρόλο αυτής πάνω στη διευθυντική λήψη των αποφάσεων.

8.1 Η έννοια της κυριαρχίας μέσα από τον Max Weber: Ο Max Weber (1947, σ. 47) λέει χαρακτηριστικά ότι: *«Κάθε σφαίρα κοινωνικής δράσης χωρίς καμία εξαίρεση, επηρεάζεται βαθύτατα από δομές κυριαρχίας»*. Η παραπάνω αποφθεγματική φράση αναδεικνύει σε μεγάλο βαθμό το ορμέφυτο ένστικτο για κυριαρχία και επιβολή, σε διάφορες πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η πολλαπλότητα και η πολυμορφία των εξουσιαστικών κέντρων αποτελούν μια αναμφισβήτητη καθημερινότητα. Το άτομο από τα πρώτα κιόλας βήματα της ζωής του υφίσταται την *πολιτική κοινωνικοποίηση*, έρχεται δηλ. σε επαφή με διάφορα κέντρα εξουσίας, όπου το καθένα έχει μια ποικιλότητα και πολυμορφία. Ο Weber αποτελεί τον πρώτο επιστημονικό αναλυτή, που ασχολήθηκε επισταμένα με το ζήτημα των κυριαρχικών σχέσεων και δομών της διοικητικής εξουσίας. Γι' αυτόν το Διοικητικό Κράτος αποτελεί μια αξιόλογη αναλυτική αφετηρία των δομών κυριαρχίας. Οι βεμπεριανές έννοιες της εξουσίας και της νόμιμης ή νομότυπης κυριαρχίας (Herrschaft) του κράτους και της πολιτικής δύναμης, προκάλεσαν πολλές συζητήσεις και δημιούργησαν πολλά πεδία ερμηνειών από τους μεταγενέστερους μελετητές. Το να έχει κάποιος δύναμη ή επιρροή, ικανότητα δηλ. να διαχειρίζεται την εξουσία, σημαίνει ότι έχει τη δυνατότητα να υπερνικάει τις τυχόν αντιδράσεις των άλλων. Η αντίδραση, η αντίθεση ή η σύγκρουση που ακολουθεί, είναι φαινόμενα που κυριαρχούν σε όλους τους χώρους και σε όλα τα επίπεδα των κοινωνικών σχέσεων. Πάντως η κοινωνική ισχύς, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από τη διαχείριση της εξουσίας, ταυτίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ιδέα του κράτους (Τερλέξης, 1996).

Ο Weber προσπάθησε να δώσει εξήγηση στο ερώτημα τι είναι αυτό που υποκινεί ή εξαναγκάζει τους ανθρώπους να υπακούουν. Προκειμένου να δώσει μια ερμηνεία στο παραπάνω ερώτημα, επικέντρωσε το ενδιαφέρον της μελέτης του στον προσδιορισμό της λειτουργίας της εξουσίας και της φύσης των μηχανισμών, που εμπλέκονται στις εξουσιαστικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Η εξουσία με την έννοια της έννομης κυριαρχίας, έχει απασχολήσει όλους σχεδόν τους διανοητές και φιλοσόφους των κοινωνικών σχέσεων από το 15^ο αιώνα μέχρι σήμερα. Στον ορισμό του κράτους και της κρατικής κυριαρχίας ο Weber (1947, σ. 52), κάνει την εξής αξιοπρόσεκτη διευκρίνιση: «Κάθε γνήσια μορφή κυριαρχίας υπονοεί ένα ελάχιστο όριο εθελοντικής συγκατάβασης, δηλ. κάποιο συμφέρον (βασισμένο σε ένα απώτερο κίνητρο ή στην ειλικρινή αποδοχή) για υποταγή».

Η συγκατάβαση ή η συγκατάθεση αποτελεί προϋπόθεση για τη μακροήμευση, ακόμη και της συντεότερης και της πιο άρτια οργανωμένης εξουσίας, εφόσον δημιουργεί ένα στιβαρό οργανωτικό πλαίσιο των διαφόρων υποομάδων. Γι' αυτό και η κυριαρχία (Herrschaft) για τον Weber δε σημαίνει ακαριαία και βέβαιη συμμόρφωση ή υπακοή του ενός στις εντολές του άλλου, δε σημαίνει ότι η ανώτερη δύναμη επιβεβαιώνεται αυτομάτως με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Αντίθετα, αυτό θα πρέπει να γίνει από μηχανισμούς και με όργανα κατάλληλα (νομίμως) εξουσιοδοτημένα για το σκοπό αυτό. Η σύμβαση (νομικό συμβόλαιο), η οποία υπογράφεται ανάμεσα στο δημόσιο (κράτος) και τον υπάλληλο (κρατικό λειτουργό), όταν αυτός γίνεται μέλος της κρατικής γραφειοκρατίας, νομιμοποιεί την εξουσία των προϊστάμενων πάνω στους υφιστάμενους και των υπαλλήλων απέναντι στους τρίτους (του κοινού) (Νόβα – Καλτσούνη, 1996).

Το Δίκαιο ως σύστημα κοινωνικής τάξης, εμπεριέχει την πιθανότητα ότι η ανυπακοή θα επισύρει φυσικές ή ψυχολογικές κυρώσεις, που αποβλέπουν στη συμμόρφωση του ατόμου και στην τιμωρία αυτής. Οι κυρώσεις θα επιβάλλονται από ομάδα ανθρώπων, ειδικά εξουσιοδοτημένων να εκτελέσουν αυτήν τη λειτουργία. Με αυτόν τον τρόπο, ο Weber θα ταυτίσει τη νομιμότητα με τη θέληση του εργαζόμενου ή του πολίτη να δεχθεί τις συστάσεις που του δίνονται, γιατί το θεωρεί σωστό και πρέπει να τις υπακούσει. Η εξουσία είναι ένα κατεξοχήν φαινόμενο κοινωνικού ελέγχου. Η προσωπική επίδραση που ασκεί ένα μεμονωμένο άτομο πάνω στο άλλο σε μία δυαδική σχέση, δεν αποτελεί φαινόμενο έννομης εξουσίας. Μόνο οι κοινά αποδεκτές επιταγές σε συλλογικό επίπεδο, μπορεί να νομιμοποιήσουν τον κοινωνικό έλεγχο. Η συλλογική αποδοχή της συμμόρφωσης, κάνει την εξουσία ανεξάρτητη από την προσωπική επιρροή του οποιουδήποτε προϊστάμενου (του ανωτέρου), πάνω στον υφιστάμενο (τον κατώτερο). Η εξουσία, προκειμένου να επιβάλλει

υπακοή στη βούληση των κυριαρχούμενων, δεν είναι απαραίτητο να κάνει χρήση μόνο οικονομικών κινήτρων και υλικών προσφορών. Γι' αυτό συνήθως αναβιώνουν και χρησιμοποιούνται παράλληλα και άλλα κίνητρα, που έχουν σχέση με συναισθηματικούς και ιδεολογικούς παράγοντες. Σε περίπτωση αντίθεσης προς την έννομη τάξη ή ανυπακοής προς τις αρχές, το άτομο δεν αντιμετωπίζει μόνο υλικές συνέπειες αλλά συχνά έχει και το δυσάρεστο συναίσθημα, που συνοδεύεται από την ηθική μείωση ότι δεν έκανε αυτό που έπρεπε (Μουζέλης, 1991). Επομένως γίνεται κατανοητό, ότι με αυτόν τον τρόπο εξισώνεται η «κυριαρχία» με τη «νομιμοποιημένη εξουσία» και το «δίκαιο» με τη «νομιμότητα». Έτσι, παρόλα τα στοιχεία επιβολής που παρόμοιοι περί κράτους ορισμοί περικλείουν, ο Weber και όσοι τον ακολούθησαν φαίνεται να παραμένουν πιστοί στην παράδοση της συναίνεσης των Locke (1632 – 1704) και Rousseau (1712 – 1778), καθώς και στην πολιτική θεωρία που πηγάζει από τη Γαλλική Επανάσταση.

8.2 Το γενικότερο εννοιολογικό πλαίσιο της δύναμης: Αφού είδαμε τον τρόπο προσέγγισης του Max Weber πάνω στην έννοια της κυριαρχίας, θα εξετάσουμε το γενικό θεωρητικό πλαίσιο της δύναμης. Σύμφωνα με τους Goldhammer και Shils (1951, σ. 182): «Ένα πρόσωπο μπορεί να ειπωθεί ότι έχει *δύναμη*, από το σημείο όπου ξεκινά να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων σύμφωνα με τις προθέσεις του... Η δύναμη είναι η δυνατότητα του συμβαλλόμενου μέρους μιας σχέσης, να καθορίσει εάν το άλλο συμβαλλόμενο μέρος ανταποκρίνεται ή όχι προς τους στόχους του...είναι η δυνατότητα ενός μεμονωμένου ατόμου ή μίας ομάδας για τον επηρεασμό των άλλων, ώστε να ενεργήσουν στην αλλαγή μιας δεδομένης κατεύθυνσης».

Εάν εξετάσουμε τις πτυχές της δύναμης, θα διαπιστώσουμε ότι μπορούμε να τις διαφοροποιήσουμε σε τέσσερις τουλάχιστον κοινές κατηγορίες:

1. *Δύναμη ανταμοιβής* (Reward Power). Αυτός ο τύπος δύναμης απεικονίζει τη δυνατότητα να παρέχονται οι θετικές ανταμοιβές οικονομικής ή ψυχολογικής φύσης, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους πιθανούς τους δικαιούχους. Η επιρροή αυτής της κατηγορίας ποικίλλει ανάλογα με την προσδοκία του κάθε ατόμου, για το κατά πόσο η συμπεριφορά του θα οδηγήσει στην επίτευξη της ανταμοιβής.
2. *Δύναμη εξαναγκασμού* (Coercive Power). Αυτή η κατηγορία βασίζεται στο φόβο των ανεπιθύμητων συνεπειών, σε περίπτωση που μια μορφή συμπεριφοράς δεν είναι αποδεκτή. Η δυναμική της μεταβάλλεται, ανάλογα με την προσδοκία της τιμωρίας που ακολουθεί, ως συνέπεια της μη συμμόρφωσης. Είναι το αντίθετο της δύναμης ανταμοιβής.
3. *Δύναμη νομιμότητας* (Legitimate Power). Αυτή η μορφή προέρχεται από τη θέση του

ατόμου στην οργανωτική ιεραρχία. Η ισχυροποίησή της εξαρτάται ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων, που την αποδέχονται και τροποποιούν ανάλογα τη συμπεριφορά τους. Κατά συνέπεια η κατηγορία αυτή υιοθετεί το δικαίωμα να ασκηθεί η δύναμη, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί οι περιορισμοί που προέρχονται από αυτή.

4. *Δύναμη εξειδίκευσης* (Expert Power). Αυτή η πτυχή της δύναμης βασίζεται στην κατοχή της γνώσης. Η απαίτηση για εμπειρία παρέχει στους κατόχους της την ώθηση, που τους οδηγεί συνήθως σε υψηλή ιεραρχία. Η δυναμική της ποικίλλει, ανάλογα με τις εξειδικευμένες γνώσεις και την ικανότητα ανάπτυξής τους από τον κάθε επαίοντα.

5. *Δύναμη αναφοράς* (Power Reference). Ο τύπος αυτός αναφέρεται στην ικανότητα ενός συγκεκριμένου ατόμου ή μίας ομάδας, να αποτελεί το σημείο αναφοράς για τους άλλους (French, Raven, 1959).

Οι κατηγορίες αυτές θα μπορούσαν να οργανωθούν σε δύο σύνολα : (1) Στη δύναμη που είναι βασισμένη πρώτιστα στους *οργανωτικούς* παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν την εξαναγκαστική, τη νόμιμη και τη δύναμη ανταμοιβής και (2) τη δύναμη που στηρίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος στους *προσωπικούς* παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τη δύναμη εξειδίκευσης και αναφοράς. Αφού αναφέρθηκε συνοπτικά το γενικότερο πλαίσιο της κυριαρχίας και της δύναμης, στη συνέχεια αναλύονται τα εννοιολογικά θεμέλια της πολιτικής δύναμης.

8.3 Τα εννοιολογικά θεμέλια της πολιτικής δύναμης: Η πολιτική δύναμη είναι ένας όρος που είναι συμβατός μέσα στον εργασιακό χώρο, με το δικαίωμα του «συνδικαλιζέσθαι». Πέρα όμως από αυτήν την πλευρά, για την οργανωτική θεωρία η έννοια αυτή συνίσταται από τη δυνατότητα εξουσίας και επιρροής της εκάστοτε αρχής, για την επιλογή εκείνων των μέσων και σκοπών που θα οδηγήσουν στην ευδοκίμηση των στόχων της οργάνωσης. Αναμφισβήτητα, τα δομικά της στοιχεία αποτελούνται από τις έννοιες τόσο της δύναμης, που αναλύθηκε προηγουμένως, όσο και της πολιτικής που εξηγείται αμέσως παρακάτω.

8.4 Η έννοια της πολιτικής: Η όρος της πολιτικής μέσα στον εργασιακό χώρο, εισάγεται περισσότερο στη διευθυντική λήψη των αποφάσεων. «Σε όλες τις περιπτώσεις η πολιτική ειδικεύεται για να προάγει έναν σκοπό, μέσα από την επίτευξη της κατάλληλης συμπεριφοράς. Η πολιτική είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων οποιασδήποτε ομάδας, που καταρτίζει τους κανόνες για τα μέλη της και ρυθμίζει επίσης το ποιος θα αποφασίζει» (Mack, 1971, σ. 171). Τα διευθυντικά στελέχη βρίσκονται αντιμέτωπα με «έναν κόσμο στον οποίο το τι θα αποφασιστεί και σύμφωνα με ποιους κανόνες, γίνεται με μία πολιτική τέχνη» (Hill, 1978, σ. 82). Με άλλα λόγια η πολιτική περιλαμβάνει τη χρήση επιρροής, προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένας σκοπός. Ειδικότερα ο όρος *οργανωτική πολιτική* περιλαμβάνει τις

σκόπιμες πράξεις επιρροής, προκειμένου να ενισχύσει ή να προστατεύσει τα συμφέροντα των ατόμων ή των ομάδων. Διοικητικά, η πολιτική αναφέρεται στη δομή και τη διαδικασία χρήσης της εξουσίας, ώστε να επηρεαστούν οι κατευθύνσεις και άλλες σημαντικές παράμετροι της οργάνωσης (Μιχαλόπουλος, 2003). Επίσης μέσα από τη χρήση της δύναμης εκμεταλλεύεται τους πόρους, την ενέργεια και τις πληροφορίες, προκειμένου να κατευθύνει μια στρατηγική είτε να υλοποιήσει ένα συγκεκριμένο στόχο. Τελικά η οργανωτική πολιτική θα μπορούσε να οριστεί ως η συμπεριφορά, που παράγει τη σύγκρουση και τη δυσαρμονία στο περιβάλλον εργασίας, με την ώθηση ατόμων και ομάδων να στρέφονται εναντίον άλλων ή ενάντια στην οργάνωση (Allen, 1979).

Ο Hayes (1984) θεωρεί ότι οι διευθυντικοί ιθύνοντες πρέπει να αναπτύξουν την πολιτική ικανότητα, εάν πρόκειται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Πιστεύει ότι οι οργανώσεις είναι πολιτικοί οργανισμοί, μέσα στους οποίους το άτομο και οι ομάδες προσπαθούν να επηρεάσουν το ένα το άλλο, για την αναζήτηση του κοινού συμφέροντος. Οι αποφάσεις και τα αποτελέσματά τους προκύπτουν μέσα από διαπραγμάτευση ανάμεσα σε ανθρώπους που έχουν διαφορετικούς στόχους. Συχνά αντιπροσωπεύουν ένα συμβιβασμό που είναι το αποτέλεσμα ρητών ή και άρρητων συμφωνιών, με τις οποίες τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι έτοιμα να ζήσουν, τουλάχιστον προσωρινά. Όταν οι προτιμήσεις συγκρούονται, εξαρτάται από τη δύναμη των ατόμων και τις ομάδες που αναμειγνύονται, προκειμένου να καθοριστεί η έκβαση στη διαδικασία της απόφασης. Τα αποτελεσματικά διευθυντικά στελέχη, σύμφωνα με τον Hayes, κατέχουν ένα σύνολο δεξιοτήτων προκειμένου να επηρεάσουν την άσκηση δύναμης μέσα στην οργάνωση. Αυτή είναι η έννοια της πολιτικής ικανότητας.

Η θεώρηση των οργανώσεων ως πολιτικές οντότητες δεν είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο. Ο March (1962), θεώρησε ότι οι οργανώσεις είναι πολιτικοί συνασπισμοί στους οποίους οι αποφάσεις λαμβάνονται και οι στόχοι τίθενται, ανάλογα με τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης και ο Zaleznik τις χαρακτήρισε, ως πολιτικές πυραμίδες.

Ο Mintzberg (1985) πάντως παρατηρεί μερικά πιθανά λειτουργικά οφέλη, από όλη αυτή την ανάμειξη της πολιτικής:

1. Μπορεί να διορθώσει τις οργανωτικές ανεπάρκειες και να επιτρέψει ορισμένες απαραίτητες μορφές ευελιξίας, που δεν είναι διαφορετικά διαθέσιμες.
2. Παρέχει τη δυνατότητα στην οργάνωση να ενεργήσει με έναν τρόπο «δαρβινικό», για να φέρει τα ισχυρότερα μέλη της στους διευθυντικούς ρόλους λήψης αποφάσεων.
3. Μπορεί συχνά να βοηθήσει στην προώθηση των απαραίτητων αλλαγών.
4. Διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου να εξυπηρετήσει κάποια ιδιαίτερα συμφέροντα.

Υπάρχουν πολλές ακόμη θεωρίες και ορισμοί, για παράδειγμα η οργανωτική πολιτική αντιμετωπίζεται συχνά ως: (1) μία διαδικασία ενεργειών, που δρουν ενάντια στο σύστημα κοινής εκμετάλλευσης των πόρων της οργάνωσης, (2) σύγκρουση σχετικά με τις προτιμήσεις που θα επικρατήσουν, στον προσδιορισμό της πολιτικής, (3) τακτική δύναμη, που χρησιμοποιείται από τους ανώτερους υπαλλήλους, (4) εκμετάλλευση των πόρων, για να κερδίσουν ή να επεκτείνουν τον έλεγχό τους και (5) συμπεριφορά, που κατευθύνεται προς το προσωπικό όφελος (Τσουκαλάς, 1999).

Ο Pfeffer (1981, σ. 6) σημειώνει ότι: «η πολιτική περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις, πέρα από τα κρίσιμα ζητήματα που δεν επιλύονται εύκολα, μέσω της εισαγωγής νέων στοιχείων στα οποία υπάρχουν διαφορετικές απόψεις». Ο καθορισμός σύμφωνα με τον Pfeffer της πολιτικής μέσα στον οργανωτικό χώρο, συνίσταται στη χρήση της δύναμης προκειμένου να επηρεαστούν οι αποφάσεις και να ευοδωθούν οι προτιμώμενες εκβάσεις. Επίσης αναπτύσσεται μέσα στον χώρο της οργάνωσης σε καταστάσεις όπου υπάρχει διχογνωμία για τις επιλογές, ώστε να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Δεδομένου ότι η πολιτική είναι ένας τρόπος ζωής στις οργανώσεις και τη διευθυντική λήψη αποφάσεων, η αποτελεσματική χρήση της στο στάδιο της επιλογής των αποφάσεων, φαίνεται πιθανότερο να εξυπηρετήσει τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των κύριων συμμετόχων της οργάνωσης (Tushman, 1977). Σαφώς υπάρχει η ανάγκη για ικανότητα στη χρήση των πολιτικών αποφάσεων. Μια καλή κατανόηση της πολιτικής συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων της, μπορεί να περιορίσει τις δυσμενείς συνέπειες που πιθανώς να προκύψουν από την ανεύθυνη χρήση αυτής της δύναμης. Η παραγωγή λήψης σωστών πολιτικών αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε πολυάριθμα λειτουργικά οφέλη, που σε αντίθετη περίπτωση θα υλοποιούνταν μόνο από τυχαίες παραμέτρους (Drogy, Romm, 1988).

Η δύναμη και η πολιτική, είναι παράγοντες της οργανωτικής ζωής και επομένως οι δύο έννοιες λειτουργούν συμπληρωματικά στην κατεύθυνση των ευρύτερων στρατηγικών επιλογών, που χαράσσονται μέσα σε έναν οργανισμό δημόσιο ή ιδιωτικό. Η ένωσή τους έχει ως φυσικό αποτέλεσμα τη δημιουργία της *πολιτικής δύναμης*, η οποία είναι η περιεκτικότερη πτυχή των πολιτικών παραμέτρων στη λήψη των αποφάσεων και αναλύεται στη συνέχεια.

8.5 Η έννοια της πολιτικής δύναμης: Οι έννοιες της δύναμης και της πολιτικής βρίσκουν τη συμβιωτική έκφρασή τους, υπό τη μορφή της *πολιτικής δύναμης* που διαπερνά τη διαδικασία της διευθυντικής λήψης αποφάσεων. Μια πληρέστερη κατανόηση αυτού του

όρου, μας βοηθά να εμβαθύνουμε καλύτερα στα κίνητρα αλλά και στις αιτίες των ατομικών και ομαδικών συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο. Η ανάπτυξη αυτής της σχέσης όσον αφορά στη διοίκηση, δεν έχει απασχολήσει εκτενώς την επιστημονική βιβλιογραφία παρόλο που οι δύο έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Πρόκειται για δύο όρους διακριτούς. Η δύναμη είναι ο επιδιωκόμενος στόχος, και η πολιτική ή η πολιτική συμπεριφορά είναι ο τρόπος και το μέσο να αυξηθεί η βάση της δύναμης, ώστε να είναι εφικτό το αποτέλεσμα της συνεχούς χρήσης επιρροής στα μέλη της οργάνωσης (Madison, 1980)

Πολιτικές αποφάσεις χωρίς την επιβολή δύναμης είναι καταδικασμένες να περιπέσουν σε αδράνεια. Επομένως η δύναμη είναι το μέσο στήριξης και επέκτασης της πολιτικής, ενώ οι δύο έννοιες αναπτύσσουν μία σχέση συμβίωσης, που διαπερνά όλες τις λειτουργίες της λήψης αποφάσεων. Η βάση της πολιτικής είναι θεμελιωμένη στη δύναμη, η οποία έχει το χαρακτήρα της νομιμότητας, της ανταμοιβής ή του εξαναγκασμού για την ολοκλήρωση των οργανωτικών σκοπών. Η άσκηση της διευθυντικής επιρροής μέσω των επίσημων ή άτυπων καναλιών επικοινωνίας, είναι μια μορφή πολιτικής μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Εάν η πολιτική δύναμη επιδιώκει να είναι αποτελεσματική, πρέπει να υιοθετηθεί μέσω διαφόρων μέσων ή τακτικών. Μια ενδιαφέρουσα μελέτη πάνω στη σχέση του διευθυντικού ρόλου και της πολιτικής, αποκάλυψε ένα σύνολο τακτικών που αποδόθηκε κυρίως στην πολιτική συμπεριφορά μέσα στις οργανώσεις:

1. *Η επίθεση στους άλλους.* Επιβεβαιώνοντας τη ρήση ότι «η επίθεση είναι η καλύτερη άμυνα».
2. *Οι πληροφορίες.* Οι πληροφορίες μπορούν να αποσιωπηθούν, να διαστρεβλωθούν ή να χρησιμοποιηθούν εναντίον των αντιπάλων.
3. *Δημιουργία μέσων διατήρησης της ευνοϊκής εικόνας.* Αυτή η τακτική έχει ως σκοπό να προωθήσει τις προσωπικές φιλοδοξίες.
4. *Δημιουργία βάσης υποστήριξης.* Η βάση αυτή θα αποτελέσει την αφετηρία διεύρυνσης της επιρροής.
5. *Δημιουργία ισχυρών συμμάχων και συνασπισμένων δυνάμεων.* Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η δύναμη και η ισχυροποίηση του ατόμου μέσα στον οργανωτικό χώρο.
6. *Δημιουργία υποχρεώσεων, μέσω της αρχής της αμοιβαιότητας.* Μέσα από τη διαδικασία «δούναι και λαβείν», δημιουργούνται αμοιβαίες υποχρεώσεις που δεσμεύουν τα μέλη της οργάνωσης (Ferris, Kacmar, 1992).

Οι διευθυντικοί ιθύνοντες που έχουν κυριαρχήσει μέσω της επιρροής της πολιτικής δύναμης, κάνουν συχνή αλλά επιλεκτική χρήση αυτών των τακτικών, δεδομένου ότι επιδιώκουν να επηρεάσουν την έκβαση σημαντικών επιλογών, που απαιτούν ένα υψηλό επίπεδο ικανοτήτων. Η πολιτική δύναμη κατακτάται, όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αποκτά πρόσβαση στο ανώτατο ιεραρχικά επίπεδο. Για να συμβεί όμως αυτό θα πρέπει πρώτα να κατέχει εκείνες τις πληροφορίες, προκειμένου να ασκήσει επιρροή μέσω των πολιτικών ενεργειών που έχουν επιπτώσεις σε όλα τα μέρη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Yesilkagit, 2004). Επιπλέον οφείλει να είναι σε θέση να εφαρμόσει την πιο επιδέξια απόφαση ή να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους. Η δύναμη και η πολιτική αποτελούν ένα αναπόσπαστο τμήμα του οργανωτικού βίου. Είναι απαραίτητο πάντως να υπάρχουν ικανοποιητικά μέτρα προστασίας, ώστε να αποκλειστεί η κακή χρήση ή η κατάχρησή τους.

Τα περισσότερα από τα πολιτικά πρότυπα στο χώρο της διευθυντικής απόφασης, βασίζονται σε κάποια μορφή δύναμης. Η εξήγηση που δίνει ο Allison (1971, σ. 145) παρουσιάζοντας ένα πρότυπο κυβερνητικής πολιτικής, είναι η εξής:

«Τα άτομα επιθυμούν να αποκτήσουν δύναμη, προκειμένου να ελέγξουν εν μέρει το περιβάλλον αβεβαιότητας στο οποίο βρίσκονται. Αυτό το περιβάλλον απαιτεί ότι οι κυβερνητικές αποφάσεις και οι ενέργειες, οφείλουν να προκύπτουν μέσα από μια πολιτική διαδικασία. Σε αυτήν τη διαδικασία, μια ομάδα που είναι ισχυρά δεσμευμένη σε ένα σχέδιο δράσης, υπερισχύει έναντι των υπόλοιπων ομάδων που αγωνίζονται για άλλες εναλλακτικές λύσεις. Εξίσου συχνά βέβαια οι διαφορετικές ομάδες τραβούν προς αντίθετες κατευθύνσεις για να παράγουν ένα αποτέλεσμα. Αυτό προκύπτει λόγω της ύπαρξης συγκρουόμενων προτιμήσεων και άνισης δύναμης, μεταξύ των διαφόρων ατόμων. Το πολιτικό πρότυπο της απόφασης αντανακλά ένα *κυρίαρχο περιβάλλον*, που απαιτεί την παρουσία και τη χρήση δύναμης».

Ο Pfeffer (1981, σ. 101) αντίστοιχα, στην ανάλυση των πολιτικών παραμέτρων στις αποφάσεις υπογραμμίζει τα εξής:

«Τα πολιτικά πρότυπα κατά την επιλογή των αποφάσεων συμβάλουν στην επιβολή της δύναμης, που καθορίζει με τη σειρά της την έκβαση της κοινωνικής διαδικασίας. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα σε εκείνες τις υποομάδες ή στα άτομα που κατέχουν τη μέγιστη δύναμη μέσα στην οργάνωση, να λάβουν τις μέγιστες ανταμοιβές από την αλληλεπίδραση δύναμης και πολιτικής. Η σχέση μεταξύ τους είναι απλή. Η δύναμη διευκολύνει τη χρήση της πολιτικής, είναι ένας τρόπος επέκτασης της εξουσίας. Η πολιτική

από την άλλη πλευρά είναι καθαρά ένα μέσο, που εξασφαλίζει, κρατά και επεκτείνει τη βάση της δύναμης».

