



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΑΓΧΟΣ»

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Ε. ΝΙΝΑ-ΠΑΖΑΡΖΗ

ΚΟΥΚΟΥΡΑΒΑ ΕΙΡΗΝΗ

A.M. 0605M013

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2008

ΑΘΗΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή δε θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθεί χωρίς την πολύτιμη βοήθεια της καθηγήτριάς μου Ελένης Νίνα-Παζαρζή. Η καθοδήγησή της υπήρξε καθοριστική κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους γονείς μου, Αποστόλη και Γεωργία, καθώς στον σύντροφό μου , Λεωνίδα, που με στήριξαν οικονομικά και ψυχολογικά όλο αυτό το διάστημα.

Περιεχόμενα

ο Πρόλογος.....σελ. 6
ο Περίληψη.....σελ.7
ο Εισαγωγή.....σελ.9

A ΜΕΡΟΣ

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο Α: Οργανωτική Κουλτούρα

A.1). Θεωρητικό Πλαίσιο- Η έννοια της Οργανωτικής Κουλτούρας και οι διαστάσεις της.....σελ.20
A.2). Η Διαμόρφωση της Οργανωτικής Κουλτούρας.....σελ. 37
A.3). Επίπεδα Οργανωτικής Κουλτούρας.....σελ.42
A.4). Τύποι Οργανωτικής Κουλτούρας.....σελ.45
A.5). Μια νέα Θεώρηση για την Οργανωτική Κουλτούρα.....σελ.46
A.6). Κουλτούρα και Οργανωτική Συμπεριφορά.....σελ.50
A.7). Η Εξέλιξη της Οργανωτικής Κουλτούρας.....σελ.52
A.8). Η Αλλαγή της Οργανωτικής Κουλτούρας.....σελ.54
A.9). Οι Λειτουργίες της Οργανωτικής Κουλτούρας.....σελ.57
A.10). TOTAL QUALITY MANAGEMENT – Μια Νέα Επιχειρηματική Κουλτούρα.σελ.64
A.11). Ο ρόλος και τα είδη της Οργανωτικής Υποκουλτούρας.....σελ.67
A.12). Η Συντήρηση της Κουλτούρας ενός Οργανισμού.....σελ.70
A.13). Η Επικοινωνία στην Οργάνωση.....σελ.71
A.14). Ηγεσία και Οργανωτική Κουλτούρα.....σελ.72
A.15). Συσχέτιση της Εθνικής και της Οργανωτική Κουλτούρας.....σελ.78

A.16). Η Σπουδαιότητα της Οργανωτικής Κουλτούρας.....σελ.82

A.17). Μέθοδοι μέτρησης της Οργανωτικής Κουλτούρας.....σελ.86

Κεφάλαιο Β: Εργασιακή Ικανοποίηση

B.1). Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης.....σελ.91

B.2). Θεωρητικό Πλαίσιο της Εργασιακής Ικανοποίησης.....σελ.99

B.3). Εργασιακή Ικανοποίηση: Μια ενιαία Στάση.....σελ.109

B.4). Η Εργασιακή Ικανοποίηση στα πλαίσια της θεωρίας της Κοινωνικής
Επίδρασης.....σελ.112

B.5). Το Μοντέλο των 5 χαρακτηριστικών εργασίας.....σελ.113

B.6). Οργανωτική Κουλτούρα και Εργασιακή Ικανοποίηση.....σελ.116

B.7). Η Επίδραση Οργανωτικών Παραγόντων στην Εργασιακή
Ικανοποίηση.....σελ.117

B.8). Η Επίδραση Ατομικών Παραγόντων στην Εργασιακή
Ικανοποίηση.....σελ.119

B.9). Σύνδεση Εργασιακής Ικανοποίησης με Εργασιακές Πτυχές.....σελ.124

B.10). Σύνδεση Εργασιακής Ικανοποίησης με Εξω-Εργασιακές
Πτυχές.....σελ.126

B.11). Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης σελ.128

Κεφάλαιο Γ : Εργασιακό Άγχος

Γ.1). Εργασιακό Άγχος.....σελ.132

Γ.2). Μοντέλα Εργασιακού Άγχους.....σελ.137

Γ.3). Οργανωτική Κουλτούρα και Εργασιακό Άγχος.....σελ.145
--

B ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΑ : Η Επίδραση της οργανωτικής κουλτούρας (δημόσιος Vs ιδιωτικός τομέας) στην εργασιακή ικανοποίηση και στο εργασιακό άγχος.

A. Εισαγωγή.....σελ.148
B. Μέθοδος.....σελ.152
Γ. Αποτελέσματα.....σελ.155
Δ. Συζήτηση.....σελ.158
Ε. Επίλογος.....σελ.160

Παράρτημα II: Ερωτηματολόγιο - πίνακες στατιστικής ανάλυσης.....

Παράρτημα II: Βιβλιογραφία.....

Πρόλογος

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας» μου δόθηκε η δυνατότητα να ασχοληθώ με ζητήματα που εντάσσονται στον Οργανωτικό χώρο όπως οι τρόποι οργάνωσης, η λήψη αποφάσεων, η ηγεσία, η επικοινωνία, η οργανωτική κουλτούρα, η επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος κ.α. Καθένα από τα παραπάνω θέματα με τα οποία ασχολήθηκα, χαρακτηρίζεται από τη δική του ιδιαίτερη δυναμική, προκαλώντας ανάλογο ενδιαφέρον.

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους η οργανωτική κουλτούρα αποτέλεσε πρόκληση για περαιτέρω μελέτη, στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, είναι η καταλυτική παρουσία της κουλτούρας στον οργανωτικό χώρο και ο τρόπος με τον οποίο εμπλέκεται και αλληλεπιδρά με όλα τα υπόλοιπα ζητήματα που συναντά κανείς στα πλαίσια της Οργανωτικής Ψυχολογίας. Επίσης η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί ιδιαίτερα δυναμικό και πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο προκαλεί, ως προς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και εξελίσσεται.

Σκοπό αυτής της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η μελέτη δύο εκ των διαστάσεων της Οργανωτικής Κουλτούρας σε συνδυασμό με τους παράγοντες Επαγγελματική Ικανοποίηση και Εργασιακό Άγχος . Η παράλληλη μελέτη και η απόπειρα «διασταύρωσης» αυτών των τριών Οργανωτικών μεταβλητών φαντάζει άκρως ενδιαφέρουσα.

Η πρόκληση έγκειται στο γεγονός, ότι με τον όρο Οργανωτική Κουλτούρα γίνεται αναφορά σε λειτουργικά χαρακτηριστικά του Οργανισμού, ενώ με τους όρους Επαγγελματική Ικανοποίηση και Επαγγελματικό Άγχος αναφερόμαστε στα άτομα, τα οποία απασχολούνται στον Οργανισμό. Εν μέρει πρόκειται για την προβολή και την

αντανάκλαση των χαρακτηριστικών του Οργανισμού στα άτομα και συγκεκριμένα στον τρόπο βιώνουν τη συμμετοχή τους στη λειτουργία του Οργανισμού.

Περίληψη

Το πρώτο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνει ζητήματα λειτουργίας οργανισμών και πως απέναντι σε αυτά έχουν τοποθετηθεί κατά καιρούς σημαντικοί θεωρητικοί του χώρου (παραδοσιακές και νεότερες μορφές οργάνωσης) καθώς και η ανάλυση του όρου της Οργανωτικής Κουλτούρας και πως τοποθετείται μέσα στην Οργάνωση.

Στη συνέχεια επιχειρείται εκτεταμένη παράθεση των διαφόρων διαστάσεων της Οργανωτικής Κουλτούρας και πως οι διαστάσεις αυτές επιδρούν σε συγκεκριμένους λειτουργικούς παράγοντες των οργανισμών, όπως για παράδειγμα την ηγεσία, την αλλαγή, την επικοινωνία κ.α.

Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση του παράγοντα Επαγγελματική Ικανοποίηση. Γίνεται αναφορά στην έννοια της , στο θεωρητικό υπόβαθρό της, στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τη συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό και στα στοιχεία του ίδιου του οργανισμού που με τη σειρά τους επιδρούν στην Επαγγελματική Ικανοποίηση.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τον παράγοντα Εργασιακό Άγχος αντίστοιχα και γίνεται αναφορά σε όλα τα παραπάνω.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το ερευνητικό κομμάτι. Πρόκειται για την έρευνα που πραγματοποιήσαμε πάνω στις δύο διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας και πως αυτές επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και στο εργασιακό άγχος. Τέλος, γίνεται μια αναφορά στο ρόλο των οργανωτικών ψυχολόγων.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι δύο διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης του

οργανισμού από τα άτομα που απασχολούνται σε αυτόν και κατ' επέκταση το ποσοστό ικανοποίησης τους σε επαγγελματικό επίπεδο αλλά και το ποσοστό εργασιακού άγχους. Στα συμπεράσματα διαπιστώνει κανείς, ότι η επιλογή των τριών αλληλένδετων αυτών παραγόντων, της Οργανωτικής Κουλτούρας, της Επαγγελματικής Ικανοποίησης και του Εργασιακού Άγχους, για μια διερεύνηση κάτω από ένα κοινό πρίσμα, αυτό της Οργανωτικής Ψυχολογίας, αποβαίνει ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να προσεγγίσει τον τρόπο, με τον οποίο η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος των ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό αυτό. Για την ολοκληρωμένη προσέγγιση αυτού του θέματος, πρέπει αρχικά να γίνει διαχωρισμός των ζητημάτων τα οποία θα πραγματευτούμε προκειμένου με αυτόν τον τρόπο να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα σχετικά με το αντικείμενο της βιβλιογραφικής αυτής διερεύνησης.

Στην προκειμένη περίπτωση για να κατανοήσουμε το ρόλο που διαδραματίζει η οργανωτική κουλτούρα, πρέπει προηγουμένως να μελετήσουμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά λειτουργίας ενός οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η διευκρίνιση του πλαισίου, μέσα στο οποίο, τοποθετείται το θέμα που μας απασχολεί που δεν είναι άλλο από την οργανωτική κουλτούρα.

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί πολλές προσπάθειες προσέγγισης και διερεύνησης, του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών. Ένας από τους λόγους και ίσως ο σημαντικότερος που οδήγησε στην αναζήτηση αυτή δεν είναι άλλος από τη ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη των τελευταίων δεκαετιών, η οποία εισήγαγε διαφορετικές μορφές οργανώσεων όπως για παράδειγμα το σύστημα δικαιόχρησης (Franchising), ιδιωτικοποιήσεις, εξαγορές, συγχωνεύσεις κ.α.

Παράλληλα με αυτήν την εξέλιξη στην δομή των οργανώσεων, αναπτύσσονται και πολλαπλασιάζονται τα τεχνικά μέσα που διευκολύνουν τις οργανώσεις να υιοθετήσουν νέα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας, όπως η αυξανόμενη χρήση μηχανογράφησης, κυρίως ηλεκτρονικοί υπολογιστές και δίκτυα επικοινωνίας.

Είναι πλέον προφανές, ότι η ανάγκη για μελέτη της εξέλιξης των ανθρωπίνων σχέσεων σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, όπου η πληροφόρηση διαδραματίζει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο και οι δυνατότητες επικοινωνίας και ενημέρωσης πολλαπλασιάζονται διαρκώς, προβάλλει επιτακτικότερη όσο ποτέ, εφόσον οι νέες ανάγκες δημιουργούν νέες μορφές συγκρότησης των οργανώσεων.

Μετά από μελέτη συγγραμμάτων, τα οποία αφορούν τον τρόπο που οι οργανώσεις λειτουργούν και εξελίσσονται, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα, ότι ιδιαίτερα βοηθητική είναι η παρομοίωση των επιχειρησιακών οργανισμών με βιολογικούς οργανισμούς. Ξεκινώντας λοιπόν αυτή την πορεία διερεύνησης, αναφέρουμε ότι είναι σημαντικό να αντιλαμβάνεται κανείς τις επιχειρήσεις ως έμβια συστήματα, τοποθετημένα στο πλαίσιο ενός ευρύτερου περιβάλλοντος από το οποίο ουσιαστικά εξαρτώνται για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Παρατηρείται, ότι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός οργανώνεται, εξελίσσεται και ουσιαστικά αναπτύσσεται εξαρτάται σε πολύ μεγάλο ποσοστό από το περιβάλλον μέσα στο οποίο υφίσταται. Άρα, διαφορετικά περιβάλλοντα διαμορφώνουν διαφορετικά είδη οργανισμών. Η διαφορετικότητα των οργανισμών βέβαια δε αφορά μόνο στο ποσοστό προσαρμογής τους στο περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται. Αυτό που μπορεί κανείς με σιγουριά να υποστηρίξει είναι το γεγονός, ότι όσο περισσότερο ένας οργανισμός προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, τόσο πιο αποδοτικός φαίνεται να είναι γιατί τελικά, τόσο μεγαλύτερο αριθμό αναγκών καταφέρνει να ικανοποιήσει και μάλιστα σε υψηλότερο βαθμό.

Υπάρχει και άλλος ένας παράγοντας, ο οποίος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε σχέση με το περιβάλλον και αφορά άμεσα τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός λειτουργεί. Ο παράγοντας αυτός δεν είναι άλλος από τη σταθερότητα του περιβάλλοντος. Ακόμη και αν ένας οργανισμός παρουσιάζει υψηλό ποσοστό προσαρμογής είναι δύσκολο να λειτουργήσει, όταν το περιβάλλον στο οποίο τοποθετείται μεταβάλλεται σε σύντομα χρονικά διαστήματα. Τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο δύσκολα όταν ο οργανισμός δυσκολεύεται εξ αρχής να προσαρμόσει τις οργανωτικές του δομές στο περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται, πόσο μάλλον όταν ταυτόχρονα μεταβάλλεται το ίδιο το περιβάλλον.

Τέτοια παραδείγματα μπορεί να αντλήσει κανείς από το χώρο της τεχνολογίας, της ηλεκτρονικής ή της διαστημικής, όπου οι εξελίξεις είναι πραγματικά ραγδαίες προκειμένου να καλύπτονται οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των κλάδων αυτών. Κατά συνέπεια οι οργανισμοί που ανήκουν σε αυτούς τους κλάδους βρίσκονται σε μια διαδικασία μόνιμης αναπροσαρμογής, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες του περιβάλλοντος και της αγοράς στην οποία απευθύνονται.

Η οπτική παραλληλισμού των οργανώσεων με έμβιους οργανισμούς οδηγεί με τη σειρά της στη «βιολογική» προσέγγιση τους, αποδίδοντάς τους συστατικά χαρακτηριστικά όπως «μόρια», «κύτταρα», «σύνθετους οργανισμούς» κ.α. τα οποία στον οργανωτικό χώρο αναπαριστούν τον εργαζόμενο, τις ομάδες εργασίας και κατ' επέκταση ολόκληρη την επιχείρηση. Η οπτική αυτή λειτουργεί επαγωγικά, καθώς ξεκινάει από τη μονάδα που απαρτίζει το οργανωτικό σύστημα και καταλήγει στον οργανισμό συνολικά.

Ακολουθώντας αυτή τη λογική αφετηρία αποτελεί η ιδέα, πως ο εργαζόμενος (ο οποίος αποτελεί και τη συστατική μονάδα που προηγουμένως αναφέραμε) αποτελεί ένα άτομο με σύνθετες ανάγκες, που πρέπει να ικανοποιηθούν προκειμένου να λειτουργεί αποδοτικά στο χώρο εργασίας. Σε αυτό το σημείο γίνεται κατανοητό, πως η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης επηρεάζει τον τρόπο αντίληψης του οργανισμού

από τον εργαζόμενο και κατά συνέπεια, πως αυτό επηρεάζει την επαγγελματική του ικανοποίηση.

Η αναφορά που προηγήθηκε περί λειτουργίας οργανισμών είναι απαραίτητη, προκειμένου να κατανοήσει κανείς καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο σε ένα τέτοιο πλαίσιο τοποθετείται μια δυναμική έννοια σαν αυτή της κουλτούρας, προκύπτοντας με αυτήν την τοποθέτηση η οργανωτική κουλτούρα. Ακόμη σημαντικότερη καθίσταται η παραπάνω αναφορά, αν αναλογιστεί κανείς τον απώτερο στόχο της παρούσας εργασίας, δηλαδή τη συσχέτιση της οργανωτικής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Οι παράγοντες που έστρεψαν τις έρευνες προς τη μελέτη της κουλτούρας στις οργανώσεις είναι ιδιαίτερης σημασίας. Κινητήρια δύναμη αποτέλεσε η αντίληψη ότι οι οργανώσεις είναι μικρο-κοινωνίες, οι οποίες επιτελούν κοινωνικοποιητικό έργο. Καθοριστική υπήρξε επίσης και η προσπάθεια να ερμηνευτεί η ιδιαιτερότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις οργανώσεις μέσα από τις συμβολικές και πολιτισμικές εκφάνσεις των οργανωτικών δομών. Τέλος, καταλυτικός παράγοντας στον προσδιορισμό της κουλτούρας και την επίδραση αυτής στις οργανώσεις αποτέλεσε η διαδικασία ενοποίησης της Ευρώπης, η οποία προϋποθέτει τη θέσπιση και λειτουργία των εθνικών – πολιτιστικών διαφορών στο θεσμικό πεδίο.

Όπως κάθε έθνος έχει τη δική του κουλτούρα, ή αλλιώς πολιτιστικές αξίες, έτσι και κάθε οργανισμός έχει τη δική του ιδιαίτερη κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα γενικότερα, εννοούμε «ιστορικά αναπτυσσόμενες και μαθημένες αξίες και συμπεριφορές, καθώς επίσης έννοιες τις οποίες μοιράζονται τα μέλη μιας συγκεκριμένης κοινότητας, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο κάθε τομέα της καθημερινής τους ζωής. Τα μέλη της κοινότητας μαθαίνουν αυτά τα πολιτιστικά δεδομένα, κατά τη διάρκεια διαφόρων περιόδων της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης

και μέσα στα πλαίσια διάφορων κοινωνικών θεσμών, όπως για παράδειγμα η οικογένεια, η θρησκεία, το σχολείο κ.α.».

Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης διαφέρει από άτομο σε άτομο, γι' αυτό μια τέτοια διαδικασία δε συνεπάγεται την πλήρη αποδοχή και υιοθέτηση των πολιτιστικών στοιχείων από όλα τα μέλη της κοινωνίας. Αυτό το οποίο πρέπει επίσης να αναφέρουμε, είναι το γεγονός, ότι μεταξύ των πολιτισμών υπάρχουν αρκετά διαφοροποιητικά στοιχεία, τα οποία μπορεί κανείς εύκολα να εντοπίσει σε άτομα, που προέρχονται από τους διαφορετικούς αυτούς πολιτισμούς. Ακόμη, είναι εύκολο να παρατηρήσει κανείς το γεγονός, ότι δομικά κοινωνικά μοντέλα ενός συγκεκριμένου πολιτισμού διαφέρουν εμφανώς από δομικά κοινωνικά μοντέλα πολιτισμών, τα οποία προέρχονται από διαφορετικό χώρο ή χρόνο.

Οι διαφορές αυτές που υφίστανται μεταξύ των πολιτισμών, των αξιών και των συμπεριφορών που αυτοί περιλαμβάνουν αντικατοπτρίζονται στην κοινωνική ζωή των ατόμων. Αυτό που ουσιαστικά επιχειρείται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου σύμφωνα με τον οποίο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία τηρούνται και αναπαράγονται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, τους κανόνες που επιβάλλονται, το μοντέλο ηγεσίας που τηρείται και γενικότερα τις οργανωτικές δομές, στις οποίες στηρίζεται ολόκληρη η λειτουργία του οργανισμού. Κατ' επέκταση κύριο ερώτημα το οποίο δημιουργείται μετά τη μελέτη των παραπάνω παραμέτρων, αφορά στην επίδραση της οργανωτικής κουλτούρας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συστημική αντίληψη του Οργανισμού και τοποθέτηση της Κουλτούρας στο Οργανωτικό Σύστημα

Η συστημική θεωρία υποστηρίζει την άποψη ότι οι οργανώσεις είναι κοινωνικά συστήματα ή υποσυστήματα που εντάσσονται στο γενικότερο κοινωνικό σύστημα. Η

δεσπόζουσα θέση είναι ότι το κοινωνικό περιβάλλον καθορίζει τη δομή μιας οργάνωσης και ότι από τη δομή της οργάνωσης εξαρτάται η αποτελεσματικότητά της. Αυτό αποτελεί το κεντρικό πρόσταγμα της δομικής θεωρίας. Στη συστημική ανάλυση η επικοινωνία εκλαμβάνεται ως ένα από τα υποσυστήματα, το οποίο έχει την ιδιότητα να συνδέει και να συντονίζει τις ενέργειες των μελών μιας οργάνωσης.

Πιο αναλυτικά, προκειμένου να γίνει κατανοητή αυτή η συστημική προσέγγιση της οργανωτικής κουλτούρας, αναφέρουμε τον Μαρξ ο οποίος πρότεινε μια συστημική προσέγγιση του κοινωνικού συστήματος, προκειμένου να μπορέσει να εξηγήσει τον τρόπο που οι διάφοροι κοινωνικοί τομείς εμπλέκονται μεταξύ τους. Η εμπλοκή αυτή οδηγεί στην ανάπτυξη ιδιαίτερων δυναμικών διαδικασιών, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικοί τομείς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Στο κοινωνικό επίπεδο σύμφωνα με όσα αναφέρει ο Μαρξ, οι παράγοντες οι οποίοι περιλαμβάνονται στο κοινωνικό σύστημα και που ορίζουν την εξέλιξή του είναι για παράδειγμα η οικονομία, η θρησκεία, ο πολιτισμός, η γλώσσα, οι παραδόσεις κ.α. Τους παράγοντες αυτούς ο Μαρξ τους ονόμασε «δομές» και την ευρύτερη θεωρητική προσέγγιση στην οποία αναφερόμαστε «δομικό Μαρξισμό». Σύμφωνα με αυτή, το κοινωνικό πεδίο γίνεται αντιληπτό ως ένα σύστημα, το οποίο αποτελείται από διαπλεκόμενες δομές.

Οι δομές αυτές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις κεντρικές και τις περιφερειακές. Όπως εύκολα καταλαβαίνει κανείς, οι κεντρικές δομές είναι αυτές που βρίσκονται στο κέντρο του συστήματος και κατέχουν αυτή τη θέση ακριβώς επειδή είναι πολύ σημαντικές για τη διατήρηση και την αναπαραγωγή του συστήματος. Οι περιφερειακές δομές είναι αυτές που ουσιαστικά περιστρέφονται γύρω από τις κεντρικές δομές.

Σε αυτό το σημείο σύμφωνα με όσα ειπώθηκαν παραπάνω μπορεί κανείς να υποστηρίξει, ότι η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει την δεσπόζουσα δομή ενός

οργανισμού γύρω από την οποία περιστρέφονται όλες οι υπόλοιπες δομές. Με αυτήν την τοποθέτηση αιτιολογείται πλήρως η δύναμη που διαθέτει η κουλτούρα ώστε να ορίζει τόσο τις επιλογές όσο και τις αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται γύρω από όλα τα οργανωτικά ζητήματα. Οι στόχοι οι οποίοι τίθενται είναι και πάλι συνάρτηση της κουλτούρας την οποία ο οργανισμός ασπάζεται. Ίσως ένα παράδειγμα θα βοηθούσε στην κατανόηση αυτής της οπτικής που προτείνουμε.

Έστω ότι μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μια κουλτούρα τέτοια, βασικό συστατικό της οποίας αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι επιλογές και οι αποφάσεις στις οποίες αυτός ο οργανισμός θα προβεί, θα υπολογίζουν σε μεγάλο βαθμό τον ανθρώπινο παράγοντα είτε ως προς το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων, είτε προς την ασφάλειά τους, είτε ως προς τις παροχές τους. Ολόκληρο το οργανωτικό οικοδόμημα θα χαρακτηρίζεται από αυτήν την ανθρωπιστική παράμετρο, η οποία θα απεικονίζεται και στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων και στις συνθήκες εργασίας και στους στόχους της επιχείρησης και γενικότερα σε κάθε έναν από τους οργανωτικούς τομείς.

Αντίθετα, μια επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται από μια διαφορετική κουλτούρα, η οποία απέχει κατά πολύ από αυτήν την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, θα διαφέρει στις περισσότερες από τις δομές της από την προηγούμενη επιχείρηση. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι η κουλτούρα καθορίζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται και αναπαράγονται οι υπόλοιπες δομές ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα, η ιεραρχία, η οικονομία, οι στρατηγικές που ακολουθούνται για τη διεκπεραίωση των έργων κ.α.

Οργανωτικό Περιβάλλον και Οργανωτική Κουλτούρα

Ο ορισμός του οργανωτικού περιβάλλοντος είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους οργανωτικούς ψυχολόγους της εποχής μας. Μερικά χαρακτηριστικά ερωτήματα τα οποία εγείρονται γύρω από τη χρήση αυτού του όρου είναι:

- 1) Τι περιλαμβάνει στην πραγματικότητα το περιβάλλον ενός οργανισμού;
- 2) Ποια στοιχεία εντάσσονται μέσα και ποια έξω από αυτό;
- 3) Όλοι οι οργανισμοί αποκλείουν τα ίδια στοιχεία από το περιβάλλον τους και αντίστοιχα ενσωματώνουν κάποια άλλα;
- 4) Οι πελάτες μιας εταιρείας ανήκουν στο οργανωτικό της περιβάλλον ή αποτελούν μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί;

Μια πληθώρα τέτοιων ερωτημάτων καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την εννοιολόγηση και την οριοθέτηση του «Οργανωτικού Περιβάλλοντος». Η παρούσα εργασία δεν αποσκοπεί στην αποσαφήνιση του όρου αλλά στη διερεύνησή του μέχρι του σημείου εκείνου που εξυπηρετεί τους σκοπούς της δηλαδή τη συσχέτιση του όρου με την οργανωτική κουλτούρα.

Το άτομο αντιδρά δυναμικά σε ενδεχόμενα περιβαλλοντικά ερεθίσματα τα οποία υφίστανται. Τα ερεθίσματα αυτά τοποθετούνται είτε μέσα είτε έξω από τα πλαίσια του οργανισμού. Με τη σειρά τους τα άτομα μέσω των αντιδράσεών τους διαμορφώνουν το κοινωνικό τους περιβάλλον (Asch, 1952). Ανάλογα οι εργαζόμενοι σε ένα μεγάλο βαθμό διαμορφώνουν με τις αντιδράσεις τους και με την οργανωτική τους συμπεριφορά (στα πλαίσια των οργανωτικών τους ρόλων) το οργανωτικό τους περιβάλλον.

Κατά συνέπεια η δόμηση και η εξέλιξη του οργανωτικού περιβάλλοντος είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία έχει αμφίδρομο χαρακτήρα. Από τη μια πλευρά οι εργαζόμενοι αξιοποιούν τα ερεθίσματα που έχουν στη διάθεσή τους και τα διαχειρίζονται σύμφωνα με τις αξίες, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις τους, αντιδρώντας με τον ανάλογο τρόπο συμμετέχοντας έτσι στη διαμόρφωση του οργανωτικού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά το οργανωτικό περιβάλλον ανάλογα με τα

ερεθίσματα που περιλαμβάνει ανατροφοδοτεί διαδικασίες διαχείρισης τους, καταλήγοντας σε ανάλογη οργανωτική συμπεριφορά.

Κάνοντας λόγω για πεποιθήσεις και αξίες, στερεότυπα και αντιλήψεις συνειδητοποιεί κανείς τον παρεμβατικό χαρακτήρα της κουλτούρας σε όλη αυτή τη δυναμική διαδικασία η οποία σε μεγάλο ποσοστό επιδρά στην οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

A ΜΕΡΟΣ

Α΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΎΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

A.1. Θεωρητικό Πλαίσιο- Η έννοια και οι διαστάσεις της Οργανωτικής Κουλτούρας

Μετά την παραστατική τοποθέτηση του όρου «Κουλτούρα» σε οργανωσιακό επίπεδο (με τη χρήση της συστημικής προσέγγισης) ορθό είναι να ακολουθήσει μια αναλυτική παρουσίαση της προκειμένου για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται σε επιχειρησιακό πλαίσιο.

Ο τίτλος «εταιρική κουλτούρα» πρωτοεμφανίστηκε στο περιοδικό «Business Periodicals Index» το 1982 και εν συνεχεία το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στον καθορισμό της έννοιας, στον ορισμό των μεθόδων μελέτης, διάγνωσης και μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας, στη δυνατότητα αλλαγής της κουλτούρας και στον ορισμό των μεθόδων αλλαγής, στη σύσταση των μεθόδων αξιολόγησης της έκτασης, καθώς επίσης και στην επιτυχία της αλλαγής. Ακόμη εξετάστηκε ο ρόλος της κουλτούρας στη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής και στην επίτευξη υψηλότερης ποιότητας και απόδοσης, μέσω της συνολικής ποιοτικής διαχείρισης.

Σύμφωνα με τον Jones (όπως παρατίθεται στο Gibson και Gohen, 2003), η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, μας περιβάλλει όλους και μοιράζεται με ανθρώπους που ζουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο και την έμαθαν. Προέρχεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της Οργάνωσης και μεταξύ αυτών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών των μελών, της οργανωτικής δομής, της οργανωτικής ηθικής και του συστήματος ανταμοιβών των μελών. Είναι κανόνες, αξίες τελικού σκοπού και τρόπου συμπεριφοράς, τελετουργίες, παραδόσεις, ιστορίες, σύμβολα, πρακτικές κοινωνικοποίησης. Προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο σαφής προσδιορισμός αξιών και προσδοκώμενων συμπεριφορών κοινών για τα μέλη της δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της Οργάνωσης.

Παράλληλα με την αποσαφήνιση κανόνων συμπεριφοράς η οργανωτική κουλτούρα οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δημιουργώντας ένα πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό στους υπολοίπους. Οι αξίες κουλτούρας μπορούν να διευκολύνουν σε αμοιβαία προσαρμογή δημιουργώντας ένα κοινό σημείο αναφοράς και έτσι η οργανωτική κουλτούρα λειτουργεί ως μια φόρμα άτυπης οργάνωσης που ελευθερώνει τους υπαλλήλους να αναδείξουν μέρος των ικανοτήτων τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης γιατί μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει τον τρόπο που η οργανωτική δομή λειτουργεί και αυξάνει τα κίνητρα των υπαλλήλων για την επίτευξη των συμφερόντων της Οργάνωσης.

Ο Morgan (στο Gibson και Gohen, 2003) περιγράφει την οργανωτική κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία Οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινισσόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανάκλαται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον. Ο Morgan παρουσιάζει τέσσερα βασικά σημεία της Οργανωτικής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων:

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της Οργάνωσης και εκπαίδευση
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην Οργανωτική κουλτούρα

4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και Περιβάλλοντος.

Η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ηγέτη της, την οργανωτική εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση, δηλαδή την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον Οργανισμό.

Οι Bolman and Deal (στο Gibson και Gohen, 2003), ορίζουν την κουλτούρα ως *«ταυτόχρονα προϊόν και διαδικασία»*. Ως προϊόν ενσωματώνει τη συσσωρευμένη σοφία εκείνων που ήταν μέλη πριν προσχωρήσουν νέα μέλη. Ως διαδικασία συνεχώς ανανεώνεται και αναδημιουργείται και τα νέα μέλη διδάσκονται τους παλαιούς τρόπους με μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και οι ίδιοι δάσκαλοι.

Ο Handy (στο Gibson και Gohen, 2003), προσδιορίζει την Οργανωτική κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, την ατμόσφαιρα, τα επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες.

Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς, πως η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα της οργάνωσης. Η κουλτούρα συντίθεται από αξίες, κανόνες και βασικές υποκείμενες παραδοχές των μελών της οργάνωσης και των συμπεριφορών τους. Τα μέλη μιας οργάνωσης σύντομα συναισθάνονται την ιδιαίτερη κουλτούρα μιας οργάνωσης. Η κουλτούρα είναι ένας από εκείνους τους όρους που είναι δύσκολο να εκφραστεί ευδιάκριτα, αλλά ο καθένας την ξέρει και την αναγνωρίζει όταν την αισθάνεται. Παραδείγματος χάριν, η κουλτούρα μιας μεγάλης, εταιρίας με σκοπό το κέρδος είναι αρκετά διαφορετική από αυτή ενός νοσοκομείου, η οποία είναι αρκετά διαφορετική από αυτή ενός Πανεπιστημίου. Η κουλτούρα μιας οργάνωσης μπορεί να αναγνωριστεί κοιτώντας την διαρρύθμιση των επίπλων, την ενδυμασία των μελών

κ.λ.π. , πράγματα παρόμοια με αυτά θα εξέταζε κάποιος για να καταλάβει την προσωπικότητα κάποιου ατόμου.

Η έννοια της κουλτούρας είναι ιδιαίτερα σημαντική στην προσπάθεια διοίκησης μιας ολικής οργανωτικής αλλαγής. Οι επαγγελματίες έρχονται να συνειδητοποιήσουν ότι, παρά τα καλύτερα σχέδια, η οργανωτική αλλαγή πρέπει να περιλάβει όχι μόνο τις μεταβαλλόμενες δομές και τις διαδικασίες, αλλά και την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας .

Υπάρχει τεραστία βιβλιογραφία κυρίως κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας για την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας - ιδιαίτερα όσον αφορά την εκμάθηση του τρόπου αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας. Οι προσπάθειες οργανωτικής αλλαγής αποτυγχάνουν στην πλειοψηφία τους. Συνήθως, αυτή η αποτυχία πιστώνεται στην έλλειψη κατανόησης για τον ισχυρό ρόλο της κουλτούρας και το ρόλο που διαδραματίζει στις οργανώσεις. Αυτός ένας από τους λόγους για το ότι πολλοί σχεδιαστές στρατηγικών δίνουν τώρα τόση έμφαση στον προσδιορισμό των στρατηγικών αξιών καθώς κάνουν την αποστολή και το όραμα.

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα φαινόμενο, το οποίο άρχισε να απασχολεί τους κοινωνικούς επιστήμονες από τη δεκαετία του 1970.

Κατά την δεκαετία αυτή παρατηρήθηκαν δυο τάσεις.

- α) Η πρώτη σηματοδοτεί τη μεταστροφή προς μια περισσότερο ορθολογική και οικονομική αντίληψη της λειτουργίας των οργανώσεων και
- β) Η δεύτερη, που αναπτύσσεται παράλληλα, ακολουθεί τις παραδοχές της ερμηνευτικής θεωρίας, η οποία ασχολείται με τη συμβολική σημασιοδότηση των πράξεων των μελών μιας οργάνωσης και προσπαθεί να επεξεργαστεί τις επιδράσεις της κουλτούρας στις καθημερινές πρακτικές των οργανώσεων.

Η κουλτούρα, σαν όρος δε στερείται τίποτα από όσα προηγουμένως αναφέρθηκαν. Αυτό που σηματοδοτεί τη διαφοροποίησή του με τα παραπάνω είναι η ένταξή του στον εργασιακό χώρο και η τοποθέτησή του σε οργανωτικό επίπεδο. Η ανάλυση που θα ακολουθήσει αφορά στην διευκρίνιση του ρόλου της κουλτούρας μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού μέσα από τη θεωρητική προσέγγιση και την ανάλυση των λειτουργιών που επιτελεί.

Καθώς η κουλτούρα είναι μια έννοια πολυδιάστατη, διάφοροι μελετητές έχουν προτείνει διαφορετικά μοντέλα τα οποία παραθέτουμε εν συντομία στη συνέχεια.

Harrison (1972)

Ο Harrison αναφέρει 4 τύπους κουλτούρας: της ισχύος, του ρόλου, της κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη προς το έργο και της κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους. Αναλυτικότερα:

1) Η κουλτούρα της ισχύος (the power culture)

Εντοπίζεται κυρίως σε μικρούς οργανισμούς και η δομή της θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν ένας ιστός. Χαρακτηριστικά της είναι η ισχύς που πηγάζει από το κέντρο δηλαδή τα ηγετικά στελέχη τα οποία ελέγχουν όλο τον οργανισμό, η έλλειψη κανόνων και διαδικασιών, οι πελατειακές σχέσεις και η εμπιστοσύνη στον κάθε εργαζόμενο χωριστά.

2) Η κουλτούρα του ρόλου (the role culture)

Στη συγκεκριμένη κουλτούρα η λογική και οι κανόνες κατευθύνουν τους εργαζόμενους, ενώ σπάνια παρατηρείται κάποια αλλαγή. Το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί πολλές φορές έχει μεγαλύτερη αξία από το άτομο που το διεκπεραιώνει.

3) Η κουλτούρα με προσανατολισμό στο έργο (the task culture)

Έχει σα σκοπό, όπως διαφαίνεται και από το όνομά της, την επίτευξη έργου. Πρόκειται για μια κουλτούρα, στην οποία τα άτομα έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για τη συγκεκριμένη δουλειά και εργάζονται ως ομάδα. Στην περίπτωση

επίσης διεκπεραίωσης του έργου, οι εργαζόμενοι ανταμείβονται. Η συγκεκριμένη κουλτούρα ισχύει κυρίως σε οικογενειακές επιχειρήσεις ή σε μικρές εταιρείες.

4) Τέλος, η κουλτούρα με προσανατολισμό τους ανθρώπους

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ικανοποίηση του ατόμου, από το οποίο εξαρτάται η ύπαρξη του οργανισμού. Τα άτομα ενδιαφέρονται το ένα για το άλλο και δημιουργούν σχέσεις συνεργασίας, με σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Hofstede (1980)

Ο G.Hofstede προχώρησε σε συστηματική έρευνα σε 160.000 εργαζομένους 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 κατέχει κάποιος. 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 4 βασικές περιοχές προβλημάτων τις παρουσιάζει ως διαστάσεις της κουλτούρας. Η κάθε διάσταση αποτελεί μια πλευρά της κουλτούρας που μπορεί να μετρηθεί και να συγκριθεί με άλλες κουλτούρες. 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. Power Distance Index (PDI) / Απόσταση Δύναμης

Αντανακλά το σε ποιον βαθμό μια κουλτούρα πιστεύει ότι η θεσμική και οργανωσιακή δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί και πώς θα αντιμετωπιστούν οι αποφάσεις αυτών που κατέχουν δύναμη. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου (αρκεί κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις) παρουσιάζουν υψηλό PDI. Είναι ο δείκτης που μετρά τον 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 υφισταμένων από τα αφεντικά τους και μια προτίμηση σε αυτήν την εξάρτηση ενώ υπάρχει και συναισθηματική απόσταση. Στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει προτίμηση για διαβούλευση και αλληλεξάρτηση μεταξύ αφεντικών και υφισταμένων. Στον εργασιακό χώρο συμπληρώνονται οι ρόλοι γονιού-παιδιού και δάσκαλου-μαθητή από αυτόν αφεντικού-υφισταμένου. Ένα υψηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους(σεβασμός στην ιεραρχία ,τα σύμβολα, τους τίτλους). Ένα χαμηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους(η τυπική εξουσία έχει την ισχύ αλλά δεν φοβίζει τους εργαζομένους. Σε καταστάσεις με μεγάλη απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να τους ορίζεται το τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, 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 το πιθανό αυριανό αφεντικό. Έτσι υπάρχει άμεση σχέση και με την ηγεσία αφού στη μία περίπτωση γίνεται λόγος για μια αυταρχική ηγεσία και ένα πατερναλιστικό στυλ διοίκησης και στην δεύτερη για μια συμμετοχική ηγεσία και ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Στη πρώτη περίπτωση η δύναμη βασίζεται στην

αντίληψη του υφισταμένου ότι ο προϊστάμενος έχει το νόμιμο δικαίωμα να ελέγξει την συμπεριφορά του ενώ στην δεύτερη η δύναμη απορρέει από την αύρα που αποπνέει ο προϊστάμενος και την διαπροσωπική προσέλευση.

2. Collectivism vs Individualism / Συλλογικότητα εναντίον Ατομικότητας

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα.