8.6 Η επίδραση της πολιτικής δύναμης στη λήψη των αποφάσεων: Η επίδραση της πολιτικής δύναμης στη λήψη των αποφάσεων αντιπροσωπεύει τους όρους ή τις περιστάσεις, μέσα στις οποίες φανερώνεται η χρήση της διευθυντικής δύναμης. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται παράμετροι, που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη λήψη των αποφάσεων. Θα μπορούσαμε να τις κατατάξουμε σε τρία επίπεδα: α) στην απόκλιση των σκοπών και των στόχων, β) στην κατανομή των πόρων και γ) στην κυριαρχία εναντίον της αυτονομίας. Τα τρία αυτά επίπεδα βρίσκονται σε μία δυναμική σχέση μεταξύ τους. Μια κατάσταση μπορεί, για παράδειγμα, να περιλάβει τα στοιχεία της απόκλισης των σκοπών ή των στόχων και μπορεί επίσης να απαιτήσει διευρυμένες κατανομές των πόρων. Και τα δύο επίπεδα απαιτούν τη χρήση πολιτικής δύναμης, προκειμένου να επιλυθεί το πρόβλημα. Παρόμοια η επιθυμία να περιοριστεί η αυτονομία ενός δεδομένου συνόλου ατόμων ή ομάδων, μέσω της κυριαρχίας, θα οδηγήσει σχεδόν αναπόφευκτα σε μια απόκλιση των σκοπών ή των στόχων, και αναμφίβολα σε κάποια μείωση στην κατανομή των πόρων για το σύνολο που εξουσιάζεται. Η πολιτική δύναμη είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που τείνει να προκαλέσει πολλές φορές συγκρούσεις, μέσω των μονοκατευθυντικών σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος. Στη συνέχεια αναλύονται τα τρία επίπεδα.

A) Η απόκλιση των σκοπών και των στόχων: Λαμβάνοντας υπόψη τις αναπόφευκτες διαφορές στις αξίες, τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, είναι λογικό να υποθεθεί μια περιστασιακή ή ακόμα και συνεχής απόκλιση στους σκοπούς και τους στόχους, που κρύβονται κάτω από τη διαδικασία επιλογής των αποφάσεων. Ο Etzioni (1964, σ. 7 – 8) σημειώνει ότι: «οι σκοποί και οι στόχοι θέτονται συχνά σε ένα περίπλοκο παιχνίδι δύναμης, που περιλαμβάνει διάφορα άτομα και ομάδες μέσα ή και έξω από το χώρο της οργάνωσης, ανάλογα με τις αξίες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους». Η απόκλιση των σκοπών και των στόχων είναι, υπό μια έννοια, έμφυτα στη φύση των οργανώσεων. Οι Cyert και March (1992) για παράδειγμα, δηλώνουν ότι οι σκοποί και οι στόχοι αποτελούν μια σειρά ανεξάρτητων περιορισμών που επιβάλλονται στην οργάνωση, μέσω μιας διαδικασίας μεταξύ των μελών, που διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου και σε απάντηση βραχυπρόθεσμων πιέσεων. Περαιτέρω σημειώνουν ότι οι σκοποί και οι στόχοι προκύπτουν σε μια διαφορετική μορφή, επειδή η οργάνωση είναι στην πραγματικότητα ένας συνασπισμός συμμετεχόντων με ανόμοιες απαιτήσεις, που αλλάζουν την

εστίαση της προσοχής της, και έχει περιορισμένες δυνατότητες να ανταποκριθεί σε όλες τις ανάγκες ταυτόχρονα.

Ο Mohr (1976) παρατηρεί ότι στο πολιτικό πρότυπο της διευθυντικής λήψης αποφάσεων, ο αρχικός μηχανισμός της επιλογής είναι *κυριαρχικός*. Με άλλα λόγια οι πλέον πιθανοί σκοποί και στόχοι να επιτευχθούν, είναι εκείνοι που ευνοούνται από τους κατόχους της δύναμης. Επίσης προτείνει ότι υπάρχει ένα ασυμβίβαστο ανάμεσά τους, επειδή η κοινή ικανοποίηση διαφορετικών σκοπών και στόχων είναι αδύνατη. Εάν η επίτευξη του στόχου είναι εξαιρετικά χαμηλή, η επιλογή του πρέπει να γίνει είτε μέσα από την αποχώρηση μερικών συμμετεχόντων, είτε μέσα από την κυριαρχία ορισμένων μελών έναντι των υπολοίπων. Συχνά ο καθορισμός των σκοπών και των στόχων περιλαμβάνει τη μετατροπή μιας ασαφούς και χωρίς καμία λειτουργικότητα μακροπρόθεσμης φιλοδοξίας, σε πιο συγκεκριμένες βραχυπρόθεσμες εκβάσεις.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να ολοκληρωθεί μέσω της συγκέντρωσης και της εφαρμογής δύναμης για την επιλογή των στόχων, ώστε αυτοί να κινήσουν τη διευθυντική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η πολιτική θεωρεί τις οργανωτικές επιλογές ως συνέπειες της εφαρμογής των στρατηγικών και της τακτικής, από μονάδες που επιδιώκουν να επηρεάσουν τις διαδικασίες της απόφασης και με τρόπους που θα οδηγήσουν σε ευνοϊκά γι' αυτές αποτελέσματα. Επίσης δίνει έμφαση στο γεγονός, ότι οι συμμετέχοντες στις διεργασίες αυτές έχουν συχνά αντίθετους σκοπούς και στόχους, με αποτέλεσμα οι διαφορές αυτές να επιλύονται μέσω της εμφανούς ή σιωπηρής εφαρμογής της ισχύος. Σε πολλές περιπτώσεις, μια τέτοια απόκλιση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επιβάλλει τη χρήση δύναμης στην προσπάθεια να επηρεαστεί η κατανομή των πόρων (O' Reilly, 1983).

B) Η κατανομή των πόρων: Η κατανομή των πόρων αποτελεί ένα άλλο επίπεδο, μέσα στο οποίο η πολιτική δύναμη ασκείται κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Ο Ackoff (1970) σημειώνει ότι υπάρχουν τέσσερις αρχικοί τύποι πόρων: (1) τα χρήματα, (2) οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός τους, (3) τα υλικά, οι προμήθειες και οι υπηρεσίες και (4) ο προγραμματισμός του προσωπικού (εργατικό δυναμικό). Για τους πόρους περιλαμβάνονται τρεις κύριες φάσεις: (1) ο καθορισμός της ποσότητας του πόρου που θα απαιτηθεί, (2) η διαθεσιμότητά του, ώστε να επιτευχθεί μια ισορροπία και (3) η διάθεση των πόρων στα προγράμματα των τομέων της οργάνωσης. Επειδή οι πόροι που απαιτούνται για την επίτευξη ενός έργου είναι συγκριτικά περισσότεροι, σε σχέση με εκείνους που είναι διαθέσιμοι, είναι φυσικό εκείνοι που ελέγχουν τον ανεφοδιασμό τους να κατέχουν σημαντική δύναμη, σε σχέση με εκείνους που τους έχουν ανάγκη.

Ως τμήμα της συνεχούς αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον, οι οργανώσεις απαιτούν μία σταθερή ροή των πόρων, προκειμένου να πετύχουν μία ισορροπία σε σχέση με τους πελάτες, τους πιστωτές και τους ανταγωνιστές τους. «Οι οργανώσεις απαιτούν προσωπικό, χρήματα και ποικίλες τεχνολογικές ή υλικές εισαγωγές, προκειμένου να συνεχίσουν να λειτουργούν» (Pfefer, 1981, σ. 101). Μερικοί από αυτούς είναι σχετικά πιο κρίσιμοι για τις διαδικασίες της οργάνωσης, σε σύγκριση με άλλους. Εκείνες οι υποομάδες ή τα άτομα που μπορούν να παρέχουν τους κρίσιμότερους και δυσκολότερους προς εύρεση πόρους, κατέχουν τη δύναμη μέσα στην οργάνωση. Επιπλέον λόγω των ποικίλων τύπων τους, γίνονται συχνά αντικείμενο κριτικής διάθεσης και έντονης διεκδίκησης από όσους διεκδικούν μεγαλύτερο μερίδιο στον περιορισμένο ανεφοδιασμό (Swingle, 1976).

Το βέβαιο είναι ότι, όταν υπάρχει σπανιότητα των διαθέσιμων πόρων, ανεβαίνει αυτόματα και η αξία απόκτησής τους. Ενώ την ιδιότητα αυτή μπορεί να κατέχει οποιαδήποτε απτή ή άυλη οντότητα. Η μόνη προϋπόθεση που υπάρχει, είναι το στοιχείο να θεωρείται πολύτιμο από τα μέλη της ομάδας και η ποσότητά του να είναι περιορισμένη. Μέσα στη δεξαμενή των πόρων μερικά άτομα αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο διανομής, σε σχέση με άλλα που επιδιώκουν επίσης πρόσβαση σε αυτή.

Γενικά χρησιμοποιούνται ως βάση για τη χρήση πολιτικής δύναμης, μέσω της κατανομής τους στο χώρο της οργάνωσης και κατέχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι: (1) η ανάγκη, (2) η έλλειψη, (3) η επέκταση των δυνατοτήτων, (4) η μετατρεψιμότητα και (5) ο σωστός χρόνος (timing). Η *ανάγκη* για ένα δεδομένο πόρο, μπορεί να καθοριστεί από το βαθμό της διάθεσής του. Σε ακραίες περιπτώσεις, όταν τα άτομα ή οι ομάδες εξαρτώνται συνολικά από αυτόν, τα πρόσωπα που τον διαχειρίζονται αποκτούν μία μη ελεγχόμενη δύναμη. Η *έλλειψη*, αναφέρεται στον ανεφοδιασμό και τη διαθεσιμότητά του. Γενικά, όταν τα άτομα έχουν εύκολη πρόσβαση σε έναν πόρο, εκείνος έχει μια περιορισμένη δυνατότητα ως πηγή δύναμης. Η επέκταση των δυνατοτήτων, σημαίνει πως αυτός πρέπει να *αναπτύσσει μία αναγκαιότητα* όσον αφορά στη χρησιμότητά του. Εφόσον δεν ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη, έχει λίγη αξία ως πηγή εξουσίας. Επίσης η σημασία του ως μία βάση δύναμης μεγαλώνει, όσο η *μετατρεψιμότητά του* αυξάνεται. Εκείνος ο πόρος που έχει περιορισμένες δυνατότητες ή χρησιμότητα, δεν αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος. Ο *συγχρονισμός* της διαθεσιμότητάς του, προσθέτει αξία και κάνει ελκυστικότερη την απόκτησή του, επειδή ο χρόνος είναι πολύ σημαντικός μέσα στην οργάνωση (MacMilan, Jones, 1986).

Συνοπτικά, η δυναμική των διαθέσιμων πόρων αυξάνεται όταν αυτοί είναι: (1) κρίσιμοι για την επίτευξη των στόχων, (2) όταν είναι λιγοστοί ή έχουν περιορισμένη δυνατότητα πρόσβασης, (3) είναι κατάλληλοι στη μορφή και το περιεχόμενο για το στόχο, (4) όταν μετατρέπεται με ευελιξία η χρήση τους και (5) όταν είναι οι βέλτιστοι, όσον αφορά

στο συγχρονισμό. Ένας μικρός αριθμός εμπειρικών μελετών, έχει επιβεβαιώσει την κατανομή των πόρων ως ένα κρίσιμο σημείο πολιτικής επιρροής μέσα στον οργανωτικό χώρο. Όσο πιο κρίσιμοι και λιγότεροι είναι, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητά τους να χρησιμοποιηθούν ως βάση δύναμης, για τον επηρεασμό ολόκληρης της διαδικασίας λήψης των διευθυντικών αποφάσεων.

Γ) Η κυριαρχία εναντίον της αυτονομίας και η γέννηση της σύγκρουσης: Ο κάτοχος της δύναμης ασκεί την κυριαρχία, σε μία προσπάθεια να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών της οργάνωσης. Τα μέσα για κυριαρχία περιλαμβάνουν εντολές, οδηγίες και προγραμματισμούς, προς υφιστάμενους. Η κυριαρχία τείνει να περιορίσει το άτομο, ώστε να ελαχιστοποιήσει και πολλές φορές ακόμη και να εξαλείψει οποιοδήποτε βαθμό ανεξαρτησίας, αντιδρώντας με αυτόν τον τρόπο στην έννοια της αυτονομίας. Γενικά όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της κυριαρχίας, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της αυτονομίας. Βέβαια μέσα σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον, όπως είναι η οργάνωση, η πλήρης κυριαρχία και η πλήρης αυτονομία είναι σπάνια χαρακτηριστικά. Συνήθως επικρατεί μία ενδιάμεση κατάσταση, όπου υπάρχει μία ρευστότητα στα όρια μεταξύ των δύο εννοιών. Πάντως, ενώ η απόκλιση των σκοπών ή των στόχων είναι συνήθως περιστασιακή και η χρήση της κατανομής των πόρων με βάση τη δύναμη είναι συχνά παροδική, το δίπολο της κυριαρχίας έναντι της αυτονομίας είναι περισσότερο βαθύ και έντονο.

Ο Dahrendorf (1959, σ. 4) σημείωσε ότι η επιθυμία του ατόμου ή της ομάδας να κυριαρχήσει και να εξουσιάζει τους άλλους, είναι η βασική πηγή σύγκρουσης, «δεδομένου ότι η σύγκρουση είναι με τη μία μορφή ή την άλλη, ενδημική σε όλη την ανθρώπινη αλληλεπίδραση». Έτσι και η λήψη των διευθυντικών αποφάσεων είναι επίσης ανοιχτή στη διαφωνία. Η σύγκρουση μπορεί να έχει πολλές μορφές, από ατομική (εσωτερική σύγκρουση του ατόμου) μέχρι ενδο – οργανωτική (αντιτιθέμενες ομάδες στην ίδια οργάνωση ή δια – οργανωτική (σύγκρουση μεταξύ δύο διαφορετικών οργανώσεων). Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της σύγκρουσης που επικεντρώνονται κυρίως σε δύο σημεία: α) το ένα μέλος της σύγκρουσης παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων του άλλου μέλους ή β) το ένα μέλος επιδρά αρνητικά ή πρόκειται να επιδράσει αρνητικά σε αυτά που επιδιώκει, έχει ή επιθυμεί το άλλο μέλος. Σύμφωνα με τους March και Simon (1993), η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά στην πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μία μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους. Πρόκειται για τις περιπτώσεις της ενδο– οργανωτικής σύγκρουσης, με περισσότερα από δύο εμπλεκόμενα μέλη.

Η σύγκρουση καταρχήν θεωρείται αρνητικό φαινόμενο, που μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στη λειτουργία και την παραγωγικότητα μίας οργάνωσης και στο ηθικό της

ομάδας. Πάντως θα πρέπει να τονιστεί, ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου η αυτή μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις και μπορεί να οδηγήσει, κάτω από ορισμένες συνθήκες, στην ανανέωση της οργάνωσης ή σε κάποια δημιουργική προσαρμογή ή μετεξέλιξή της (Γεωργόπουλος, 1989). Ο χειρισμός των συγκρούσεων αποτελεί βασικό καθήκον του προϊστάμενου – ηγέτη, καθώς και των υπόλοιπων μελών των ομάδων. Η αποτελεσματικότητα του εν λόγω χειρισμού, ασφαλώς συμβάλει στη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ένας ικανός διευθυντής επομένως, εκτός του ότι θα πρέπει να διακρίνεται από μία σύγχρονη αντίληψη για τις συγκρούσεις, χρειάζεται να διαθέτει και ορισμένες ικανότητες σχετικά με το χειρισμό τους στην πράξη. Για την επιτυχή διαχείριση της κάθε σύγκρουσης, είναι απαραίτητη η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που τη δημιουργούν. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπισθούν επακριβώς, επαφίεται αποκλειστικά στον παράγοντα τύχη η θετική αντιμετώπισή της (Μπουραντάς, 1992).

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του ρόλου της πολιτικής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα λέγαμε ότι αυτή παίζει συχνά καθοριστικό ρόλο στην όλη έκβασή τους. Η απόκτηση πολιτικής δύναμης που απορρέει από την επιθυμία για εξουσία, πολλές φορές γίνεται αιτία έντονων αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων μέσα στην οργάνωση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκύπτουν φαινόμενα παθογένειας με όλα τα αρνητικά επακόλουθά τους, όπως είναι η απόκλιση των σκοπών και των στόχων, η άνιση κατανομή των πόρων και η κυριαρχία έναντι της αυτονομίας. Θα λέγαμε ότι αυτή είναι και η αρνητική πτυχή της πολιτικής πάνω στη λήψη των αποφάσεων, από την άλλη πλευρά όμως μπορεί να δώσει τα ερεθίσματα για έναν εποικοδομητικό διάλογο, που θα ωφελήσει τα μέλη της οργάνωσης και θα οδηγήσει σε αμοιβαία αποδεκτές λύσεις, οπότε και σε ευκολότερα εφαρμόσιμες αποφάσεις. Το καίριο αυτό ζήτημα ασφαλώς και δεν εξαντλείται σε αυτό το σημείο, εκείνο που χρειάζεται είναι να εξεταστεί περαιτέρω η παράμετρος αυτή.

Η λήψη ατομικών και ομαδικών αποφάσεων είναι όπως είδαμε μια πολυεπίπεδη, πολυσύνθετη και δυναμική διαδικασία, στην οποία υπεισέρχονται αναπόφευκτα κοινωνικές και πολιτικές επιρροές, επειδή η όλη διεργασία υφίσταται σε ένα ζωντανό οργανισμό, όπως είναι το οργανωτικό περιβάλλον. Προκειμένου να ληφθούν ευέλικτες και αποδοτικές αποφάσεις χρησιμοποιείται η έννοια της στρατηγικής, η οποία προσπαθεί να λειτουργήσει ως πυξίδα για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων, που προκύπτουν κατά την επίπονη αυτή διαδικασία. Κάτι που πολλές φορές γίνεται εστία τριβών, αν λάβουμε υπόψη και τις υφιστάμενες δομές που διαμορφώνονται μέσα από την κουλτούρα της οργάνωσης. Στο τρίτο μέρος που ακολουθεί, αναλύεται ο ρόλος της στρατηγικής και παρατίθεται η έρευνα που διεξήχθη σε δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, προκειμένου να δούμε κατά πόσο η

κουλτούρα και η στρατηγική στη λήψη αποφάσεων, έχουν πεδίο εφαρμογής σε έναν πολύπλοκο και πολυάνθρωπο τομέα, όπως η δημόσια διοίκηση.

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Το τρίτο και τελευταίο μέρος της διδακτορικής διατριβής αποτελείται από τρία κεφάλαια (9 – 11). Το ένατο κεφάλαιο ασχολείται με το ρόλο της στρατηγικής κατά τη λήψη των αποφάσεων, ενώ το δέκατο αναλύει την πρακτική εφαρμογή στις δημόσιες επιχειρήσεις, των θεωρητικών κεφαλαίων που προηγήθηκαν. Το ενδέκατο κεφάλαιο κλείνει με τις συμπερασματικές σκέψεις.

Κεφάλαιο Ένατο

Ο ρόλος της στρατηγικής κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, θα γίνει προσπάθεια αποτύπωσης του ρόλου της στρατηγικής στη λήψη των αποφάσεων μέσα στον ευρύτερο οργανωτικό χώρο. Η έννοια αυτή έχει απασχολήσει περισσότερο τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, τα τελευταία όμως χρόνια γίνεται προσπάθεια ώστε δημόσιες επιχειρήσεις και κρατικοί οργανισμοί, να εντάξουν στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ στην οργανωτική τους κουλτούρα, όχι φυσικά χωρίς αντιδράσεις. Η έννοια της στρατηγικής μπορεί να οριστεί ως η ιδέα, που αποτελεί τον τρόπο καθοδήγησης ή έκφρασης μιας οργάνωσης για το πώς πρέπει ή σκοπεύει να λειτουργήσει μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Harrison, 1999). Ο ορισμός αυτός, αν και γενικός, συλλαμβάνει την ουσία της. Παρόλα αυτά με πιο συγκεκριμένους όρους, η στρατηγική χαράσσει τις θεμελιώδεις κατευθυντήριες γραμμές δράσης που μια οργάνωση σκοπεύει να πάρει, προκειμένου να επιτευχθεί ένα σύνολο στόχων (Παπούλιας, 2002).

Ο Mintzberg και οι συνεργάτες του (1976, σ. 250 – 251), έχουν προσδιορίσει τα διακριτικά γνωρίσματα των στρατηγικών αποφάσεων στο ακόλουθο απόσπασμα :

«Μια διαδικασία στρατηγικής απόφασης χαρακτηρίζεται από την καινοτομία, την πολυπλοκότητα και τους διευρυμένους ορίζοντες. Από το γεγονός ότι η οργάνωση αρχίζει συνήθως με ελάχιστες πληροφορίες να κατανοεί την κατάσταση που αντιμετωπίζει και η αφετηρία στη λύση του προβλήματος, ξεκινά από μια ασαφή ιδέα για την αξιολόγηση και ανάπτυξη των δυνατών λύσεων. Η τελική επιλογή διαμορφώνεται μέσω μιας επαναλαμβανόμενης και συνεχούς διαδικασίας, που περιλαμβάνει πολλά και δύσκολα βήματα, πλήθος δυναμικών παραγόντων και πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια μιας

συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Αυτή η διεργασία δεν αποκαλείται πλέον λήψη αποφάσεων κάτω από *αβεβαιότητα*, αλλά λήψη αποφάσεων κάτω από *ασάφεια* όπου τίποτα σχεδόν δεν προσδιορίζεται εύκολα».

Δεδομένου ότι οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ιδιαίτερα σύνθετες και περιλαμβάνουν μία πληθώρα από δυναμικές μεταβλητές, το χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η μακροπρόθεσμη εξέταση των στόχων της οργάνωσης. Ο Drucker (1967, σ. 113), σημειώνει τη βαρύνουσα σημασία τους ως εξής: «Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δε λαμβάνουν πολλές αποφάσεις, αλλά επικεντρώνονται στις σημαντικότερες. Προσπαθούν να σκεφτούν, μέσω συγκεκριμένων αλλά και γενικότερων ιδεών και καταβάλλουν δυνάμεις, ώστε να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο της εννοιολογικής κατανόησής τους». Σύμφωνα με τους Hambrick και Snow (1977, σ. 109), «οι στρατηγικές αποφάσεις είναι εκείνες, που εμπίπτουν κανονικά στο ανώτερο κομμάτι της διοίκησης».

Θα υποστηρίξουμε επίσης ότι θεωρούνται αυτές που είναι «σημαντικές» για την οργάνωση, είτε μέσω του ευρύτερου αντίκτυπού τους, είτε μέσω των μακροχρόνιων επιπτώσεών τους (Κέφης, 1998). Λόγω της σημασίας τους, πρέπει να συνδεθούν στενά η μια με την άλλη και να διαμορφώσουν ένα συνεπές σχέδιο δράσης, για την ενοποίηση και την κατεύθυνση της οργάνωσης. Το σχέδιο των αποφάσεων απεικονίζει την οργανωτική στρατηγική, η οποία εξ ορισμού στοχεύει ώστε να ταιριάξει αποτελεσματικά ή να ευθυγραμμιστεί, με τους οργανωτικούς πόρους και τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες ή απειλές (Θερίου, 2005). Οι στρατηγικές αποφάσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τουλάχιστον τρεις ευρείες κατηγορίες:

- (1) Στις αποφάσεις, που σχετίζονται με τον τομέα προϊόντων / υπηρεσιών μιας συγκεκριμένης οργάνωσης.
- (2) Στις αποφάσεις, που αφορούν στην ανάπτυξη και εφαρμογή μιας τεχνολογίας για την εξυπηρέτηση του τομέα προϊόντων / υπηρεσιών.
- (3) Στις αποφάσεις, που είναι σχετικές με τη διαφοροποίηση και την ολοκλήρωση της οργανωτικής δομής.

Οι στρατηγικές αποφάσεις σπάνια λαμβάνονται από έναν μόνο ανώτερο υπάλληλο – είναι συνήθως προϊόν ενός ευρύτερα κυρίαρχου συνασπισμού ατόμων (Bass, 1983). Η λήψη τους εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο που ρυθμίζεται από τις διευθυντικές αξίες, την εμπειρία, τις πληροφορίες που λαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον και από τους επικρατούντες εσωτερικούς περιορισμούς της δύναμης και της πολιτικής. Υπό μια βασική έννοια είναι η υιοθέτηση σχεδίων δράσης και η επιλογή κατανομής των πόρων, προκειμένου να ολοκληρωθούν οι σκοποί και να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης (Ασημακόπουλος, 2003). Η επιλογή στρατηγικής είναι η κρίσιμη μεταβλητή στην οργανωτική διαχείριση.

«Είναι ο τρόπος με τον οποίο μακροχρόνια οι λιγοςτοί πόροι δεσμεύονται ορθολογικά, προκειμένου να εκπληρώσουν τις διευθυντικές προσδοκίες για την επιτυχία» (Thompson, 1967, σ. 6). Οι αποφάσεις να προωθηθούν νέα, καινοτόμα ή διαφορετικά προϊόντα, να γίνει επέκταση σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, να δρομολογηθούν επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες κ.λ.π. Συγκεκριμένα παραδείγματα περιλαμβάνονται: (1) στις συγχωνεύσεις και τις νέες αποκτήσεις επιχειρήσεων και οργανισμών, (2) στις διαφοροποιήσεις ανάμεσά τους, (3) στις επεκτάσεις τους, 4) στην αναδιοργάνωσή τους, (5) στις συμμαχίες μεταξύ τους και (6) στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Κατά ένα μεγάλο μέρος λόγω της πολυπλοκότητας και της μεγάλης σημασίας τους, οι στρατηγικές αποφάσεις συνθέτονται από επιλογές οι οποίες ενσωματώνουν τα ακόλουθα σημαντικά χαρακτηριστικά:

1. Την αξιολόγηση της ανάγκης για διευθυντική στρατηγική.
2. Την οργάνωσή της.
3. Τη διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων.
4. Την επιλογή μιας αρχικής διευθυντικής στρατηγικής.
5. Τη διαδικασία εφαρμογής της επιλεγμένης διευθυντικής στρατηγικής.
6. Την αξιολόγηση των επιλογών που έγιναν και τον έλεγχο εφαρμογής τους (Hickson, 1995).

Επιπλέον η παραγωγή της στρατηγικής απόφασης περιλαμβάνει την αναζήτηση των ατομικών σκοπών, καθώς επίσης και των διευθυντικών στόχων. Μερικές φορές οι μεμονωμένοι στόχοι καθορίζονται από διάφορα άτομα, που διαμορφώνουν τους συνασπισμούς και τις συμμαχίες μέσα στην οργάνωση, ενώ σε άλλες περιπτώσεις απεικονίζουν τις προσωπικές επιδιώξεις. Πολλές φορές οι ατομικοί στόχοι μπορούν να τεθούν αντιμέτωποι με τους διευθυντικούς στόχους, με αποτέλεσμα να υπάρξει ακόμη και σύγκρουση μεταξύ τους. Γι' αυτό τα μακροπρόθεσμα οφέλη στην οργάνωση μπορούν να προκύψουν, από μια βιώσιμη ισορροπία μεταξύ των διευθυντικών προσδοκιών και των προσωπικών φιλοδοξιών, προκειμένου να υπάρξει μία αποτελεσματική στρατηγική (Παπαδάκης, 2002).

Παρακάτω παρατίθενται πέντε βασικά κριτήρια στον προσδιορισμό και τη λήψη μιας στρατηγικής απόφασης

1. Η απόφαση πρέπει να κατευθύνεται από τον καθορισμό της σχέσης της οργάνωσης με το περιβάλλον της.
2. Πρέπει να ληφθεί, έχοντας ως γνώμονα τη συνολική οργανωτική θεώρηση.
3. Η απόφαση πρέπει να είναι πολυσύνθετη στη δομή της, δηλ. χρειάζεται να εισαχθούν

στοιχεία και πληροφορίες από ποικίλες λειτουργικές περιοχές της οργάνωσης.

4. Οφείλει να παρέχει μία κατεύθυνση για τις διοικητικές και λειτουργικές δραστηριότητες και τους περιορισμούς τους, σε όλο το οργανωτικό πλαίσιο.
5. Η απόφαση πρέπει να βοηθά σημαντικά στην επιτυχία της οργάνωσης (Shirley, 1982).

Από όλα τα παραπάνω επομένως συμπεραίνουμε ότι η στρατηγική απόφαση δε θα πρέπει να θεωρηθεί ως μία διαδικασία, όπου η ροή της διεξάγεται αποκλειστικά μέσα σε έναν δεδομένο οργανωτικό χώρο. Αντίθετα θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η διαδικασία αυτή εντάσσεται σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, που περιλαμβάνει πολλές παραμέτρους, οι οποίες παίζουν αποφασιστικό ρόλο ως προς την πορεία και εξέλιξή της. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια και ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος.

9.1 Το περιβάλλον της στρατηγικής λήψης των αποφάσεων: Οι οργανώσεις δεν είναι αυθύπαρκτες αλλά αποτελούν τμήμα ενός μεγαλύτερου συνόλου όπως το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα. Επομένως οι στρατηγικοί ιθύνοντες πρέπει να λάβουν υπόψη τις επιρροές του περιβάλλοντος, προτού καταλήξουν σε μια επιλογή και πρέπει να εξετάσουν τα πιθανά αποτελέσματα της συγκεκριμένης επιλογής, υπό το πρίσμα των πολλών και διαφορετικών δυναμικών που αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Η αποδοχή και η επιτυχής έκβαση μιας στρατηγικής, που γίνεται χωρίς την εξέταση των περιβαλλοντικών δυνάμεων, είναι εκ των προτέρων καταδικασμένη.

9.2 Η έννοια του περιβάλλοντος: Το περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους όρους, τις περιστάσεις και τις επιρροές, που διέπουν και έχουν επιπτώσεις στο σύνολο της οργάνωσης ή σε οποιοδήποτε από τα εσωτερικά συστήματά της. Το περιβάλλον περιέχει δυνάμεις που είναι ποικιλοτρόπως σύνθετες και ισχυρές, κάτω από διαφορετικές καταστάσεις. Ο Barnard (1938, σ. 197) χαρακτηρίζει τη διαφορετική και σύνθετη φύση του περιβάλλοντος ως εξής:

«Αποτελείται από συσσωρευμένα στοιχεία, που προέρχονται από φυσικούς και κοινωνικούς νόμους, ιδέες και κανόνες δράσης, από δυναμικές και αντιστάσεις. Το σύστημα αυτό είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο».

Οι δυνάμεις που αποτελούν το περιβάλλον, καλούν το ανώτερο διοικητικό στέλεχος να αντιμετωπίσει την ανάγκη να λάβει αποφάσεις κάτω από συνθήκες ιδιαίτερης αβεβαιότητας. Οι διαφορετικές περιβαλλοντικές μεταβλητές, που σπάνια προσδιορίζονται ή γίνονται κατανοητές επαρκώς, τείνουν να περιορίσουν τον έλεγχο της πιθανής έκβασης των αποφάσεων. Συνεπώς, υφίσταται η ανάγκη «να δαπανηθεί ένα μεγάλο μέρος του χρόνου που

έχουν στη διάθεσή τους τα υψηλόβαθμα στελέχη, στην έρευνα των οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και κοινωνικών παραμέτρων, ώστε να προσδιοριστούν οι νέοι όροι που με τη σειρά τους απαιτούν νέες ενέργειες» (Simon, 1977, σ. 2).

9.3 Το περιβαλλοντικό σύστημα: Έχοντας διαμορφώσει μια αρχική εικόνα για την έννοια του περιβάλλοντος, είναι χρήσιμο να δούμε τον τρόπο λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος μέσα στο οποίο η οργάνωση λειτουργεί ως υποσύστημα. Μάλιστα θα λέγαμε ότι αυτή αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων μερών, που είναι ίσα μεταξύ τους. Κάθε μέρος συμβάλλει στο οργανωτικό σύνολο και λαμβάνει κάτι από αυτό, και όλη αυτή η διαδικασία αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου πλαισίου. Η οργάνωση όπως περιγράφεται εδώ, είναι ένα απαραίτητο στοιχείο σε ένα μεγάλο περιβαλλοντικό σύστημα. Λαμβάνει τα ερεθίσματα από αυτό και τα μετασχηματίζει σε αποτελέσματα, που με τη σειρά τους ανατροφοδοτούν την όλη διαδικασία (Evan, 1966).

Η έννοια του περιβάλλοντος λαμβάνεται ως σύστημα, μέσα στο οποίο οι λειτουργίες της οργάνωσης είναι συμβατές με την έννοια της διαδικασίας του περιορισμένου ορθολογισμού, που παρουσιάστηκε στο πέμπτο κεφάλαιο. Ένας στρατηγικός ιθύνων ακολουθεί τις πλέον ικανοποιητικές (satisficing) επιλογές σε ένα πρότυπο διεργασίας της απόφασης, που ευαισθητοποιείται από τις εξωτερικές δυνάμεις και ανταποκρίνεται στα ερεθίσματα που λαμβάνει από αυτές. Πράγματι το περιβάλλον ασκεί μια κυρίαρχη και συνεχόμενη επιρροή, που η δυναμική της αντανakλάται πέρα από τη συνολική διαδικασία λήψης των αποφάσεων και σε επιμέρους τμήματα, όπως η ανανέωση της αναζήτησης, σε περίπτωση που η επιλογή που τίθεται σε εφαρμογή απορρίπτεται από τις εξωτερικές συνθήκες. Η επιρροή αυτή ξεκινά με τον καθορισμό των στόχων και φτάνει, μέσω της διαδικασίας της επιλογής, έως το στάδιο εφαρμογής όπου γνωστοποιείται η επιτυχία ή αποτυχία της επιλεγμένης εναλλακτικής λύσης. Η οργάνωση και το εξωτερικό περιβάλλον της αλληλεπιδρούν, μέσα στα *οργανωτικά όρια*. Η έννοια των οργανωτικών ορίων είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα της έννοιας του περιβαλλοντικού συστήματος. Έτσι αυτά εξετάζονται, προκειμένου να προσδιοριστεί το σημείο τομής μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της (Wieland, Ulbrich, 1973).

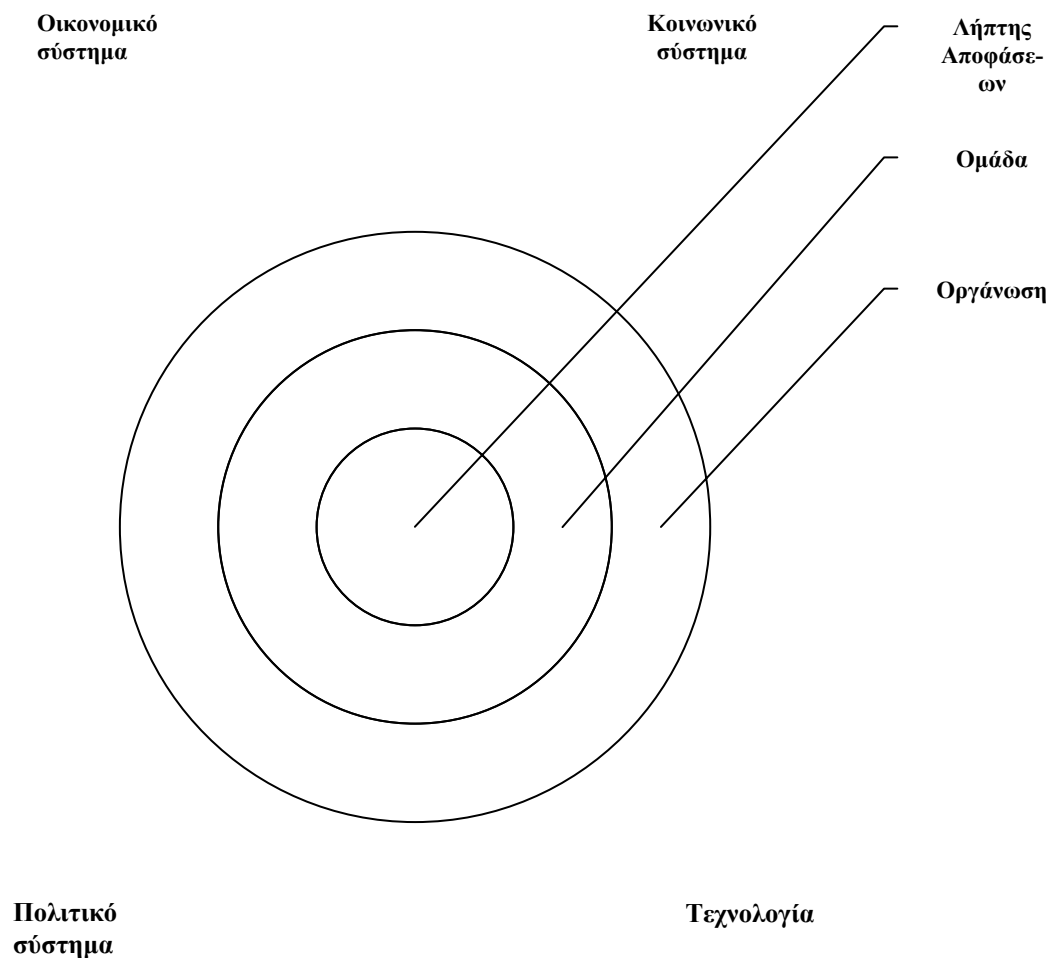
9.4 Οι περιβαλλοντικές περιοχές: Κάθε οργάνωση προσδιορίζει μια περιβαλλοντική περιοχή. Οι συναλλαγές και οι αλληλεπιδράσεις πραγματοποιούνται στα οργανωτικά όρια μεταξύ τους. Ο καθορισμός αυτής της περιοχής καλύπτει τα σημεία, από τα οποία η οργάνωση εξαρτάται για την εισαγωγή πληροφοριών. Επίσης παρέχει τη βάση για τους οργανωτικούς

ρόλους και σκοπούς. Η περιβαλλοντική περιοχή περιλαμβάνει όλους τους συμμετέχοντες και καθορίζει τις κοινές συνισταμένες μεταξύ τους, που τους οδηγούν να έχουν απτές αξιώσεις από την οργάνωση. Με άλλα λόγια, τα μέλη αποκτούν ένα κεκτημένο δικαίωμα στην έκβαση των στρατηγικών αποφάσεων. Ο Ansoff (1965) περιλαμβάνει στο σύνολο των συμμετεχόντων τους διευθυντές, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και το συναλλασσόμενο κοινό.

Ο Rhenman (1968) χρησιμοποιεί τον όρο αυτό, για να υποδείξει τις επηρεαζόμενες σχέσεις των ατόμων ή των ομάδων με την οργάνωση. Τα μέλη της εξαρτώνται από αυτή για την πραγματοποίηση των προσωπικών τους στόχων, αλλά και αυτή εξαρτάται από εκείνα για την επιβίωσή της. Οι King και Cleland (1978) καθορίζουν τους συμμετόχους ως άτομα, ομάδες, ή όργανα που δημιουργούν απαιτήσεις, απέναντι στην οργάνωση. Πάντως η περιοχή αυτή αντιμετωπίζεται ως μέρος του ευρύτερου περιβάλλοντος, που σχετίζεται περισσότερο με τους βασικούς οργανωτικούς σκοπούς και επηρεάζεται από τις συναλλαγές των μελών και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Μια περιβαλλοντική περιοχή είναι συνήθως αποτέλεσμα της *συναίνεσης*. Η συναίνεση αυτή δημιουργείται, όταν συμφωνούν οι συμμετοχοί της οργάνωσης να ενταχθούν στη ζώνη επιρροής της. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει τα κριτήρια αξιολόγησης της οργάνωσης, για τον τρόπο που συμβάλλει στο ευρύτερο περιβαλλοντικό σύστημα. Αυτή η σχέση προϋποθέτει την αποδοχή από τις ομάδες και είναι επιτακτική για τη στρατηγική επιτυχία μίας απόφασης (Clampitt, DeKoch, Cashman, 2000).

9.5 Οι περιβαλλοντικές δυνάμεις: Οι κύριες περιβαλλοντικές δυνάμεις είναι: (1) το οικονομικό σύστημα, (2) το πολιτικό σύστημα, (3) το κοινωνικό σύστημα και (4) η τεχνολογία. Όλα τα οργανωτικά περιβάλλοντα περιέχουν τις δυνάμεις αυτών των τύπων. Ο αντίκτυπος ενός δεδομένου συστήματος, μπορεί να δημιουργήσει διαφορετικό βαθμό επιρροής στις οργανώσεις. Οι δυνάμεις αυτές αποτυπώνονται στο σχήμα 14.

Σχήμα 14



A) Το **οικονομικό** σύστημα. Επειδή υπάρχει ανεπάρκεια στα παραγωγικά μέσα, η συμβίωση των ατόμων απαιτεί την ύπαρξη οικονομικής οργάνωσης, δηλ. κάποιου οικονομικού συστήματος που να καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ τους. Κατά συνέπεια ως οικονομικό σύστημα μπορεί να οριστεί, το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν την οικονομική συνεργασία των ατόμων μιας οργάνωσης και διαμορφώνουν την παραγωγή και διανομή των αγαθών. Γίνεται φανερό ότι αν τα αγαθά βρίσκονταν σε αφθονία, δε θα υπήρχε ανάγκη για οικονομική οργάνωση αφού κάθε άτομο θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, χωρίς να έρθει σε προστριβές με τα υπόλοιπα μέλη (Jones, George, Hill, 2000).

B) Το **πολιτικό** σύστημα. Είναι μια δεύτερη σημαντική περιβαλλοντική δύναμη, την οποία οι οργανώσεις πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά. Το πολιτικό σύστημα βασίζεται στην έννοια της διακυβέρνησης, η οποία μπορεί να οριστεί ως: «η άσκηση μιας Αρχής που επιδιώκει όχι μόνο να κατευθύνει και να καθοδηγεί, αλλά και να ασκεί τον έλεγχο» (Eells, Walton, 1969, σ. 405). Το πολιτικό σύστημα αντισταθμίζεται, από τους νόμους που

θεσπίζονται και έχουν ρυθμιστικό ρόλο στις σχέσεις Κράτους – Πολίτη, εάν πρόκειται για δημόσιες επιχειρήσεις, είτε στις σχέσεις εργοδότη – εργαζόμενου στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η θεμελιώδης αρχή τους όπως διαμορφώθηκε μέσα από τις συνθήκες του κοινωνικού κράτους από τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο και μετά, είναι η προστασία των δικαιωμάτων και της ελευθερίας του ατόμου μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. Βέβαια κατά την τελευταία δεκαετία, κάτω από τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και τη ρευστότητα που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση, διαπιστώνεται ότι αυτές οι συνθήκες προστατευτισμού δίνουν τη θέση τους πλέον σε ένα καθεστώς πλήρους ευελιξίας (flexibility) των εργασιακών σχέσεων, όπως συμβαίνει στις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο. Ενώ σε άλλες περιπτώσεις συνδυάζεται η ευελιξία με κάποιο βαθμό κοινωνικής ασφάλειας (flexicurity), όπως προωθείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Κουζής, 2001). Κατά συνέπεια οι πολιτικές παράμετροι είναι πολύ σημαντικός δείκτης για τις στρατηγικές αποφάσεις.

Γ) Το **κοινωνικό** σύστημα. Οι Parsons και Shils (1951) καθορίζουν το κοινωνικό σύστημα ως ένα σύστημα ενεργειών των ατόμων, που εξαρτάται από τους διαφορετικούς τους ρόλους μέσα στην οργάνωση. Εξαιτίας αυτής της διαφοροποίησης οι ρόλοι μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις, σε περίπτωση που επικαλύπτονται οι αρμοδιότητες τους, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αποδιοργάνωση μεταξύ τους. Άλλοτε πάλι ασκούν θετικό ρόλο μέσω της συνεργατικής δραστηριότητας και συμβάλουν στην πραγματοποίηση ορισμένων κοινών συλλογικών στόχων. Η αλλαγή είναι ένα μεγάλο και ουσιαστικό μέρος όλων των κοινωνικών συστημάτων. Από τις αποφάσεις που λαμβάνονται από την διοίκηση, ξεκινά μια διαδικασία μεταβολών που έχει επιπτώσεις στο σύνολο της οργάνωσης. Αυτή η διαδικασία όμως θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά και την έννοια της κοινωνικής ευθύνης, ιδίως εάν αφορά μεγάλες δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Δ) Η **Τεχνολογία**. Από όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις, η τεχνολογία είναι αυτή που μεταβάλλεται περισσότερο λόγω μίας απροσδόκητης και γρήγορης αλλαγής. Οι αλλαγές στην τεχνολογία μπορούν να είναι ξαφνικές και δραματικές. Ένα μεγάλο μέρος των προϊόντων μιας δεδομένης οργάνωσης για παράδειγμα μπορεί να είναι ξεπερασμένο έπειτα από λίγο καιρό, λόγω μιας νέας καινοτομίας από ένα σημαντικό ανταγωνιστή. Αυτή η δυνατότητα απειλεί ιδιαίτερα οργανώσεις που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες. Σε σχέση με το οικονομικό, το πολιτικό και το κοινωνικό σύστημα, η τεχνολογία επηρεάζει με το δικό της δυναμικό τρόπο όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και μέσα από πολλούς τρόπους (Jemison, 1981).

Η ανάλυση αυτών των παραμέτρων είναι πολύ βασική από έναν οργανισμό δημόσιο ή ιδιωτικό, προκειμένου να αναπτύξει την περαιτέρω στρατηγική του μέσα σε ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, και είναι γνωστή ως *PEST analysis* (από τα αρχικά

των λέξεων Political, Economical, Social, Technological). Στα ελληνικά ο όρος αποδίδεται ως *εξωτερική μάκρο – ανάλυση* (Θερίου, 2005).

9.6 Η αβεβαιότητα στη στρατηγική λήψη των αποφάσεων: Στον τομέα των στρατηγικών αποφάσεων, δεν υπάρχει κανένας γενικά αποδεκτός όρος για τον καθορισμό της αβεβαιότητας. Πιο συγκεκριμένα η αντιλαμβανόμενη σταθερότητα ή η ρευστότητα του οργανωτικού περιβάλλοντος, τείνει να δημιουργήσει συναισθήματα σχετικής βεβαιότητας ή αβεβαιότητας στα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, για το εάν μια συγκεκριμένη απόφασή τους θα έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις (Sanbonmatsu, Kardes, Houghton, 1997). Τούτο είναι πιθανό να προκύψει από τις προσδοκίες μεταβολής του περιβάλλοντος, όπου ο βαθμός αβεβαιότητας αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος αυτής της αλλαγής (Jemison, 1981). Η σχέση μεταξύ του ποσοστού μεταβολής και του βαθμού αβεβαιότητας στο περιβάλλον μιας οργάνωσης, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

1. Η αβεβαιότητα ή η έλλειψη γνώσης για τις μελλοντικές συνθήκες, συμβαδίζουν με τη δυνατότητα για αλλαγή.
2. Η δυνατότητα για αλλαγή υπάρχει, μέχρι ενός ορισμένου σημείου, σε πιο οργανωμένα περιβάλλοντα και εξαρτάται φυσικά από τη δυναμική τους. Επομένως ο σχετικά περιορισμένος βαθμός αβεβαιότητας είναι ένα χαρακτηριστικό, που υφίσταται περισσότερο σε οργανώσεις με ισχυρή δομή.
3. Η αβεβαιότητα προέρχεται κυρίως από το βαθμό της αλλαγής σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και σε μικρότερη έκταση από την πολυπλοκότητά του (Gibbons, Chung, 1995).

Η αβεβαιότητα μπορεί να οριστεί ως «η έλλειψη βεβαιότητας, που μπορεί να κυμανθεί από την υπολειπόμενη έως την σχεδόν πλήρη έλλειψη γνώσης ή πεποίθησης, σχετικά με το αποτέλεσμα μιας έκβασης» (Mack, 1971, σ. 1). Έτσι βλέπουμε ότι υπάρχουν ορισμένες διαβαθμίσεις της. Η πλήρης αβεβαιότητα σχετίζεται με τη συνολική έλλειψη γνώσης για ένα ιδιαίτερο θέμα, αλλά συναντάται σπανίως όσο και η πλήρης βεβαιότητα, δηλ. η τέλεια γνώση κάθε πτυχής ενός ιδιαίτερου θέματος. Στις πραγματικές συνθήκες παραγωγής και λήψης των αποφάσεων, η γνώση τείνει να είναι περισσότερο ατελής παρά πλήρης ή ανύπαρκτη. Συνεπώς οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν κάτω από τους όρους των ατελών πληροφοριών ή τους ποικίλους βαθμούς αβεβαιότητας. «Η αβεβαιότητα είναι το συμπλήρωμα της γνώσης. Είναι το χάσμα, μεταξύ αυτού που είναι ήδη γνωστό και εκείνου του στοιχείου που πρέπει να αποκτηθεί, προκειμένου να ληφθεί μία σωστή απόφαση» (Simon, 1997, σ. 74). Η γεφύρωση αυτού του χάσματος επιτυγχάνεται με τη λήψη πρόσθετων πληροφοριών και τη μείωση με αυτόν τον τρόπο της αβεβαιότητας. Παρόλα αυτά εκείνη δεν αποβάλλεται ποτέ πλήρως,

οπότε ο λήπτης της απόφασης είναι απίθανο να λάβει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει προηγουμένως να εξετάσει την ισχύ τους (Lipshitz, Strauss, 1997).

Από τη μελέτη της επιστημονικής βιβλιογραφίας που εξετάζει το οργανωτικό περιβάλλον, αναφέρονται ως σημαντικότερες μεταβλητές η *πολυπλοκότητα* και το ποσοστό της *αλλαγής*. Οι Emery και Trist (1971), υπογραμμίζοντας τη σημασία και την αλληλοσύνδεση αυτών των μεταβλητών, κάνουν λόγο για την έννοια της *περιβαλλοντικής σύστασης*. Σύμφωνα με τον όρο αυτό, η περιβαλλοντική σύσταση είναι ένας κοινός παρονομαστής του ποσοστού αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος και της πολυπλοκότητάς του. Η έρευνά τους προτείνει, ότι το ποσοστό αυτής της αλλαγής είναι ένας κυρίαρχος παράγοντας στη δημιουργία της αβεβαιότητας κατά τη λήψη των αποφάσεων. Η πολυπλοκότητα είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας, κυρίως όμως σε σχέση με το ποσοστό της αλλαγής αυτής, που συντελείται στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.

Μία άλλη προσέγγιση της αβεβαιότητας τη θεωρεί ως αποτέλεσμα: (1) της αλλαγής που προκαλείται και (2) του χρόνου, μέσω του οποίου η αλλαγή φανερώνεται σε μία ή περισσότερες μορφές. Πράγματι, μία βασική προϋπόθεση είναι ότι αυτή δημιουργείται με την αλλαγή κατά την πάροδο του χρόνου. Γενικά όσο γρηγορότερος είναι ο βαθμός της αλλαγής, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αβεβαιότητας (Pennings, 1981). Όσον αφορά στις χρονικές εκτάσεις, υπάρχει διάκριση μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος. Όσο το χρονικό διάστημα εκτείνεται περισσότερο σε μελλοντικό χρόνο, τόσο υψηλότερο είναι το μέγεθος της αβεβαιότητας. Στην ουσία, όπως απεικονίζεται στην ακόλουθη τυπολογία, η αβεβαιότητα είναι το κοινό αποτέλεσμα της αλλαγής και του χρόνου.

1. *Αργή αλλαγή / σε παρόντα χρόνο*. Αυτός ο όρος δείχνει ένα σταδιακό επίπεδο αλλαγής σε τρέχοντα χρόνο. Επειδή είναι εύκολα συνήθως παρατηρίσιμη, αντανακλά έναν *υψηλό βαθμό βεβαιότητας* και εντάσσεται στην κατηγορία των προγραμματισμένων αποφάσεων, όπου υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος.

2. *Γρήγορη αλλαγή / σε παρόντα χρόνο*. Οι οργανωτικοί ιθύνοντες που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε αυτό το στάδιο, αντιμετωπίζουν ένα *χαμηλό επίπεδο αβεβαιότητας*. Υπάρχει κάποια αβεβαιότητα που προέρχεται από την αλλαγή, αλλά αυτή μπορεί συνήθως να αφομοιωθεί, επειδή τόσο το άτομο που λαμβάνει απόφαση όσο και η οργάνωση μπορούν να προσαρμοστούν αναλόγως.

3. *Αργή αλλαγή / σε μελλοντικό χρόνο*. Αυτό το επίπεδο χαρακτηρίζεται από τη βαθμιαία αλλαγή με την πάροδο του χρόνου. Σε αυτό το σημείο, οι λήπτες των αποφάσεων πρέπει να λειτουργήσουν με ένα *χαμηλό επίπεδο βεβαιότητας*. Όμως μελλοντικά το

βαθμιαίο ποσοστό της αλλαγής, επιτρέπει στο άτομο να εκτιμήσει τα δεδομένα, να τα προσαρμόσει και να τα τοποθετήσει μέσα στην οργάνωση κατά τρόπο αποτελεσματικό. Συνήθως οι υπεύθυνοι που χαράσσουν τη στρατηγική, ακολουθούν αυτή την οδό.

4. *Γρήγορη αλλαγή / σε μελλοντικό χρόνο.* Αυτό το σημείο είναι πιθανώς το δυσκολότερο που αντιμετωπίζει ο δημιουργός της στρατηγικής απόφασης, αφού συναντά ένα *υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας*. Τα περισσότερα από τα φαινόμενα κάτω από τους όρους αυτούς, είναι αδύνατο να αποσαφηνιστούν και να αναλυθούν επαρκώς (Harrison, 1992).

Η αβεβαιότητα ως περιβαλλοντικός περιορισμός, δεν είναι η ίδια για όλους τους τύπους αποφάσεων και για τα διαφορετικά επίπεδα διαχείρισής τους. Έτσι αποφάσεις που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος τους στερεότυπες και από τη φύση τους επαναλαμβανόμενες, είναι λιγότερο ευαίσθητες στην αβεβαιότητα. Τέτοιες αποφάσεις λαμβάνονται κατά το μεγαλύτερο μέρος σε τεχνικής φύσης ζητήματα και από μεσαία στελέχη, σε συνηθισμένες διοικητικές διαδικασίες της οργάνωσης. Αντίθετα οι στρατηγικές επιλογές τείνουν, λόγω της μη προγραμματισμένης και μη περιοδικής τους φύσης, να λαμβάνονται από τις ανώτερες βαθμίδες και είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες σε αβεβαιότητα όσον αφορά στις εκβάσεις τους (Weber, 1984).