Η ατομικότητα ανήκει σε κοινωνίες όπου οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και ο καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον εαυτό του και όπου η αξία της αυτοέκφρασης αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων ενώ για την επίλυση 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 μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν αποφυγή, ενδιάμεσους ή άλλες τεχνικές. 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. Στον χώρο εργασίας η διάσταση αυτή είναι η σύνθεση απαντήσεων των εργαζομένων 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 εργαζομένου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

3. Femininity vs Masculinity / Θηλυκότητα εναντίον Αρρενωπότητας(Ε. Νίνα – Παζαρζή, 1991,διδακτορική διατριβή)

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί συμπεριφορές όπως ποιότητα ζωής και απόκτηση πλούτου. Η διάσταση αυτή αντανακλά 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 εργαζομένων. Σε κουλτούρες ανδρισμού υπάρχει πίστη στην φιλοδοξία και το κατόρθωμα με συμπεριφορές σχετικές με αυτήν του άνδρα με διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς-γυναικίους 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 με τους άνδρες δογματικούς και τις γυναίκες περιποιητικές. Συναντάται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Η ηγεσία είναι δογματική και αποφασιστική αποκομμένη από την ομάδα. Σε κουλτούρες θηλυκότητας υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στην 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. Uncertainty Avoidance / Αποφυγή αβεβαιότητας

Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίον η κουλτούρα αισθάνεται απειλούμενη από αμφιλεγόμενες αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί να απαλλαγεί από αυτές εγκαθιστώντας περισσότερη δομή. Μεγάλος βαθμός αποφυγής της αβεβαιότητας δείχνει χαμηλή ανεκτικότητα στα αμφιλεγόμενα. Αυτές οι κουλτούρες προτιμούν ν' αποφεύγουν την αβεβαιότητα, επιθυμούν τη συναίνεση και υπάρχει προτίμηση στους τυπικούς κανόνες. Τα άτομα αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι ανασφαλή και

επιδιώκουν την 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 εργαζομένων βασίζεται στην ασφάλεια. Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής της 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 καλόβολων μελών και τα συναισθήματα δεν εξωτερικεύονται. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα μέλη είναι ικανά αλλά δεν διακατέχονται από μίαν εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα. Η σύνθεση αυτής της διάστασης πραγματοποιήθηκε μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων στο κατά πόσο υπάρχει εκνευρισμός και ένταση στην εργασία, στην οπτική για την μελλοντική του πορεία στα πλαίσια του Οργανισμού.

Phesey (1993)

Σχετικά με τα δύο μοντέλα που έχουμε εξετάσει μέχρι τώρα-δηλαδή του Harrison και του Hofstede, η Phesey βρίσκει μια αντιστοιχία μεταξύ τους. Θεωρεί λοιπόν ότι η κουλτούρα της ισχύος μοιάζει με την απόσταση ισχύος, η κουλτούρα του ρόλου έχει κοινά στοιχεία με την αποφυγή της αβεβαιότητας, η κουλτούρα με προσανατολισμό στο έργο αντιστοιχεί στον ατομικισμό και τέλος η κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους μοιάζει με την κουλτούρα που δίνει έμφαση στις γυναικείες αξίες.

Deal και Kennedy

Συνεχίζοντας την περιγραφή των μοντέλων που έχουν προταθεί για την οργανωτική κουλτούρα, οι Deal και Kennedy αναγνωρίζουν τα παρακάτω τέσσερα είδη:

- 1) κουλτούρα του σκληρού ανταγωνιστή (tough-guy macho culture)

Σε αυτήν την κατηγορία οι εργαζόμενοι ρισκάρουν συνέχεια, δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και δε μαθαίνουν από τα λάθη τους.

2) Κουλτούρα του σκληρά εργαζόμενου (work hard-play hard culture)

Βασικά χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας αποτελούν ο σεβασμός, η ποσότητα σε βάρος της ποιότητας της εργασίας, η επιμονή και συχνά η έλλειψη προσοχής. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι επίσης κύριο μέλημα της κουλτούρας αυτής.

3) Κουλτούρα που στηρίζεται στο ρίσκο (bet-your-company culture)

Χαρακτηρίζεται από τη σοβαρότητα των υπαλλήλων, από σωστές και ακριβείς αποφάσεις και από το σεβασμό των υφισταμένων προς τους προϊσταμένους τους. Συνήθως ισχύει σε τράπεζες, μεγάλες εταιρείες και αρχιτεκτονικά γραφεία.

4) Κουλτούρα που στηρίζεται σε κανόνες (process culture)

Με χαρακτηριστικά τη γραφειοκρατία, την τάξη, την ακρίβεια και τη σημασία στη λεπτομέρεια.

Graves 1986

Ο Graves επίσης πρότεινε 4 είδη οργανωτικής κουλτούρας:

- 1) την «κουλτούρα του βάρβαρου» με χαρακτηριστικά την εργασιομανία και την απόρριψη των σταθερών διαδικασιών.
- 2) την «Μοναρχική κουλτούρα» με κεντρικό άξονα την αφοσίωση.
- 3) Την «Προεδρική κουλτούρα» που χαρακτηρίζεται από τη δημοτικότητα και την ύπαρξη ιεραρχίας.
- 4) την «κουλτούρα του Φαραώ» με στοιχεία της την τυπικότητα την τελετουργία και τη σταθερότητα.

Williams, Dobson και Walters (1989)

Τέλος οι Williams, Dobson και Walters αναγνωρίζουν 4 είδη κουλτούρας οι οποίες είναι προσανατολισμένες

- 1) στην ισχύ (power orientation),

- 2) το ρόλο (role orientation),
- 3) την εργασία (task orientation)
- 4) τους ανθρώπους (people orientation).

Το μοντέλο που προτείνουν οι Williams, Dobson και Walters, έχει κοινά στοιχεία με αυτό του Harrison για την οργανωτική κουλτούρα.

Τα τελευταία 25 έτη, η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή ως τρόπος κατανόησης των ανθρώπινων συστημάτων. Από την προοπτική των «ανοικτών – συστημάτων», κάθε πτυχή της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντική περιβαλλοντική συνθήκη που έχει επιπτώσεις στο σύστημα και τα υποσυστήματά της. Η εξέταση της οργανωτικής κουλτούρας είναι επίσης ένα πολύτιμο αναλυτικό εργαλείο.

Αυτός ο τρόπος μελέτης των οργανώσεων δανείζεται πολλά πράγματα από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία και χρησιμοποιεί πολλούς ίδιους όρους για να καθορίσει τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας. Ο Edgar Schein, ένας από τους πιο προεξέχοντες θεωρητικούς της οργανωτικής κουλτούρας, έδωσε τον ακόλουθο πολύ γενικό ορισμό:

Η κουλτούρα μιας ομάδας μπορεί τώρα να οριστεί ως: «Ένα σχέδιο βασικών υποκείμενων παραδοχών που η ομάδα έχει μάθει και ενστερνιστεί κατά την διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων της εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, και που έχει λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρηθεί έγκυρο και επομένως, να διδαχθεί στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης και σκέψης».

Με άλλα λόγια, καθώς οι ομάδες εξελίσσονται κατά τη διάρκεια του χρόνου, αντιμετωπίζουν δύο βασικές προκλήσεις: την ενσωμάτωση των ατόμων σε ένα αποτελεσματικό σύνολο, και την αποτελεσματική προσαρμογή τους στο εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να επιβιώσουν. Δεδομένου ότι οι ομάδες βρίσκουν τις λύσεις σε αυτά τα προβλήματα κατά τη διάρκεια του χρόνου, συμμετέχουν σε ένα είδος

συλλογικής εκμάθησης το οποίο δημιουργεί το σύνολο των βασικών υποκείμενων παραδοχών και πεπιοθήσεων που αποκαλούμε κουλτούρα.

Ο Gareth Morgan περιγράφει την κουλτούρα ως «ένα ενεργό φαινόμενο διαβίωσης, μέσω του οποίου οι άνθρωποι δημιουργούν από κοινού και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν, και κάνει τρεις ερωτήσεις: Ποια είναι τα κοινά πλαίσια της αναφοράς που καθιστούν την οργάνωση πιθανή; Από πού αυτά προέρχονται; Πώς δημιουργούνται, επικοινωνούν, και συντηρούνται;»

Στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να περιλαμβάνουν:

Δηλωμένες αλλά άγραφες αξίες.

Προφανείς και υπονοούμενες προσδοκίες για τη συμπεριφορά μελών.

Έθιμα και τελετουργικά.

Ιστορίες και μύθους για την ιστορία της ομάδας.

Χαρακτηριστική γλώσσα που χρησιμοποιείται μέσα και γύρω από την ομάδα.

Κλίμα - τα συναισθήματα που προκαλούνται από τον τρόπο που τα μέλη αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο, με τους ξένους, και με το περιβάλλον τους, συμπεριλαμβανομένου και του φυσικού χώρου που καταλαμβάνουν.

Μεταφορές και σύμβολα - μπορεί να είναι ασυνείδητα αλλά να βρίσκονται ενσωματωμένα σε άλλα πολιτιστικά στοιχεία.

Ο Morgan προτείνει τέσσερις προσεγγίσεις της οργανωτικής κουλτούρας:

- 1) Εστιάζει την προσοχή στην ανθρώπινη πλευρά της οργανωτικής ζωής, και βρίσκει σημαντικότητα και δυνατότητα μάθησης ακόμη και στις πιο γήινες πτυχές της (παραδείγματος χάριν, η οργάνωση σε μια κενή αίθουσα συνεδριάσεων).
- 2) Καθιστά σαφή τη σημασία της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων των κοινών παραδοχών για να βοηθήσει στην συνεργασία των ανθρώπων για τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- 3) Απαιτεί από τα μέλη - ειδικά τους ηγέτες - να αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς τους στην κουλτούρα της οργάνωσης. Ο Morgan προτείνει ότι οι άνθρωποι πρέπει να αναρωτηθούν: «Τι επιδράσεις ασκώ στην κοινωνική κατασκευή της πραγματικότητας στην οργάνωσή μου;», «Τι μπορώ εγώ να κάνω για να ασκώ μια διαφορετική και θετικότερη επίδραση;»
- 4) Ενθαρρύνει την άποψη ότι η αντιληπτή σχέση μεταξύ μιας οργάνωσης και του περιβάλλοντός της επηρεάζεται επίσης από τις βασικές παραδοχές οργάνωσης.

Ο Morgan υποστηρίζει «Επιλέγουμε και αναπτύσσουμε δραστηριότητες σε διάφορα περιβάλλοντα σύμφωνα με το πώς κατασκευάζουμε τις αντιλήψεις του ποιοι είμαστε και τι προσπαθούμε να κάνουμε...Και ενεργούμε σε σχέση με εκείνες τις περιοχές μέσω των ορισμών που τους επιβάλλουμε...Οι πεπειθήμενοι και οι ιδέες που οι οργανώσεις κρατούν για τους εαυτούς τους, για το τι προσπαθούν να κάνουν, και για το πώς είναι το περιβάλλον τους έχει μια πολύ μεγαλύτερη τάση να πραγματοποιηθεί από ότι θεωρείται συνήθως».

Σύμφωνα με τον Edgar Schein, η ανάλυση της κουλτούρας είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την εξέταση των πτυχών των οργανώσεων που φαίνονται παράλογες, απογοητευτικές, και ατίθασες. Γράφει συγκεκριμένα, «το συμπέρασμα για τους ηγέτες είναι ότι εάν δεν συνειδητοποιήσουν τις κουλτούρες στις οποίες βρίσκονται ενσωματωμένοι, τότε οι κουλτούρες θα διοικήσουν αυτούς και όχι το αντίστροφο». Είναι σημαντικό το ότι ο Schein χρησιμοποιεί τον πληθυντικό αριθμό: «κουλτούρες».

Χρησιμοποιώντας το πλαίσιο των ανοικτών-συστημάτων, ξέρουμε ότι τα μέλη μιας ομάδας κουλτούρας μπορούν επίσης να ανήκουν σε υποομάδες μέσα σε μια οργάνωση. Δεδομένου ότι οι οργανώσεις έχουν μια κοινή ιστορία, θα υπάρχουν κανονικά τουλάχιστον μερικές αξίες ή παραδοχές κοινές για το συνολικό σύστημα. Αλλά μερικές φορές, όπως σε πολλές οργανώσεις ορχηστρών, οι υποομάδες είχαν

διαφορετικές εμπειρίες κατά τη διάρκεια του χρόνου, και η εκμάθηση της ομάδας τους έχει παραγάγει πολύ διαφορετικά σύνολα βασικών παραδοχών.

Τα μέλη της οργάνωσης ερμηνεύουν τη συμπεριφορά και τη γλώσσα των άλλων μελών, μέσω των δικών τους πολιτιστικών προκαταλήψεων. Το σύνολο των πεποιθήσεων, αξιών, και παραδοχών του κάθε μέλους (ή υποσυστήματος) γίνεται η αδιαφιλονίκητη «πραγματικότητα» τους. Έπειτα εκλαμβάνουν τη συμπεριφορά την ασυμβίβαστη με τις προκαταλήψεις τους, ως παράλογη, ή ακόμα και κακόβουλη. Το πρότυπο της οργανωτικής κουλτούρας προτείνει την ερμηνεία αυτής της σύγκρουσης ως ένα προϊόν διαφορετικών εμπειριών. Αντί να εξετάζει την σύγκρουση ως διαμάχη «σωστού» εναντίον «λάθους», αυτή η προσέγγιση προτείνει ότι τα υποσυστήματα εξετάζουν τις υποθέσεις που κρύβονται κάτω από τη συμπεριφορά τους, δίνουν αξία στις εμπειρίες και την μάθηση που οδηγεί σε αυτές τις παραδοχές, και έπειτα ερευνούν εάν οι συγκεκριμένες παραδοχές λειτουργούν το ίδιο καλά στο παρόν.

Αυτή είναι μια υποδειγματική εφαρμογή μάθησης «double –loop», ένας όρος που εισήχθη από τον Chris Argyris στην Ουάσιγκτον, και τώρα βρίσκεται σε γενική χρήση μεταξύ των θεωρητικών της οργάνωσης. Σε αντίθεση με την μάθηση «single–loop», ή τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που βασίζονται σε ένα υπάρχον σύνολο παραδοχών, η «double –loop» μάθηση περιλαμβάνει επίσης την ενημέρωση για τις «υποκρυπτόμενες» παραδοχές μιας ομάδας και ερευνά συνεχώς εάν είναι ακόμα χρήσιμες.

Επειδή η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη στη ιστορία και την συλλογική εμπειρία μιας οργάνωσης, για να αλλάξει απαιτείται μια σημαντική επένδυση χρόνου και πόρων. Η βοήθεια από έναν σύμβουλο αλλαγής έξω από το σύστημα είναι συχνά ενδεδειγμένη. Χωρίς τέτοια βοήθεια, είναι δύσκολο για τα μέλη να δουν «την πραγματικότητα τους» ως κάτι που οι ίδιοι έχουν κατασκευάσει, και να δουν το νόημα των πραγμάτων που παίρνουν κανονικά για δεδομένα.

Στις σύγχρονες οργανώσεις, οι σχέσεις μεταξύ της κουλτούρας και των αξιών είναι αδιάσπαστες. Οι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας επαναλαμβάνουν απλά τις ιδέες της προοπτικής των ανθρώπινων σχέσεων στις βιομηχανικές και εκπαιδευτικές σχέσεις, επειδή η οργανωτική κουλτούρα σχετίζεται με τις περισσότερες άλλες έννοιες της διοίκησης.

Παρόμοια με τις έννοιες της κουλτούρας, οι ορισμοί της οργανωτικής κουλτούρας είναι διάφοροι: οι αποδεκτές αξίες (Deal και Kennedy, 1982), οι παρατηρημένες συμπεριφοριστικές τακτικότητες όπως τα έθιμα, οι παραδόσεις, και τα τελετουργικά, η επίσημη φιλοσοφία (Ouchi, 1981 Pascale και Athos, 1981), οι νόρμες (Homans, 1950), οι κανόνες του παιχνιδιού (Ritti και Funkhouser, 1982 Schein, 1968 Van Maanen, 1976), το κλίμα (Schneider, 1990 Tagiuri και Litwin, 1968), οι συνήθειες σκέψης και τα γλωσσικά παραδείγματα (Daglas, 1986 Hofstede, 1980 Van Maanen και Schein, 1979), και τα κοινά νοήματα (Schein 1992).

Σε μια ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας, ο Schein (1992) σκιαγραφεί τρία επίπεδα κουλτούρας:

- 1) τα παρατηρήσιμα επιφαινόμενα, που περιλαμβάνουν τις ορατές οργανωτικές δομές και τις διαδικασίες
- 2) οι αξίες, που είναι στρατηγικές, στόχοι, και φιλοσοφίες και
- 3) οι βασικές υποκειμενικές παραδοχές, που είναι ασυνείδητες, δεδομένες πεποιθήσεις, σκέψεις, και συναισθήματα.

Εντούτοις, η διαδικασία δημιουργίας μιας νέας οργανωτικής κουλτούρας δεν είναι απλή. Γενικά, οι οργανωτικές ιεροτελεστίες και τα τελετουργικά, οι κοινωνικές νόρμες και οι αξίες, οι παραδοχές, και τα δίκτυα επικοινωνίας διαδραματίζουν τους βασικούς ρόλους στη δημιουργία των οργανωτικών κουλτούρων (Deal και Kennedy, 1982). Από την στιγμή που σχηματιστεί/ δημιουργηθεί μια οργανωτική κουλτούρα, διάφοροι μηχανισμοί βοηθούν στην σταθεροποίηση της αποδοχής των αξιών και

εξασφαλίζουν ότι η κουλτούρα διατηρείται ή ενισχύεται (Lunenburg και Ornstein, 1991). Οι οργανωτικές κουλτούρες μερικές φορές χρειάζεται να αλλαχτούν επειδή είναι διαφορετικές σύμφωνα με την κάθε οργάνωση, ίδρυμα, κοινωνία, και χώρα.

Κατά συνέπεια, η οργανωτική κουλτούρα της κορεατικής κοινωνίας είναι διαφορετική από αυτήν της δυτικής κοινωνίας. Η πρώτη είναι κυρίως βασισμένη στην φιλοσοφία του Κομφούκιου (Deuchler, 1992 Fairbank και Reischauer, 1989), ενώ η δεύτερη είναι βασισμένη στον Ελληνιστικό Χριστιανισμό (Guttek, 1972).

Στην οργανωτική κουλτούρα των αμερικανικών μεταλυκειακών ιδρυμάτων, ο Burton.P.Clark (1970) υπογραμμίζει ένα μακρύ οργανωτικό «περιπετειώδες μυθιστόρημα», που είναι μια συλλογική κατανόηση μιας μοναδικής επίτευξης βασισμένης στους ιστορικούς άθλους μιας επίσημης οργάνωσης, που προσφέρει ισχυρούς κανονιστικούς δεσμούς μέσα και έξω από την οργάνωση. Για να καθιερώσει μια οργανωτική «διαδρομή» στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ο Clark (1970) προτείνει δύο στάδια: έναρξη και εκπλήρωση. Σημειώνει ότι η έναρξη πραγματοποιείται υπό ποικίλες συνθήκες και εμφανίζεται εντός μιας σχετικά μικρής χρονικής περιόδου. Η εκπλήρωση σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργάνωσης που είναι πιο σταθερά και πιο προβλέψιμα (Clark, 1970).

Επιπλέον, ο Clark (1992) προτείνει ότι η προσπάθεια για μια θεσμική καινοτομία στο στάδιο έναρξης μπορεί να γίνει υπό τρεις κύριους όρους: νέα οργάνωση, κρίση σε έναν καθιερωμένο θεσμό και τάση εξέλιξης σε έναν καθιερωμένο θεσμό. Στο στάδιο εκπλήρωσης, τα βασικά στοιχεία είναι το προσωπικό, η εξωτερική κοινωνική βάση, και οι υποκουλτούρες (Clark, 1970).

A.2. Διαμόρφωση της Οργανωτικής Κουλτούρας

Πώς όμως δημιουργείται η κουλτούρα στα πλαίσια ενός οργανισμού, ποιοι είναι δηλαδή οι παράγοντες εκείνοι που συμβάλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας που ισχύει σε κάθε επιχείρηση;; Έχουν γίνει στο παρελθόν προσπάθειες διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο η οργανωτική κουλτούρα λαμβάνει συγκεκριμένη δομή και επηρεάζει με αυτόν τον τρόπο τη λειτουργία του οργανισμού στα πλαίσια του οποίου αναπτύσσεται.