Επιγραμματικά τα αποτελέσματα της αβεβαιότητας στη δημιουργία στρατηγικών αποφάσεων θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Η αβεβαιότητα δημιουργείται κατά το μεγαλύτερο μέρος στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.
2. Τα αποτελέσματα της αβεβαιότητας και της αλλαγής είναι ανάλογα, και γίνονται αισθητά με την πάροδο του χρόνου. Όσο πιο γρήγορα υφίσταται η αλλαγή και σε όσο πιο απόμακρο χρονικό όριο, τόσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα.
3. Η στρατηγική απόφαση ενδιαφέρεται πρώτιστα για τη βαθμιαία αλλαγή, σε μελλοντικό χρόνο.
4. Η αβεβαιότητα περιορίζει τη δυνατότητα της οργάνωσης να ελέγξει τις εκβάσεις των στρατηγικών αποφάσεών της. Όμως τα δυσμενή αποτελέσματά της μπορούν συνήθως να προσδιοριστούν μέχρι ένα συγκεκριμένο βαθμό, με την ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων δράσης. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να μετριαστούν περαιτέρω οι αρνητικές συνέπειες, μέσω της έγκαιρης λήψης απόφασης και της κατάλληλης διορθωτικής δράσης (Houghland, 1980).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο οργανωτικός ιθύνοντας αντιμετωπίζει κατά τη διαδικασία αυτή ένα απροσδιόριστο σύνολο σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος, που διευρύνεται από τα μη αναπτυσσόμενα κανάλια των πληροφοριών. Γι' αυτό το λόγο είναι

ουσιαστικό, να εξετάσει προσεκτικά τις εξωτερικές επιπτώσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος κατά τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Η αβεβαιότητα δεν μπορεί ποτέ να εξαλειφθεί, αλλά με τις κατάλληλες κινήσεις μπορεί να μετριαστεί.

9.7 Η έννοια του στρατηγικού χάσματος: Οι στρατηγικές αποφάσεις λόγω της εγγενούς φύσης τους, είναι προσανατολισμένες προς τη σχέση μεταξύ μιας συγκεκριμένης οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Αυτή η σχέση συνοψίζεται από την έννοια του *στρατηγικού χάσματος* (STRATEGIC GAP), το οποίο εστιάζει στη ρύθμιση της σχέσης, μεταξύ των δυνατοτήτων της οργάνωσης και των σημαντικότερων εξωτερικών παραμέτρων της. Το στρατηγικό χάσμα είναι όρος που αντιπροσωπεύει το συνολικό πλαίσιο και καλύπτει τους κύριους παράγοντες, που η διοίκηση πρέπει να εξετάσει στην παραγωγή μιας στρατηγικής επιλογής. Ο καθορισμός που υιοθετείται βρίσκεται κοντά στον ορισμό που παρατίθεται από τους Hoffer και Schendel (1978, σ. 47), οι οποίοι προσδιορίζουν το στρατηγικό χάσμα ως «τη σύγκριση των στόχων, της στρατηγικής και των πόρων, σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές της οργάνωσης από το εξωτερικό της περιβάλλον...». Περισσότερο απλά, η προσέγγισή τους βλέπει το στρατηγικό χάσμα ως «δυσαναλογία, μεταξύ της τρέχουσας στρατηγικής θέσης μίας οργάνωσης και της επιθυμητής στρατηγικής της θέσης» (1978, σ. 48).

Μέσω αυτής της αρκετά ευρείας εννοιολογικής προσέγγισης η στρατηγική πρέπει να προσαρμόσει την τακτική της, αφού εξετάσει τους κύριους παράγοντες εσωτερικούς και εξωτερικούς μέσα στην οργάνωση, προτού προχωρήσει στις επιλογές της. Η έννοια του στρατηγικού χάσματος, έχει απασχολήσει περισσότερο τις μεσαίες και μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η εκλεκτική χρήση του, θα μπορούσε να αφορά και την αξιολόγηση των στρατηγικών αποφάσεων σε ένα μεγάλο δημόσιο οργανισμό ή μία επιχείρηση κοινής οφέλειας. Υπό μια έννοια αποτελεί την απεικόνιση της μακροχρόνιας και ατελούς ρύθμισης, μεταξύ της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Εάν οι οργανωτικές δυνάμεις αξιοποιούσαν πλήρως όλες τις ορατές ευκαιρίες και αντιμετώπιζαν όλες τις διακριτές απειλές, αναμφίβολα δε θα υπήρχε κανένα στρατηγικό χάσμα, όμως όπως θα δούμε στη συνέχεια κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό (Harrison, Philips, 1991).

9.8 Η οργανωτική αξιολόγηση: Οι στρατηγικές αποφάσεις που δημιουργούνται μέσα από ενδογενείς αδυναμίες, οδηγούνται αναπόφευκτα στην αποτυχία. Προκειμένου να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, αναπτύσσεται από τους ιθύνοντες μία ανάλυση που εξετάζει το συνολικό της πλαίσιο της οργάνωσης, εστιάζοντας στην αξιολόγηση των σημαντικότερων δυνατοτήτων της. Οι πιο επιτυχείς επιλογές στρατηγικής προκύπτουν, όταν χρησιμοποιούνται

όλες οι κύριες δυνάμεις, που είναι πιθανό να προάγουν τα πλεονεκτήματά της και να μειώσουν τις τυχόν αδυναμίες ή ανεπάρκειές της. Για να επιτευχθεί επομένως αυτή η βελτιωμένη κατάσταση, απαιτείται μια συστηματική ανάλυση των γενικών και ιδιαίτερων οργανωτικών ικανοτήτων, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι (Hart, 1994).

Μια αρχική προσέγγιση στην αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός *σχεδιαγράμματος δυνατοτήτων*, που επιτρέπει στη διοίκηση να κατευθύνει σε βάθος την εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της οργάνωσης. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει να ξεχωρίζει τους τομείς των *διακριτών ικανοτήτων*, δηλ. τα αρχικά σημεία όπου εδράζεται η κύρια δυναμική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Ο κύριος λόγος για τον οποίο χρειάζεται αυτό το σχεδιάγραμμα βρίσκεται στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η αντιμετώπισή τους απαιτεί τη γνώση των εγγενών αδυναμιών, καθώς επίσης και τη δημιουργία δυνάμεων προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές επαρκώς (Liam, 1989).

«Έτσι οι στρατηγικές αποφάσεις είναι τελικά ένας συμβιβασμός μεταξύ της ανατροπής και της υπεράσπισης της βέλτιστης ισορροπίας, η οποία εξαρτάται από τη συνειδητοποίηση των όρων που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον και την επιδέξια χρησιμοποίηση των εσωτερικών πόρων». Επομένως, «στο στάδιο λήψης των στρατηγικών αποφάσεων πρόκειται να ξεδιπλωθεί ένα σχέδιο, που τελικό στόχο έχει την εσωτερική ανάλυση του δυναμικού, των πόρων και των δυνατοτήτων της οργάνωσης. Μέσα από την παρουσίαση των δυνάμεων και των αδυναμιών της, αποτυπώνεται ολόκληρη η εσωτερική της εικόνα» (McCarthy, Minichiello, Curran, 1975, σ. 107). Στην οργανωτική αξιολόγηση περιλαμβάνονται οι εξής τομείς:

A) Η διαχείριση (management) αποτελεί τον κύριο τομέα αξιολόγησης για τις οργανωτικές δυνάμεις ή αδυναμίες. Η διαχείριση είναι δύναμη ζωτικής σημασίας για την πρόοδο και την εξέλιξη της οργάνωσης, και είναι βασικός παράγοντας για τις επιτυχείς εκτελέσεις και εκβάσεις. Οι διευθυντικές αξίες και η εμπειρία βρίσκουν την έκφρασή τους μέσα από την εφαρμογή της διαχείρισης, ενώ είναι απαραίτητες για τις επιτυχείς στρατηγικές αποφάσεις (Χυτήρης, 2001).

B) Η τεχνολογία είναι μία ακόμη σημαντική παράμετρος, η οποία περιλαμβάνεται στην αξιολόγηση των οργανωτικών δυνατοτήτων. Εξ ορισμού η τεχνολογία σημαίνει τη συστηματική εφαρμογή της επιστημονικής ή άλλης «οργανωμένης γνώσης», που δημιουργεί ένα σύνολο αρχών και τεχνικών προκειμένου να επιφέρουν την επιθυμητή αλλαγή μέσα στην οργάνωση. Από τη φύση της η τεχνολογία υπονοεί την αλλαγή, που επηρεάζει τη διαχείριση στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων (Subramanian, 1987). Συνεπώς ο οργανωτικός ιθύνων

θα πρέπει συνεχώς να ανιχνεύει το περιβάλλον, ιδίως στους τομείς που αφορούν την τεχνολογία αιχμής. Σύμφωνα με τον Elich Bloch (1996, σ.38), «Σήμερα η επιτυχία στη παγκόσμια αγορά σημαίνει νέα γνώση, που αποτυπώνεται μέσα από τη νέα τεχνολογία και πρέπει να αποκτηθεί γρηγορότερα από τους άλλους. Αυτός είναι ένας θεμελιώδης νόμος μέσα σ' αυτόν τον ανταγωνιστικό κόσμο».

Γ) **Οι οργανωτικές πολιτικές** παρέχουν ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο μπορούν να ληφθούν οι στρατηγικές αποφάσεις. Οι εναλλακτικές λύσεις της επιλογής, δείχνουν τα σχέδια δράσης που είναι διαθέσιμα για τη διοίκηση. Η επικρατούσα πολιτική δείχνει εάν αυτά τα σχέδια μπορούν και πρέπει να ακολουθηθούν, στα πλαίσια των οδηγιών που παρέχονται από τις υψηλές βαθμίδες της οργάνωσης. Προκειμένου να αποτελέσουν ένα αντιστάθμισμα που να επιτυγχάνει την ισορροπία, οι πολιτικές παρέχουν μια ουσιαστική υποστήριξη στην οργανωτική αξιολόγηση, και στην ανάπτυξη ενός προπαρασκευαστικού σχεδίου καταγραφής των δυνατοτήτων της στρατηγικής επιλογής (Galbraith, 1973)

Δ) Η αξιολόγηση των **πόρων** τέλος, που ολοκληρώνεται μέσα από τη μέτρηση της διαθεσιμότητάς τους, αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό κομμάτι αυτής της διαδικασίας. Οι πόροι μπορούν να διαιρεθούν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες: (1) τους *θεσμικούς* πόρους, οι οποίοι περιλαμβάνουν το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν ολόκληρο το οργανωτικό πλαίσιο, (2) τους *φορολογικούς* πόρους, που περιλαμβάνουν τα χρήματα και τις πιστώσεις, (3) τους *φυσικούς* πόρους, οι οποίοι περικλείουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τις προμήθειες και τις πρώτες ύλες και (4) το *ανθρώπινο δυναμικό*, που αναφέρεται στο χρόνο, τις ενέργειες κ.α. Η επάρκεια της διαθεσιμότητάς τους πρέπει να αξιολογηθεί από τη διοίκηση, κατά τη διάρκεια ανάπτυξης των εναλλακτικών σχεδίων δράσης και της προπαρασκευής μιας στρατηγικής επιλογής (Ryan, 1996).

9.9 Η περιβαλλοντική εκτίμηση: Μόλις ολοκληρωθεί το σχεδιάγραμμα των δυνατοτήτων και προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες, που διαμορφώνουν τα οργανωτικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες, το επόμενο βήμα είναι να αξιολογηθεί το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό γίνεται μέσα από τον καθορισμό της φύσης και του μεγέθους του στρατηγικού χάσματος της οργάνωσης. Η διαδικασία αυτή εστιάζεται στους παρακάτω τομείς:

Α) **Τις ευκαιρίες.** Αναμφίβολα, παράγοντας μέγιστης σπουδαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, είναι μια πραγματική ή πιθανή ευκαιρία. Οι ευκαιρίες είναι εξωτερικές καταστάσεις, πιθανές να εργαστούν για το μακροπρόθεσμο όφελος της οργάνωσης. Η διαχείριση, η τεχνολογία και οι πόροι της

οργάνωσης, πρέπει να είναι επαρκείς ώστε να αξιοποιήσουν ενδεχόμενες ευκαιρίες, ενώ πρέπει να υπάρξει μια προθυμία από τους υψηλά ιστάμενους για να γίνει αποδεκτό ένα σχετικό ρίσκο (Jackson, 1988).

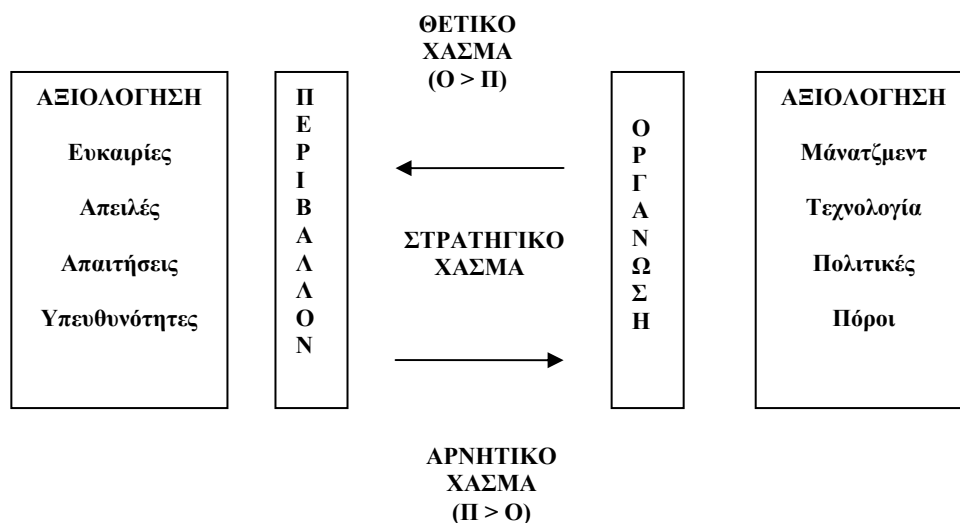
B) Τις απειλές. Μαζί με τις ευκαιρίες, οι πληροφορίες που λαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, βοηθούν τη διαχείριση να εξακριβώσει τις απειλές στην οργάνωση. Οι απειλές περιλαμβάνουν όλες τις εξωγενείς δυνάμεις, που έχουν τη δυνατότητα να παρεισφρύνουν μέσα σ' αυτή, σε οποιοδήποτε επίπεδο και με κάθε τρόπο. Αυτές οι εξωτερικά επιβαλλόμενες απειλές, μπορούν να προέρθουν από πιθανές νέες τεχνολογικές εξελίξεις, την εμφάνιση νέων υποκατάστατων προϊόντων, από δυσμενείς οικονομικές συνθήκες (εξάντληση των φυσικών πόρων, νέες πηγές ισχυρού ανταγωνισμού κ.λ.π.). Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που είναι βασισμένο σε μια ισορροπία της οργανωτικής δύναμης και των ικανοτήτων της, αντέχει σε οικονομικούς κλυδωνισμούς και παρέχει καλύτερη προστασία ενάντια στις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον (Lado, 1992).

Γ) Τους κοινωνικοπολιτικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί με τις δύο επιμέρους κατηγορίες, ολοκληρώνουν την αξιολόγηση του περιβάλλοντος της οργάνωσης. Η πρώτη κατηγορία αποτελεί τις *απαιτήσεις*, που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος νομικής φύσης και συνδέονται με τις πτυχές της διακυβέρνησης και των πολιτικών συστημάτων. Τα παραδείγματα των απαιτήσεων περιλαμβάνουν τους νομικούς κώδικες, τους νομικούς περιορισμούς και τη νομοθεσία. Η δεύτερη κατηγορία κοινωνικοπολιτικών παραγόντων αποτελεί τις *ευθύνες*, οι οποίες είναι οι προσδοκίες εκ μέρους κάποιων κοινωνικών ομάδων, ότι μια δεδομένη στρατηγική απόφαση δε θα λειτουργήσει σε βάρος τους. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνεται, όπως γίνεται αντιληπτό ή έννοια της *κοινωνικής ευθύνης* (Davis, 1973). Ο όρος αυτός θεωρεί υποχρέωση εκ μέρους της οργάνωσης να εξετάσει, κατά πόσο πλήττεται η κοινωνική ευημερία και το δημόσιο συμφέρον, κατά την παραγωγή των στρατηγικών επιλογών. Αφού αναλύθηκαν οι εσωτερικές και εξωτερικές παράμετροι αξιολόγησης, θα αναφερθούμε στις παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος.

9.10 Οι παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος: Υπάρχουν τρεις παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος: (1) το θετικό στρατηγικό χάσμα, (2) το αρνητικό στρατηγικό χάσμα και (3) το μηδενικό στρατηγικό χάσμα. Οι πρώτες δύο παραλλαγές απεικονίζουν χωριστά, την πραγματική συνθήκη μιας δεδομένης οργάνωσης σε διαφορετικά χρονικά σημεία – δηλ. έχει είτε ένα θετικό είτε ένα αρνητικό στρατηγικό χάσμα, και η διοίκηση ενθαρρύνεται να εξετάσει τον τύπο και το μέγεθός του στην παραγωγή των στρατηγικών επιλογών της. Η τρίτη

παραλλαγή του μηδενικού στρατηγικού χάσματος, δεν υφίσταται σε πραγματικές συνθήκες αλλά υπάρχει μόνο σε θεωρητικό επίπεδο. Οι παραλλαγές αυτές απεικονίζονται στο σχήμα 15.

Σχήμα 15



Α) Το θετικό στρατηγικό χάσμα: Εάν μια ταυτόχρονη αξιολόγηση της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της, αποκαλύπτει ότι το ποσοστό των εσωτερικών δυνατοτήτων της είναι σαφώς μεγαλύτερο από το σύνολο των σημαντικών εξωτερικών παραγόντων, τότε υπάρχει ένα θετικό στρατηγικό χάσμα. Με άλλα λόγια όπως συμβολίζεται στο σχήμα, εάν $O > Π$, το στρατηγικό χάσμα ισορροπεί υπέρ της οργάνωσης. Σε αυτές τις συνθήκες η διαχείριση, η τεχνολογία, οι πολιτικές και οι πόροι είναι περισσότερο επαρκείς, ώστε να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, να αντιμετωπίσουν σοβαρές απειλές ή να καλύψουν οποιαδήποτε απαίτηση ή ευθύνη προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Με ένα θετικό στρατηγικό χάσμα, η οργάνωση αποκτά ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Εντούτοις αυτό το πλεονέκτημα υφίσταται κατά ένα βαθμό. Δεδομένου ότι το θετικό χάσμα τείνει να αυξηθεί, η οργάνωση αρχίζει να αναλαμβάνει το κόστος των ευκαιριών μέσω της σωστής χρήσης της διαχείρισης, της τεχνολογίας ή των πόρων. Εάν όμως δε γίνει ορθολογική κατανομή αυτών των δυνάμεων, τότε το κόστος της ευκαιρίας μπορεί να την οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες. Ένα παράδοξο της έννοιας του στρατηγικού χάσματος είναι, ότι ένα πολύ μεγάλο θετικό χάσμα μπορεί να εμφανίσει τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται στην αρνητική του μορφή. Ο καλύτερος μακροπρόθεσμος όρος είναι ένα

μικρό θετικό χάσμα που απεικονίζει κάποιες επιφυλάξεις μέσα στην οργάνωση, απέναντι στη χρήση των απροσδόκητων ευκαιριών ή στην αντιμετώπιση των απρόβλεπτων απειλών.

Ο ιδεατός τύπος του στρατηγικού χάσματος υφίσταται, όταν οι εξωτερικές ευκαιρίες είναι άφθονες και υπάρχει ιδιαίτερη, αλλά μη υπερβολική, δύναμη στις εσωτερικές ικανότητες. Αυτός είναι ο βέλτιστος όρος για τις επιτυχείς στρατηγικές αποφάσεις. Η διαχείριση να είναι ορθολογική, η τεχνολογία να είναι προηγμένη, οι πολιτικές να είναι ουσιαστικές και οι πόροι να χρησιμοποιούνται παραγωγικά προς κάθε κατεύθυνση. Οι οργανωτικές ικανότητες δεσμεύονται με μερικές επιφυλάξεις, στην αναζήτηση των ελκυστικότερων εξωτερικών ευκαιριών. Σε συνθήκες ισορροπίας η οργάνωση έχει ένα μικρό θετικό στρατηγικό χάσμα και οι μη παραγωγικοί πόροι ελαχιστοποιούνται. Συγκεκριμένες στρατηγικές αποφάσεις για το σύνολό της λαμβάνονται, ανάλογα με τις προτεραιότητες που εκείνη έχει θέσει.

B) Το αρνητικό στρατηγικό χάσμα: Ένα αρνητικό στρατηγικό χάσμα εμφανίζεται, όταν οι σημαντικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι ισχυρότεροι από τις εσωτερικές ικανότητες της οργάνωσης. Αυτός ο τύπος, που συμβολίζεται ως $\Pi > O$, σημαίνει ότι η οργάνωση δεν έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις διαθέσιμες ευκαιρίες, να εξετάσει τον ανταγωνισμό ή τις τεχνολογικές απειλές ή να εκπληρώσει τις αναμενόμενες ευθύνες της. Με άλλα λόγια είναι σε σημαντικά μειονεκτική στρατηγική θέση, έναντι του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Προφανώς ένα αρνητικό στρατηγικό χάσμα απαιτεί την άμεση και αποτελεσματική διορθωτική δράση από τη διαχείριση, ώστε να επανέρθει μία αποδεκτή ισορροπία. Εάν αυτό είναι μικρό, η διαχείριση πρέπει να ενεργήσει για να στηρίξει τους τομείς των εσωτερικών αδυναμιών και να αυξήσει τις ικανότητες της οργάνωσης σε ένα βαθμό, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις εξωτερικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα, η διορθωτική δράση της διοικητικής δύναμης περιλαμβάνει: (1) μια αλλαγή στο ανώτατο επίπεδο της διοίκησης, μαζί με τη συνοδευτική αναδιάρθρωση της οργάνωσης, (2) μια πρόοδο της όλο και περισσότερο πεπαλαιωμένης τεχνολογίας, (3) μια περιεκτική αναθεώρηση των οργανωτικών πολιτικών, (4) έναν επανασχηματισμό στην διανομή των πόρων. Εάν οι προσπάθειες αυτές είναι επιτυχείς, η οργάνωση θα κινηθεί από ένα χαμηλό αρνητικό προς ένα μικρό θετικό στρατηγικό χάσμα. Εάν η διαχείριση είναι διστακτική ή αβέβαιη για τη λήψη διορθωτικών μέτρων, τότε το μικρό αρνητικό χάσμα θα επεκταθεί, με αποτέλεσμα να απαιτούνται από δραστικά έως δρακόντεια μέτρα για τον περιορισμό του.

Η θέση ισορροπίας, είναι πάντα ένα μικρό θετικό στρατηγικό χάσμα. Η επίτευξή του σε υπερθετικό βαθμό δείχνει την υπερεκμετάλλευση των οργανωτικών ικανοτήτων για την ανάπτυξη των ελκυστικών εξωτερικών ευκαιριών, με αποτέλεσμα να διασαλεύεται η ισορροπία. Στην παρουσία ενός μικρού αρνητικού χάσματος, η διαχείριση πρέπει να

επικεντρωθεί στο μετασχηματισμό της εσωτερικής αδυναμίας σε δύναμη, μεταβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο το μικρό αρνητικό πρόσημο σε θετικό.

Γ) **Το μηδενικό στρατηγικό χάσμα:** Πάντοτε θα υπάρχει ένα στρατηγικό χάσμα μεταξύ της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Η έννοια του μηδενικού στρατηγικού χάσματος δεν υφίσταται σε πραγματικές συνθήκες, διότι δεν είναι εφικτή μια τέλεια σύζευξη, ανάμεσα στις δυνατότητες μιας οργάνωσης και στις σημαντικές δυνάμεις της περιβαλλοντικής της περιοχής. Παράγοντες όπως οι ατελείς πληροφορίες, οι χρονικές καθυστερήσεις στην ανταπόκριση, η πρόκληση αλλαγών, οι τεχνολογικές σημαντικές ανακαλύψεις και οι διευθυντικές παραλείψεις, συμβάλλουν στην αναπόφευκτη δημιουργία του. Υπάρχει, με άλλα λόγια, ένα επίπεδο στρατηγικού χάσματος ενδεχομένως και στη θετική πλευρά, που είναι αμείωτο για οποιαδήποτε οργάνωση. Το σύστημα αυτό ολοκληρώνεται με την περιγραφή των διαδικασιών ροής (Harrison, 1989).

9.11 Οι ροές της διαδικασίας: Υπάρχουν τρεις τύποι ροών, όπου ο κάθε ένας από αυτούς συμβάλλει στην αλληλένδετη δυναμική της συνολικής διαδικασίας.

A) **Η αρχική ροή** (primary flow). Η αρχική ροή καλύπτει τις κύριες λειτουργίες της διαδικασίας. Αυτές οι λειτουργίες δεν μπορούν πρόωρα ή αυθαίρετα να παρακαμφθούν, χωρίς να επηρεάσουν σοβαρά την ακεραιότητα της συνολικής διαδικασίας. Η αρχική ροή προχωρά διαδοχικά και οι πληροφορίες, που παραλαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της οργάνωσης, μαζί με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτές οι αξιολογήσεις οδηγούν στην υποβολή ενός σχεδίου ανάλυσης του στρατηγικού χάσματος, προκειμένου να διακρίνει το μέγεθος και τη θετική ή αρνητική του φύση. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης χρησιμοποιούνται από τη διαχείριση, για να θέσουν ή να επαναρυθμίσουν τους στόχους της οργάνωσης, οι οποίοι οδηγούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της εφαρμοσμένης επιλογής δημιουργούν μία ανατροφοδότηση (feedback) με το εξωτερικό περιβάλλον, που επιτρέπει στη διοίκηση να αξιολογήσει την έκβαση των επιλογών της και να λάβει τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα, ώστε με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

B) **Η επακόλουθη ροή** (corollary flow). Η επακόλουθη ροή αποτελεί τη βοηθητική λειτουργία των διαδικασιών. Αυτές οι λειτουργίες μπορούν να συντομευτούν ή να παρακαμφθούν, αλλά όχι χωρίς κάποια εξασθένιση της συνολικής διεργασίας. Για παράδειγμα η αναζήτηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε αυτό το στάδιο, αλλά ενδεχομένως θα έχει ως

αποτέλεσμα ένα ανεπαρκές σύνολο εναλλακτικών λύσεων, με μεγάλο κόστος για την οργάνωση.

Γ) **Η ροή πληροφοριών** (information flow). Η ροή πληροφοριών αποτελεί την ανάλυση των δυνατοτήτων, στην αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων ή της ανατροφοδότησης των πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον, που υποδηλώνει την αποδοχή ή τη μη αποδοχή της εφαρμοσμένης στρατηγικής επιλογής. Υπό αυτήν τη μορφή έχει εξειδικευμένη συμβολή στη επιτυχία της απόφασης. Η ροή πληροφοριών επιτρέπει επίσης στη διαχείριση να προσδιορίσει τις δυνατότητες για διάφορα σχέδια δράσης, στην ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων (Jones, 1994).

9.12 Η διαδικασία στρατηγικής λήψης των αποφάσεων: Το σχήμα 16 παρουσιάζει τη διαδικασία της στρατηγικής λήψης απόφασης και την έννοια του στρατηγικού χάσματος. Υπό αυτή τη μορφή περιέχει πολλές έννοιες που έχουν ήδη εξηγηθεί, στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου. Το σχήμα επίσης απεικονίζει τους ξεχωριστούς παράγοντες, που επιτρέπουν μια ειδική ερμηνεία στη χρήση του αξιολογικού πλαισίου για τις στρατηγικές αποφάσεις (Thompson, Strickland, 1983). Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, που αποτυπώνεται στο σχήμα 16, ισχύει για τις στρατηγικές επιλογές που πραγματοποιούνται σε όλες τις κατηγορίες των οργανώσεων. Παρόλα αυτά θα λέγαμε ότι είναι περισσότερο εφαρμόσιμες σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα και όχι τόσο του δημόσιου. Για παράδειγμα, είναι πιο εύκολο να προσδιοριστεί η ανάλυση χάσματος σε μια μεσαία ιδιωτική εταιρία απ' ό,τι σε μία μεγάλη δημόσια επιχείρηση, γιατί το μέγεθος της δεύτερης δημιουργεί δυσκολίες ως προς τον ακριβή καθορισμό του. Οι αξιολογήσεις των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών των οργανώσεων στο δημόσιο τομέα καθίσταται δυσχερείς, λόγω της πολυπλοκότητας, της διαφορετικής πολιτικής και των εγγενών διαδικασιών, που διαμορφώνουν ένα ιδιόμορφο πλαίσιο (Bronner, 1986). Όμως ο αρχικός προσανατολισμός του στρατηγικού χάσματος στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, δε μειώνει την αξία της συνολικής διαδικασίας, ως πλαίσιο αξιολόγησης των στρατηγικών αποφάσεων για το δημόσιο τομέα. Οι περιβαλλοντικές πληροφορίες είναι ένα παράδειγμα κρίσιμης σπουδαιότητας για την παραγωγή στρατηγικής, σε οποιοδήποτε τύπο οργάνωσης και η διαδικασία επιλογών κατά τη λήψη των αποφάσεων, είναι κοινή και στους δύο τομείς. Ένα βαθύτερο πάντως αίτιο σε αυτή τη διαφοροποίηση, οφείλεται στην ήδη διαμορφωμένη κουλτούρα των δύο οργανώσεων, δημόσιων και ιδιωτικών, η οποία έχει αντίκτυπο στις στρατηγικές αποφάσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζεται αυτή η σχέση.

9.13 Οργανωτική κουλτούρα και στρατηγική: Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η κουλτούρα ταιριάζει με την εφαρμογή της στρατηγικής και ρυθμίζει τον τρόπο εσωτερικής

διακυβέρνησης της οργάνωσης, αναπτύσσεται ένας *ενθαρρυντικός* ρόλος που παγιοποιεί τη στρατηγική και παρακινεί τα μέλη να συμβάλλουν με τρόπο αποτελεσματικό για την εφαρμογή της. Το πλαίσιο αυτό παρέχει τη δομή, τα πρότυπα και το σύστημα αξιών, που λειτουργούν με τρόπο ώστε να προάγεται το όραμα της οργάνωσης και οι στόχοι της (Lei, Greer, 2003).

Η σχέση ενθάρρυνσης, κουλτούρας και στρατηγικής, διαμορφώνει θετικές επιπτώσεις στις πρακτικές και το βαθμό συνεργασίας των ομάδων. Αντίθετα σε περιπτώσεις όπου οι δύο έννοιες είναι μη ευθυγραμμισμένες, κυριαρχεί το σύστημα αξιών των διαφόρων υποομάδων, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει υποστηρικτικός ρόλος για τη στρατηγική που ακολουθείται (Corley, 2004). Ένα εργασιακό περιβάλλον που στηρίζεται σε αξίες που είναι συμβατές με το σύστημα αρχών της στρατηγικής, οδηγείται σε μία ευκολότερη συναίνεση μεταξύ των μελών του, απέναντι στις αλλαγές που ενδεχομένως θα προκύψουν (Franklin, Pagan, 2006). Σε περίπτωση αντίθετα που το σύστημα αξιών είναι ασύμβατο με τις στρατηγικές κατευθύνσεις, τότε η όποια οργανωτική αλλαγή καθίσταται από δυσχερή έως ανεφάρμοστη. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει είτε εργαλείο εφαρμογής, είτε μία σημαντική τροχοπέδη για τη στρατηγική (Henri, 2006). Δύο παραδείγματα που καταδεικνύουν αυτήν τη σημασία, αναφέρονται παρακάτω. Το πρώτο προέρχεται από μία δημόσια επιχείρηση και το δεύτερο από μία ιδιωτική.

Η διοίκηση μίας δημόσιας επιχείρησης κοινής οφέλειας (Δ.Ε.Κ.Ο.), αποφασίζει να προχωρήσει στην αλλαγή του τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της (στρατηγική εσωτερικής επικοινωνίας). Το σχέδιο διαμορφώνεται, αναγγέλλεται στους εργαζόμενους και τίθεται σε εφαρμογή. Κανένας όμως δεν είναι σε θέση να εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή, όχι επειδή είναι ανεπαρκής ως προς τη σύλληψη ή τη θεωρητική της υποδομή, αλλά επειδή η κουλτούρα της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από αυστηρές ιεραρχικές δομές και συστήματα ελέγχου. Το σύστημα αξιών της είναι επιφυλακτικό ως προς τις γρήγορες αλλαγές, με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα αρνητικό κλίμα απέναντι στη συγκεκριμένη στρατηγική (Bryson, 2004).

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά στον πιθανό οργανωτικό αντίκτυπο της προσπάθειας, να εφαρμοστεί μία στρατηγική σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Επειδή οι οργανώσεις αυτές αντιμετωπίζουν σύντομους κύκλους παραγωγής προϊόντων, η κουλτούρα τους χαρακτηρίζεται από αξίες που ενθαρρύνουν τη *μεμονωμένη αυτονομία* (δηλ. οι εργαζόμενοι αναμένεται να αναλάβουν την ευθύνη για τις πρωτοβουλίες τους, να έχουν ανεξαρτησία κ.λ.π.) και την *ανοχή του κινδύνου* (δηλ. οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι πρόθυμοι στην ανάληψη ρίσκου, καινοτόμοι κ.λ.π.). Συνεπώς οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις

επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, στηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό από το δυναμικό τους που έχει διαμορφώσει παρόμοιες αξίες (Eisenhardt, 1989).

Αυτά τα δύο παραδείγματα δείχνουν, ότι ως κομβική παράμετρος η οργανωτική κουλτούρα προωθεί την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής, όταν ταυτίζεται το σύστημα αρχών και αξιών τους, ενώ αντίθετα αποτελεί παράγοντα ανάσχεσης, όταν αυτό κινείται σε αντίθετες ροές. Θα λέγαμε ότι αυτή περιέχει κατά ένα σημαντικό μέρος την έννοια «της τακτοποίησης» στη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής, γιατί κάτι τέτοιο απαιτεί διάφορα στάδια και για πολλά από αυτά δεν υπάρχει κανένας ρητός κανόνας. Επομένως οι εργαζόμενοι στηρίζονται στην οργανωτική κουλτούρα, ως πηγή καθοδήγησης. Αυτή τους δίνει μια κατεύθυνση γι' αυτό που πρέπει να πράξουν και για τις προτεραιότητες που πρέπει να θέσουν (Rodrigues, 2006). Έτσι από την άποψη αυτή αποτελεί έναν πολύτιμο σύμμαχο για τη στρατηγική. Προκειμένου να γίνει σαφέστερη η σχέση του ρόλου των δύο εννοιών, ακολουθεί η παρουσίαση του ερευνητικού μέρους της διδακτορικής διατριβής, που αφορά επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Κεφάλαιο Δέκατο

Η πρακτική εφαρμογή στις δημόσιες επιχειρήσεις.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει εκτενής ανάλυση της έρευνας, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο το θεωρητικό υπόβαθρο των προηγούμενων κεφαλαίων, έχει πρακτική εφαρμογή μέσα στον περίπλοκο και πολυάνθρωπο χώρο της δημόσιας διοίκησης.

10.1 Η μεθοδολογία: Η έρευνα διεξήχθη σε τέσσερις διαφορετικούς δημόσιους οργανισμούς, το υπουργείο Ανάπτυξης, την Αγροτική Τράπεζα, τη Νομαρχία Ανατολικής Αττικής και τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛ.ΤΑ). Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους κυρίως του τμήματος προσωπικού. Ο λόγος που επιλέχθηκαν, ήταν προκειμένου να ερευνηθεί το κατά πόσο τέσσερις διαφορετικές οργανώσεις, μία κρατική τράπεζα, μία δημόσια επιχείρηση κοινής οφέλειας (Δ.Ε.Κ.Ο.), ένα υπουργείο, και μία νομαρχία, διαθέτουν ομοειδή κουλτούρα ή μη, και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την ατομική συμπεριφορά, ιδίως στο κρίσιμο κομμάτι της λήψης των αποφάσεων.

Οι ερωτήσεις εξέταζαν την άποψη των εργαζόμενων απέναντι σε βασικά χαρακτηριστικά οργανωτικής κουλτούρας, που περιλαμβάνονται μέσα σε μία δημόσια επιχείρηση ή οργανισμό, και τους τρόπους επιρροής τους. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε εξαβάθμια αθροιστική κλίμακα (τύπου Likert), η οποία είναι η ευρύτερα χρησιμοποιούμενη σε έρευνες τέτοιου τύπου και χαρακτηρίζεται ως η πλέον εύκολη για τη συμπλήρωσή της, από τους συμμετέχοντες (Κατερέλος, 2002). Ειδικότερα η κλίμακα ξεκινούσε από το 1 = **διαφωνώ απόλυτα**, 2 = **διαφωνώ**, 3 = **ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ**, 4 = **συμφωνώ**, 5 = **συμφωνώ απόλυτα** και τέλος το 6 = **δε γνωρίζω / δεν απαντώ**. Σε κάθε ερώτηση έπρεπε να κυκλωθεί μόνο ένας αριθμός. Επιπλέον υπήρχαν οι συμπληρωματικές πληροφορίες που αφορούσαν το φύλο, τα έτη παραμονής στον εργασιακό χώρο και το μορφωτικό επίπεδο.

Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από μία προσωπική επιστολή με ιδιόχειρη υπογραφή, προκειμένου να λάβει γνώση ο κάθε συμμετέχων για το λόγο διεξαγωγής της έρευνας. Στο γράμμα εξηγούσα ότι η συγκεκριμένη έρευνα γινόταν στα πλαίσια της διδακτορικής διατριβής, με αντικείμενο το ρόλο της κουλτούρας του δημόσιου οργανισμού όσον αφορά στη στάση των εργαζόμενων κατά τη λήψη των αποφάσεων. Στη συνέχεια έδινα έναν απλό και περιεκτικό ορισμό της οργανωτικής κουλτούρας. Στο τέλος της επιστολής, τους διαβεβαίωνα ότι οι απαντήσεις τους είναι αυστηρά ανώνυμες και εμπιστευτικές και ότι θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους εκπαιδευτικούς σκοπούς του διδακτορικού. Το συνολικό δείγμα αποτελείται από 170 άτομα $n = 170$. Ποσοστό **42%** του δείγματος

αποτελούσαν **άνδρες** και **58% γυναίκες**. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, ποσοστό **23%** ήταν απόφοιτοι **λυκείου**, σε ποσοστό **62%** κάτοχοι πτυχίου **Α.Ε.Ι** ή **Τ.Ε.Ι**, **14%** κάτοχοι **μεταπτυχιακού** τίτλου ή **διδακτορικού**, ενώ το 1% δήλωσε κάτι άλλο.

Το ερωτηματολόγιο συγκροτούσαν δώδεκα, απλά διατυπωμένες, ερωτήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αυτό που είχε σημασία, ήταν ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας του εργαζόμενου με την κάθε ερώτηση. Πιο συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια να εξεταστούν διάφορες πτυχές της οργανωτικής κουλτούρας ενός δημόσιου οργανισμού. Η πρώτη ερώτηση, **«Πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, ευνοεί το αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας για τον εργαζόμενο;»** και η δεύτερη **«Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που προσφέρει προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους;»**, εξέταζαν κάποιες βασικές αρχές *επιχειρησιακής φιλοσοφίας* του δημόσιου οργανισμού. Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις, **«Κατά την άποψή σας, το εργασιακό σας περιβάλλον ενισχύει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα;»**, **«Θεωρείτε ότι το εργασιακό σας πλαίσιο ευνοεί το θεμιτό ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του;»** και **«Στο εργασιακό σας περιβάλλον υπάρχει ένα καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων;»**, εξετάζεται το ευαίσθητο για την οργάνωση κομμάτι των *διαπροσωπικών σχέσεων* μεταξύ των εργαζόμενων. Το καίριο ζήτημα της *οργανωτικής αλλαγής*, ερευνάται μέσα από την έκτη, δέκατη και ενδέκατη ερώτηση αντίστοιχα, δηλ. **«Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, π.χ. ευέλικτο ωράριο, νέες τεχνολογίες κ.α.;»**, **«Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που λαμβάνει μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας;»** και **«Θεωρείτε ότι εργάζεστε σε ένα δημόσιο οργανισμό, που εστιάζει στη συνεχή καλύτερευση των υπηρεσιών του απέναντι στον πολίτη (καταναλωτή);»**. Βασικά σημεία της *στρατηγικής* που ακολουθείται, εξετάζονται μέσα από την έβδομη ερώτηση **«Το εργασιακό σας περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνετε;»**, καθώς και τη δωδέκατη **«Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε έχει ένα καθαρό όραμα σχετικά με το μέλλον του, που βοηθά στη βελτίωσή του;»**. Τέλος, η κρίσιμη πτυχή της *αξιολόγησης* ερευνάται μέσα από την όγδοη ερώτηση **«Ο οργανισμός όπου εργάζεστε χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης, προκειμένου οι υπάλληλοι να είναι πιο αποδοτικοί;»**, ενώ η επιρροή της *πολιτικής* (politics) εξετάζεται μέσω της ερώτησης **«Κατά την άποψή σας, σε ένα δημόσιο οργανισμό ο συνδικαλισμός επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση;»**.

Ειδικότερα:

Στην πρώτη ερώτηση **«Πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, ευνοεί το αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας για τον εργαζόμενο;»** μόλις το 9% από τους

ερωτηθέντες διαφώνησε, ποσοστό 16% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ ποσοστό 72% συμφώνησε.

Στη δεύτερη ερώτηση **«Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που προσφέρει προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους;»** το 26 % από το δείγμα της έρευνας διαφώνησε, το 28% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ το 44% συμφώνησε.

Στην ερώτηση **«Κατά την άποψή σας, το εργασιακό σας περιβάλλον ενισχύει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα;»**, το 14% από τους συμμετέχοντες στην έρευνα διαφώνησε, το 27% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ ποσοστό 56% συμφώνησε.

Στην τέταρτη ερώτηση **«Θεωρείτε ότι το εργασιακό σας πλαίσιο ευνοεί το θεμιτό ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του;»**, ποσοστό 30% δήλωσε ότι διαφωνεί, το 41% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ το 27% των εργαζόμενων απάντησε ότι συμφωνεί.

Στην ερώτηση **«Στο εργασιακό σας περιβάλλον υπάρχει ένα καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων;»**, το 8% δήλωσε ότι διαφωνεί, το 19% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ ποσοστό 71% συμφώνησε.

Στην έκτη ερώτηση **«Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, π.χ. ευέλικτο ωράριο, νέες τεχνολογίες κ.α. ;»** το 37% δήλωσε ότι διαφωνεί, το 27% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ ποσοστό 34% συμφώνησε.

Στην ερώτηση **«Το εργασιακό σας περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνετε;»** ποσοστό 29% διαφώνησε, το 40% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ το 27% συμφώνησε.

Στην όγδοη ερώτηση **«Ο οργανισμός όπου εργάζεστε χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης, προκειμένου οι υπάλληλοι να είναι πιο αποδοτικοί;»** ποσοστό 50% του δείγματος διαφώνησε, το 26% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ το 20 % συμφώνησε.

Στην επόμενη ερώτηση **«Κατά την άποψή σας, σε ένα δημόσιο οργανισμό ο συνδικαλισμός επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση;»** το 15% των ερωτώμενων διαφώνησε, ποσοστό 29% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ το 51% συμφώνησε.

Στην δέκατη ερώτηση **«Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που λαμβάνει μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας;»** το 34% του δείγματος διαφώνησε, ποσοστό 29% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ το 33% συμφώνησε.

Στην επόμενη ερώτηση **«Θεωρείτε ότι εργάζεστε σε ένα δημόσιο οργανισμό, που εστιάζει στη συνεχή καλύτερευση των υπηρεσιών του απέναντι στον πολίτη (καταναλωτή);»** ποσοστό 26% διαφώνησε, το 51% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ το 22% συμφώνησε.

Στην τελευταία ερώτηση «Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε έχει ένα καθαρό όραμα σχετικά με το μέλλον του, που βοηθά στη βελτίωσή του;» το 29% των συμμετεχόντων στην έρευνα διαφώνησε, το 22% ούτε συμφώνησε / ούτε διαφώνησε, ενώ το 44% συμφώνησε.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί, ότι το ποσοστό του *δε γνωρίζω / δεν απαντώ* κυμάνθηκε σε ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά και αναφέρεται με τον όρο *Missing*, επειδή δεν προσμετρήθηκε στη στατιστική ανάλυση που ακολουθεί. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα *Minitab*. (Στο Παράρτημα Β' παρατίθεται ολόκληρο το ερωτηματολόγιο).

10.2 Η ανάλυση των στατιστικών δεδομένων: Σκοπός της στατιστικής επεξεργασίας που ακολουθεί, είναι να μελετήσουμε τη σχέση ανάμεσα σε ζευγάρια μεταβλητών (ερωτήσεων) που σχετίζονται με θεωρητικές προσεγγίσεις – έννοιες, από τα προηγούμενα κεφάλαια. Οι μεταβλητές που μελετάμε είναι *ιεραρχημένες* (ordinal scale) και τα δεδομένα είναι *ποιοτικά*. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούμε το κριτήριο X^2 για να ελέγξουμε την υπόθεση της ανεξαρτησίας (H_0 : Q_i ανεξάρτητη από Q_j), έναντι της υπόθεσης της εξάρτησης (H_1 : Q_i εξαρτημένη από Q_j). Με άλλα λόγια, προσπαθούμε να δούμε κατά πόσο οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους ή ανεξάρτητες (Δαμιανού, Κούτρας, 1998).

Για να εφαρμόσουμε το κριτήριο X^2 υπολογίζουμε από τα δεδομένα μας την συνάρτηση:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i^2} \quad i = 1, 2, \dots, 25$$

όπου, $n = 25$, οι **κατηγορίες(κελιά)** που ταξινομούνται οι παρατηρήσεις.

O_i = ο αριθμός των παρατηρήσεων σε κάθε κελί του πίνακα, οι **παρατηρούμενες συχνότητες**.

E_i = ο αναμενόμενος αριθμός παρατηρήσεων σε κάθε κελί του πίνακα, κάτω από την υπόθεση της ανεξαρτησίας.

Προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν ισχύει η H_0 (μηδενική υπόθεση), **συγκρίνω** το X^2 με το $\chi^2_{0,95, df}$. Οι **βαθμοί ελευθερίας** df είναι το γινόμενο $(\kappa-1) \times (\kappa-1)$, $\kappa = 5$

όπου 0,95 είναι η ισχύς του ελέγχου ή αλλιώς η πιθανότητα να απορρίψουμε σωστά την H_0 .

Εάν το $X^2 > \chi^2_{.95, \beta. \epsilon.}$ τότε ισχύει η H_1 και οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους.

Εάν το $X^2 < \chi^2_{.95, \beta. \epsilon.}$ τότε ισχύει η H_0 και οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

Στη συνέχεια αναλύονται, ως προς τη μεταξύ τους συσχέτιση, οι ερωτήσεις Q₁ «Πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, ευνοεί το αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας για τον εργαζόμενο;» και Q₂ «Εργάζεστε σε έναν οργανισμό που προσφέρει προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους;», που αφορούν βασικές αρχές επιχειρησιακής φιλοσοφίας ενός δημόσιου οργανισμού.

Πίνακας 1

Rows: Q1	Columns: Q2					Missing	All
	1	2	3	4	5		
1	1 33,33	1 33,33	1 33,33	0 0,00	0 0,00	0 *	3 100,00
2	5 38,46	6 46,15	2 15,38	0 0,00	0 0,00	0 *	13 100,00
3	2 7,69	8 30,77	11 42,31	5 19,23	0 0,00	2 *	26 100,00
4	4 5,19	14 18,18	25 32,47	31 40,26	3 3,90	0 *	77 100,00
5	0 0,00	2 4,44	7 15,56	31 68,89	5 11,11	0 *	45 100,00
Missing	0 *	1 *	2 *	0 *	0 *	1 *	* *
All	12 7,32	31 18,90	46 28,05	67 40,85	8 4,88	* *	164 100,00

Cell Contents: Count
 % of Row

Pearson Chi-Square = 65,812; DF = 16

Spearman's rho 0,551764

Για τις ερωτήσεις Q₁ και Q₂ έχω $X^2 = 65$

Ενώ το $\chi^2_{.95, df} = 26.3$

Επειδή $65 > 26.3$ απορρίπτω την H_0 και δέχομαι την H_1 , συμπεραίνοντας ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Στη συνέχεια υπολογίζω το συντελεστή συσχέτισης Q_1Q_2 .

Επειδή οι μεταβλητές είναι *ιεραρχημένες* και τα δεδομένα *ποιοτικά*, χρησιμοποιούμε το συντελεστή συσχέτισης **Spearman rho**, που υπολογίζει το βαθμό γραμμικής σχέσης δύο ιεραρχημένων μεταβλητών σύμφωνα με τον τύπο:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{k=1}^n d_k^2}{n(n^2 - 1)}$$

όπου $d_k = Q_{ik} - Q_{jk}$ $k = 0$ αριθμός των ερωτηματολογίων
 $k = 1, \dots, 170$

$n = 25$ οι κατηγορίες (κελιά) που ταξινομούνται οι παρατηρήσεις (Δαμιανού, Κούτρας, 2000).

Στις ερωτήσεις Q_1Q_2 ο συντελεστής Spearman' s rho = 0,55 δηλ. υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους σε ποσοστό 55%.

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται κατανοητό, ότι στην αντίληψη των εργαζόμενων υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του αισθήματος ασφάλειας και σιγουριάς, που αναπτύσσει το άτομο σε ένα δημόσιο οργανισμό, και της προοπτικής εξέλιξης που εκείνος προσφέρει. Αυτό σημαίνει ότι η επιχειρησιακή φιλοσοφία της δημόσιας επιχείρησης, συνδυάζει την πλευρά της ασφάλειας με τη σταδιακή επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου, σε ένα υψηλό ποσοστό.

Στη συνέχεια αναλύονται, ως προς την μεταξύ τους συσχέτιση, οι ερωτήσεις Q_3 «Κατά την άποψή σας, το εργασιακό σας περιβάλλον ενισχύει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα;» και Q_4 «Θεωρείτε ότι το εργασιακό σας πλαίσιο ευνοεί το θεμιτό ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του;», που αφορούν στο κρίσιμο κομμάτι των *διαπροσωπικών σχέσεων* μεταξύ των εργαζόμενων.

Πίνακας 2

Rows: Q3 Columns: Q4

	1	2	3	4	5	Missing	All
1	4 66,67	1 16,67	0 0,00	1 16,67	0 0,00	0 *	6 100,00
2	6 30,00	9 45,00	4 20,00	1 5,00	0 0,00	0 *	20 100,00
3	0 0,00	19 42,22	22 48,89	3 6,67	1 2,22	1 *	45 100,00
4	0 0,00	6 8,00	37 49,33	31 41,33	1 1,33	1 *	75 100,00
5	0 0,00	5 25,00	7 35,00	4 20,00	4 20,00	0 *	20 100,00
Missing	0 *	1 *	0 *	0 *	0 *	1 *	* *
All	10 6,02	40 24,10	70 42,17	40 24,10	6 3,61	* *	166 100,00

Cell Contents: Count
 % of Row

Pearson Chi-Square = 123,959; DF = 16

Spearman's rho 0,502926

Για τις ερωτήσεις Q₃ και Q₄ έχω $X^2 = 123$

Ενώ το $\chi^2_{.95, df} = 26.3$

Επειδή $123 > 26,3$ απορρίπτω την H_0 και δέχομαι τη H_1 , συμπεραίνοντας ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Στη συνέχεια υπολογίζω το συντελεστή συσχέτισης Q₃Q₄.

Στις ερωτήσεις Q₃Q₄ ο συντελεστής Spearman' s rho = 0,50 δηλ. υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους σε ποσοστό 50%.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, γίνεται αντιληπτή η ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μέσα στο εργασιακό πλαίσιο, και στο θεμιτό ανταγωνισμό μεταξύ των μελών. Από την σχέση αυτή συνεπάγεται ότι στο πλαίσιο των διαπροσωπικών σχέσεων που διαμορφώνονται μέσα σε ένα δημόσιο οργανισμό,

συνδυάζονται σε ικανοποιητικά μεγάλο ποσοστό η συνεργασία και ο ανταγωνισμός, μεταξύ των μελών του.

Στη συνέχεια αναλύονται, ως προς την μεταξύ τους συσχέτιση, οι ερωτήσεις Q₄ «Θεωρείτε ότι το εργασιακό σας πλαίσιο ευνοεί το θεμιτό ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του;», και Q₅ «Στο εργασιακό σας περιβάλλον υπάρχει ένα καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων;» που αφορούν στο μέρος των *διαπροσωπικών σχέσεων* μεταξύ των εργαζόμενων.

Πίνακας 3

Tabulated statistics: Q4; Q5

Rows: Q4 Columns: Q5

	1	2	3	4	5	Missing	All
1	0 0,00	3 33,33	4 44,44	1 11,11	1 11,11	1 *	9 100,00
2	2 4,88	3 7,32	14 34,15	16 39,02	6 14,63	0 *	41 100,00
3	0 0,00	4 5,80	11 15,94	45 65,22	9 13,04	1 *	69 100,00
4	0 0,00	1 2,50	3 7,50	21 52,50	15 37,50	0 *	40 100,00
5	0 0,00	0 0,00	1 16,67	1 16,67	4 66,67	0 *	6 100,00
Missing	0 *	1 *	0 *	1 *	1 *	0 *	* *
All	2 1,21	11 6,67	33 20,00	84 50,91	35 21,21	* *	165 100,00

Cell Contents: Count
% of Row

Pearson Chi-Square = 50,113; DF = 16

Spearman's rho 0,392531

Για τις ερωτήσεις Q₄ και Q₅ έχω $X^2 = 50$

Ενώ το $x^2_{,95, df} = 26.3$

Επειδή $50 > 26,3$ απορρίπτω την H_0 και δέχομαι τη H_1 , συμπεραίνοντας ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Στη συνέχεια υπολογίζω το συντελεστή συσχέτισης Q_4Q_5 .

Στις ερωτήσεις Q_4Q_5 ο συντελεστής Spearman' s rho = 0,39 δηλ. υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους σε ποσοστό 39%.

Από την ανάλυση του πίνακα, γίνεται κατανοητή η συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στο θεμιτό ανταγωνισμό και στο καλό κλίμα. Από τη σχέση αυτή μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το πλαίσιο των διαπροσωπικών σχέσεων, που διαμορφώνει το καλό εργασιακό κλίμα σε ένα δημόσιο οργανισμό, επηρεάζεται από το θεμιτό ανταγωνισμό κατά ένα ικανοποιητικό ποσοστό.