Στη συνέχεια αναφέρουμε κάποιες από τις αντιπροσωπευτικότερες απόψεις:

Κατά τον Schein (1990) δύο είναι οι παράγοντες που συμβάλουν στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας:

α) Η Διαμόρφωση των Κοινωνικών Κανόνων

Λέγοντας διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων εννοούμε τη στάση, τη συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών, στην περίπτωση που θα συμβεί κάποιο σημαντικό γεγονός στην επιχείρηση (π.χ. διαφωνία προϊσταμένου – υφισταμένου, ανάρμοστη συμπεριφορά υπαλλήλων, αδικαιολόγητη απουσία). Η στάση που θα κρατήσουν σε μια τέτοια περίπτωση, αποτελεί την αφετηρία για τη δημιουργία ενός κοινωνικού κανόνα, ο οποίος αργότερα μπορεί να μετατραπεί σε βασική παραδοχή του οργανισμού.

β) Η Ταύτιση με τους Ηγέτες

Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας, η ταύτιση με τους ηγέτες, αναφέρεται στα πρότυπα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις που έχουν τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη και με τα οποία είναι ανάγκη να ταυτιστούν όλοι οι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, η μετάδοση της κουλτούρας από τις ηγετικές μορφές γίνεται μέσα από δύο μηχανισμούς (Schein, 1989) τους πρωτογενείς μηχανισμούς καθιέρωσης (primary embedding mechanism) και τους δευτερεύοντες μηχανισμούς διάρθρωσης και ενίσχυσης (E. Νίνα –Παζαρζή, 2007).

✓ Οι πρωτογενείς μηχανισμοί καθιέρωσης

Περιλαμβάνουν τα πρότυπα που προβάλλονται σκόπιμα, τα κριτήρια, με τα οποία γίνονται οι προσλήψεις, οι απολύσεις, οι προαγωγές και οι αυξήσεις, τα κριτήρια που δίνονται οι αμοιβές και οι ποινές, ο τρόπος αντιμετώπισης κρίσιμων γεγονότων από τους ηγέτες και τα πράγματα, στα οποία στρέφουν την προσοχή τους.

✓ Οι δευτερεύοντες μηχανισμοί (διάρθρωσης και ενίσχυσης)

ισχύουν εφόσον συμφωνούν και εναρμονίζονται με τους πρωτογενείς και αναφέρονται στη μορφή, τη δομή και τις διαδικασίες. Ακόμη στην οργάνωση, τη διαμόρφωση του εργασιακού χώρου, τις ιστορίες, τα ανέκδοτα και τους μύθους που χρησιμοποιούνται. Τέλος στις επίσημες διατυπώσεις του οργανισμού για τους κανόνες και τη φιλοσοφία του.

Η οργανωτική κουλτούρα λοιπόν αναπτύσσεται στην περίπτωση που τα μέλη αντιλαμβάνονται με όμοιο τρόπο τη γνώση και τις υποθέσεις όπως και όταν πρέπει να αντιμετωπίζουν θέματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης. Η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας έχει ως βασική πηγή τον ιδρυτή του οργανισμού. Η κουλτούρα που έχει μια επιχείρηση εξαρτάται από τα πολιτισμικά στοιχεία του ιδρυτή της (Ε. Νίνα- Παζαρζή, 2007).

Handy (1986)

Πέρα από τους παράγοντες που αναφέρει ο Schein σχετικά με τη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας, υπάρχουν και άλλοι, όπως αυτοί που παρατίθενται από τον Handy και είναι οι ακόλουθοι:

1) Η ιστορία και η ιδιοκτησία της επιχείρησης.

Εάν ο οργανισμός ανήκει σε λίγα άτομα, συνήθως οικογένεια, τότε η κουλτούρα που θα διαμορφωθεί είναι αυτή της ισχύος. Στην περίπτωση όμως, που οι ιδιοκτήτες είναι

περισσότερα άτομα και δεν έχουν συγγένεια μεταξύ τους, εγκαθιδρύεται μια κουλτούρα που είναι συνδυασμός της κουλτούρας ισχύος και του εργασιακού καθήκοντος.

2) Το μέγεθος της επιχείρησης.

Στους μεγάλους οργανισμούς τείνουν να δημιουργούνται ομάδες εξειδικευμένες, που χρειάζονται συστηματικό συντονισμό. Σε γενικές γραμμές το μέγεθος οδηγεί σε μια κουλτούρα ρόλου.

3) Η τεχνολογία

Έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει και ταυτόχρονα να διαμορφώνει την οργανωτική κουλτούρα, όπως έχει επισημανθεί από πολλούς μελετητές. Συγκεκριμένα, εάν σε έναν οργανισμό χρησιμοποιούνται ακριβά τεχνολογικά συστήματα, τότε πιθανότατα ισχύει η κουλτούρα του ρόλου. Αντίθετα, η κουλτούρα της ισχύος ή του εργασιακού καθήκοντος ισχύει σε επιχειρήσεις που τα τεχνολογικά δεδομένα αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς.

4) Οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι στόχοι ενός οργανισμού, όχι μόνο επηρεάζουν την κουλτούρα του, αλλά και επηρεάζονται από αυτήν. Αυτοί που σχετίζονται με την ποιότητα της εργασίας παρατηρούνται κυρίως στην κουλτούρα του ρόλου, ενώ οι στόχοι αναφέρονται στην ανάπτυξη και εξέλιξη ισχύουν σε κουλτούρες ισχύος ή εργασιακού καθήκοντος.

5) Το περιβάλλον

Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρα. Η συγκεκριμένη έννοια περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον, την ανταγωνιστική αγορά και το γεωγραφικό και κοινωνικό περιβάλλον. Τέλος, τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση, καθώς και ο προσανατολισμός κάθε ατόμου, αποτελούν παράγοντες διαμόρφωσης της κουλτούρας. Για παράδειγμα, η κουλτούρα του ρόλου ισχύει σε οργανισμούς που οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από ασφάλεια, ενώ η κουλτούρα ισχύος και επίτευξης της εργασίας συναντάται σε επιχειρήσεις

επανδρωμένες με ανθρώπους που επιθυμούν να προβάλουν τα προσωπικά τους επιτεύγματα.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες οδηγούν στη διαμόρφωση, συνήθως όχι μιας αυτούσιας κουλτούρας (π.χ. ισχύος, ρόλου κλπ), όπως αυτή περιγράφεται από τους μελετητές, αλλά σε μια οργανωτική κουλτούρα που μπορεί να προκύπτει από το συνδυασμό επιμέρους στοιχείων διαφόρων ειδών κουλτούρας, προκειμένου να εκφράζει τον οργανισμό που την υιοθετεί. Ωστόσο, η εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας δε σημαίνει ότι δεν επιτρέπει και τη διαφοροποίησή της από την αρχική μορφή στην περίπτωση που κάτι τέτοιο κριθεί αναγκαίο.

Η έρευνα για την φύση της οργανωτικής κουλτούρας, τείνει να ακολουθήσει τέσσερα κύρια θέματα, το πρώτο θέμα είναι, εάν η κουλτούρα είναι μια άμεσα αισθητή συμπεριφορά ή υποβόσκει στις βασικές υποκείμενες παραδοχές. Ο τρόπος που κάποιος αντιλαμβάνεται την κουλτούρα θα καθορίσει και τον τρόπο που κάποιος την μελετά (Allaire και Firsirotu, 1984) και πώς όταν κάποιος προσπαθήσει να την αλλάξει (Fiol, 1991, Fitzgerald, 1988, Gagliardi, 1986, Kanter, Lundberg, 1985, Sathe, 1983.1985, Schein, 1983).

Μερικοί συγγραφείς θεωρούν την κουλτούρα ως άυλα κοινά νοήματα και βασικές υποκείμενες παραδοχές, άλλοι ως υλικές μορφές και άλλοι πάλι ως μίγμα παρατηρήσιμων μορφών και μη-παρατηρήσιμων εννοιών και παραδοχών. Οι περισσότεροι συγγραφείς καθορίζουν την οργανωτική κουλτούρα ως συνδυασμό μορφών και εννοιών. Αυτό γίνεται ίσως επειδή οι Peters και Waterman(1982) και οι Deal και Kennedy (1982) είχαν υιοθετήσει αυτή την οπτική σκοπιά και τα βιβλία τους είχαν μια τόσο σημαντική επιρροή στη δημοφιλή έννοια της οργανωτικής κουλτούρας.

Η άποψη που επικρατεί περισσότερο και προσαρμόζεται στο πρότυπο του Schein για την κουλτούρα, ως «σχέδιο των βασικών υποκείμενων παραδοχών» (Schein, 1984).

Ορίζεται ως: Οι βασικές υποκείμενες παραδοχές που μοιράζονται οι άνθρωποι σε μια οργάνωση, για την ίδια την οργάνωση.

Αυτές οι παραδοχές βρίσκονται υπονοούμενες στα κοινά συναισθήματα των ατόμων, στις πεποιθήσεις και τις αξίες τους και είναι ενσωματωμένες στα σύμβολα, τις διαδικασίες, τις μορφές και σε μερικές πτυχές της διαμορφωμένης ομαδικής συμπεριφοράς (Lewis, 1992). Το πρότυπο του Schein έχει προσαρμοστεί επίσης από τον Hatch(1993), ο οποίος βλέπει την αλληλεπίδραση των επιφανόμενων, των αξιών, των βασικών παραδοχών και των συμβόλων μάλλον κυκλική παρά στρωματοποιημένη σύμφωνα με το πρότυπο του Schein.

Ένα δεύτερο θέμα είναι εάν η κουλτούρα είναι μια μεταβλητή ή μια αλληγορική ρίζα μιας οργάνωσης (Smircich). Δηλαδή εάν είναι κάτι που μια οργάνωση έχει ή κάτι που μια οργάνωση είναι (Schall, 1983). Οι περισσότεροι συγγραφείς που εξετάζουν αυτήν την ερώτηση θεωρούν την κουλτούρα ως μεταβλητή, η οποία μπορεί να επηρεαστεί και από εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα, και που μπορεί συνειδητά να ρυθμιστεί από την ίδια την οργάνωση.

Ένα τρίτο θέμα στη βιβλιογραφία είναι οι επιδράσεις της κουλτούρας στην οργάνωση. Οι συγγραφείς που υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα ασκεί επίδραση στην αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης προτιμούν να θεωρούν την κουλτούρα ως μεταβλητή και οι περισσότεροι επίσης υποστηρίζουν ότι η διαμορφωμένη ομαδική συμπεριφορά υπονοεί την κουλτούρα της οργάνωσης. Οι Peters και Waterman(1982) και οι Deal και Kennedy (1982) στήριξαν ολόκληρα τα επιχειρήματά τους στα γνωρίσματα της κουλτούρας που είναι απαραίτητα για την επιτυχία και την σημασία μια «ισχυρής κουλτούρας» .

Στους ερευνητές που εκφράζουν τις αμφιβολίες για τη χρήση και την κακή χρήση της «ισχυρής κουλτούρας» περιλαμβάνονται: ο Saffold (1988), ο οποίος βλέπει πέντε αδυναμίες στην υπόθεση της «ισχυρής κουλτούρας», ο Schein (1989), ο οποίος

υποστηρίζει ότι οι «ισχυρές» κουλτούρες δεν οδηγούν απαραίτητως στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και ο Bate (1994), ο οποίος λέει ότι η «ιδεολογία της ισχυρής κουλτούρας» εγείρει «θεμελιώδη ηθικά ερωτήματα για την ιδεολογία των μάνατζερ», η οποία επιδιώκει να ελέγξει τα οργανωτικά μέλη.

Διάφοροι άλλοι ερευνητές (Critchley, 1993, Lebas και Weigenstein, 1986, Ray, 1986, Weick, 1987) επίσης θεωρούν την κουλτούρα ως μηχανισμό ελέγχου. Προς έκπληξη όλων, εντούτοις, η έννοια του διευθυντικού ελέγχου δεν είναι προεξέχουσα στην βιβλιογραφία της κουλτούρας και οι περισσότεροι συγγραφείς παραλείπουν να αναφέρουν την πιθανή «χρήση» της κουλτούρας για διευθυντικό έλεγχο ως αιτία για το ενδιαφέρον των μάνατζερ στην οργανωτική κουλτούρα. Μεταχειρίζονται επίσης «την κουλτούρα» ως ενιαία οντότητα στην αξιολόγηση της επίδρασής της στην απόδοση, ενώ μόνο η συμπεριφορά μπορεί να έχει επιπτώσεις στην απόδοση.

Ένα τέταρτο θέμα είναι πώς η κουλτούρα δημιουργείται και μεταβιβάζεται. Δηλαδή εάν η συμπεριφορά οδηγεί στα κοινά συναισθήματα ή τα κοινά συναισθήματα στη συμπεριφορά. Οι περισσότεροι συγγραφείς θεωρούν ότι ορισμένοι συμπεριφοριστικοί κανόνες δημιουργούν αρχικά τα κοινά συναισθήματα, αλλά και ότι η ενίσχυση αυτών των κανόνων από τις προσπάθειες για αλλαγή συμπεριφορών θα ήταν επίσης απαραίτητη, έτσι ώστε οι άνθρωποι θα συμπεριφερθούν τελικά με τον επιθυμητό τρόπο ακόμα και όταν έχουν αφαιρεθεί οι εξωτερικές δικαιολογίες για τη συμπεριφορά τους (Amsa, 1986, Sathe 1985, Sutton και Nelson, 1990).

A.3. Επίπεδα Οργανωτικής Κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ανάλογη με την προσωπικότητα του ατόμου. Όπως το άτομο, έτσι και ο οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως συντηρητικός /

προοδευτικός, σταθερός / δυναμικός, ελεγχόμενος / μη ελεγχόμενος. Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού συνδέονται το ένα με το άλλο, καθώς επίσης και τη σχέση τους με άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό.

Υπάρχουν δυο επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς. Η «παρατηρήσιμη» κουλτούρα και η κεντρική κουλτούρα ή κουλτούρα «κορμού». Αναλυτικότερα:

1) Η «Παρατηρήσιμη» Κουλτούρα

Με τον όρο παρατηρήσιμη κουλτούρα εννοούμε το τρόπο που κάποιος ακούει και βλέπει τα πράγματα μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, είναι ο τρόπος που τα άτομα ντύνονται ή ο τρόπος που τα άτομα συμπεριφέρονται μεταξύ τους. Τα βασικά συστατικά της Παρατηρήσιμης Κουλτούρας μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής κατηγορίες:

α) Τα Πολιτισμικά Στοιχεία ή Στοιχεία Κουλτούρας

Σε αυτό το επίπεδο κουλτούρας παρατηρούνται στοιχεία όπως εκδηλώσεις δηλαδή συναντήσεις προγραμματισμένες ή απρογραμμάτιστες κατά την διάρκεια των οποίων γιορτάζονται σπουδαία γεγονότα προς όφελος του κοινού.

Μέσω αυτών των εκδηλώσεων δημιουργούνται στενοί δεσμοί μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού. Σκοπός του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα των μάντζερ είναι με τις εκδηλώσεις αυτές να στείλουν διάφορα μηνύματα που θέλουν να περάσουν στους υπαλλήλους του οργανισμού.

β) Οι Ιστορίες

Δεύτερο στοιχείο της παρατηρήσιμης κουλτούρας αποτελούν οι ιστορίες. Είναι αφηγήσεις που βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα μέσα στα οποία συμμετέχουν μέλη του οργανισμού. Οι αφηγήσεις αυτές μεταφέρουν πληροφορίες στους νέους υπαλλήλους σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού. Αυτές οι ιστορίες χρησιμοποιούνται για να γίνει αναφορά και να προβληθούν πρότυπα και αξίες.

γ) Οι Καθημερινές Πρακτικές

Ένα τρίτο στοιχείο της παρατηρήσιμης κουλτούρας είναι οι καθημερινές πρακτικές του οργανισμού, οι ονομαζόμενες τυπικότητες που συνεχώς επαναλαμβάνονται. Δίνουν ένα σαφές μήνυμα στα άτομα με τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό χωρίς να είναι γραπτές.

δ) Τα Σύμβολα

Τα σύμβολα είναι ένα επιπλέον στοιχείο που χαρακτηρίζει την παρατηρήσιμη κουλτούρα. Λέγοντας σύμβολα εννοούμε μη λεκτικές εκφράσεις, ή ενέργειες που έχουν ένα συγκεκριμένο νόημα. Τα σύμβολα αποτελούν ένα τρόπο με τον οποίο τα άτομα ενός οργανισμού μπορούν να επικοινωνούν.

ε) Η γλώσσα

Τέλος, η γλώσσα, είναι ένα σύνολο από λεκτικά σύμβολα τα οποία αντανakλούν την κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού. Συναισθήματα μπορεί να υιοθετηθούν και να επαναληφθούν από τους υπαλλήλους ή τους πελάτες του οργανισμού. Για παράδειγμα όταν η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων είναι γραμματικά και συντακτικά σωστή, τότε η εικόνα αυτή αντανakλά την κουλτούρα του οργανισμού.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία που χαρακτηρίζουν την παρατηρήσιμη κουλτούρα διαμορφώνουν τις αξίες της εταιρίας και ενδυναμώνουν την κουλτούρα του οργανισμού.

2) Κεντρική Κουλτούρα ή Κουλτούρα Κορμού

Το δεύτερο επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας, η κεντρική ή κουλτούρα κορμού, συνίσταται από αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Οι πολιτισμικές αξίες μπορεί να είναι διαφορετικές από μια εταιρία σε κάποια άλλη. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση οι υπάλληλοι μπορεί να ενδιαφέρονται για τα χρήματα, ενώ σε μια άλλη να ενδιαφέρονται για τεχνολογικές καινοτομίες.

A.4. Τύποι Κουλτούρας

Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κουλτούρας όπως ακριβώς και διαφορετικοί τύποι προσωπικοτήτων. Ο ερευνητής Jeffrey Sonnenfeld προσδιόρισε συνολικά τους ακόλουθους τέσσερις τύπους κουλτούρας.

***Ακαδημαϊκή Κουλτούρα**

Οι υπάλληλοι είναι πολύ καλά καταρτισμένοι και τείνουν να μείνουν στην οργάνωση, ενώ συγχρόνως προσπαθούν για την ανέλιξη τους. Η οργάνωση παρέχει ένα σταθερό περιβάλλον στο οποίο οι υπάλληλοι μπορούν να αναπτύξουν και να ασκήσουν τις δεξιότητές τους. Παραδείγματα είναι τα πανεπιστήμια, τα νοσοκομεία, οι μεγάλες εταιρίες, κ.λπ.

***Κουλτούρα ομάδας μπίζ-μπολ**

Οι υπάλληλοι «ελεύθερα άτομα» τα οποία έχουν ιδιαίτερες δεξιότητες. Έχουν υψηλή ζήτηση στην αγορά εργασίας και μπορούν μάλλον εύκολα να βρουν δουλειά αλλού. Αυτός ο τύπος κουλτούρας υπάρχει στις γρήγορα-ανερχόμενες, υψηλού κινδύνου οργανώσεις, όπως οι επενδυτικές τραπεζικές εργασίες, η διαφήμιση, κ.λπ.

***Κουλτούρα Λέσχης**

Η σημαντικότερη απαίτηση για τους υπαλλήλους σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας είναι να ταιριάζουν/ προσαρμοστούν στην ομάδα. Συνήθως οι υπάλληλοι αρχίζουν από το κατώτερο επίπεδο και παραμένουν στην οργάνωση. Η οργάνωση προάγεται από μέσα και εκτιμάται ιδιαίτερα η αρχαιότητα. Τα παραδείγματα είναι ο στρατός, μερικές νομικές εταιρίες, κ.λπ.

***Κουλτούρα Φρουρίου**

Οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν αν θα τους απολύσουν ή όχι. Αυτές οι οργανώσεις υποβάλλονται συχνά σε μαζική αναδιοργάνωση. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για εκείνους με τις έγκαιρες, εξειδικευμένες δεξιότητες. Τα παραδείγματα είναι η αποταμίευση και τα δάνεια, μεγάλες επιχειρήσεις αυτοκινήτων, κ.λ.π.

Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει την δομή της ομάδας και κατά συνέπεια την απόδοσή της. Για παράδειγμα αν η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομικιστική, που σημαίνει ότι δίνει έμφαση στην ατομική απόδοση, τότε είναι αδύνατον να αναπτύξουμε αποτελεσματικές ομάδες αφού αυτή η φιλοσοφία εμποδίζει την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας.