Στη συνέχεια αναλύονται, ως προς την μεταξύ τους συσχέτιση, οι ερωτήσεις Q_3 «Κατά την άποψή σας, το εργασιακό σας περιβάλλον ενισχύει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα;» και Q_5 «Στο εργασιακό σας περιβάλλον υπάρχει ένα καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων;» που αφορούν στο μέρος των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων.

Πίνακας 4

Tabulated statistics: Q3; Q5

Rows: Q3 Columns: Q5

	1	2	3	4	5	Missing	All
1	0 0,00	2 40,00	2 40,00	1 20,00	0 0,00	1 *	5 100,00
2	0 0,00	3 15,00	9 45,00	7 35,00	1 5,00	0 *	20 100,00
3	1 2,22	7 15,56	11 24,44	22 48,89	4 8,89	1 *	45 100,00
4	0 0,00	0 0,00	9 11,84	52 68,42	15 19,74	0 *	76 100,00
5	0 0,00	0 0,00	2 10,00	3 15,00	15 75,00	0 *	20 100,00
Missing	1 *	0 *	0 *	0 *	1 *	0 *	* *
All	1 0,60	12 7,23	33 19,88	85 51,20	35 21,08	* *	166 100,00

Cell Contents: Count
 % of Row

Pearson Chi-Square = 80,198; DF = 16

Spearman's rho 0,532684

Για τις ερωτήσεις Q₃ και Q₅ έχω $X^2 = 80$

Ενώ το $\chi^2_{.95, df} = 26.3$

Επειδή $80 > 26,3$ απορρίπτω την H_0 και δέχομαι τη H_1 , συμπεραίνοντας ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Στη συνέχεια υπολογίζω το συντελεστή συσχέτισης Q₃Q₅.

Στις ερωτήσεις Q₃Q₅ ο συντελεστής Spearman' s rho = 0,53 δηλ. υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους σε ποσοστό 53%.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται αντιληπτή η υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα, με το καλό εργασιακό κλίμα. Από τη σχέση αυτή συμπεραίνουμε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνουν το καλό κλίμα, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας, και μάλιστα σε μεγαλύτερο ποσοστό από ότι τον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει, ότι η διαμορφωμένη κουλτούρα ενός δημόσιου οργανισμού δε δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των εργαζόμενων, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα καλό εργασιακό κλίμα.

Στη συνέχεια αναλύονται, ως προς την μεταξύ τους συσχέτιση, οι ερωτήσεις Q₆ «Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, π.χ. ευέλικτο ωράριο, νέες τεχνολογίες κ.α.» και Q₁₀ «Εργάζεστε σε έναν οργανισμό που λαμβάνει μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας;», που αφορούν στο κομμάτι της οργανωτικής αλλαγής των δημόσιων οργανισμών.

Πίνακας 5

Tabulated statistics: Q6; Q10

Rows: Q6 Columns: Q10

	1	2	3	4	5	Missing	All
1	6 54,55	2 18,18	3 27,27	0 0,00	0 0,00	0 *	11 100,00
2	9 17,65	21 41,18	12 23,53	9 17,65	0 0,00	1 *	51 100,00
3	1 2,17	8 17,39	16 34,78	20 43,48	1 2,17	0 *	46 100,00
4	3 6,12	8 16,33	15 30,61	22 44,90	1 2,04	1 *	49 100,00
5	1 14,29	0 0,00	3 42,86	0 0,00	3 42,86	1 *	7 100,00
Missing	0 *	0 *	0 *	1 *	0 *	2 *	* *
All	20 12,20	39 23,78	49 29,88	51 31,10	5 3,05	* *	164 100,00

Cell Contents: Count
 % of Row

Pearson Chi-Square = 86,823; DF = 16

Spearman's rho 0,403989

Για τις ερωτήσεις Q₆ και Q₁₀ έχω $X^2 = 86$

Ενώ το $x^2_{.95, df} = 26.3$

Επειδή $86 > 26,3$ απορρίπτω την H_0 και δέχομαι τη H_1 , συμπεραίνοντας ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Στη συνέχεια υπολογίζω το συντελεστή συσχέτισης Q₆Q₁₀.

Στις ερωτήσεις Q₆Q₁₀ ο συντελεστής Spearman' s rho = 0,40 δηλ. υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους σε ποσοστό 40%.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, γίνεται αντιληπτή η συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην αλλαγή μέσα στον εργασιακό χώρο και τη λήψη μέτρων ενάντια στη γραφειοκρατία, η οποία παρεμποδίζει μια τέτοια εξέλιξη. Η οργανωτική κουλτούρα του

δημόσιου οργανισμού ευνοεί τη γραφειοκρατία, η οποία επηρεάζει σε αρκετά υψηλό ποσοστό τις οργανωτικές αλλαγές που επιχειρούνται.

Στη συνέχεια αναλύονται, ως προς την μεταξύ τους συσχέτιση, οι ερωτήσεις Q₆ «Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, π.χ. ευέλικτο ωράριο, νέες τεχνολογίες κ.α.» με την Q₁₁ «Θεωρείτε ότι εργάζεστε σε ένα δημόσιο οργανισμό που εστιάζει στη συνεχή καλυτέρευση των υπηρεσιών του απέναντι στον πολίτη (καταναλωτή);» που αφορούν στο κομμάτι της *οργανωτικής αλλαγής* των δημόσιων οργανισμών.

Πίνακας 6

Tabulated statistics: Q6; Q11

Rows: Q6 Columns: Q11

	2	3	4	5	Missing	All
1	5 45,45	4 36,36	1 9,09	1 9,09	0 *	11 100,00
2	6 11,54	12 23,08	26 50,00	8 15,38	0 *	52 100,00
3	1 2,17	11 23,91	26 56,52	8 17,39	0 *	46 100,00
4	3 6,00	3 6,00	31 62,00	13 26,00	0 *	50 100,00
5	0 0,00	0 0,00	1 12,50	7 87,50	0 *	8 100,00
Missing	0 *	0 *	1 *	0 *	2 *	* *
All	15 8,98	30 17,96	85 50,90	37 22,16	* *	167 100,00

Cell Contents: Count
% of Row

Pearson Chi-Square = 55,160; DF = 12

Spearman's rho 0,374461

Για τις ερωτήσεις Q₆ και Q₁₁ έχω $X^2 = 55$

Ενώ το $x^2_{.95, df} = 21.03$

Επειδή $55 > 21.03$ απορρίπτω την H₀ και δέχομαι τη H₁, συμπεραίνοντας ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Στη συνέχεια υπολογίζω το συντελεστή συσχέτισης Q₆Q₁₁.

Στις ερωτήσεις Q₆Q₁₁ ο συντελεστής Spearman' s rho = 0,37 δηλ. υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους σε ποσοστό 37%.

Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα, ότι οι οργανωτικές αλλαγές στο χώρο της δημόσιας διοίκησης συσχετίζονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό, με τη βελτίωση των υπηρεσιών απέναντι στον πολίτη. Η εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών, όπως οι νέες τεχνολογίες, η ευελιξία του ωραρίου κ.α., συνδέονται σε ικανοποιητικό ποσοστό με την καλύτερευση παροχής των υπηρεσιών του Δημόσιου και την ικανοποίηση του Πολίτη.

Στη συνέχεια αναλύονται, ως προς την μεταξύ τους συσχέτιση, οι ερωτήσεις Q₁₀ «Εργάζεστε σε έναν οργανισμό, που λαμβάνει μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας;» και Q₁₁ «Θεωρείτε ότι εργάζεστε σε ένα δημόσιο οργανισμό, που εστιάζει στην συνεχή καλύτερευση των υπηρεσιών του απέναντι στον πολίτη (καταναλωτή);» που αφορούν στο κομμάτι της *οργανωτικής αλλαγής* των δημόσιων οργανισμών.

Πίνακας 7

Tabulated statistics: Q10; Q11

Rows: Q10 Columns: Q11

	2	3	4	5	Missing	All
1	7 35,00	6 30,00	5 25,00	2 10,00	0 *	20 100,00
2	7 17,95	9 23,08	19 48,72	4 10,26	0 *	39 100,00
3	1 2,04	14 28,57	22 44,90	12 24,49	0 *	49 100,00
4	0 0,00	1 1,92	38 73,08	13 25,00	0 *	52 100,00
5	0 0,00	0 0,00	0 0,00	5 100,00	0 *	5 100,00
Missing	0 *	0 *	2 *	1 *	2 *	* *

All	15	30	84	36	*	165
	9,09	18,18	50,91	21,82	*	100,00

Cell Contents: Count
 % of Row

Pearson Chi-Square = 68,089; DF = 12

Spearman's rho 0,460631

Για τις ερωτήσεις Q₁₀ και Q₁₁ έχω $X^2 = 68$

Ενώ το $\chi^2_{.95, df} = 21.03$

Επειδή $68 > 21.03$ απορρίπτω την H_0 και δέχομαι τη H_1 , συμπεραίνοντας ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Στη συνέχεια υπολογίζω το συντελεστή συσχέτισης Q₁₀Q₁₁.

Στις ερωτήσεις Q₁₀Q₁₁ ο συντελεστής Spearman' s rho = 0,46 δηλ. υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους σε ποσοστό 46%.

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται κατανοητό, ότι στην αντίληψη των εργαζόμενων υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μέτρων που πρέπει να λαμβάνονται ενάντια στη γραφειοκρατία, και στην εστίαση του Κράτους για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του απέναντι στον Πολίτη. Η οργανωτική αλλαγή συντελείται σε ένα σημαντικό ποσοστό, εφόσον υπάρξει περιορισμός των γραφειοκρατικών διαδικασιών και συνεχής καλυτέρευση των δημόσιων υπηρεσιών.

Στη συνέχεια αναλύονται, ως προς την μεταξύ τους συσχέτιση, η ερώτηση Q₇ «**Το εργασιακό σας περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνετε;**» με την ερώτηση Q₁₂ «**Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε έχει ένα καθαρό όραμα σχετικά με το μέλλον του, που βοηθά στη βελτίωσή του;**» που αφορούν στη γενικότερη στρατηγική ενός δημόσιου οργανισμού.

Πίνακας 8

Tabulated statistics: Q7; Q12

Rows: Q7 Columns: Q12

	1	2	3	4	5	Missing	All
1	4 44,44	4 44,44	0 0,00	0 0,00	1 11,11	0 *	9 100,00
2	5 12,50	15 37,50	10 25,00	10 25,00	0 0,00	1 *	40 100,00
3	3 4,48	10 14,93	22 32,84	28 41,79	4 5,97	2 *	67 100,00
4	3 8,11	4 10,81	4 10,81	18 48,65	8 21,62	3 *	37 100,00
5	0 0,00	0 0,00	0 0,00	0 0,00	5 100,00	1 *	5 100,00
Missing	1 *	1 *	1 *	1 *	0 *	1 *	* *
All	15 9,49	33 20,89	36 22,78	56 35,44	18 11,39	* *	158 100,00

Cell Contents: Count
 % of Row

Pearson Chi-Square = 87,440; DF = 16

Spearman's rho 0,466556

Για τις ερωτήσεις Q₇ και Q₁₂ έχω $X^2 = 87$

Ενώ το $x^2_{,95, df} = 26,3$

Επειδή $87 > 26,3$ απορρίπτω την H_0 και δέχομαι τη H_1 , συμπεραίνοντας ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Στη συνέχεια υπολογίζω το συντελεστή συσχέτισης Q₇Q₁₂.

Στις ερωτήσεις Q₇Q₁₂ ο συντελεστής Spearman' s rho = 0,46 δηλ. υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους σε ποσοστό 46%.

Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα, ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην ευελιξία των αποφάσεων και στο όραμα που έχει ο οργανισμός σχετικά με τα μελλοντικά του σχέδια, που βοηθά στην εσωτερική του βελτίωση. Η οργανωτική κουλτούρα των δημόσιων επιχειρήσεων, δημιουργεί προσκόμματα στη δυνατότητα ανάπτυξης ευέλικτων αποφάσεων. Παρατηρούμε όμως ότι η στρατηγική ενός δημόσιου οργανισμού, που δημιουργεί ένα μελλοντικό όραμα το οποίο συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξη και καλυτέρευση του, συσχετίζεται σε σημαντικό ποσοστό με τη δυνατότητα ευέλικτων αποφάσεων, σύμφωνα με την άποψη των εργαζόμενων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο που ακολουθεί, αναπτύσσονται οι συμπερασματικές σκέψεις και παρατίθεται μία γενικότερη αξιολόγηση.

Κεφάλαιο Ενδέκατο **Συμπερασματικές σκέψεις.**

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του ρόλου της οργανωτικής κουλτούρας, ως προς τη σχέση της με τη στρατηγική λήψη των αποφάσεων και μέσα από την έρευνα που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, συμπεραίνουμε ότι ο τομέας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:

1. Αναπτύσσει το αίσθημα της ασφάλειας και σιγουριάς στους εργαζόμενους.
2. Προσφέρει σίγουρες προοπτικές εξέλιξης, μέσω του συστήματος της ιεραρχίας.
3. Μέσα στο δημόσιο οργανισμό το εργασιακό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων είναι καλό.
4. Δεν καλλιεργούνται ανταγωνιστικές σχέσεις, αντίθετα υπάρχει ένα πνεύμα συνεργασίας.
5. Δεν υπάρχουν μέθοδοι αξιολόγησης της παραγωγικότητας.
6. Ο συνδικαλισμός επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις που λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση.
7. Οι αλλαγές στον εργασιακό χώρο, όπως η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, πραγματοποιούνται αλλά με αργούς ρυθμούς.
8. Το όλο εργασιακό περιβάλλον δεν προωθεί την ευελιξία στις αποφάσεις των εργαζόμενων.
9. Λαμβάνονται μέτρα για τη γραφειοκρατία μέχρι ένα βαθμό, τα οποία όμως δεν κρίνονται ως αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία αργή βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες απέναντι στον Πολίτη.
10. Παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο δημόσιος οργανισμός στον οποίο βρίσκονται, έχει διαμορφώσει ένα όραμα που βοηθά στην εξέλιξη και ανάπτυξή του.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω επισημάνσεις, διαπιστώνουμε ότι η οργανωτική κουλτούρα των δημόσιων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό συνοχής των εργαζόμενων, απέναντι στο σύστημα αξιών που έχει διαμορφώσει. Η ανάπτυξη του αισθήματος ασφάλειας και σιγουριάς, που αναπτύσσει στον υπάλληλο ο δημόσιος οργανισμός, αλλά και η σίγουρη εξέλιξη που του εξασφαλίζεται μέσω της ιεραρχίας, δημιουργεί ένα ομαλό εργασιακό κλίμα. Η οργανωτική δομή του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται από ένα πλαίσιο ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων, που βέβαια ενισχύεται από την απουσία ανταγωνισμού και την ύπαρξη συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος. Όσον αφορά στις οργανωτικές αλλαγές αυτές υφίστανται με αργούς ρυθμούς, έτσι τόσο η εισαγωγή μέτρων για την καταπολέμηση της

γραφειοκρατίας, όσο και οι εργασιακές μεταρρυθμίσεις πραγματοποιούνται σταδιακά, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται ένα υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών απέναντι στους πολίτες. Η απουσία μέτρων αξιολόγησης είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό γνώρισμα των δημοσίων επιχειρήσεων, παρόλο που τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και συχνότερα λόγος για θέσπιση τέτοιων μέτρων, προκειμένου να αλλάξει το σύστημα προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων. Ο συνδικαλισμός αποτελεί ένα μηχανισμό ελέγχου της *κοινωνικής ευθύνης*, δηλ. της υποχρέωσης εκ μέρους της Κεντρικής Διοίκησης, να εξετάσει κατά πόσο πλήττεται η κοινωνική ευημερία και το δημόσιο συμφέρον από τις στρατηγικές που εφαρμόζει. Τέλος η δυσχέρεια στην ευελιξία των αποφάσεων, δυσκολεύει το όραμα υλοποίησης ενός σχεδίου εξέλιξης και ανάπτυξης του δημόσιου οργανισμού.

Με βάση αυτές τις κατευθύνσεις, γίνεται σαφές ότι η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής στη λήψη αποφάσεων που αφορά επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα, πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την οργανωτική τους κουλτούρα. Παρόλο που οι οργανισμοί που εξετάστηκαν μέσα από την έρευνα, αφορούσαν διαφορετικές πλευρές της Δημόσιας Διοίκησης δηλ. ένα υπουργείο, μία νομαρχία, μία τράπεζα και μία Δ.Ε.Κ.Ο., οπότε θα περιμέναμε να έχουν αναπτύξει μία διαφορετική οργανωτική κουλτούρα, εντούτοις διαπιστώνουμε ότι η κουλτούρα που έχουν διαμορφώσει είναι όμοια. Αυτό σημαίνει ότι έχει δημιουργηθεί ένα κοινό σύστημα αξιών, που επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

Μία στρατηγική που προσπαθεί να εφαρμόσει ένα πλαίσιο μεταρρυθμίσεων και αλλαγών υιοθετημένο από το χώρο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, χωρίς να λάβει σοβαρά υπόψη τις παραπάνω παραμέτρους, αντιμετωπίζει ένα υψηλό ενδεχόμενο αποτυχίας, αφού θα συναντήσει την σθεναρή αντίσταση τόσο των εργαζόμενων όσο και των συνδικαλιστικών τους φορέων. Ο βαθύτερος όμως λόγος αυτής της αντιπαράθεσης θα οφείλεται στο ότι οι στρατηγικές που προσπαθούν να εφαρμοστούν, εξυπηρετούν μία οργανωτική κουλτούρα με ένα διαφορετικό σύστημα αξιών, από αυτό της δημόσιας διοίκησης. Εάν για παράδειγμα γίνει προσπάθεια να εισαχθούν στοιχεία, που βασίζονται στην καλλιέργεια ενός κλίματος που ευνοεί τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, δε θα υιοθετηθούν εύκολα από τους δημόσιους υπαλλήλους που έχουν συνηθίσει σε ένα μη ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που μία στρατηγική προσπαθεί να αντικαταστήσει την ιεραρχία στην επαγγελματική εξέλιξη ενός στελέχους του δημόσιου τομέα, εφαρμόζοντας διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης, προερχόμενες από τον ιδιωτικό τομέα, όπως το κατά πόσο αποδοτικός είναι στο σύνολο των εργασιακών του καθηκόντων, στις ικανότητες επαγγελματικής του ανάπτυξης κ.α.

Στο σύστημα αξιών των υπαλλήλων οι έννοιες της μονιμότητας και της ιεραρχίας κατέχουν ίσως τον υψηλότερο βαθμό αποδοχής. Είναι άμεσα συνδεδεμένες ιστορικά με την εξέλιξη του κοινωνικού κράτους, από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά. Στη σημερινή εποχή όπου όλο αυτό το πλαίσιο στον εργασιακό χώρο μεταλλάσσεται, είναι φυσικό να υπάρχει και ο ανάλογος αντίκτυπος στην οργανωτική κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι, ότι η αλλαγή αυτή πραγματοποιείται με αργούς ρυθμούς και γίνεται σταδιακά αποδεκτή από τους εργαζόμενους.

Στην προσπάθειά τους να καταστήσουν περισσότερο ανταγωνιστικό το δημόσιο τομέα, οι Κεντρικές Διοικήσεις υιοθετούν στρατηγικές από το χώρο του ιδιωτικού τομέα. Όμως είναι άλλη η επιχειρησιακή φιλοσοφία ενός ιδιωτικού και άλλη ενός δημόσιου οργανισμού. Μπορεί κάποια από τα προβλήματά τους να είναι κοινά, παρόλα αυτά ο ρόλος τους είναι διαφορετικός. Μία ιδιωτική επιχείρηση βρίσκεται διαρκώς υπό το φάσμα της αβεβαιότητας των εκάστοτε οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών, ενώ προσπαθεί να αναπτύξει το πλεονέκτημα εκείνο έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών της, ώστε να εξασφαλίσει την επιβίωσή της. Από την άλλη πλευρά ένας δημόσιος οργανισμός δεν έχει να αντιμετωπίσει τέτοια προβλήματα, ο μόνος ανταγωνιστής είναι ο ίδιος του ο εαυτός.

Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι οι υιοθετούμενες στρατηγικές από το χώρο των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι εκ των προτέρων καταδικασμένες να αποτύχουν, εφόσον εφαρμοστούν στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Μία στρατηγική, *ήπιας προσαρμογής*, που δεν έχει ως σκοπό τη ραγδαία μεταβολή των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά στηρίζει τις αξίες που η κουλτούρα του δημόσιου οργανισμού έχει διαμορφώσει, μπορεί να γίνει σταδιακά αποδεκτή και τελικά να υιοθετηθεί. Συνήθως κάθε τι καινούριο δημιουργεί αμφισβητήσεις ως προς την τελική έκβαση που θα επιφέρει, με αποτέλεσμα να προκαλούνται αντιδράσεις. Από την άλλη πλευρά η στασιμότητα των αλλαγών συσσωρεύει τα προβλήματα και τα διογκώνει. Μπροστά σε αυτά τα προβλήματα η οργανωτική κουλτούρα έχει ένα ρυθμιστικό ρόλο, που διαμορφώνει ένα σταθερό πλαίσιο αναφοράς και οδηγεί στην ομαλότερη προσαρμογή των αλλαγών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη στρατηγική, που έχει πάντοτε ως στόχο την αλλαγή, και να την προσανατολίζει προς τον ανθρώπινο παράγοντα.

Βιβλιογραφικές Αναφορές.

- Abbasi, S. M., Hollman, K. W.** (1987). "An Exploratory Study of the Personal Value Systems of City Managers". *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, p.p. 45 – 53.
- Ackoff, R. L.** (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley – Interscience.
- Ahrne, G., Nils, B.** (2005). "Organizations and meta – organizations". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21, p.p. 429 – 449.
- Aiken, M., Bacharach, S. B.** (1979). "Culture and Organizational Structure and Process". In Cornelius Lammers and David J. Hickson (eds.), *Organizations Alike and Unalike*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Alexis, M., Wilson, C. Z.** (1967). *Organizational Decision Making*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.
- Allen, R. B.** (1979). "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors". *California Management Review*, Fall, No. 77.
- Allport, G. W., Vernon, P. E., Lindzey, G.** (1951). *A Study of Values: A Scale for Measuring the Dominant Interests in Personality*. rev. ed., Boston: Houghton Mifflin.
- Alpert, S., Whetten, D. A.** (1985). "Organizational Identity". *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, p.p. 263 – 302.
- Ansoff, H. J.** (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw – Hill.
- Argyris, C., Schon, D. A.** (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson M. F.** (2000). (Eds.) *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ασημακόπουλος, Ν.** (2003). *Συστημική Ανάλυση*. Εκδ. Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- Atkinson, J. W.** (1957). "Motivational Determinants of Risk – Taking Behavior". *Psychological Review*, Vol. 64, p.p. 359 – 372.
- Atkinson, W.** (2003). "Managing the generation gap poses many challenges". *Hotel and Motel Management*, November, Vol. 3, p.p. 72 – 74.
- Back, K.** (1982). *Assertiveness at Work: A practical guide to handling awkward situations*. N.Y., McGraw – Hill.
- Bagozzi, R., Dholakia, U., Basuroy, S.** (2003). "How Effortful Decisions Get Enacted: The Motivating Role of Decision Processes, Desires, and Anticipated Emotions". *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 16, p.p. 273 – 395.
- Baltes, B. B., Dickson, W. M., Sherman, M. P., Bauer, C. C., LaGanke, J. S.** (2002). "Computer – Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta– Analysis".

Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 87, No. 1, January, p.p. 156 – 179.

Bandler, R., Back, K. (1982). *Les secrets de la communication*. Le Jour Editions, collection Actualisation, Montréal.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Barney, J. B. (1986). “Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?”. *Academy of Management Review*, Vol. 11, p.p. 656 – 665.

Baron, R. S., Kerr, N. L. & Miller, N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.

Baron, J. (2001). *Thinking and Deciding*. Cambridge University Press.

Bass, B. M. (1983). *Organizational Decision Making*. Homewood, III: Richard D. Irwin.

Bavelas, A. (1948). “A Mathematical Model for Group Structures”. *Applied Anthropology*, Vol. 7, p.p. 16 – 30.

Baynard, Ph., Hayes, N. (1994). (επιμ. Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α.). *Σκέψη και Λύση Προβλημάτων*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Benbunan – Fich, R., Hiltz, S. R., Turoff, M. (2002). “A comparative content analysis of face – to – face vs. asynchronous group decision making”. *Decision Support Systems*, Vol. 34, p.p. 457 – 469.

Bernthal, W. F. (1962). “Value Perspectives in Management Decisions”. *Academy of Management Journal*, 191 etc.

Betsch, T., Haberstroh, S., Glockner, A., Haar, T., Fiedler, K. (2001). “The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84, No. 1, January, p.p. 23 – 53.

Betsch, T., Haberstroh, S., Hohle, C. (2002). “Explaining Routinized Decision making – A review of Theories and Models”. *Theory & Psychology*, Vol. 12, No. 4, p.p. 453 – 488.

Bhappu, A. D., Griffith, T. L. & Northcraft, G. B. (1997). “Media Effect and Communication Bias in Diverse Groups”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 70, No. 3, June, p.p. 199 – 205.

Blair, R., Roberts, K. H., McKechnie, P. (1985). “Vertical and Network Communication in Organizations”. R. D. McPhee, P. K. Tompkins (eds.), *Organizational Communication*, Sage Publications, Beverly Hills, p.p. 55 – 77.

Bloch, E. (1996). “Technology and Strategic Advantage”. *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, Spring, p.p. 38 etc.

- Boxx, W. R., Odom, R. Y., Dunn, M. G.** (1991). "Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination Within the Public Sector". *Public Personnel Management*, Vol. 20, p.p. 195 – 205.
- Braun, R.** (2000). *Group Processes*. Blackwell Publishers, second edition.
- Brengelmann, J. C.** (1959). "Abnormal and Personality Correlates of Certainty". *Journal of Mental Sciences*, Vol. 105, p.p. 142 – 162.
- Brocas, I., Carillo, J. D.** (2000). "The value of information when preferences are dynamically inconsistent". *European Economic Review*, Vol. 44, p.p.1103 – 1115.
- Bronner, R.** (1986). "Perception of Complexity in Decision – Making Processes: Findings of Experimental Investigations". In *Empirical Research on Organizational Decision – Making*. Ed. E Witte and H. J. Zimmermann. New York: Elsevier, p.p. 45– 64.
- Brunel, F. F., Nelson, M. R.** (2003). "Message order effects and gender differences in advertising persuasion". *Journal of Advertising Research*, September, p.p. 330 – 341.
- Bryson, J. M.** (2004). *Strategic Planning for Public and nonprofit Organizations*. Jossey – Bass, third edition.
- Busenitz, L. W., Barney, J. B.** (1997). "Differences between Entrepreneurs and Managers in large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision – Making". *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, p.p. 9 – 30.
- Γεώργας, Δ.** (1995). *Κοινωνική Ψυχολογία*, τομ. Α', δ' έκδοση, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Γ.** (1989). *Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία*. Σμπίλιας, Αθήνα.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E.** (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Josey – Bass, revised edition.
- Chakraporty, S. K.** (1993). *Managerial Transformation by Values: A Corporate Pilgrimage*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Chang, S. J., Rice, R. E.** (1993). "Browsing: A Multidimensional Framework". In *Annual Review of Information Science and Technology*. Vol. 28, ed. M. E. Williams, p.p. 231 – 276. Medford, NJ: Learned Information.
- Choo Wei Chun, W.** (1995^a). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Medford: Information Today.
- Του ιδίου** (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. Oxford University Press.
- Chu, P. C., Spires, E. E.** (2001). "Does Time Constraint on Users Negate the Efficacy of Decision Support Systems?". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*", Vol. 85, No. 2, July, p.p. 226 – 249.