Έτσι η οργανωτική κουλτούρα ως σύνολο αξιών, αντιλήψεων, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών που έχουν διάρκεια και αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών ενός οργανισμού, δημιουργεί πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων. Με άλλα λόγια η κουλτούρα δείχνει τον τρόπο που τα πράγματα γίνονται μέσα στον οργανισμό. Γενικά η οργανωτική κουλτούρα καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και επηρεάζει το έργο που κάνουν.

A.5. Μια νέα Θεώρηση για την Οργανωτική Κουλτούρα

Εάν υποθέσουμε ότι η κουλτούρα μιας οργάνωσης περιλαμβάνει τις μεταβλητές που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στην οργάνωση, πρέπει να διευρύνουμε το βασικό ορισμό της οργανωτικής κουλτούρας. Αυτό το ευρύτερο πρότυπο παρέχει την χρήση μιας διαφορετικής θεώρησης στην αξιολόγηση της κουλτούρας μιας

οργάνωσης. Προτείνει ότι συγκροτείται από δύο κύρια συστατικά μέρη - ένα επίσημο και ένα άτυπο. Στην περίπτωση του επίσημου συστατικού, τα στοιχεία κυμαίνονται από εκείνα που είναι πολύ ευρεία στο πεδίο τους, ως εκείνα που είναι πολύ συγκεκριμένα στον καθορισμό των αποδεκτών συμπεριφορών. Στην περίπτωση του άτυπου συστατικού, τα στοιχεία κυμαίνονται επίσης από εκείνα που είναι πολύ συγκεκριμένα στον καθορισμό της συμπεριφοράς ως εκείνα που είναι ευρύτερα, με μια γενικότερη εφαρμογή.

Το επίσημο συστατικό της οργανωτικής κουλτούρας

Η έννοια αυτή δεν περιλαμβάνεται στις τυποποιημένες συζητήσεις για την οργανωτική κουλτούρα. Γίνεται κατανοητό δύσκολα, λόγω της σημαντικής επιρροής που τα επίσημα αυτά συστατικά στοιχεία της δομής μιας οργάνωσης ασκούν στον καθορισμό της αποδοχής των συγκεκριμένων και γενικών συμπεριφορών σε μια οργάνωση.

Αποστολή / όραμα

Η αποστολή ή το όραμα είναι ο ευρύτερος ορισμός της αιτίας ύπαρξης της οργάνωσης. Παρέχει ένα γενικό κριτήριο με το οποίο όλη η οργανωτική δραστηριότητα μπορεί να κριθεί ως προς την συνεπή συμβολή σε έναν ενιαίο σκοπό.

Πολιτικές.

Οι πολιτικές είναι ευρείες δηλώσεις που σχεδιάστηκαν για να παίξουν καθοδηγητικό ρόλο αναφορικά με τις συμπεριφοριστικές αποφάσεις μέσα στην οργάνωση. Οι πολιτικές τείνουν να είναι γραμμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν μια ιδιαίτερη παρέκκλιση στην ερμηνεία και συγκεκριμένη εφαρμογή. Παράδειγμα: Η οργάνωση πιστεύει στην ανοικτή επικοινωνία με τα συστατικά μέρη της.

Διαδικασίες.

Οι διαδικασίες έχουν ως σκοπό να παρέχουν πιο συγκεκριμένες οδηγίες στις

αποφάσεις συμπεριφοράς. Παράδειγμα: Η εξωτερική επικοινωνία πρέπει να υποβάλλεται στον υπάλληλο πληροφοριών για τη διάδοση στα εξωτερικά μέσα.

Κανόνες.

Πρόκειται για συγκεκριμένα στοιχεία της συμπεριφοράς. Παράδειγμα: Κανένας υπάλληλος δεν θα μιλήσει σε άτομα των Μ.Μ.Ε εντός των εγκαταστάσεων της εταιρείας.

Εκτός από αυτά τα επίσημα συστατικά, οι διαστάσεις μιας οργάνωσης επίσης έχουν επιπτώσεις στη συμπεριφορά των ατόμων ως μέλη της οργάνωσης. Η στρατηγική της εταιρίας, το μέγεθος, το περιβάλλον, η εσωτερική δομή, η τεχνολογία, και οι διοικητικές μορφές επηρεάζουν το βαθμό και τον τύπο επικοινωνίας που εμφανίζεται στην οργάνωση.

Το άτυπο συστατικό της Οργανωτικής Κουλτούρας

Το δεύτερο συστατικό της οργανωτικής κουλτούρας είναι το άτυπο συστατικό στοιχείο. Πρόκειται για την έννοια που συχνότερα είναι το σημείο εστίασης των ορισμών της οργανωτικής κουλτούρας. Είναι οι απτές ή μη εκδηλώσεις των κοινών αξιών που υπάρχουν μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Τα μεμονωμένα στοιχεία του άτυπου συστατικού κυμαίνονται από εκείνα που είναι πολύ συγκεκριμένα στην έκφρασή της αξίας που περιλαμβάνουν, και σε εκείνα που είναι μη συγκεκριμένα και αποτελούν γενικούς οδηγούς της αποδεκτής συμπεριφοράς.

Τα επιφανόμενα

Υλικά αντικείμενα φτιαγμένα για να διευκολύνουν την έκφραση της κουλτούρας.

Παράδειγμα: Η ταμπέλα στις εγκαταστάσεις συναρμολογήσεων που γράφει: «Ford is job one».

Σύμβολα

Οποιαδήποτε αντικείμενο, πράξη, γεγονός, ή σχέση που χρησιμεύουν στην μεταβίβαση ενός νοήματος, που συνήθως αντιπροσωπεύει ένα άλλο πράγμα.

Παράδειγμα: Το μπουλντόγκ του Γυμνασίου McAllen.

Τελετές

Σχετικά περίτεχνα, δραματικά προγραμματισμένα γεγονότα. Παράδειγμα: το ετήσιο πάρτι των Χριστουγέννων.

Εθιμοτυπικά

Ένα σύστημα τελετών που συνδέεται με μια μοναδική περίπτωση ή ένα γεγονός.

Παράδειγμα: ένα ετήσιο συμπόσιο βραβείων, όπου διανέμονται βραβεία υπηρεσιών, βραβεία «μακροζωίας» στην οργάνωση, ή άλλα βραβεία.

Ιστορίες

Αφηγήματα βασισμένα σε αληθινά γεγονότα. Παράδειγμα: Ιστορίες για το πώς ο ιδρυτής της επιχείρησης έκανε κάποιο ιδιαίτερο πράγμα που θέτει τον τόνο για τη δραστηριότητα, όπως η ιστορία της FedEx.

Μύθοι

Αφηγήματα των γεγονότων, πιθανώς πλασματικών. Παράδειγμα: Στις καλές παλαιές ημέρες

A.6. Κουλτούρα και Οργανωτική Συμπεριφορά

Η κοινωνική υπευθυνότητα είναι ένα παράδειγμα. Το πώς τα επίσημα και άτυπα τμήματα της κουλτούρας ενώνονται για να καθορίσουν τη θέση μιας οργάνωσης αναφορικά με την κοινωνική υπευθυνότητα, θα υπαγορεύσει πώς η οργάνωση αντιδρά σε ζητήματα κοινωνικά ευθύνης.

Ανάλογα με το που μπορεί να ταξινομηθεί η οργάνωση πάνω σε ένα συνεχές κοινωνικής ευθύνης, ως αποτέλεσμα των επίσημων και άτυπων τμημάτων της οργανωτικής κουλτούρας, όλη η οργανωτική συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένων και των διαδικασιών λήψης απόφασης, θα επηρεαστεί ως προς τις εκβάσεις. Παραδείγματος χάριν, μια εταιρία της οποίας η κουλτούρα την καθορίζει ως κοινωνική υποχρέωση θα αντιδράσει στις καταστάσεις, κυρίως βασισμένη στην επιρροή της κουλτούρας. Και πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι, η κουλτούρα θα επηρεάσει τις οργανωτικές αποφάσεις ακόμα κι αν τα κοινωνικά χαρακτηριστικά ευθύνης της εταιρίας διαφέρουν από τις πεποιθήσεις του ατόμου ή των ατόμων που λαμβάνει την απόφαση.

Γενικότερα, ο αντιληπτός αντίκτυπος της οργανωτικής κουλτούρας στην συμπεριφορά του ατόμου μελετάται πολλά έτη. Η M.P.Carrol το 1982 παρατήρησε ότι η κουλτούρα, όπως τα ήθη, οι νόμοι, και το έθιμα, διαμορφώνουν την συμπεριφορά, και αυτό είναι κάτι που οι παλαιότερες γενεές παραδίδουν στις νεώτερες.(Carrol, 1982). Ο Hofstede παρομοίασε την κουλτούρα με έναν συλλογικό προγραμματισμό των μυαλών μιας ομάδας που τους διαφοροποιεί από άλλες ομάδες. Θεωρεί ότι αυτός ο προγραμματισμός προέρχεται από την κοινωνική κουλτούρα κάποιου (Hofstede, 1991). Η εμφάνιση του ηλεκτρονικού υπολογιστή έχει παράσχει επιπρόσθετες κατάλληλες μεταφορές για την εξήγηση του αντίκτυπου της κουλτούρας στα άτομα. Ο Hall παρομοίασε την κουλτούρα με έναν μεγάλο σύνθετο υπολογιστή που προγραμματίζει τις αντιδράσεις και τις ενέργειες των ανθρώπων.

Υποστηρίζει ότι τα άτομα πρέπει να μάθουν τα προγράμματα της κουλτούρας της οργάνωσής τους εάν θέλουν το σύστημα να δουλεύει αποτελεσματικά (Hall, 1987).

Ο αντίκτυπος της κουλτούρας στη συμπεριφορά έχει τεθεί ως δεδομένο για πολλά έτη και συνεχίζει να καταδεικνύεται. Παραδείγματος χάριν, 103 επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού σε σημαντικές οργανώσεις με έδρα τις ΗΠΑ κλήθηκαν να προσδιορίσουν τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τα προγράμματα διοικητικής ανάπτυξης στις οργανώσεις τους.

Τέσσερις παράγοντες αναφέρθηκαν από περισσότερους από τα δύο τρίτα αυτών που απάντησαν:

- ✓ Το όραμα και οι αξίες του Chief Operating Officer
- ✓ Το στρατηγικό σχέδιο της οργάνωσης
- ✓ Η λειτουργικές ανάγκες της οργάνωσης
- ✓ Η οργανωτική κουλτούρα

Ο πιθανός αντίκτυπος των ατόμων πάνω στην κουλτούρα είναι ένα νεώτερο θέμα που λαμβάνει το αυξανόμενο ενδιαφέρον καθώς η αλλαγή, και η διαχείριση της αλλαγής, έχουν προκύψει ως σημαντικές δραστηριότητες.

Ο Conner περιγράφει το μετασχηματισμό: «Στις αρχές της δεκαετίας του '70, υπήρξαν μόνο μερικές οργανώσεις που προσπαθούσαν σοβαρά να αλλάξουν κάποιες πτυχές της κουλτούρας τους. Στα προηγούμενα δέκα έτη, δεδομένου ότι η εταιρική κουλτούρα έχει γίνει ένα καυτό θέμα στον επιχειρησιακό τύπο, ο αριθμός οργανώσεων που ασχολήθηκαν με την προσπάθεια κάποιας μορφής αλλαγής πολιτισμού έχει αυξηθεί σταθερά.

Στην πραγματικότητα, η ιδέα της αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας είναι τώρα τόσο πολύ «στη μόδα», που θα ήταν απογοητευτικό για έναν ανερχόμενο μάνατζερ να παρουσιαστεί σε ένα κοκτέιλ πάρτι χωρίς να είναι σε θέση να συμμετέχει στις συνομιλίες για τις πιο πρόσφατες εξελίξεις αναφορικά με κάποιο «πρόγραμμα κουλτούρας... Αυτό που βρίσκω ενδιαφέρον είναι ο αριθμός των στελεχών που

εξαρτώνται σοβαρά από το ριζικό μετασχηματισμό της κουλτούρας, για να σώσουν την εργασία τους ή ακόμα και το μέλλον της επιχείρησής τους.»(Conner, 1993)

A.7. Εξέλιξη της Οργανωτικής Κουλτούρας

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να επιτευχθεί σε οποιοδήποτε εξελικτικό στάδιο κι αν βρίσκεται αυτή (γέννηση – μέση ηλικία – ωριμότητα,) μόνο που σε κάθε εξελικτική περίοδο επιστρατεύονται και διαφορετικοί μηχανισμοί αλλαγής. Καλό θα ήταν λοιπόν, να εξετάσουμε πρώτα τα εξελικτικά στάδια της κουλτούρας και ύστερα τους μηχανισμούς αυτούς.

Σύμφωνα με τον Schein (1989) η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται με την παρακίνηση δυο προκλήσεων που καλείται κάθε οργανισμός να αντιμετωπίσει. Η πρώτη είναι η αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει, και η δεύτερη είναι η εγκαθίδρυση και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Με αυτό ο οργανισμός συμβάλλει στην επίτευξη της εσωτερικής ολοκλήρωσης του ατόμου.

Σύμφωνα πάντα με τον Schein τα στάδια εξέλιξης της οργανωτικής κουλτούρας είναι η γέννηση και η πρώιμη ανάπτυξη, η μέση ηλικία και τέλος η ωριμότητα, ενώ σε κάθε στάδιο η κουλτούρα έχει διαφορετικές λειτουργίες. Στη συνέχεια αναφέρουμε εν συντομία τις διεργασίες που πραγματοποιούνται σε κάθε ένα από αυτά τα εξελικτικά στάδια:

- 1) Η γένεση

Στο πρώτο στάδιο της εξέλιξης, οι ιδρυτές ή τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού καθορίζουν και διαμορφώνουν την κουλτούρα. Στη φάση αυτή, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τους κανόνες, τη φιλοσοφία καθώς και τη λειτουργία της που θα τη διαφοροποιούν από τις άλλες ανταγωνιστικές. Στο πρώιμο αυτό στάδιο, καταβάλλεται προσπάθεια για να γίνει αποδεκτή η κουλτούρα από τα μέλη του οργανισμού, ενώ όπως είναι φυσικό δεν τελείται κανένας μηχανισμός αλλαγής της.

2) Η μέση ηλικία

Το δεύτερο εξελικτικό στάδιο της οργανωτικής κουλτούρας είναι η μέση ηλικία. Την περίοδο αυτή η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την επέκταση των προϊόντων της, τη γεωγραφική της επέκταση και την αύξηση των κερδών της μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις. Η κουλτούρα του οργανισμού έχει πλέον εγκαθιδρυθεί και θεωρείται δεδομένη, ωστόσο είναι και η περίοδος που γεννιούνται οι υποκουλτούρες, που μπορεί να οδηγήσουν σε οργανωτική αλλαγή.

Οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται γι' αυτό το σκοπό είναι:

- ✓ Η δημοσιοποίηση σκανδάλων

που αφορούν για παράδειγμα προαγωγές προκειμένου να αλλάξει το σύστημα

- ✓ Η τεχνολογική αποπλάνηση

αφορά καινούργιους τρόπους επικοινωνίας, επεξεργασίας και καταχώρησης στοιχείων

- ✓ Η αναζήτηση καινοτομιών

σύμφωνα με την οποία, τα διευθυντικά στελέχη στρέφουν την προσοχή τους προς τις νέες ιδέες, που επιθυμούν να ενσωματώσουν στην επιχείρηση.

3) Η Ωριμότητα

Το τελευταίο στάδιο είναι αυτό της ωριμότητας, κατά το οποίο η επιχείρηση δεν έχει άλλα περιθώρια ανάπτυξης και έχει απαρχαιωθεί. Η υπάρχουσα κουλτούρα επίσης, εμποδίζει κάθε είδους ανανέωση και ανασχηματισμό. Οι μηχανισμοί αλλαγής που πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε αυτή τη φάση είναι η καταναγκαστική πειθώ, η

πλήρης μεταστροφή και η αναδιοργάνωση ή αναγέννηση. Με λίγα λόγια η οργανωτική κουλτούρα θα πρέπει να αλλάξει ολοκληρωτικά. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί η πλήρης αλλαγή είναι αναγκαίο να υπάρχει μια ομάδα που να είναι προσανατολισμένη προς την αλλαγή, ένα μοντέλο για τον τρόπο που θα γίνει η αλλαγή, η τόλμη να επιχειρηθεί κάτι τέτοιο και προτάσεις για το νέο πρόσωπο της επιχείρησης.

A.8. Αλλαγή της Οργανωτικής Κουλτούρας

Κατά τον Schein, (1985, 1992, όπως παρατίθεται στο Lakomski, 2001) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αυτή που προκαλεί αντίσταση της οργάνωσης στην αλλαγή. Ο κυριότερος φορέας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ο ηγέτης της οργάνωσης, ο οποίος δύναται να «μεταμορφώνει» την οργάνωση ανάλογα με τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις του.

Τα πρότυπα που δίνουν οι ηγετικές μορφές στους υφισταμένους τους και ο βαθμός ταύτισης του συνόλου των υπαλλήλων που επιτυγχάνουν οι ηγέτες με αυτούς, υποχρεώνουν τα μέλη της ομάδας να εσωτερικεύσουν τις αξίες τους. (Schein, 1990 στο Κάντας, 1995 σελ.81-82).

Ένας επιπλέον παράγοντας που συμβάλλει στην αλλαγή ή διατήρηση της εκάστοτε οργανωσιακής κουλτούρας είναι η διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων με βάση τα κρίσιμα γεγονότα . (Schein, 1990 στο Κάντας, 1995 σελ.80-81). Ανάλογα με το ποιες συμπεριφορές επιβραβεύονται ή τιμωρούνται εντός του οργανωσιακού χώρου, δημιουργούνται κάποιοι κοινωνικοί κανόνες που διαμορφώνουν και αναδιαμορφώνουν την κουλτούρα της οργάνωσης.

Οι ηγέτες των οργανώσεων ορισμένες φορές αναγνωρίζουν την ανάγκη να εγκαταλείψουν κάποια στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας και να τα

αντικαταστήσουν με νέα, προκειμένου να επιτευχθεί η επιβίωση και η περεταίρω ανάπτυξη της οργάνωσης. Έτσι, προωθούν κάποιες κουλτουραλιστικές αλλαγές (Schein, 1990):

- 1) Οι ηγέτες «ξεπαγώνουν» (unfreeze) το παρόν σύστημα υπογραμμίζοντας το μέγεθος των απειλών που μπορεί να δεχτεί η οργάνωση αν δεν επέλθει αλλαγή, και ενισχύουν την πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι επιθυμητή και κυρίως εφικτή.
- 2) Κατευθύνουν την κουλτούρα προς μια νέα κατεύθυνση, υιοθετώντας και παράγοντας νέα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς.
- 3) Οι θέσεις - «κλειδιά» της οργάνωσης καταλαμβάνονται από νέα στελέχη, τα οποία φέρουν αξίες και πεποιθήσεις που συνάδουν με τις νέες ανάγκες της οργάνωσης, όπως τις υπαγορεύει η αλλαγή.
- 4) Οι ηγέτες επιβραβεύουν την υιοθέτηση νέων πρακτικών και επιπλήσσουν την εμμονή στις παλιές.
- 5) Τα οργανωσιακά μέλη ωθούνται στην υιοθέτηση νέων συμπεριφορών που αναλογούν στα νέα δεδομένα.
- 6) Ορατά σκάνδαλα ή γεγονότα προκύπτουν , προκειμένου να δημιουργηθούν μύθοι οι οποίοι θα καταρρίψουν τις παλαιότερες οργανωσιακές αξίες και παραδοχές.
- 7) Οι ηγέτες δημιουργούν νέα σύμβολα τα οποία καθοδηγούν τα υπόλοιπα στελέχη στην αλλαγή των παλαιότερων συμπεριφορών τους.

Κάτι πολύ σημαντικό για την επίτευξη της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ο εκτοπισμός από την οργάνωση μεγάλου αριθμού ατόμων, τα οποία θεωρείται ότι συμβάλλουν στην οποισθοδρόμηση της οποιασδήποτε προσπάθειας για αλλαγή.

Τα τελευταία χρόνια το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής και διερεύνησης. Το παρόν θέμα δεν αποτελεί νέο ζήτημα. Έχει επενδυθεί και καταναλωθεί πολύς χρόνος, ενέργεια και χρήμα προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια της αλλαγής εντός του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, οι προσπάθειες επίτευξης αποτελεσματικής οργανωσιακής αλλαγής συχνά καθίστανται άκαρπες. Η αποτυχία των προσπαθειών αυτών οφείλεται στην ιδιότητα (Hall, Rosenthal & Wade, 1993 όπως παρατίθεται στο Winum, Ryterband & Stephenson, 1997), στα χρηματικά αποτελέσματα, (Kotter, 1995 στο Winum και συν.1997), στην ποιότητα των προϊόντων (Schaffer & Thompson, 1991 στο Winum και συν.1997), στην ελλιπή προσαρμογή των νέων τεχνολογικών ευρημάτων (Diamond, 1996 στο Winum και συν.1997), και στις πεποιθήσεις και αντιλήψεις που επικρατούν για την οργανωσιακή αλλαγή (Beer, Eisenstat & Spector, 1990, στο Winum και συν.1997). Κατά τους Schaffer & Thompson, (1991 στο Winum και συν.1997), η υπερβολική έμφαση στις ενέργειες παρά στα αποτελέσματα, στην ορθοδοξία παρά στον εμπειρισμό αποτελούν βασικούς λόγους αποτυχίας της αλλαγής στην οργάνωση.

Ένας επιπρόσθετος και βασικότατος λόγος της αποτυχίας των προσπαθειών οργανωσιακής αλλαγής έγκειται στην αγνόηση των ψυχολογικών αρχών που δύνανται να χειριστούν επαρκώς την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στα συστήματα. (Diamond, 1996 στο Winum και συν.1997).

Κατά τους Porras και Robertson, (1992, στο Cascio, 1995) οι οργανωσιακοί και βιομηχανικοί ψυχολόγοι είναι αυτοί που αναλαμβάνουν το πεδίο του σχεδιασμού της αλλαγής (βασισμένο στη θεωρία) και της εφαρμογής της αλλαγής (βασισμένο στην πρακτική). Η μεγαλύτερη ανάγκη κατά τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής αφορά στην ανάπτυξη μιας καλά προσδιορισμένης θεωρίας που να κατευθύνει την αλλαγή προς μια βιώσιμη για την οργάνωση πορεία. Οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι μέσω της εμπειρίας που έχουν μέσα από τους αιωνίους πειραματικούς σχεδιασμούς,

τις ποιοτικές έρευνες (Van Maanen, στο Cascio, 1995), τις έρευνες πεδίου και εργαστηρίου (Gersick, 1989 στο Cascio, 1995) είναι σε θέση να γνωρίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα σχεδιαστεί και θα εφαρμοστεί η αλλαγή της κουλτούρας των οργανώσεων ούτως ώστε να προαχθεί η μελλοντική της ευημερία.

Χωρίς την ύπαρξη κάποιου πλάνου ή σχεδίου για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής, καμία προσπάθεια αλλαγής δε θα αποφέρει καρπούς. Για το σχεδιασμό ενός πλάνου δράσης και για την εφαρμογή θεμελιωδών στρατηγικών, αρμόδιος είναι ο οργανωσιακός ψυχολόγος που ασχολείται με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Όλες οι δραστηριότητες γύρω από την πρόσληψη, την επιλογή, την εκπαίδευση, την κοινωνικοποίηση, το σύστημα επιβράβευσης, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και ευρύτερων θεμάτων γίνονται βάσει των αναγκών που προστάζει η οργανωσιακή κουλτούρα που θέλει ο ηγέτης να επιβάλει. Ο οργανωσιακός ψυχολόγος δύναται να ενισχύσει το έργο της οργανωσιακής αλλαγής μέσα από τη γνώση του για το πώς πρέπει να παράγεται η εργασία, τι είδους σχέσεις πρέπει να προκύπτουν μεταξύ συναδέλφων, υφισταμένων και προϊσταμένων ανάλογα με την κουλτούρα που υιοθετείται και κυρίως μέσα από τις συμβουλές που μπορεί να παρέχει για το στυλ ηγεσίας, τον τρόπο εκπαίδευσης και τα χαρακτηριστικά των επιθυμητών οργανωσιακών μελών που «επιβάλλει» η νέα οργανωσιακή κουλτούρα που υιοθετείται. (Schein, 1990).

A.9. Λειτουργίες της Οργανωτικής Κουλτούρας

1) Η Κουλτούρα συμπληρώνει τα εργαλεία της Ορθολογικής Διοίκησης.

Οι οργανώσεις χρησιμοποιούν πολλά εργαλεία και διαδικασίες για να διοχετεύουν, να καθοδηγήσουν, και να αλλάξουν την συμπεριφορά. Αντίθετα από τα ορθολογικά εργαλεία, η οργανωτική κουλτούρα δεν μπορεί εύκολα ή γρήγορα να καθορίσει ή να αλλάξει την οργανωτική συμπεριφορά. Η κουλτούρα συνοψίζει τον χαρακτήρα έκφρασης των οργανώσεων. Μεταβιβάζεται λιγότερο μέσω του αντικειμενικού ρεαλισμού και περισσότερο μέσω του συμβολισμού, των συναισθημάτων, και της έννοιας πίσω από τη γλώσσα, των συμπεριφορών, και των φυσικών τοποθετήσεων.

Η Hewlett-Packard (HP) κατόρθωσε την επιτυχία, ως ένας ηγέτης τεχνολογίας, με υψηλή αξιοπιστία προϊόντων στις αγορές εστιασμένες στους υπολογιστές, τα όργανα μέτρησης, και τον υπολογισμό. Το HP έχει χρησιμοποιήσει τα διοικητικά εργαλεία για να αλλάξει την οργανωτική της δομή, καθώς διακλαδίστηκε περιοδικά σε νέες γραμμές επιχείρησης. Οι πολιτικές της επιχείρησης είναι εκτενείς και λεπτομερείς στο γράψιμο (περισσότερο διοικητικά εργαλεία), που προορίζονται για να παρέχουν τη συνέπεια κατά την εκτέλεση των στερεότυπων στόχων. Αλλά η HP επιδιώκει επίσης να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων με λιγότερο άμεσους τρόπους, με την προώθηση του «H-P Way», πολιτιστικές πεποιθήσεις που υποστηρίζονται από τη διοίκηση, οι οποίες υπογραμμίζουν μια πειθαρχημένη, ομαδική προσέγγιση στην καινοτομία.

Τα ορθολογικά εργαλεία όπως η τεχνολογία και η δομή έχουν σχεδιαστεί για να γίνονται τα πράγματα. Η πρακτική έκφρασης της κουλτούρας απεικονίζει περισσότερο έναν τρόπο που λέγονται τα πράγματα. Οι μάνατζερ που το μόνο που θέλουν είναι απλώς να συνεχιστούν οι εργασίες που γίνονται, δεν μπορούν να αντιληφθούν τις εκφραστικές ιδιότητες που μεταβιβάζονται στις οργανωτικές ιεροτελεστίες, τα τελετουργικά, τους μύθους, και άλλα πολιτιστικά στοιχεία. Αλλά «το να αγνοεί κάποιος αυτές τις εκφραστικές συνέπειες οδηγεί στο να χάσει ένα μεγάλο μέρος της σημασίας αυτό που πραγματικά συμβαίνει στις οργανώσεις».

2) Η Κουλτούρα βοηθά στην Κοινωνικοποίηση των Νέων Μελών

Πολλές εταιρίες προσπαθούν να προσλάβουν τα άτομα εκείνα που θεωρούν ότι θα είναι συμβατά με την κουλτούρα της εταιρίας - δηλαδή ποιος «θα ταιριάξει». Σε αυτή την περίπτωση τα πεπειραμένα μέλη «εργάζονται» για να κοινωνικοποιήσουν τους νεοφερμένους από την άποψη της κουλτούρας, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την αλλαγή συμπεριφορών και πεποιθήσεων για να επιτύχει μια εσωτερικοποιημένη δέσμευση για την οργάνωση. Η κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία από την οποία τα νέα μέλη κατηχούνται στις προσδοκίες της οργάνωσης και των πολιτιστικών κανόνων της, ή τους άγραφους κώδικες της συμπεριφοράς (Νίνα- Παζαρζή Ε., 2005)

Μέθοδοι κοινωνικοποίησης.

Οι οργανώσεις με ισχυρές κουλτούρες αφιερώνουν τον ιδιαίτερο χρόνο στην κατάρτιση και την κατάρτιση του νέου μέλους με τους τρόπους της οργάνωσης. Οι γραφειοκρατικές οργανώσεις τυπικά δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις λεπτομερείς εξηγήσεις των κανόνων και των διαδικασιών. Εκείνοι που υπογραμμίζουν τους κανόνες εμπλουτίζουν τις εξηγήσεις τους με λαογραφικά στοιχεία και μύθους για την «περιπλανώμενη ψυχή» που προσπάθησε να εισαγάγει τις προσωπικές του μεταρρυθμίσεις ή που έγινε η εξαίρεση στους κανόνες, με μοναδικό αποτέλεσμα να τιμωρηθεί για την μη λειτουργία μέσα στα αναμενόμενα όρια. Για τέτοιες οργανώσεις, οι μύθοι επαναλαμβάνουν τις αρετές του σεβασμού προς την οργάνωση και της αφοσίωσης σε αυτή για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Αντίθετα, η κοινωνικοποίηση στις μικρότερες, επιχειρηματικές εταιρίες είναι λιγότερο επίσημη. Μπορεί ακόμη και να είναι ανύπαρκτη αν εξαιρέσει κανείς τις συστάσεις που θα γίνουν με όλα τα μέλη της εταιρίας και ίσως μια εξήγηση των οφειλών. Τα καθιερωμένα μέλη λένε ανεπίσημα ιστορίες για ήρωες που περιγράφονται

είτε ως «ληστές» (άτομα που δεν συμβιβάστηκαν, που ανέλαβαν μεγάλο ρίσκο και που εντελώς μόνοι τους έλυσαν αρκετά δύσκολα προβλήματα) είτε χαρισματικοί ηγέτες ομάδων που επέβαλλαν τα οράματά τους. Το μήνυμα που θέλουν να περάσουν είναι να κάνουν πρότυπο την συμπεριφορά του ήρωα.

Οργάνωση ή Επάγγελμα;

Μερικές φορές, εντούτοις, εμφανίζεται το υπερβολικό πολιτιστικό σοκ (culture shock) ή η ασυμφωνία μεταξύ των ατομικών και των εταιρικών πεποιθήσεων. Σε αυτή την περίπτωση, ο νεοφερμένος είναι πιθανό είτε να εγκαταλείψει την οργάνωση είτε να αναπτύξει προσωπικές στρατηγικές που θα του επιτρέψουν να διασώσει το γόητρό του, με την υποστήριξη και την τήρηση των προσωπικών του αξιών. Οι συγκρούσεις μεταξύ των προσωπικών - επαγγελματικών και των οργανωτικών συστημάτων αξιών, μπορούν να είναι ιδιαίτερα περίπλοκες.

Γενικότερα οι μάνατζερ των εταιριών που εδρεύουν στις Ηνωμένες Πολιτείες αφιερώνουν λιγότερο χρόνο στην κοινωνικοποίηση των νέων μελών από ότι οι μάνατζερ σε άλλες χώρες, και ειδικότερα στην Ασία. Συνεπώς, «οι εργαζόμενοι στις ηνωμένες Πολιτείες διαμορφώνουν συχνά ισχυρότερους δεσμούς με τα επαγγέλματά τους [επαγγελματικές αρχές] παρά με τις οργανώσεις στις οποίες εργάζονται - μια έκβαση που μπορεί να είναι και μη επιθυμητή και αναπόφευκτη".

3) Η Κουλτούρα προωθεί τις αναμενόμενες συμπεριφορές

Αν και ο εκφραστικός χαρακτήρας της οργανωτικής κουλτούρας την κάνει να εμφανίζεται σαν να πρόκειται για έναν αδύναμο μεταδότη αξιών, οι κουλτούρες λειτουργούν πολύ καλύτερα όταν είναι ισχυρές. Μια οργάνωση θεωρείται ότι έχει

ισχυρή κουλτούρα όταν τα μέλη της αποδέχονται και υιοθετούν ένα κοινό σύνολο πεποιθήσεων, αξιών, και παραδοχών, σαν οι συμπεριφορές τους να καθοδηγούνταν από ένα αόρατο χέρι. Μια ισχυρή κουλτούρα έχει τέτοιους ευρέως αποδεκτούς τρόπους καθοδήγησης, ώστε ορισμένες συμπεριφορές να είμαι αναμενόμενες, και άλλες να μην εμφανιστούν ποτέ.

Η κουλτούρα λειτουργεί καλύτερα όταν οι άνθρωποι ξεχνούν γιατί κάνουν ορισμένα πράγματα, αλλά συνεχίζουν να τα κάνουν. Παραδείγματος χάριν, πόσο συχνά έχετε συνείδηση του γιατί δίνεται το χέρι σας χέρια κατά την συνάντησή σας με κάποιον; Ξεχνάμε ότι η προέλευση της συγκεκριμένης χειρονομίας ήταν να αποδείξει ότι το χέρι αυτού που το έδινε ήταν χωρίς όπλο και επομένως επεκτάθηκε για να δηλώσει τις ειρηνικές του προθέσεις. Αλλά η ισχυρή κουλτούρα που προωθεί τη συνεπή συμπεριφορά, καθιστά επίσης δύσκολη την προσαρμογή όταν οι παλαιοί τρόποι δεν ανταποκρίνονται πλέον τις νέες πραγματικότητες.

Όπου υπάρχουν ισχυρές κουλτούρες, ισχυρές δυνάμεις διαδίδονται σε όλες τις πτυχές της ζωής οργάνωσης. Παραδείγματος χάριν, η κινηματογραφική εταιρία Walt Disney Productions αντιμετώπισε σοβαρές πολιτιστικές ακαμψίες μετά από το θάνατο Walt Disney το 1966. Σχεδόν για δεκαετίες, οι διευθυντές που τον διαδέχτηκαν προσπάθησαν να ακολουθήσουν ακριβώς στα βήματα Walt Disney. Η ερώτηση «Τι θα είχε κάνει ο Walt;» ήταν η συνηθισμένη ερώτηση που εγείρονταν κάθε φορά που έπρεπε να ληφθεί μια σοβαρή απόφαση. Στην προσπάθειά τους να εικάσουν τις αποφάσεις που θα έπαιρνε ο λαμπρός ιδρυτής τους, βρέθηκαν όχι μόνο κολλημένοι για πάντα στο παρελθόν, αλλά στερήθηκαν τη δημιουργικότητα και την ανώτερη αίσθηση του Walt Disney στο μάρκετινγκ.

Όταν παρουσιάστηκε ο Michael Eisner και ανέλαβε Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας το 1984, η Disney άρχισε να αναζωογονείται και ως προς την κουλτούρα και τη στρατηγική της. Ο Eisner θεώρησε ότι η δύναμη κουλτούρας της Disney ήταν η αφιέρωση στον πειραματισμό πάνω στην ψυχαγωγία και την καινοτομία.- και όχι η άκαμπτη εμμονή στην παραδοσιακή «οικογενειακή ψυχαγωγία».

4) Η Κουλτούρα Υποστηρίζει (ή Αντιστέκεται) τις Στρατηγικές Αλλαγές

Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας εταιρίας εναπόκειται τελικά στις στρατηγικές της - πόσο κατάλληλες είναι, λαμβάνοντας υπόψη τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις και το πώς εφαρμόζονται. Η στρατηγική παρέχει σε μια εταιρία το σκοπό και την κατεύθυνση, που περικλείοντας την αποστολή και τους στόχους της και διευκρινίζοντας που θα στρέψει τις προσπάθειές της και πώς θα αποκομίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για καλύτερα ή χειρότερα, η προοριζόμενη στρατηγική μιας εταιρίας επηρεάζεται από τις συμπεριφορές των ανθρώπων από τους οποίους αναμένεται η διεκπεραίωση της. Η κουλτούρα χρησιμεύει ως ένα πηδάλιο που κρατάει τη στρατηγική της εταιρίας στη σωστή κατεύθυνση:

«Η εταιρική Αμερική έχει νέο buzzword. Όπως ακριβώς η στρατηγική αντικατέστησε την διοικητική αποκέντρωση στη δεκαετία του '70, η κουλτούρα αντικατέστησε τη στρατηγική στη δεκαετία του '80. Όλο και περισσότεροι διευθυντές και σύμβουλοι αρχίζουν να αναγνωρίζουν ότι, ενώ η εταιρική στρατηγική μπορεί να ελέγξει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας εταιρίας, η εταιρική κουλτούρα μπορεί να δημιουργήσει ή να σπάσει εκείνη την στρατηγική.»

Η στρατηγική που εστιάζει στο σκοπό, είναι μια λογική διοικητική διαδικασία που οδηγεί στη δράση που προορίζεται για να ταιριάξει το προϊόν και την υπηρεσία που μια εταιρία προσφέρει σε μια συγκεκριμένη αγορά ή έναν τύπο πελάτη.

Η κουλτούρα είναι το εκφραστικό υπόβαθρο που επηρεάζει το πόσο καλά εφαρμόζεται η στρατηγική. Οι μάντζερ είναι συχνά «κοντόφθαλμοι» όταν προσπαθούν να εισαγάγουν ριζικές στρατηγικές αλλαγές που έρχονται σε αντίθεση με τις προσδοκίες της κουλτούρας. Παραδείγματος χάριν, στα μέσα της δεκαετίας του '70, η βιομηχανία πετρελαίου εμφανίστηκε να αντιμετωπίζει τη μειωμένη αύξηση και αυξάνουσες

γεωπολιτικές πιέσεις. Δύο Διευθύνοντες Σύμβουλοι (CEOs) μεγάλων επιχειρήσεων πετρελαίου ήταν αποφασισμένοι να διαφοροποιήσουν τις επιχειρήσεις τους ώστε να μειώσουν την εξάρτησή τους από το πετρέλαιο (μια σημαντική αλλαγή στρατηγικής). Αλλά ύστερα από πέντε έτη και αφού είχαν κάνει διάφορες προσπάθειες, και οι δύο εταιρίες παρέμειναν σταθερά δεσμευμένες στο πετρέλαιο – και τα δύο στελέχη (CEOs) αντικαταστάθηκαν. Το «Business Week» έγραφε:

Κάθε ένα από τα στελέχη ήταν ανίκανο να εφαρμόσει τη στρατηγική του, όχι επειδή ήταν θεωρητικά λανθασμένη ή κακή, αλλά επειδή κανείς τους δεν είχε καταλάβει ότι η κουλτούρα της επιχείρησής του περιχαρακώθηκε τόσο πολύ στις παραδόσεις και τις αξίες του να εργάζεται ως βιομηχανία πετρελαίου, που όλοι οι υπάλληλοι αντιστάθηκαν - και υπονόμεισαν - στις ριζικές αλλαγές που τα στελέχη προσπάθησαν να επιβάλουν... Εάν η εφαρμογή [στρατηγικές] παραβιάζει τη βασική πεποίθηση υπαλλήλων για τους ρόλους τους στην επιχείρηση ή τις παραδόσεις που κρύβονται κάτω από την εταιρική κουλτούρα, είναι καταδικασμένοι να αποτύχουν.

Η Κουλτούρα εστιάζει στην Στρατηγική.

Τα δύο ανώτερα στελέχη της βιομηχανίας πετρελαίου ανακάλυψαν ότι, όταν τεθεί μια φορά σε ισχύ, η οργανωτική κουλτούρα χρησιμεύει ως ένας φακός μέσω του οποίου τα μέλη βλέπουν και αξιολογούν την καταλληλότητα των στόχων, των στρατηγικών, και των κατευθύνσεων. Στις οργανώσεις ισχυρής-κουλτούρας όπως είναι η εταιρεία Wal-Mart, όπου οι βασικές παραδοχές είναι ευρέως αποδεκτές, ορισμένες συμπεριφορές θεωρούνται άξιες να τιμηθούν με ιδιαίτερο τρόπο, ακόμη και να εορταστούν.

Τα στελέχη της βιομηχανίας πετρελαίου συμπεριφέρθηκαν αντιφατικά με τις κουλτούρες των εταιριών τους όταν ακολούθησαν στρατηγικές διαφοροποίησης που δεν ταίριαζαν με τις αποδεκτές παραδοχές για τη φύση της επιχείρησής τους.