- Churchman, C. W.** (1961). *Prediction and Optimal Decision*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., Cashman, T.** (2000). “A strategy for communicating about uncertainty”. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, p.p. 41 – 57.
- Cohen, A. M.** (1962). “*Changing Small – Group Communication Networks*”. *Administrative Science Quarterly*, March, p.p. 450 – 461.
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P.** (1972). “A Garbage Can Model of Organizational Choice”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No 1, p.p. 1 – 25.
- Collins, J., Poras, J. I.** (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Random House Business Books.
- Corley, K. G.** (2004). “Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change”. *Human Relations*, Vol. 57, No. 9, p.p. 1145 – 1177.
- Cornelius H.** (1998). “The Gentle Revolution: Men and Women at Work: What goes wrong and How to Fix It”. Sydney, Simon & Suster.
- Corner, P. D.** (1994). “Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice”. *Organization Science*, Vol. 5, No. 3, p.p. 294 – 308.
- Cummings, L. L., Harnett, D. L.** (1966). “The Influence of Risk – Taking Propensity and Information Conditions on Bargaining Behavior”. In *Papers and Proceedings of the 26th Annual Meeting of Academy of Management* (San Francisco), p.p. 137 – 143.
- Cyert, R. M., March, J. G.** (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed. Oxford, UK: Blackwell.
- Dahrendorf, R.** (1959). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Dalkey, N.** (1969). *The Delphi method: An experimental study of group decisions*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Δαμιανού, Χ., Κούτρας, Κ.** (2000). *Εισαγωγή στη Στατιστική – μέρος πρώτο*. Συμμετρία.
- Των ιδίων,** (1998). *Εισαγωγή στη Στατιστική – μέρος δεύτερο*. Συμμετρία.
- Davis, K.** (1973). “The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibility”. *Academy of Management Journal*, Vol. 16, p.p. 312 – 322.
- Deal, T. E., Kennedy , A. A.** (1982). *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison – Wesley.
- Denison, D. R.** (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

Dervin, B. (1983). An Overview of Sense – Making: Concepts, Methods, and Results to Date. Paper presented at the International Communication Association Annual Meeting. Dallas, TX, May 1983. Available: Brenda Dervin, Department of Communication, Ohio State University, Columbus, OH 43210.

Δημητρίου, Α. & Καζή, Σ. (1995). «Η Δομή , η Ανάπτυξη και η Δυναμική του Νου: Μια Μεταπιαζετιανή Θεωρία». *Επιστημονική Επετηρίδα Φιλοσοφικής Σχολής Α.Π.Θ., Τμήμα Ψυχολογίας*, 1, σ.σ. 64 – 121.

Δημητρόπουλος, Ε. (2003). *Αποφάσεις – Λήψη Αποφάσεων. Εισαγωγή στην Ψυχολογία των Αποφάσεων*. Γρηγόρης, Αθήνα.

Doise, W., Moscovici, S. (1984). *Les décisions en groupe*. S. Moscovici (Ed.). Psychologie Sociale, Paris, Presse Universitaires de France.

Droy, A., Romm, T. (1988). “Politics in Organization and Its Perception within the Organization”. *Organization Studies*, Vol. 9, p.p. 165 – 179.

Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.

Ebert, R. J., Mitchell, T. R. (1975). *Organizational Decision Process*. New York: Crane Russak.

Edenbach, D. H., Moore, C. F. (2000). “Incomplete Information, Inferences, and Individual Differences: The Case of Environment Judgments”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 81, No. 1, January, p.p. 1 – 27.

Eells, R., Clarence, W. (1969). *Conceptual Foundations of Business*. rev. ed. Homewood, III: Richard D. Irwin.

Eisenhardt, K. M. (1989). “Making Fast Strategic Decisions in High – Velocity Environments”. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, p.p. 543 – 576.

Του ιδίου (1990). “Speed and Strategies Choice: How Managers Accelerate Decision Making”. *California Management Review*, Vol. 32, No. 3, p.p. 543 – 576.

Elbing, A. O., Elbing, C. J. (1967). *The Value Issue of Business*. New York: McGraw Hill.

Ellis, D. (1989^a). “A Behavioral Approach to Information Retrieval System Design”. *Journal of Documentation*, Vol. 45, No. 3, p.p. 171 – 212.

Του ιδίου (1989^b). “A Behavioral Model for Information Retrieval System Design”. *Journal of Information Sciences*, Vol. 15, No. 4, p.p. 237 – 247.

Ellis, D., Cox, D., Hall, K. (1993). “A Comparison of the Information Seeking Patterns of Researchers in the Physical and Social Sciences”. *Journal of Documentation*, Vol. 49, No. 4, p.p. 356 – 369.

- Emery, F. E., Trist, E. L.** (1971). "The Casual Texture of Organizational Environments". *Readings in Organization Theory: Open System Approaches*, ed. John Mauer, New York: Random House, p.p. 46 – 57.
- England, G. W.** (1967). "Personal Value Systems of American Managers". *Academy of Management Journal*, Vol. 54.
- England, G. W., Olsen, K., Agarwal, N.** (1971). *A Manual of Development and Research for the Personal Values Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota).
- Etzioni, A.** (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.
- Evan, W. M.** (1966). "The Organization – Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations". *Approaches to Organizational Design*, ed. James D. Thompson, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, p. 180 etc.
- Ewing, D. W.** (1964). *The Managerial Mind*. New York: Free Press.
- Fagley, N. S., Miller, P. M.** (1987). "The Effects of Decision Framing on Choice of Risky vs. Certain Options". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 39, p.p. 264 – 277.
- Fahey, L.** (1989). *The Strategic Planning Management Reader*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.
- Feldman, M. S.** (1989). *Order without Design: Information Production and Policy Making*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ferris, G. R., Kacmar, K. M.** (1992). "Perception of Organizational Politics". *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, p.p. 93 – 116.
- Festinger, L.** (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fineman, S.** (1993). *Emotion in Organizations*. London, UK: Sage.
- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic P., Johnson, S. M.** (2000). "The Affect Heuristic in Judgments of Risk and Benefits". *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 13, p.p. 1 – 17.
- Fiol, C. M.** (1991). "Managing culture as a competitive resource: An identity – based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, p.p. 191 – 211.
- Forgas, J. P., George, J. M.** (2001). "Affective Influences on Judgments and Behavior Organizations: An Information Processing Perspective". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 1, September, p.p. 3 – 34.
- Forgas, J. P., Kippling, D. W.** (2001). *Social Influence: Direct and Indirect Processes*. The Sidney Symposium of Social Psychology series, Vol. 3.

- Forlani, D.** (2002). "Risk and Rationality: The Influence of Decision Domain and Perceived Outcome Control Managers' High – Risk Decisions". *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 15, p.p. 125 – 140.
- Franklin, A. I., Pagan, J. F.** (2006). "Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practice". *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 26, No. 1, p.p. 52 – 73, Sage Publications.
- French, J. P. R., Raven, B.** (1959). "The Bases of Social Power". In *Studies in Social Power*, ed. Cartwright, p.p. 150 – 167.
- Gagliardi, P.** (1990) (Ed.). *Symbols and artifacts : Views of the corporate landscape*. New York: Walter de Gruyter.
- Gagne, R. M.** (1975). *Essentials of learning for instruction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Galbraith, J. R.** (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Galinski, A. D., Moskowitz, G. B.** (2000). "Counterfactuals as Behavioral Primes: Priming the Simulation Heuristic and Consideration of Alternatives". *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 36, p.p. 384 – 409.
- Gallucci, M., Perugini, M.** (2003). "Information seeking reciprocity: a transformational analysis". *European Journal of Social Psychology*, Vol. 33, p.p. 473– 495.
- George, J. F., Duffy, K., Ahuja, M.** (2000). "Countering the anchoring and adjustment bias with decision support systems". *Decision Support Systems*, Vol. 29, p.p. 195 – 206.
- Gibons, P. F., Chunk, L. H.** (1995). «Uncertainty: The Implications for Strategic Management». *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 16, p.p. 17 – 31.
- Gigerenzer, G., Goldstein D.** (1996). "Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality". *Psychological Review*, Vol. 103, No. 4, p.p. 650 – 669.
- Gigerenzer, G., Selten, R.** (2002). *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*. MIT Press.
- Gilovich, T., Kahneman, D., Griffin, D.** (2002). *Heuristics and Biases: Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press.
- Goldhammer, H., Shils, E. A.** (1951). "Types of Power". In *Human Relations in Administration*, ed. Robert Dubin (New York: Prentice – Hall).
- Goldstein, W. M., Hogarth, R. M.** (1997). *Research on Judgment and Decision Making. Currents, connections, and controversies*. Cambridge Series on Judgment and Decision Making, Cambridge University Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A.** (2002). *Ο Νέος Ηγέτης – Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

- Gordon, G. G.** (1991). "Industry Determinants of Organizational Culture". *Academy of Management Review*, Vol. 16, p.p. 396 – 415.
- Gortner, H. F., Mahler, J., Nicolson, J. B.** (1990). *Organization Theory. A Public Perspective*. The Dorsey Press, Chicago.
- Greenberg, J., Baron, R. A.** (2002). *Behavior in Organizations*. Prentice – Hall.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., Neale, M. A.** (1996). "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 1, July, p.p. 1 – 15.
- Gustafson, D. H., Shulka, R. K., Delbecq, A., Walster, W. G.** (1973). A comparative study of differences in subjective likelihood estimates made by individuals, interacting groups, Delphi groups, and nominal groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, p.p. 280 – 291.
- Guzzo, R. A., Shea, G. P.** (1992). "Group performance & intergroup relations in organizations". M. D. Dunnette & L. M. Plough (Eds.) *A Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd. Edition. (Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R.** (1992). "Group influences on individuals in organizations". M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *A Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd. Edition. (Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hall, J. L. & Watson, W. H.** (1970). "The effects of a normative intervention on group decision – making performance". *Human Relations*, Vol. 23, p.p. 299 – 317.
- Hambrick, D. S., Snow, C. C.** (1977). "A conceptual Model of Strategic Decision Making in Organizations". *Proceedings of the Academy of Management*, ed. Robert L. Taylor et al., Colorado Springs: University of Colorado.
- Hanoch, Y.** (2002). "Neither an angel nor an ant: Emotion as an aid to bounded rationality". *Journal of Economic Psychology*, Vol. 23, p.p. 1 – 25.
- Harmon, J., Schneer, J. A., Hoffman, L. R.** (1995). "Electronic meetings and established decision groups: Audio conferencing effects on performance and structural stability". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 61, p.p. 138– 147.
- Harrison, E. F.** (1989). "The Concept of Strategic Gap". *Journal of General Management*, Vol. 15, Winter, p.p. 52 – 72.
- Του ιδίου** (1992). "Perspectives on Uncertainty in Successful Strategic Choice at the CEO Level". *OMEGA, The International Journal of Management Science*, Vol. 20, p.p. 105 – 116.

- Του ιδίου** (1999). *The Managerial Decision – Making Process*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 5th edition.
- Harrison, M. J., Philips, B.** (1991). “Strategic Decision Making: An Integrative Explanation”. *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, Conn: JAJ Press, p.p. 319 – 358.
- Hart, S.** (1994). “How Strategy – Making Processes Can Make a Difference”. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p.p. 251 – 269.
- Harter, S. P.** (1992). “Psychological Relevance and Information Science”. *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 43, No. 9, p.p. 602 – 615.
- Harvey, J.** (1998). “Heuristic judgment theory”. *Journal of Economics Theory*, Vol. 32, p.p. 47 – 61.
- Hastie, R., Dawes, R. M.** (2001). *Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making*. Sage Publications.
- Hayes, J.** (1984). “The Politically Competent Manager”. *Journal of General Management*, Autumn, p.p. 662 – 678.
- Hedlund, J., Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R.** (1998). “Decision Accuracy in Computer – Mediated versus Face – to – Face Decision – Making Teams”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 76, No. 1, October, p.p. 30 – 47.
- Henderson, J., McAdam, R.** (2001). “Decision making in the fragmented organisation: a utility perspective”. *Management Decision*, Vol. 39, p.p. 461 – 469.
- Hendrick, C., Mills, J., Kiesler, C.** (1968). “Decision Time as a Function of the Number and Complexity of Equally Attractive Alternatives”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 8, p.p. 313 – 317.
- Henri, J. F.** (2006). “Organizational culture and performance measurement systems”. *Accounting, Organizations and Society*. Science Direct, Article in Press.
- Henry, R. A.** (1995). “Improving Group Judgment Accuracy: Information Sharing and Determining the Nest Member”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 62, No. 2, May, p.p. 190 – 197.
- Heracleous, L.** (2001). “An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, No. 4, p.p. 426 – 446.
- Heykighten F.** (1992). “A Cognitive – Systematic Reconstruction of Maslow’s Theory of Self – Actualization”. *Behavioral Science*, January, p.p. 39 – 58.
- Hickson, D. J.** (1995). “Decision and Organization – Processes of Strategic Decision– Making and Their Explanation”. *Managerial Decision Making*, ed. David J. Hickson, England: Dartmouth.

- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., Wilson, D. S.** (1986). *Top Decisions: Strategic Decision – Making in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey– Bass.
- Hill, P.C** (1978). *Making Decisions: A Multidisciplinary Introduction*. Reading, Mass: Addison – Wesley.
- Hirokawa, R. Y., Poole, M. S.** (1996). *Communication and Group Decision Making*. Sage Publications, second edition.
- Hodges, S. P., Hernandez, M.** (1999). “How organizational culture influence outcome information utilization”. *Evaluation and Programs Planning*, Vol. 22, p.p. 183 – 197.
- Hofer, C. W., Schendel D.** (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St, Paul, Minn.: West Publishing Co.
- Hofstede, G.** (1980). *Culture’s Consequences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Του ιδίου** (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw – Hill.
- Hogarth, R. M.** (1987). *Judgment and Choices: The Psychology of Decisions*. 2nd ed. New York, NY: John Wiley.
- Hogarth, R. M., Makridakis, S.** (1981). “Forecasting and Planning: An Evaluation”. *Management Science*, 2nd Ed.
- Homans, G. C.** (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., Mallette, P.** (2005). *Aligning organizational subcultures for competitive advantage*. Basic Books, New York.
- Horowitz, I. A., Borders, S. K.** (1995). *Social Psychology*. Mayfield Publishing Company, Mountain View, California.
- Houghland, J. G.** (1980). “Organizational and Individual Responses to Environmental Uncertainty”. *Uncertainty*, ed. Seymour Fiddle. New York: Praeger, p.p. 102 – 119.
- Huber, J., Ariely, D., Fisher, G.** (2002). “Expressing Preferences in a Principal – Agent Task: A Comparison of Choice, Rating, and Matching”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 87, No. 1, January, p.p. 66 – 90.
- Hult, G. T. G., Snow, C. C., Kandemir, D.** (2003). “The Role of Entrepreneurship in building Cultural Types”. *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, p.p. 401 – 426.
- Humble, J.** (1994). “The Strategic Power of Corporate Values”. *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 6, p.p. 28 – 42.
- Θερίου, Ν.** (2005). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Κριτική.
- Jacob, P. H., Schuchman, H. L.** (1962). “Values and Their Function in Decision – Making”. *Supplement to the American Behavioral Scientist*, Vol. 5, No. 10.
- Jackson, J. M.** (1959). “A Space for Conceptualizing, Person – Group Relationships”. *Human Relations*, Vol. 10, p.p. 3 – 15.

- Jackson, S. E. Dutton, J. E.** (1988). "Discerning Threats and Opportunities". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, p.p. 370 – 387.
- James, C. R.** (2003). "Designing Learning Organization". *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 1, p.p. 46 – 61.
- Janis, I.** (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decision*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Janis, I., Mann, L.** (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. New York, NY: Free Press.
- Jaskyte, K., Dressler, W. W.** (2004). "Studying Culture as an Integral Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Non Profit Organizations". *Field Methods*, Vol. 16, No. 3, p.p. 265 – 284.
- Jemison, D. B.** (1981). "Organization versus Environmental Sources of Influence in Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal*, Vol. 2, p.p. 77 – 89.
- Jerimier, J., Slocum, J. W. Fry, L. W., Gaines, J.** (1991). "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Façade of an Official Culture". *Organization Science* Vol. 2, p.p. 170 – 195.
- Jones, H. M.** (1962). *Executive Decision Making*. rev. ed., Homewood, III: Richard D. Irwin.
- Jones, E., Johnson, C. A.** (1973). "Delay of Consequences and the Riskiness of Decisions". *Journal of Personality*, Vol. 41, p.p. 613 – 637.
- Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L.** (2000). *Contemporary Management*. McGraw – Hill.
- Jones, R. E.** (1994). "Strategic Decision Processes in Matrix Organizations". *European Journal of Operational Research*, No. 78, p.p. 192 – 203.
- Jones, S. K., Yurak, T. J. & Frisch, D.** (1997). "The Effect of Outcome Information on the Evaluation and Recall of Individuals Own Decisions". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 71, No. 1, July, p.p. 95 – 120.
- Josien, M., Βαγιάτης, Γ., Γιαννουλέας, Μ.** (1995). (επιμ. Δέγλερης Ν.) *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Kahneman, D., Tversky, A.** (2001). *Choices, Values and Frames*. Cambridge University Press.
- Kahney, H.** (1997). *Λύση Προβλημάτων*. Πρόλογος – μετάφραση – επιμέλεια: Πέτρος Ρούσσος, Open University Press – Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α.** (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία*. τ. Γ', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

- Κάντας, Α., Χαντζή, Α.** (1991). *Ψυχολογία της εργασίας: θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης: Στοιχεία Συμβουλευτικής*. Σειρά: Εφαρμοσμένη Ψυχολογία 2, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Kanter, R. M.** (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kast, F. M., Rosenzweig, J. E.** (1970). *Organization and Management: A Systems Approach*. New York: McGraw - Hill.
- Κατερέλος, Ι.** (2002). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Αθήνα.
- Katz, D., Kahn, R. L.** (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley Publ., New York.
- Κέφης, Β.** (1998). *Το μάνατζμεντ των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών: συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας*. Interbooks.
- Kelman, H. C.** (1961). "Processes of Opinion Change". *Public Opinion Quarterly*, Vol. 25, p.p. 57 – 78.
- Kerr, N. L., Brunn, S.** (1983). The dispensability of member effort and group motivation losses: Free rider effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 44, p.p. 78 – 94.
- Kiesler, C. A.** (1971). *The Psychology of Commitment*. New York, NY: Academic Press.
- King, W. R, Cleland, D. I.** (1978). *Strategic Planning and Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kluckhohn, F. R., Strodtbeck, F. L.** (1961). *Variations in value orientations*. New York: Harper Collins.
- Kogan, N., Wallach, M. A.** (1964). *Risk raking: A study of cognition and personality*. New York. Holt.
- Των ιδίων** (1967). "The risk-shift phenomenon in small decision-making groups: a test of the information exchange hypothesis". *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 3, p.p. 75 – 84.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L.** (1992). *Culture and performance*. New York: Free Press.
- Κουζής, Ι.** (2001). *Εργασιακές σχέσεις και Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση Ευελιξία, και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας*. Μελέτες ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ
- Kuhlthau, C. C.** (1993^a). "A Principle of Uncertainty for Information Seeking". *Journal of Documentation*, Vol. 49, No. 4, p.p. 339 – 355.
- Του ιδίου** (1993^b). *Seeking Meaning: A Process Approach to Library and Information Services*. Norwood, N.J.: Ablex Publishing.
- Kunda, G.** (1992). *Engineering culture*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Lado, A. A.** (1992). "A Competency Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, p.p. 77 – 91.

- Leachy, R. L.** (2003). *Psychology of Economic Thinking: Cognitive Processes and Economic Conceptualization*. Springer Publishing Company, Incorporated.
- Lee, D., Price, R., Newman, P.** (1999). *Decision Making in Organizations*. Financial Times – Prentice Halls.
- Lei, D. , Greer, C. R.** (2003). “The Empathetic Organization”. *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 2, p.p. 142 – 164.
- Levin, I. P., Huneke, M. E., Jasper, J. D.** (2000). “Information Processing at Successive Stages of Decision Making: Need for Cognition and Inclusion – Exclusion Effects”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 2, July, p.p. 171 – 193.
- Levitt, B., Nass, C.** (1989). “The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College – Text Publishers”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 2, p.p. 190 – 207.
- Lewin, K.** (1951). *Field Theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Likert, R.** (1970). *The Human Organization*. Old Tappan, N.J.: Macmillan.
- Lindblom, C. E.** (1958). “The Science of Muddling Through”. *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, p.p. 79 – 88.
- Too ἰόου** (1968). *The Policy Making Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Lipshitz, R., Strauss, O.** (1997). “Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision - Making Analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, No. 2, February, p.p.149 – 163.
- Lopes, L. L.** (1987). “Between Hope and Fear: The Psychology of Risk”. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 20, p.p. 275 – 277.
- Louis, M. R.** (1980). “Surprise and sense making”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p.p. 226 – 251.
- Lyles, M. A.** (1987). “Defining Strategic Problems: Subjective Criteria of Executives”. *Organisation Studies*, Vol. 8, No. 3, p.p. 263 – 280.
- Lyles, M. A., Mitroff, I. I.** (1980). “Organizational Problem Formulation: An Empirical Study”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, p.p. 102 – 119.
- Macchi, L.** (2000). “Partitive Formulation of Information in Probabilistic Problems: Beyond Heuristics and Frequency Format Explanations”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 2, July, p.p. 217 – 236.
- Mack, R. P.** (1971). *Planning on Uncertainty*. New York: Wiley – Interscience.
- Madison, D. L.** (1980). “Organizational Politics: An Exploration of Manager’s Perceptions”. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, p.p. 93 – 116.

- March, J. G.** (1962). "The Business Firm as a Political Coalition". *Journal of Politics*, Vol. 24, p.p. 662 – 678.
- Του ιδίου** (1987). "Ambiguity and Accounting: The Elusive Link Between Information and Decision Making". *Accounting Organizational and Society*, Vol. 12, No. 2, p.p. 153 – 168.
- Του ιδίου** (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York, NY: Free Press.
- March, J. G., Simon, H. A.** (1993). *Organizations*. 2nd ed. Oxford, UK: Blackwell.
- Marchionini, G.** (1995). *Information Seeking in Electronic Environments*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Martin, J.** (1990). "Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations". *Organization Science*, Vol. 1, p.p. 339 – 359.
- Της ίδιας** (1992). *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Της ίδιας** (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Mau, W. C.** (2000). "Cultural Differences in Career Decision – Making Styles and Self – Efficacy". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 7, p.p. 365 – 378.
- McCarthy, D. J., Minichiello, R. J., Curran, J. R.** (1975). *Business Policy and Strategy: Concepts and Readings*. Homewood, III: Richard D. Irwin.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. d.** (1998). *International Management*. South – Western College Publishing.
- McGregor, D.** (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw – Hill.
- McMillan, I., Jones, P. E.** (1986). *Strategy Foundation*. 2nd ed., St. Paul, Minn.:West.
- Meltsner, A. J.** (1976). *Policy Analysts in the Bureaucracy*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Miller, C. E.,** (1987). "Some Social Psychological Effects of Group Decision Rules". *Journal of Personality and Social Psychology*, February, p.p. 323 – 332.
- Mintzberg, H. D.** (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, NY: Harper & Raw.
- Του ιδίου** (1985). "The Organizational as Political Arena". *Journal of Management Studies*, March, p.p. 133 – 154.
- Mintzberg, H. D., Raisinghani, H. D., Theoret, A.** (1976). "The Structure of "Unstructured" Decision Processes". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 2, p.p. 245 – 275.
- Mitchell, T. R., Larson, J. R.** (1987). *People in Organizations*. 3rd Edition. New York: McGraw Hill.
- Μιχαλόπουλος, Ν.** (2003). *Από τη γραφειοκρατία στο δημόσιο management*. Παπαζήσης.

- Mohammed, S., Ringseis, E.** (2001). "Cognitive Diversity and Consensus in Group Decision Making: The Role of Inputs, Processes, and Outcomes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, No. 2, July, p.p. 310 – 335.
- Mohr, L. B.** (1976). "Organizations, Decisions, and Courts". *Law and Society*, Summer, p.p. 621 – 641.
- Monsen, R. J., Saxberg, B. O., Sutermeister R. A.** (1966). *The Modern Manager: What Makes Him Run?*. Business Horizon.
- Moon, H., Conlon, D. E., Humphrey, S. E., Quigley, N., Devers, C. E., Morlock, H.** (1967). "The Effect of Outcome Desirability on Information Required for Decisions". *Behavioral Science*, p.p. 296 – 300.
- Μουζέλης, Ν.** (1991). *Οργάνωση και γραφειοκρατία: ανάλυση των συγχρόνων θεωριών*. Μετάφραση Ευαγγελίας Σοφούλη, επιμέλεια Αντώνη Μακρυδημήτρη, εκδ. Α. Μαθιουδάκης/ Π. Ανδρονόπουλος.
- Μπουραντάς, Δ.** (1992). *Μάνατζμεντ – Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα.
- Nelson, R. E., Gopalan, S.** (2003). "Do Organizational Culture Replicate National Culture ? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries". *Organization Studies*, Vol. 24, No. 7, p.p. 1115 – 1151.
- Nisbett, R., Ross, L.** (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.
- Νόβα – Καλτσούνη, Χρ.** (1996). *Κοινωνικοποίηση – η Γένεση του Κοινωνικού Υποκειμένου*. Gutenberg, Αθήνα.
- Nowakowski, J. M.** (2003). "Group Decision Making and incrementalism in organizational decision making". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 92, p.p. 67 – 79.
- Ντάβου, Μπ.** (2000). *Η διεργασία της σκέψης στην εποχή της πληροφορίας*. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Nutt, P. C.** (1992). "Formulation Tactics and the Success of Organizational Decision Making". *Decision Sciences*, Vol. 23, No. 3, p.p. 529 – 540.
- O' Reilly, C. A.** (1983). "The Use of Information in Organizational Decision Making: A Model and Some Propositions". In *Research in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw and L.L. Cummings, p.p. 103 – 139. Greenwich, CT: JAI Press.
- O' Reilly, C. A., Chatman, J. A., Anderson, J. C.** (1987). "Message Flow and Decision Making". In *Handbook of Organizational Communication*". Eds. F. M. Jablin et al., p.p. 600 – 623. Newbury Park, CA: Sage.

- Ouchi, W. G.** (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison – Wesley.
- Pacanowsky, M., O’ Donnell – Trujillo, N.** (1982). “Communication and Organizational Cultures”. *Western Journal of Speech and Communication*, Vol. 41, p.p. 43 – 51.
- Packard, D.** (1995). *The HP way*. New York: Harper Collins.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ.** (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Κριτική.
- Παπαδάκης Β.** (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. δ΄ έκδοση, Μπένου, Αθήνα.
- Παπαστάμου, Στ.** (1989^α). *Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας*. Οδυσσέας: Σειρά Κοινωνικής Ψυχολογίας, δ΄ έκδοση.
- Του ιδίου** (1989^β). *Η Κοινωνική Επιρροή*. Σειρά Κοινωνικής Ψυχολογίας, Οδυσσέας.
- Του ιδίου** (1996). *Διομαδικές σχέσεις*. Σειρά Κοινωνικής Ψυχολογίας, Οδυσσέας, ε΄ έκδοση.
- Παπαστάμου, Στ. και συνεργάτες** (2001). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία*. τ. Α΄, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Παπούλιας, Δ.** (2002). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*. Καστανιώτης.
- Parks, C. D., Cowlin, R. A.** (1996). “Acceptance of Uncommon Information into Group Discussion When That Information Is or Is Not Demonstrable”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 66, No. 3, June, p.p. 307 – 315.
- Parsons, T., Shils, E. A.** (1951). *Toward a General Theory of Action*. New York: Harper & Row.
- Pascale, R., Athos, A.** (1981). *The art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Pennigs, J. M.** (1985). *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Perrow, C.** (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*. 3rd ed. New York, NY: McGraw – Hill.
- Pettigrew, A. M.** (1972). “Information Control as a Power Resource”. *Sociology*, Vol. 6, No. 1, p.p. 187 – 204.
- Pfefer, J.** (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, Mass: Pittman.
- Pham, M. T., Meyvis, T., Zhou, R.** (2001). “Beyond the Obvious: Chronic Vividness of Imagery and the Use of Information in Decision Making”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84, No. 2, March, p.p. 226 – 253.
- Piatelli – Palmarini, M.** (1994). *Inevitable Illusions*. New York, NY: John Willey.
- Pillutla, M. M., Chen, X. P.** (1999). “Social Norms and Cooperation in Social Dilemmas: The Effects of Context and Feedback”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 78, No. 2, May, p.p. 81 – 103.