Η κουλτούρα κάνει αληθινά τη διαφορά, αλλά το τι εκτιμείται σε μια οργάνωση μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικό από αυτό που εκτιμείται σε μια άλλη οργάνωση, ακόμη και μέσα στην ίδια βιομηχανία. Οι αξίες, πεπτοιθήσεις και άλλες παραδόσεις που έχουν κάνει

την Wal- Mart να έχει την κορυφαία απόδοση στον κόσμο της έκπτωσης των καταστημάτων λιανικής πώλησης δεν είναι οι ίδιες με αυτές που επικρατούν σε ανταγωνιστικές εταιρείες. Κάθε οργάνωση εξελίσσει τις δικές της υποστηρίξεις κουλτούρας, οι οποίες βοηθούν ή εμποδίζουν τις μελλοντικές προσπάθειες να αποκριθούν στις στρατηγικές περιβαλλοντικές απειλές και ευκαιρίες.

A.10. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ :

Μια Νέα Επιχειρηματική Κουλτούρα

Οι επιχειρήσεις στον 21ο αιώνα χρειάζεται να δεχτούν αλλαγές και να εναρμονιστούν σύμφωνα με τις παγκόσμιες απαιτήσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε όλους τους τομείς. Στη νέα επιχειρηματική πραγματικότητα θα πρέπει οι επιχειρήσεις να έρθουν αντιμέτωπες με την παγκοσμιοποίηση που θα επιφέρει διεύρυνση των αγορών και διεθνή γιγάντωση του ανταγωνισμού με ποικίλες πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές. Αυτές οι συνθήκες ασκούν σημαντικές επιδράσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Για να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις τέτοιες επιπτώσεις αποτελεσματικά επιβάλλεται να καταλάβουν οι ίδιες τις αλλαγές αυτές και παράλληλα να κατανοήσουν την διαδικασία της αλλαγής. Η διαδικασία της αλλαγής είναι εξ' ορισμού συνυφασμένη με την έννοια της καινοτομίας. Αυτό ισχύει καθώς η αλλαγή προϋποθέτει την ύπαρξη της καινοτομίας και η καινοτομία είναι αυτή που μας οδηγεί στην αλλαγή.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ είναι μία έννοια που έχει εμφανισθεί στα επιχειρηματικά δρώμενα την τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα. Σαν έννοια είναι μία σύγχρονη καινοτομική προσέγγιση των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης που προσπαθεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια διαδικασία συνεχούς

βελτίωσης και ανάπτυξης που βασίζεται στην αλλαγή, η οποία με τη σειρά της όπως αναφέραμε βασίζεται και πηγάζει από την καινοτομία.

Οι στρατηγικές της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας ή Total Quality Management Strategies στην ουσία είναι συστηματικές και συντονισμένες προσπάθειες σε όλο το εύρος της επιχείρησης για να βελτιώνουν συνέχεια την ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω των καινοτομιών.

Το πρόγραμμα του ΔΟΠ ευνοεί τη διατύπωση νέων ιδεών για την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών από όλους ακόμα και το απλό εργατικό δυναμικό που έχει λιγοστές αρμοδιότητες. Οι εργαζόμενοι συνήθως δίνουν ένα γραπτό σημείωμα με τις παρατηρήσεις τους στους προϊστάμενούς τους. Η ομαδική εργασία, η ελευθερία αποφάσεων, η αυτονομία και η υπευθυνότητα είναι μέρος του κάθε job description. Το να δίνει η διοίκηση αυτές τις πρωτοβουλίες στο προσωπικό της ονομάζεται ενδυνάμωση. Αποτελεί σαφέστατα μια καινοτόμο πρακτική η οποία είναι ένας συνδυασμός κρίκος της εταιρείας που οδηγεί σε πληθώρα καινοτόμων ιδεών.

Χαρακτηριστικό της διαδικασίας του ΔΟΠ είναι και οι κύκλοι ποιότητας. Ο κύκλος ποιότητας είναι μία εθελοντική ομάδα εργαζομένων που έχουν μία μοιρασμένη περιοχή ευθύνης. Συναντούνται περιοδικά και συζητούν, αναλύουν και προτείνουν λύσεις στα προβλήματα ποιότητας. Μαθαίνουν τρόπους επικοινωνίας, θέματα ποιότητας, τρόπους μέτρησης των προβλημάτων, ανάλυση τεχνικών και άλλα πολλά. Είναι άτομα της επιχείρησης περίπου 5-10 η κάθε ομάδα και η καθεμία μπορεί να καλέσει και ειδικούς για να τους συμβουλευθεί στην επίλυση προβλημάτων ποιότητας (Ε. Νίνα-Παζαρζή, 2007, σημειώσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας συσχετίζονται και ταιριάζουν άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη και είναι το κλειδί για την επιβίωση της επιχείρησης. Το σύγχρονο επιχειρησιακό ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί τα ακόλουθα χαρακτηριστικά από τις επιχειρήσεις.

1. Να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες του πελάτη και να του παρέχουν ότι ζητάει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
2. Να παρέχουν με συνέπεια προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας.
3. Να συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές αλλά και τις πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές
4. Να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη. Να προβλέπουν τις μελλοντικές απαιτήσεις του.

Η επίτευξη αυτών των όρων απαιτεί μια οργανωμένη αντιμετώπιση του management, ως διοίκηση ολικής ποιότητας, που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα και περιλαμβάνει κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα μέσα στον οργανισμό - επιχείρηση. Συνήθως αυτή η δραστηριοποίηση απαιτεί μια ολική μεταστροφή της υπάρχουσας επιχειρηματικής κουλτούρας. Δεν υπάρχει εναλλακτική λύση για την επιχείρηση καθώς εάν δεν ακολουθήσει τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προδιαγράψαμε, χάνεται αναπόφευκτα μέσα στον ανταγωνισμό. Η ΔΟΠ είναι μια νέα κουλτούρα η οποία υπερασπίζεται την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας σε κάθε τομέα της επιχείρησης¹. Με την έννοια πελάτη δεν εννοούμε μόνο τον τελικό αποδέκτη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η έννοια είναι ευρύτερη και καλύπτει κάθε πρόσωπο ή δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα μέσα στην επιχείρηση και λειτουργεί με συνεχείς αλληλεπιδράσεις με άλλους παράγοντες στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Η κουλτούρα της Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς και από χώρα σε χώρα. Ωστόσο οι βασικές αρχές της είναι ίδιες όχι μόνο σε διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά και σε κάθε άτομο ή σε κάθε τμήμα της ίδιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει κοινά εφόδια βελτίωσης κάθε λειτουργικής

¹ “Managing for total quality management” N. Logothetis

διαδικασίας. Κοινό στόχο αποτελούν η ελαχιστοποίηση του κόστους, η καθολική μείωση της σπατάλης, η συνεχής βελτίωση της φήμης μέσω της ανάπτυξης της ποιότητας του προϊόντος και όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών και της τεχνολογίας και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς – βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω είναι αλληλένδετα με την έννοια της καινοτομίας - innovation. Η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία είναι τα στοιχεία στα οποία μπορούμε να αποδώσουμε το νόημα της μη στατικής, συνεχούς αναπτυξιακής διαδικασίας, η οποία επιτυγχάνεται με την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Αποτελεί ένα αντικείμενο χωρίς ημερομηνία λήξης καθώς τίποτα δεν μπορεί να αντισταθεί στη συνεχή διεύρυνση της βελτίωσης και της καινοτομίας.

Σε μια επιχείρηση με κουλτούρα ολικής ποιότητας οι top Managers πρέπει να υποστηρίζουν την αλλαγή και την καινοτομία. Η βελτίωση δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς την αλλαγή της παλιάς επιχειρηματικής τακτικής που ενσωματώνεται στο ρητό: «Μείνε πιστός σε όσα ξέρεις!». Η πρόοδος χρειάζεται αποφασιστικά βήματα και ποτέ το «όσα ξέρεις» δεν είναι αρκετό.

A.11. Ο ρόλος και τα είδη της Οργανωτικής Υποκουλτούρας

Πολλές φορές στην αλλαγή μιας οργανωτικής κουλτούρας συμβάλλει και η δημιουργία υποκουλτούρων και αντικουλτούρας (counterculture), ενώ οι υποκουλτούρες μπορεί να έχουν και υποστηρικτικό ρόλο για την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα. Συγκεκριμένα, υπάρχουν τρία είδη υποκουλτούρας (Martin & Siehl, 1983):

1) Η επαυξάνουσα (enhancing),

Υποστηρίζει την κυρίαρχη κουλτούρα.

2) Η ορθογώνια (orthogonal)

Στηρίζει τις αρχές τόσο της επικρατούσας κουλτούρας, όσο και άλλες αρχές που όμως δε συγκρούονται με εκείνες της κυρίαρχης κουλτούρας

3) Η αντικουλτούρα (counterculture)

Έρχεται σε άμεση αντίθεση με κάποιες ή όλες τις αξίες της επικρατούσας κουλτούρας.

Τα άτομα που υιοθετούν μια αντικουλτούρα είναι δυνατόν να αποβληθούν από την επιχείρηση ή να γίνουν αποδεκτά προκειμένου να οδηγήσουν σε κάποια οργανωτική αλλαγή. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα δημιουργίας αντικουλτούρας είναι η General Motors, η οποία για αρκετό καιρό είχε στο δυναμικό της ένα διευθυντικό στέλεχος τον DeLorean, ο οποίος όχι μόνο αμφισβητούσε έμπρακτα τις αξίες της επιχείρησης, αλλά και προχώρησε ο ίδιος σε οργανωτικές αλλαγές στο τμήμα στο οποίο ήταν υπεύθυνος.

Αναλύοντας τα επίπεδα και τα διάφορα μοντέλα στην κουλτούρα, όπως επίσης και τις υποκουλτούρες που δημιουργούνται, γεννάται το ερώτημα για το ποιο είδος οργανωτικής κουλτούρας είναι καλύτερο να επικρατεί. Οι θιασώτες του κλασικού management υποστηρίζουν τη σταθερή δομή της κουλτούρας του ρόλου, ενώ οι πιο μοντέρνοι προτιμούν την κουλτούρα της επίτευξης του έργου.

Οι δημοσιογράφοι, οι ιστορικοί και βιογράφοι επικεντρώνονται στην κουλτούρα της ισχύος, σε αντίθεση με τους κοινωνιολόγους και τους πνευματικούς ηγέτες που προτείνουν μια κουλτούρα που επικεντρώνεται τόσο στον οργανισμό όσο και στον άνθρωπο, με κύριο όμως προσανατολισμό το άτομο. Ο Harrison (1972) από την πλευρά του θεωρεί ότι η μονολιθική δομή κάθε μιας από τις παραπάνω κουλτούρες δε μπορεί να οδηγήσει σε μια καλά οργανωμένη και κερδοφόρα επιχείρηση.

Αντίθετα, υποστηρίζει, ότι οι οργανισμοί ίσως θα πρέπει να αποτελούνται από διαφορετικά στοιχεία / κανόνες, που όμως είναι ιδεολογικά ομοιογενή μεταξύ τους. Τέτοιου είδους οργανισμοί αναμένεται να είναι αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση σύνθετων καταστάσεων, καθώς και στο να αυξάνουν την ικανοποίηση διαφορετικού

είδους ανθρώπων. Ωστόσο, υπόκεινται περισσότερο σε εσωτερικές διαμάχες και ιδεολογικές συγκρούσεις λόγω της ιδιαίτερης μορφής τους.

Μόνο οι μικρές οργανώσεις σε μια ενιαία γραμμή επιχείρησης έχουν μια ομοιόμορφη, μονολιθική κουλτούρα. Ενώ οι κεντρικές τάσεις προς τις κοινές παραδοχές προωθούν μια κυρίαρχη κουλτούρα σε μια ολόκληρη μεγάλη οργάνωση, οι υποκουλτούρες συνυπάρχουν ως προσαρμοστικές απαντήσεις στις διαφορετικές ανάγκες. Οι υποκουλτούρες είναι εντοπισμένα υποσυστήματα αξιών και παραδοχών που δίνουν νόημα στα κοινά συμφέροντα των μικρότερων συστάδων ανθρώπων μέσα στη γενική οργάνωση. Μια υποκουλτούρα μπορεί να προσδιοριστεί από τα μέλη ενός συγκεκριμένου τμήματος, ενός κέντρου δραστηριότητας ή ενός τμήματος. Ή μπορεί να προκύψει όταν ένα αρκετά ευρύ τμήμα των οργανωτικών μελών μοιράζεται κάποια ιδιαίτερη εμπειρία ή προοπτική. Ίσως η συγκεκριμένη προοπτική είναι το αποτέλεσμα της επιρροής από έναν κοινό ηγέτη, ή της παρουσίας ενός κοινού πανεπιστημίου, ή κάποιου κοινού υποβάθρου όπως να είναι όλοι μηχανικοί ή Ιταλοί. Οι υποκουλτούρες ασκούν τρεις πιθανές επιδράσεις στην οργάνωση:

Μπορούν

- 1) να χρησιμεύσουν ως ενίσχυση της κυρίαρχης κουλτούρας,
- 2) να είναι απλά ανεξάρτητες, όπως συνήθως εμφανίζονται μεταξύ των τμημάτων των διαφοροποιημένων εταιριών,
- 3) ή να λειτουργούν ως αντικουλτούρες όταν είναι σε διαφωνία με την κυρίαρχη κουλτούρα. Οι αντικουλτούρες είναι οι πιο προβληματικές για τη γενική οργάνωση.

Οι αντικουλτούρες απορρίπτουν τις αξίες και τις παραδοχές του τοπικού οργανισμού και αναπτύσσουν αντιτιθέμενες πεποιθήσεις, συχνά βασισμένες στις ελιτιστικές έννοιες που μπορούν να διαδοθούν από έναν χαρισματικό ηγέτη. Τέτοιες ομάδες μέσα σε μια οργάνωση λειτουργούν περισσότερο ως αντίπαλοι απ' ό,τι ως συνεργάτες. Όταν ο Steve Jobs και οι συνεργάτες του προγραμματιστές και

σχεδιαστές ανέπτυξαν τον αρχικό υπολογιστή Macintosh, υπήρξε τέτοιος ανταγωνισμός μεταξύ της ελιτιστικής ομάδας του και των υπολοίπων μελών της Apple Computer, που μια επίδειξη δύναμης του Διευθύνοντα Συμβούλου John Sculley οδήγησε στην αντικατάσταση του Jobs, έναν από τα ιδρυτικά μέλη της εταιρείας. Οι αντικουλτούρες όπως η ομάδα Macintosh μπορεί να είναι ισχυρές, αλλά εστιάζουν συχνά στην ανατροπή των προσπαθειών της μεγαλύτερης οργάνωσης. Καταδεικνύουν, εντούτοις, γιατί οι κουλτούρες είναι σημαντικές στην οργανωτική απόδοση.

A.12. Συντήρηση της Κουλτούρας ενός Οργανισμού

Παράλληλα με τη δημιουργία υποκουλτούρας η οποία με τον τρόπο εξυπηρετεί μια σειρά αναγκών του προσωπικού που απασχολείται στον οργανισμό υπάρχουν πρακτικές μέσα στα πλαίσια των οργανισμών οι οποίες συντηρούν την κυρίαρχη κουλτούρα. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις πρακτικές είναι οι εξής:

1) Η διαδικασία επιλογής

Κατά τη διαδικασία της επιλογής, διερευνώνται οι αξίες και οι πεποιθήσεις του υποψηφίου. Ένας οργανισμός αναζητά εκτός από γνώσεις και δεξιότητες και ανάλογες προς αυτόν αξίες. Προς αυτή την κατεύθυνση καθοδηγεί ο μάνατζερ τον εργαζόμενο κατά την διαδικασία επιλογής έτσι ώστε να τον μυήσει στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.

2) Το μάνατζμεντ

Η δεύτερη πρακτική η οποία συντηρεί την οργανωτική κουλτούρα είναι το μάνατζμεντ. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το μάνατζμεντ αποτελεί την σημαντικότερη επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα. Ο τρόπος που οι μάνατζερ

ενεργούν, συμπεριφέρονται και λειτουργούν γενικότερα, αποτελούν πρότυπα για τους υπαλλήλους του οργανισμού.

3) Η κοινωνικοποίηση

Η τρίτη πρακτική που ενισχύει την οργανωτική κουλτούρα είναι η οργανωτική κοινωνικοποίηση. Στόχος της τελευταίας πρακτικής, αποτελεί η μετάδοση των σκοπών και των προτύπων στον νέο υπάλληλο με άμεσο σκοπό την πραγματοποίηση των προγραμμάτων που οριοθετεί ο οργανισμός. Είναι με άλλα λόγια η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωτική κουλτούρα.

A.13. Η Επικοινωνία στην Οργάνωση

Η διασύνδεση σε παγκόσμιο επίπεδο των οικονομικών δραστηριοτήτων και η άρση των χωρικών περιορισμών αποτελούν εξελίξεις ήδη γνωστές εδώ και αρκετές δεκαετίες τουλάχιστον στον οικονομικό τομέα. Το νέο στοιχείο στην κατάσταση που προδιαγράφεται έγκειται στο γεγονός ότι μια σειρά από διαπλεκόμενες διαδικασίες εντάσσουν τους ανθρώπους σε μια παγκόσμια, ενιαία κοινωνία, όπου καταργούνται κάθε είδους σύνορα και ο κόσμος βιώνεται ως ενιαίος χώρος, ως παγκόσμια κοινωνία. Στην νέα αυτή κατάσταση οι οργανώσεις καλούνται να ισορροπήσουν ανάμεσα στις επιταγές που επιβάλλει η παγκόσμια αγορά και στις τοπικές συνθήκες που χαρακτηρίζουν την κάθε κοινωνία.

Η επικοινωνία, με την έννοια της ροής πληροφόρησης, των ήχων και των εικόνων, αποκτά καθοριστική σημασία και η τεχνολογία των πληροφοριών επιβάλλει τις δικές της κανονιστικότητες. Μια νέα σχέση ανάμεσα στο χώρο και στο χρόνο, ανάμεσα στο νοητό και στο υλικό τείνει να εξαλείψει τις παραδοσιακές δομές των

οργανώσεων (Ε. Νίνα-Παζαρζή, 2004, σημειώσεις για την επικοινωνία στις οργανώσεις).

Η επικοινωνία μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού επηρεάζεται από την οργανωτική κουλτούρα. Οι σχέσεις επικοινωνίας και οργάνωσης υπήρξαν ανέκαθεν σχέσεις αμφίδρομες, όπου το ένα σκέλος προϋποθέτει την ύπαρξη του άλλου. Πώς όμως φτάσαμε σήμερα να επικαλούμαστε με τέτοια βεβαιότητα την αμφίδρομη αυτή σχέση μεταξύ των δύο αυτών οργανωτικών δομών;

Η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες τους οποίους οφείλει να διερευνήσει κάποιος ο οποίος μελετά το οργανωτικό περιβάλλον. Είναι εύκολο να κατανοήσει κανείς ότι με την προσέγγιση του παράγοντα επικοινωνία αποκτά μια πιο σφαιρική άποψη του οργανισμού καθώς αποκτά γνώση σχετικά με τους τρόπους πληροφοριοδότησής του.

Η πληροφοριοδότηση αυτή επιδρά σε μια πληθώρα οργανωτικών λειτουργιών όπως η διοίκηση και η λήψη αποφάσεων, διαχείριση πόρων, εγκαθίδρυση και διευθέτηση εργασιακών σχέσεων κ.α. Συγκεκριμένα οι Katz και Kahn αναφέρουν (Ε. Νίνα –Παζαρζή, 2005, Κοινωνική Ψυχολογία):

«...η επικοινωνία, η ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση μηνυμάτων είναι διαδικασίες σημαντικές τόσο για ένα κοινωνικό σύστημα όσο και για έναν οργανισμό. Η χρήση και η αξιοποίηση της φυσικής ενέργειας προϋποθέτει τη γνώση άρα και την πληροφόρηση γύρω από αυτήν. Αντίστοιχα η αξιοποίηση της ανθρώπινης δραστηριότητας εξαρτάται από την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται μεταφέρουν με της σειρά τους ένα σύνολο μηνυμάτων και εννοιών, αναγκών και επιθυμιών επηρεασμένων από τις ευρύτερες κοινωνικές σχέσεις...»