- Pinkley, R. L., Griffith, T. L., Northcraft, G. B.** (1995). "Fixed Pie" a la Mode: Information Availability, Information Processing, and the Negotiation of Suboptimal Agreements". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 62, No. 1, April, p.p. 101 – 112.
- Posner, B. G., Schmidt, W. H.** (1984). "Values and the American Manager: An Update". *California Management Review*, Vol. 1, p.p. 202 – 216.
- Pratt, M. G., Rafaeli, A.** (1997). "Organizational dress as a symbol of multilayered social identities". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, p.p. 862 – 898.
- Price, P., Stone, E.** (2004). "Intuitive Evaluation of Likelihood Judgment Producers: Evidence for a Confidence Heuristic". *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 17, p.p. 39 – 57.
- Pruitt, D. G.** (1961). "Informational Requirements in Making Decisions". *American Journal of Psychology*, Vol. 74, p.p. 433 – 439.
- Putnam, L.** (1983). "The Interpretive Perspective. An Alternative to Functionalism". In L. Putnam, M. Pacanowsky (eds.), *Communication and Organization Approach*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Raelin, J. A.** (1986). *Clash of Cultures*. Cambridge, Harvard Business Scholl Press.
- Rhenman, E.** (1968). *Industrial Democracy and Industry Management*. London, Tavestock.
- Rettinger, D. A., Hastie, R.** (2001). "Content Effects on Decision Making". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, No. 2, July, p.p. 336 – 359.
- Riad, S.** (2005). "The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration". *Organization Studies*, Vol. 26, No. 10, p.p. 1529 – 1554, Sage Publications.
- Rokeach, M.** (1968). *Beliefs, Attitudes and Values*. San Fransisco: Jossey – Bass.
- Του ιδίου.** (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Robins, S. P., Coulter, M.** (2003). *Management*. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall.
- Rodrigues, S. B.** (2006). "The Political Dynamics of Organizational Culture in an Institutionalized Environment". *Organization Studies*, p.p. 1 – 21, Sage Publications.
- Rogalsky, J.** (1999). "Decision Making and Management of Dynamic Risk". *Cognition, Technology & Work*, Vol. 1, p.p. 247 – 256.
- Rogelberg, S. G., Barnes – Farrell, J. L., Lowe, C. A.** (1992). "The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision making". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, p.p. 730 – 737.
- Russo, J. E., Shoemaker, P. H. J.** (1992). "Managing Overconfidence". *Sloan Management Review*, Vol. 4, p.p. 7 – 17.

Ryan, M. (1996). "Human Resource Management and the Politics of Knowledge: Linking the Essential Knowledge Base of the Organization to Strategic Decision Making". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 5, p.p. 3 – 10.

Της ίδιας (1999). "The role of social process in participative decision making in an international context". *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, p.p. 33 – 42.

Σακαλάκη, Μ. (1994). *Ψυχολογία της επικοινωνίας: θεωρητικά ρεύματα και προοπτικές της έρευνας*. Παπαζήσης.

Της ίδιας (2003). «Ψυχοκοινωνικές λογικές της καθημερινής οικονομικής σκέψης». Παπαζήσης.

Salancik, G. R. (1977). "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief". In *New Directions in Organizational Behavior*, eds. B. M. Staw and G. R. Salancik, p.p. 1 – 54, Chicago, IL: St. Clair.

Sanbonmatsu, D. M., Kardes, F. R. & Houghton, D. C. (1997). "Contextual Influences on Judgment Based on Limited Information". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 69, No. 3, March, p.p. 251 – 264.

Schein, E. D. (1996). "Three culture of management: The key to organizational learning". *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 1, p.p. 9 – 20.

Του ιδίου (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass, third edition.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.

Schramm – Nielsen, J. (1999). "Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 6, p.p. 404 – 423.

Schul, Y., Mayo, R. (2003). "Searching for Certainty in an Uncertain World: The Difficulty of Giving Up the Experiential for the Rational Model of Thinking". *Journal of Behavioral Decision Making*, No. 16, p.p. 93 – 106.

Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures*. New York: Walter de Gruyter.

Schulz – Hardt, S., Jochims, M., Frey, D. (2002). "Productive conflict in group decision making: genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 88, p.p. 563 – 586.

Schwenk, C. R. (1984). "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision - Making". *Strategic Management Decision Making*, Vol. 5, No. 2, p.p. 111 – 128.

Scott, W. G. (1967). *Organization Theory*. Homewood, III: Richard D. Irwin.

Σεραφετινίδου, Μ. (2003). *Το φαινόμενο της γραφειοκρατίας*, τ. Α', Gutenberg.

- Severin, W. J., Tankard, J. W.** (1992). *Communications Theories: Origins, Methods and Uses in the Mass Media*, 3rd edition, Longman, New York.
- Shadur, M. A., Kienzle, R. Rodwell, J. J.** (1999). "The Relationships between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement". *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 4, p.p. 479 – 503.
- Shamber, L.** (1994). "Relevance and Information Behavior". *Annual Review of Information Science and Technology*, Vol. 29, ed. M. E. Williams, p.p. 3 – 48, Medford, N. J.: Learned Information.
- Shapira, Z.** (1997). *Organizational Decision Making*. Cambridge Series on Judgment and Decision Making, Cambridge University Press.
- Shaw, M. E.** (1932). "A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. *American Journal of Psychology*, Vol. 44, p.p. 491-504.
- Shirley, R. C.** (1982). "Limiting the Scope of Strategy: A Decision – based Approach". *Academy of Management Review*, April, p.p. 264 – 285.
- Sicula, A. F.** (1971). "Values and Value Systems: Importance and Relationship to Managerial and Organizational Behavior". *Journal of Psychology*, Vol. 78.
- Sieber, J. E., Lanzetta, J. T.** (1964). "Conflict and Conceptual Structure as Determinants of Decision Making Behavior". *Journal of Personality*, Vol. 32, p.p. 622 – 641.
- Simon, H. A.** (1977). *The New Science of Management Decision*. Revised ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Του ιδίου** (1997). *Administrative Behavior: A Study in Decision Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Slegers, D. W., Brake, G. L., Doherty, M. E.** (2000). "Probabilistic Mental Models with Continuous Predictors". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 81, No. 1, January, p.p. 98 – 114.
- Slovic, P.** (1972). "Psychological Study of Human Judgment: Implications for Investment Decision Making". *Journal of Finance*, Vol. 27, p. 795 etc.
- Smither, R. D.** (2000). *The Psychology of Work and Human Performance*. Harper Collins College Publishers.
- Sorensen, J. B.** (2002). "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, p.p. 70 – 91.
- Stanovich, K. E., West, R. F.** (1999). "Discrepancies between Normative and Descriptive Models of Decision Making and the Understanding / Acceptance Principle". *Cognitive Psychology*, Vol. 38, p.p. 349 – 385.

- Stasser, G., Vaughan, S. I., Stewart, D. D.** (2000). "Pooling Unshared Information: The Benefits of Knowing How Access to Information Is Distributed among Group Members". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, May, p.p. 102 – 116.
- Staw, B. M., Ross, J.** (1987). "Knowing When to Pull the Plug". *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 2, p.p. 68 – 74.
- Steiner, I. D.** (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stinchcobe, A. L.** (1990). *Information and Organizations*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Streufer, S.** (1986). "Individual Differences in Risk Taking". *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 16, p.p. 482 – 497.
- Stumpf, S. A., Zand, D. E., Freedman, R. D.** (1979). "Designing groups for judgmental decisions". *Academy of Management Review*, Vol. 4, p.p. 589 – 600.
- Subramanian, S. K.** (1987). "Technology, Productivity, and Organization". *Technological Forecasting and Social Change*, July, p.p. 359 – 371.
- Sutherland, S.** (1992). *Irrationality: The Enemy within*. London, UK, Constable.
- Swingle, P. G.** (1976). *The Management of Power*. New York: Willey.
- Taylor, N., Dunnette, M. D.** (1974). "Influence of Dogmatism, Risk – Taking Propensity, and Intelligence on Decision – Making Strategies for a Sample of Industrial Managers". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 4, p.p. 420 – 423.
- Taylor, R. S.** (1968). "Question – Negotiation and Information Seeking in Libraries". *College & Research Libraries*, Vol. 29, No. 3, p.p. 178 – 194.
- Του ιδίου** (1986). *Value – Added Process in Information Systems*. Norwood, N.J.: Ablex Publishing.
- Του ιδίου** (1991). "Information Use Environments". In *Progress in Communication Science*, eds. B. Dervin and M. J. Voigt, p.p. 217 – 254.
- Τερλέξης, Π.** (1996). *Διευθυντικές Ολιγαρχίες – Γραφειοκρατία*. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Thomson, A. A., Strickland, A. J.** (1983). *Strategy Formulation and Implementation*. rev. ed., Plano, Tex.: Business Publications.
- Thompson, J. D.** (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw – Hill.
- Tompkins, P.** (1984). "The functions of human communications in Organization". In Carol C. Arnold and John W. Bowers (eds.), *Handbook of Rhetorical and Communication Theory*, Allyn and Bacon Ltd., Boston, p.p. 659 – 719.

- Tompkins, P., Cheney, G.** (1985). "Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations". R. D. McOhee, P. K. Tompkins (eds.), *Organizational Communication*, Sage Publication, Beverly Hills, p.p. 179 – 210.
- Trice, H. M, Beyer, J. M.** (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Trompenaars, F.** (1992). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Burr Ridge, III: Irwin.
- Τσουκαλάς, Κ.** (1999). *Κοινωνική ανάπτυξη και κράτος: η συγκρότηση του δημόσιου χώρου στην Ελλάδα*. Θεμέλιο, 7^η έκδοση.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C.** (1977). "Stages of small group development revisited". *Group and Organizational Studies*, Vol. 2, p.p. 419 – 427.
- Tushman, M. L.** (1977). "A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale". *Academy of Management Review*, April.
- Tversky, A., Kahneman, D.** (1974). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases". In *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. eds. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, p.p. 3 – 20. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ulshak, F. L., Nathanson, L., Gillan, P. B.** (1981). *Small group problem solving: An aid to organizational effectiveness*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L.** (1969). "Nominal versus interacting group processes for committee decision making effectiveness". *Academy of Management Journal*, Vol. 14, p.p. 203 – 212.
- Van Dijk, E., Zeelenberg, M.** (2003). "The Discounting of Ambiguous Information in Economic Decision Making". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 16, p.p. 341 – 352.
- Van Maanen** (1975). "Police Socialization: A Longitudinal Examination of job Attitudes in an Urban Police Department". *Administration Science Quarterly*, Vol. 20, p.p. 207 – 228.
- Του ιδίου** (1976). "Breaking in: Socialization at work". In R. Dublin (Ed.), *Handbook of work organization and society*. Stokie, IL: Rand McNally.
- Van Maanen, J., Barley S.** (1985). "Cultural Organization: Fragments of a Theory". In Peter Frost and others (eds.), *Organizational Culture*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Van Maanen, J., Kunda, G.** (1989). "Real feelings: Emotional expression and organizational culture". In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11). Greenwich, CT: JAI Press.

- Van Maanen, J., Schein, E. H.** (1979). "Toward a theory of organizational socialization". In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vecchio, R. P.** (1991). *Organizational Behavior*. 2nd edition, The Dryden Press, Chicago.
- Vidmar, K.** (1970). "Group composition and the risky shift". *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 6, p.p. 153 – 166.
- Vranas, P. B. M.** (2000). "Gigerenzer's normative critique of Kahneman and Tversky". *Cognition*, Vol. 76, p.p. 179 – 193.
- Χυτήρης, Α. Σ.** (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Interbooks, Αθήνα.
- Του ιδίου** (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Interbooks, Αθήνα.
- Wallach, M. A., Cogan, N.** (1961). "Aspects of Judgment and Decision Making: Interrelationships and Changes with Age". *Behavioral Science*, Vol. 6, p.p. 23 – 36.
- Weber, C. E.** (1984). "Strategic Thinking – Dealing with Uncertainty". *Long – Range Planning*, Vol. 17, p.p. 60 – 70.
- Weber, M.** (1947). *The theory of Social and Economic Organization*. Μετάφραση: Henderson, M. N., Parsons, T., Macmillan Publishers, London.
- Weick, K.** (1995). *Sensemaking in Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- West, M. A.** (1990). "The social psychology of innovation in groups". M. A. West. & J. L. Fair (Eds.) *Innovation and productivity and work*. Chichester: John Wiley.
- Whyte, G., Sebenius, J. K.** (1997). "The Effect of Multiple Anchors on Anchoring in Individual and Group Judgment". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, No. 1, January, p.p. 75 – 89.
- Wieland, G. F., Ulbrich, R. A.** (1973). *Organizations: Behavior, Design and Changes*. Homewood, III.: Richard D. Irwin.
- Williams, R. M.** (1967). "Individual and Group Values". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 23.
- Williamson, O.** (1975). *Market and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Willis, R. E.** (1979). "A simulation of multiple selection using nominal group procedures". *Management Science*, Vol. 25, p.p. 171 – 181.
- Willson, T. D.** (1981). "On User Studies and Information Needs". *Journal of Documentation*, Vol. 37, No. 1, p.p. 3 – 15.
- Του ιδίου** (1994). "Information Needs and Uses: Fifty Years of Progress?". In *Fifty Years of Information Progress: A Journal of Documentation Review*, ed. B. C. Vickery, p.p. 15 – 31. London, UK: Association for Information Management.

- Wilke , H. A. M., Meertens, R. W.** (1994). *Group Performance*. London: Routledge Willems.
- Yesilkagit, K.** (2004). “Bureaucratic Autonomy, Organizational Culture and Habituation”. *Administration & Society*, Vol. 36, No. 5, p.p. 528 – 552.
- Zajonc, R. B.** (1965). “Social facilitation”. *Science*, Vol. 149, p.p. 269 – 274.
- Zaleznik, A.** (1970). “Power and Politics in Organizational Life”. *Harvard Business Review*, Vol. 48.
- Zavalloni, M.** (1995) (επιμ. Ρήγα, Α.). *Κοινωνική Ταυτότητα και Συνείδηση: Εισαγωγή στην Εγω – οικολογία*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Zimbardo, P.** (1969). “The human choice: individual on reason and order versus deindividuation, impulse and chaos”. W. J. & D. Levine (Eds.) *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 17. Lincoln University of Nebraska Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Η Οργανωτική κουλτούρα σύμφωνα με τον G. Hofstede

<i>Χαμηλή Απόσταση Δύναμης</i>	<i>Υψηλή Απόσταση Δύναμης</i>	<i>Ατομικότητα</i>	<i>Συλλογικότητα</i>
<p>1. Οι εργαζόμενοι διστάζουν λιγότερο να εκφράσουν τη διαφωνία τους με τους προϊστάμενους.</p> <p>2. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο συνεργάσιμοι.</p> <p>3. Το υψηλά ιστάμενα στελέχη δίνουν λιγότερη αξία στις αυταρχικές μεθόδους έναντι των υφιστάμενων τους.</p> <p>4. Υπάρχουν ανάμεικτα συναισθήματα όσον αφορά στη συμμετοχή των εργαζόμενων.</p> <p>5. Η στενή εποπτεία αξιολογείται αρνητικά από τους υφιστάμενους.</p> <p>6. Ισχυρή αντίληψη της εργασιακής ηθικής από τους εργαζόμενους.</p> <p>7. Οι διευθυντές είναι ικανοποιημένοι με τη συμμετοχική εποπτεία.</p> <p>8. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τους διευθυντές.</p> <p>9. Οι υφιστάμενοι προτιμούν, ο τρόπος λήψης των αποφάσεων από τους διευθυντές να έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα.</p>	<p>1. Οι εργαζόμενοι φοβούνται να εκφράσουν τη διαφωνία τους με τους προϊστάμενους.</p> <p>2. Οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται εύκολα τους συναδέλφους τους.</p> <p>3. Τόσο τα υψηλόβαθμα όσο και τα χαμηλόβαθμα στελέχη δίνουν την ίδια αξία στις αυταρχικές μεθόδους.</p> <p>4. Ιδεολογική υποστήριξη για τη συμμετοχή των εργαζόμενων από τη διοίκηση.</p> <p>5. Η στενή εποπτεία αξιολογείται θετικά από τους υφιστάμενους.</p> <p>6. Ασθενής αντίληψη της εργασιακής ηθικής από τους εργαζόμενους.</p> <p>7. Οι διευθυντές είναι ικανοποιημένοι με την κατευθυντική εποπτεία.</p> <p>8. Λιγότερο ενδιαφέρον από τους διευθυντές.</p> <p>9. Οι υφιστάμενοι προτιμούν ο τρόπος λήψης των αποφάσεων από τους διευθυντές να έχει αυταρχικό - πατερναλιστικό χαρακτήρα.</p>	<p>1. Οι εργαζόμενοι είναι συναισθηματικά ανεξάρτητοι όσον αφορά στην εταιρία.</p> <p>2. Μεγάλη σημασία δίνεται στην ελευθερία και τις ευκαιρίες μέσα στον εργασιακό χώρο.</p> <p>3. Οι διευθυντές επιδιώκουν την ηγεσία.</p> <p>4. Οι διευθυντές αποτιμούν την αυτονομία ως το πλέον σημαντικό αγαθό.</p> <p>5. Οι ατομικές αποφάσεις θεωρούνται καλύτερες από τις ομαδικές αποφάσεις.</p> <p>6. Οι διευθυντές επιλέγουν, την ευχαρίστηση, την στοργικότητα και την ασφάλεια ως στόχους ζωής.</p> <p>7. Ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία των εργαζόμενων.</p> <p>8. Λιγότερα χρόνια εκπαίδευσης αρκούν για την απόκτηση μιας θέσης.</p> <p>9. Οι εργαζόμενοι ελκύονται από τις μικρές εταιρίες.</p>	<p>1. Οι εργαζόμενοι είναι συναισθηματικά εξαρτημένοι όσον αφορά στην εταιρία.</p> <p>2. Μεγάλη σημασία δίνεται στην εκπαίδευση και τη χρήση των δεξιοτήτων μέσα στον εργασιακό χώρο.</p> <p>3. Οι διευθυντές επιδιώκουν τη συμμόρφωση.</p> <p>4. Οι διευθυντές αποτιμούν την ασφάλεια ως το πλέον σημαντικό αγαθό.</p> <p>5. Οι ομαδικές αποφάσεις θεωρούνται καλύτερες από τις ατομικές αποφάσεις.</p> <p>6. Οι διευθυντές επιλέγουν, το καθήκον, την αρτιότητα των γνώσεων και το γόητρο ως στόχους ζωής.</p> <p>7. Αποθαρρύνεται η πρωτοβουλία των εργαζόμενων.</p> <p>8. Περισσότερα χρόνια εκπαίδευσης αρκούν για την απόκτηση μιας θέσης.</p> <p>9. Οι εργαζόμενοι ελκύονται από τις μεγάλες εταιρίες.</p>

<i>Αρρενωπότητα</i>	<i>Θηλυκότητα</i>	<i>Χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας</i>	<i>Υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας</i>
<p>1. Δίνεται μεγαλύτερη αξία στις διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών για την ίδια θέση εργασίας.</p> <p>2. Οι διευθυντές δεν αρέσκονται το ρόλο της προσφοράς.</p> <p>3. Η επίτευξη</p>	<p>1. Δίνεται μικρότερη ή δε δίνεται αξία στις διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών για την ίδια θέση εργασίας.</p> <p>2. Οι διευθυντές έχουν ως ιδανικό την προφορά.</p> <p>3. Η επίτευξη</p>	<p>1. Αισιοδοξία των εργαζόμενων γύρω από τα κίνητρα της δραστηριότητας της επιχείρησης.</p> <p>2. Οι κανόνες της εταιρίας μπορούν να παρακαμφθούν για πρακτικούς λόγους.</p>	<p>1. Απαισιοδοξία των εργαζόμενων γύρω από τα κίνητρα της δραστηριότητας της επιχείρησης.</p> <p>2. Οι κανόνες της εταιρίας δεν μπορούν να παρακαμφθούν για κανένα λόγο.</p>

<p>προσδιορίζεται με όρους αναγνώρισης και υλικών αγαθών.</p> <p>4. Επικέντρωση στο σημαντικό ρόλο της εργασίας.</p> <p>5. Η ανάμειξη της οργάνωσης στην ιδιωτική ζωή των εργαζόμενων είναι επιτρεπτή.</p> <p>6. Ισχυρότερα κίνητρα επίτευξης προς τους εργαζόμενους.</p> <p>7. Οι εργαζόμενοι εργάζονται περισσότερες ώρες και αμείβονται λιγότερο.</p> <p>8. Οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τον ηγετικό ρόλο, την ανεξαρτησία και την αυτοπραγμάτωση.</p> <p>9. Τα κέρδη, η αναγνώριση, η προαγωγή και οι ευκαιρίες είναι κατ' αναλογία οι πιο σημαντικές αξίες.</p>	<p>προσδιορίζεται με όρους ανθρώπινης επικοινωνίας και αντίληψης του εργασιακού περιβάλλοντος.</p> <p>4. Η εργασία αποκτά λιγότερο κεντρικό ρόλο στη ζωή των ανθρώπων.</p> <p>5. Η ανάμειξη της οργάνωσης στην ιδιωτική ζωή των εργαζόμενων απαγορεύεται.</p> <p>6. Ασθενέστερα κίνητρα επίτευξης προς τους εργαζόμενους.</p> <p>7. Οι εργαζόμενοι εργάζονται λιγότερες ώρες και αμείβονται περισσότερο.</p> <p>8. Οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται λιγότερο για τον ηγετικό ρόλο, την ανεξαρτησία και την αυτοπραγμάτωση.</p> <p>9. Οι συνεργασία, το φιλικό εργασιακό περιβάλλον και η ασφάλεια των εργαζόμενων είναι κατ' αναλογία οι πιο σημαντικές αξίες.</p>	<p>3. Η αφοσίωση των εργαζόμενων δεν θεωρείται αρετή.</p> <p>4. Χαμηλός μέσος όρος ηλικίας για υψηλά ιστάμενες θέσεις.</p> <p>5. Ισχυρότερα κίνητρα επίτευξης.</p> <p>6. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζόμενων θεωρείται δίκαιος και σωστός.</p> <p>7. Αποδοχή των αλλοδαπών στις διευθυντικές θέσεις.</p> <p>8. Μεγαλύτερη αποδοχή του ρίσκου στους εργαζόμενους.</p> <p>9. Οι εργαζόμενοι ελπίζουν πως θα επιτύχουν.</p>	<p>3. Η αφοσίωση των εργαζόμενων θεωρείται αρετή.</p> <p>4. Υψηλότερος μέσος όρος ηλικίας για υψηλά ιστάμενες θέσεις.</p> <p>5. Ασθενέστερα κίνητρα επίτευξης.</p> <p>6. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζόμενων θεωρείται αθέμιτος.</p> <p>7. Καχυποψία προς τους αλλοδαπούς στις διευθυντικές θέσεις.</p> <p>8. Μικρότερη αποδοχή του ρίσκου στους εργαζόμενους.</p> <p>9. Οι εργαζόμενοι φοβούνται την αποτυχία.</p>
---	---	--	---

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

Γράμμα προς τον ερωτώμενο

Το ερωτηματολόγιο που κρατάτε στα χέρια σας αποτελεί το ερευνητικό μέρος της διδακτορικής διατριβής του Σάββα Μακρίδη, υποψήφιου διδάκτορα στο τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Το αντικείμενο της διδακτορικής διατριβής έχει ως θέμα το ρόλο της κουλτούρας του δημόσιου οργανισμού όσον αφορά στη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Με τον όρο **κουλτούρα** εννοούμε ένα γενικό σύστημα αρχών, αξιών και κανόνων, που διαμορφώνεται από ένα δημόσιο οργανισμό ή μια δημόσια επιχείρηση και επηρεάζει έμμεσα ή άμεσα τους υπαλλήλους σε διάφορα ζητήματα π.χ. εργασιακή απόδοση, σχέσεις με τους συναδέλφους, λήψη αποφάσεων κ.α. Η συμμετοχή σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα συμβάλει στη μελέτη ενός ζητήματος που δεν έχει μέχρι στιγμής αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας για το δημόσιο τομέα. Οι απαντήσεις είναι αυστηρά **ανώνυμες** και **εμπιστευτικές** και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους εκπαιδευτικούς σκοπούς της διδακτορικής διατριβής. Για τυχόν παρατηρήσεις σας το email μου είναι **sabbas_makridis@yahoo.gr**

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και το χρόνο που διαθέτετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Με εκτίμηση
Σάββας Μακρίδης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οδηγίες

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έναν αριθμό προτάσεων συνδεδεμένων μεταξύ τους. Αυτό που έχει σημασία είναι ο βαθμός στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση.

Για να απαντήσετε πρέπει να βάλετε σε κύκλο το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε πρόταση, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Δε γνωρίζω/ δεν απαντώ

Παράδειγμα

Εργάζεστε σε έναν οργανισμό που ενθαρρύνει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα;

1 2 3 (4) 5 6

Η απάντηση αυτή σημαίνει ότι συμφωνώ με την παραπάνω πρόταση

Κυκλώστε **ένα μόνο αριθμό** για κάθε ερώτηση.

Στις **συμπληρωματικές** πληροφορίες **βάλτε x** στα δεδομένα που σας αφορούν και συμπληρώστε **αριθμητικά** τα έτη παραμονή σας στον εργασιακό χώρο.

Πριν επιστρέψετε το ερωτηματολόγιο βεβαιωθείτε ότι έχετε απαντήσει σε **όλες** τις ερωτήσεις.

1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Δε γνωρίζω/ δεν απαντώ

7. Το εργασιακό σας περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνετε;

1 2 3 4 5 6

8. Ο οργανισμός όπου εργάζεστε χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης, προκειμένου οι υπάλληλοι να είναι πιο αποδοτικοί;

1 2 3 4 5 6

9. Κατά την άποψή σας, σε ένα δημόσιο οργανισμό ο συνδικαλισμός επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση;

1 2 3 4 5 6

10. Εργάζεστε σε έναν οργανισμό που λαμβάνει μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας;

1 2 3 4 5 6

11. Θεωρείτε ότι εργάζεστε σε ένα δημόσιο οργανισμό που εστιάζει στη συνεχή καλύτερευση των υπηρεσιών του απέναντι στον πολίτη (καταναλωτή);

1 2 3 4 5 6

12. Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε έχει ένα καθαρό όραμα σχετικά με το μέλλον του, που βοηθά στη βελτίωσή του;

1 2 3 4 5 6

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Φύλο: Άντρας Γυναίκα

Έτη παραμονής στον εργασιακό χώρο _____

Μορφωτικό επίπεδο

Απόφοιτος Λυκείου

ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Μεταπτυχιακές Σπουδές/ Διδακτορικό

Άλλο