A.14. Ηγεσία και Οργανωτική Κουλτούρα

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και τα ίδια προσελκύονται από κουλτούρες που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Έτσι οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της Οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των μελών είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της Οργάνωσης αλλά παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή. Η Οργάνωση δεν λειτουργεί σε «γυάλα», αποκομμένη από το λοιπό περιβάλλον. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και κουλτούρας η οποία και θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα, έναν τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα. Ο Schein, (1990), βλέπει συσχετισμό μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας. Από την μια οι ηγέτες πρέπει να σέβονται τις συνθήκες κουλτούρας από την άλλη είναι αποστολή τους να αναπτύσσουν μια συμφέρουσα κουλτούρα .

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές (μεταρρυθμιστική, οραματιστική, συντηρητική, εξωτερικευμένη, εσωτερικευμένη) για διαρκή ανάπτυξη σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Schein έχει διατυπώσει μέσα από συσχετισμούς στρατηγικής και επιπέδων οργανωσιακής κουλτούρας διάφορες υποθέσεις γιατί

αυτές καταδεικνύουν δυνατότητες αλλά και κινδύνους σχετικές με ειδικές κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας αλλά αποτελούν και τη βάση για περαιτέρω έρευνα.

Μια πραγματιστική προσέγγιση της κουλτούρας θα μπορούσε να είναι:

Η Κουλτούρα αποτελεί μια ομάδα ή ένα επίπεδο οργάνωσης μοιρασμένων πιστεύω και αξιών που οδηγούν σε κανόνες, προσδοκίες για τα άτομα εκείνης της κουλτούρας. Είναι αυτό που κρατάει ενωμένη την οργάνωση διαμέσου μοιρασμένων υποθέσεων, πιστεύω, διαδικασιών.

Μια εποικοδομητική κουλτούρα επιστρέφει μεγαλύτερα οικονομικά μέτρα, κρατά τις υποχρεώσεις της στους υπαλλήλους, πελάτες, μετόχους, εμπνέει, δεν επιτρέπει να υπάρχει φόβος στην οργάνωση. Είναι προσανατολισμένη προς την επίτευξη, αυτοεκπλήρωση, δημιουργικότητα, συμμετοχή, αξιοποίηση ανθρώπων, με υψηλή προτεραιότητα στις υγιείς ανθρώπινες σχέσεις.

Ο ρόλος των ηγετών είναι να δημιουργούν συνθήκες αλλαγής της κουλτούρας. Δεν αλλάζουν οι ίδιοι την κουλτούρα αλλά προσκαλούν τους ανθρώπους να αλλάξουν την κουλτούρα μέσα από την καθημερινή συμπεριφορά. Εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές και αυτές πρέπει να ξεκινήσουν από την κορυφή. Οι ηγέτες είναι προσβάσιμοι, έχουν ικανότητα στην συνεργασία και τον διάλογο, εκτιμούν την αξία της συνεισφοράς των άλλων, είναι ανθρώπινοι, αληθινοί με ισορροπία καρδιών και μυαλού, δρουν βασιζόμενοι στην εκτέλεση των σωστών πραγμάτων.

Οι ηγέτες αναπτύσσουν, με την υποστήριξη των στελεχών, έναν άξονα ηθικών αξιών ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας. Η σωστή οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζει τη σημασία της διαφορετικότητας ως παράγοντα επιτυχίας. *Είναι η πολιτισμική διαφορετικότητα η οποία μπορεί να φέρει καινούργιες ιδέες και καινοτόμες πρακτικές. Γι' αυτό είναι ανάγκη το κάθε στέλεχος να*

κατανοήσει τη σημασία του δικού του χαρακτήρα και της δικής του κουλτούρας καθώς και τις συνέπειες της συμπεριφοράς του και της ηθικής του στους υπόλοιπους. Σύμφωνα με τους ομιλητές του συνεδρίου οι ηγέτες των επιχειρήσεων καλούνται να συμβάλλουν στον εμπλουτισμό των ικανοτήτων των στελεχών κατά τρόπο βιώσιμο και να τεθούν στην εμπροσθοφυλακή προκειμένου να μετατρέψουν τις απειλές και τα εμπόδια σε ευκαιρίες. Η ικανότητά τους σε αυτήν την αποστολή αποτελεί ένα παράγοντες κλειδιά για το χτίσιμο μιας κουλτούρας επιτυχίας. Ο συνδυασμός χάους και δημιουργικότητας αποτελεί ίσως το πιο βασικό δίπτυχο. Το χάος αγγίζει τον ηγέτη της επιχείρησης με δύο τρόπους: α) καλείται να το αντιμετωπίσει ατομικά ,ως μέλος του Οργανισμού και β) μέσα από τον ρόλο του ως συντονιστή μιας ομάδας στελεχών , όπου καλείται να ελαχιστοποιήσει τις αβεβαιότητες του μέλλοντος, κρατώντας ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ο ηγέτης γνωρίζει ότι ακόμα και σε ένα χαοτικό περιβάλλον προκύπτουν μεγάλες ευκαιρίες.

Οι καταστάσεις χάους παρέχουν το σκηνικό για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και οι δημιουργικοί άνθρωποι είναι εκείνοι που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, μόνο εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει τη δημιουργικότητά τους. Η δημιουργικότητα δεν μπορεί να προγραμματιστεί, με τον τρόπο που τα εταιρικά σχέδια μπορούν ν' αναπτυχθούν όμως η καλή ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης.

Ο ηγέτης ποιότητας σκέφτεται διαφορετικά και όχι κοινότοπα, ανακαλύπτει τις βασικές αρχές ποιότητας που κυβερνούν την ανθρώπινη αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα, κάνει συχνή αξιολόγηση γιατί έτσι επιτυγχάνει την αυτοδιάγνωση και την αυτοβελτίωση, χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και ορθολογικούς συντελεστές βαρύτητας και ταυτόχρονα μένει σεμνός και ταπεινός.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να δίνουν ισόποσης βαρύτητας σημασία στην παραγωγικότητα και ποιότητα των λειτουργιών τους όπως και στην προσωπική ποιότητα των στελεχών τους επιτυγχάνοντας έτσι μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα μέσα από την αφοσίωση και αξιοπιστία των στελεχών τους. Κατά τους Jerry Porras and Susan Hoffer η πετυχημένη ηγεσία είναι επικοινωνιακή, ανοιχτή, συνεργατική. Η πετυχημένη ηγεσία δείχνει τον τρόπο με τον οποίον θα σημάνει βελτίωση στην παραγωγή, στο κέρδος, στην εργασιακή ζωή ξεκινώντας η αλλαγή με ομαδική δουλειά και την χρήση άμεσης και συχνής επικοινωνίας. Η αλλαγή εξαρτάται από τη θετική χρήση δύναμης και την εμπλοκή μετόχων και πελατών. Η αλλαγή φοβίζει την υπάρχουσα ισορροπία δύναμης σε μian Οργάνωση, οι πολιτικές- η δύναμη εν δράσει- θα χρησιμοποιούνται για την διατήρηση ισορροπίας. Η ηγεσία που είναι απαραίτητη για την αλλαγή κουλτούρας και την γενικότερη αλλαγή στην Οργάνωση δεν είναι μια ηγεσία που περιορίζεται στη δημιουργία οραμάτων αλλά επικοινωνεί ανοιχτά και συνεργάζεται. Οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής θα πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα της εταιρείας, την ηγεσία που θα την επιχειρήσει και το υπάρχον δίκτυο διανομής. Η διαδικασία αλλαγής της Οργάνωσης γίνεται με και διαμέσου της υπάρχουσας κουλτούρας με κύριο στόχο τη βελτίωση της εταιρείας και δευτερεύοντα αυτόν της αλλαγής της κουλτούρας που εξάλλου δεν είναι μια διαδικασία ούτε εύκολη , ούτε γρήγορη. Η οργανωσιακή ανανέωση θα μπορούσε να ξεκινήσει και από τη βάση με εστίαση σε τρεις έννοιες: συντονισμός, όπου τμήματα-κλειδιά και άτομα δουλεύουν μαζί για ν' αποφασίσουν πώς θα βελτιώσουν την Οργάνωση, δέσμευση, για τους managers χαμηλότερων επιπέδων και τους υπαλλήλους,, αρμοδιότητες, όπου περιλαμβάνονται αναλυτικές και διαπροσωπικές δεξιότητες αναγκαίες για την αλλαγή κουλτούρας.

Το top management είναι πιθανόν το πιο κριτικό στοιχείο στη μέγιστη προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής αφού αυτό το επίπεδο δίνει το παράδειγμα. Η Ανώτατη Ηγεσία εξασφαλίζει εργασιακή ασφάλεια και νέα οργανωσιακά διαγράμματα

με τους πελάτες πάνω και την ίδια χαμηλότερα με μήνυμα ότι οι πελάτες εξυπηρετούνται. Όμως δεν οδηγεί σε αλλαγή από μόνη της η Ανώτατη Ηγεσία αλλά η ευθύνη μοιράζεται και στους line managers.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε ότι μεταξύ ηγέτη και μελών, ηγέτη και οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση και σχέση αλληλεξάρτησης. Όσο πιο ανοιχτοί κρατηθούν οι δίαυλοι επικοινωνίας στους δύο άξονες τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα υπάρξουν για την Οργάνωση στο σύνολό της. Η ηγεσία που διατυπώνει με σαφήνεια το όραμα, κωδικοποιεί και αποκωδικοποιεί, σχεδιάζει, «βλέπει» ανάγκες, κατέχει γνώση, ελέγχει διακριτικά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, να φιλτράρει πληροφορίες είναι μια ηγεσία που εμπνέει, που μετουσιώνει την ιδέα σε πράξη φέρνοντας απτά αποτελέσματα, είναι μια ηγεσία που δημιουργεί κουλτούρα σε μιαν Οργάνωση αλλά και ζυμώνεται με και από αυτήν και τους ανθρώπους που είναι εκφραστές της. Αυτοί οι άνθρωποι είναι αποδεκτοί γιατί αρχικά αυτοί ενστερνίζονται την κουλτούρα της ηγεσίας και στη συνέχεια λειτουργούν ως θεματοφύλακες και συνεχιστές και έτσι η κουλτούρα γίνεται η σπίθα που κινητοποιεί όλη την Οργάνωση να προχωρήσει μπροστά γιατί η κουλτούρα της Οργάνωσης γίνεται ταυτόσημη με την ίδια την Οργάνωση, τους ανθρώπους και τα σύμβολά της, τις αξίες ,τις παραδοχές και τις πρακτικές της.

Επανερχόμενοι στο θέμα που μας απασχολεί και συνδυάζοντας αυτά που μόλις προηγουμένως αναφέρθηκαν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ο ηγέτης είναι ο «άνθρωπος – κλειδί» ο οποίος καλείται να εμψυχήσει την ευρύτερη κουλτούρα του οργανισμού στην ομάδα με την οποία συνεργάζεται. Η οργανωτική κουλτούρα την οποία πρέπει πρώτος αυτός ο άνθρωπος να υιοθετήσει και να ασπαστεί σε μεγάλο ποσοστό κληροδοτείται, με τη χρήση διάφορων στρατηγικών, σε κάθε ένα από τα μέλη της ομάδας. Οι μέθοδοι συνεργασίας οι οποίες ακολουθούνται, τα εργαλεία που

χρησιμοποιούνται και οι στόχοι οι οποίοι τίθενται προς επίτευξη πρέπει να είναι εφάμιλλοι της οργανωτικής κουλτούρας. Όμως τόσο οι μέθοδοι όσο και τα εργαλεία και οι στόχοι είναι αντικείμενα διαπραγμάτευσης και επιλογής τα οποία επιβάλλονται από τον ηγέτη.

Συμπεραίνει λοιπόν εύκολα κανείς ότι η ηγεσία αποτελεί καταλυτική παράμετρο και δυναμικό εργαλείο το οποίο βρίσκεται στη διάθεση του οργανισμού και το οποίο με τη σωστή χρήση έχει τη δυνατότητα να αναπαράγει την κουλτούρα που ήδη υφίσταται. Ακόμη, στις περιπτώσεις εκείνες τροποποίησης και μετασχηματισμού της κουλτούρας δηλαδή στις περιπτώσεις εκείνες της οργανωτικής αλλαγής ο ηγέτης αποτελεί και πάλι το μέσο πραγματοποίησής της. Είναι το άτομο εκείνο που καλείται να προσαρμόσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων στις νέες ανάγκες και στα νέα δεδομένα προκειμένου να ανακτήσει ο οργανισμός την ισορροπία που απαιτείται ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή παραγωγικότητα. Με αυτόν τον τρόπο και ο ίδιος ο ηγέτης εξασφαλίζει τη θέση του και η ομάδα την αποδοτικότητά της αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση την επιτυχή λειτουργία της.

A.15. Συσχέτιση της Εθνικής και της Οργανωτικής Κουλτούρας

Στην προσπάθειά τους οι ερευνητές να μελετήσουν τον τρόπο που η κουλτούρα μιας επιχείρησης επιδρά στη λειτουργία των οργανωτικών δομών της, δεν άφησαν ανέπαφο τη ζήτηση της εθνικής κουλτούρας. Θεώρησαν απαραίτητη μια συσχέτιση μεταξύ της οργανωτικής και της εθνικής κουλτούρας προσπαθώντας με

αυτόν τον τρόπο να διαπιστώσουν τις επιδράσεις που δέχεται η πρώτη από τη δεύτερη. Η πρώτη χώρα η οποία αποτέλεσε ιδιαίτερο έδαφος μελέτης της κουλτούρας και του ρόλου που αυτή διαδραματίζει στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων ήταν η Ιαπωνία. Η συγκεκριμένη χώρα φημίζεται για τον τρόπο με τον οποίο κληροδοτεί την κουλτούρα της στους ανθρώπους που κατοικούν σε αυτή επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο κάθε τομέα της καθημερινής τους ζωής.

Πιο συγκεκριμένα αυτό που έστρεψε το ενδιαφέρον των ερευνητών στην περίπτωση της Ιαπωνίας ήταν η επιτυχία που σημειώνουν οι Γιαπωνέζοι στον επιχειρηματικό χώρο. Κύριος στόχος των μελετών υπήρξε η διευκρίνηση της σχέσης μεταξύ της εθνικής και της οργανωτικής κουλτούρας των Γιαπωνέζικων εταιριών. Βασικό ερώτημα το οποίο χαρακτήριζε ολόκληρη την έρευνα ήταν αν η επιτυχία αυτή οφειλόταν στο γεγονός ότι ακολουθούσαν τα βήματα και τηρούσαν τα χαρακτηριστικά της εθνικής τους κουλτούρας.

Το 1973 ο De Bettignies υποστήριξε ότι τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των Ιαπωνέζων (όπως αυτά εντοπίστηκαν μέσα από ιστορικές μελέτες) επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία τόσο της οικογένειας όσο και των επιχειρήσεων. Η επιρροή αυτή φαίνεται να ασκείται εκτός από το δομικό και λειτουργικό επίπεδο και σε επίπεδο συμπεριφοράς. Ο De Bettignies θεώρησε ότι αυτές οι βαθιά ριζωμένες πολιτιστικές αντιλήψεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στο επαγγελματικό τους περιβάλλον ως προς τα παρακάτω σημεία:

- 1) την έντονη αίσθηση της ομάδας και της κοινότητας
- 2) την έντονη αίσθηση της υποχρέωσης και της ευγνωμοσύνης
- 3) την έντονη αίσθηση του «εμείς» και του «αυτοί»
- 4) τον έντονο συναισθηματισμό και την ευεραισθητικότητα που ουσιαστικά ελέγχεται από προκαθορισμένα πλάνα και κανόνες
- 5) την προθυμία να δουλεύουν σκληρά προκειμένου να επιτύχουν δύσκολους στόχους

- 6) απόλυτη αφοσίωση στον ηγέτη
- 7) επιμονή και προσοχή στη λεπτομέρεια
- 8) παίρνουν ευθύνη όχι μόνο για πράξεις και καταστάσεις που τους αφορούν προσωπικά, αλλά και για δεδομένα τα οποία είναι αποτέλεσμα συμπεριφορά άλλων.
- 9) Η έντονη πεποίθηση πως οι αποδοχές είναι αποτέλεσμα απόλυτης ιεραρχίας

Τα πιο βασικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι: αργή άνοδος στην ιεραρχία, απόλυτος μηχανισμός ελέγχου, μια ολιστική άποψη ως προς την αντίληψη των ανθρώπων, ομαδική λήψη αποφάσεων, ομαδική ανάληψη ευθύνης κ.α. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι αποτέλεσμα μόνο των οργανωτικών δομών που υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις αλλά είναι χαρακτηριστικά του ευρύτερου κοινωνικού σχηματισμού της Ιαπωνίας.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η κουλτούρα των οργανισμών είναι εν μέρει μια μικρογραφία της εθνικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τη χώρα στην οποία εντάσσεται. Άλλο ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα το οποίο ενισχύει την παραπάνω άποψη προέρχεται από την έρευνα του Crozier (1964, 1973) ο οποίος επιχείρησε να μελετήσει τη γαλλική γραφειοκρατία προσπαθώντας συγκεκριμένα να εντοπίσει δυσλειτουργίες των γαλλικών οργανισμών οι όπου βασίζονταν σε συγκεκριμένα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των Γάλλων τα οποία ενισχύονταν και από τις κοινωνικές παραδόσεις αλλά και από το εκπαιδευτικό σύστημα.

Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία φαίνεται να εξασφαλίζουν τη σταθερότητα και την επιβίωση των γαλλικών οργανισμών είναι:

- 1) Η έκταση της ανάπτυξης απρόσωπων κανόνων
- 2) Το ασυνήθιστο ποσοστό συγκεντρωτισμού
- 3) Η απομόνωση διαφορετικών κοινωνικών στρωμάτων
- 4) Η ανάπτυξη παράλληλων δομικών σχέσεων

Ο Crozier υποστηρίζει ότι τα παραπάνω σημεία είναι καλά εδραιωμένα στη γαλλική κοινωνία ως πολιτιστικά χαρακτηριστικά και έχουν τη δυνατότητα να επιδρούν στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στα πλαίσια των γαλλικών επιχειρήσεων. Τέλος ο Crozier συμπέρανε ότι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται, λειτουργούν και αναπτύσσονται οι γαλλικές επιχειρήσεις καθώς και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτές είναι άμεση συνάρτηση των χαρακτηριστικών της γαλλικής κουλτούρας δηλαδή του γαλλικού πολιτισμού.

Οι λόγοι για τους οποίους δόθηκε τόση έμφαση και τόση αξία στην οπτική εκείνη που ελέγχει το ρόλο της εθνικής κουλτούρας στα πλαίσια των επιχειρήσεων είναι:

- 1) Η σημαντικότητα του ρόλου που διαδραματίζει η εθνική κουλτούρα στο σχηματισμό των εργασιακών αξιών και πεποιθήσεων καθώς και στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα.
- 2) Το γεγονός ότι οι πολιτιστικές αξίες και συμπεριφορές σημειώνουν έντονες διαφορές από κοινωνία σε κοινωνία
- 3) Και τέλος το γεγονός ότι διαφορετικές πολιτιστικές ομάδες αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο κάτω από τις ίδιες συνθήκες επειδή η συμπεριφορά τους είναι αποτέλεσμα διαφορετικών αξιών.

Όσα αναφέρθηκαν παραπάνω αφορούν ουσιαστικά την θεωρητική τοποθέτηση του θέματος, με το οποίο καλείται να ασχοληθεί η παρούσα εργασία. Αναφέρθηκαν δεδομένα και συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν μετά από μακροχρόνιες έρευνες στο χώρο των επιχειρήσεων, από καταξιωμένους ερευνητές, οι οποίοι επιχείρησαν να διαλευκάνουν τον πραγματικό ρόλο που διαδραματίζει η οργανωτική κουλτούρα στον οργανωτικό χώρο.

Το εμφανές συμπέρασμα, στο οποίο καταλήγει κανείς σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι ότι ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι πάρα πολύ σημαντικός. Η οργανωτική κουλτούρα έχει τη δυνατότητα

να κατευθύνει και μερικές φορές ακόμη και να καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση εξελίσσεται. Αυτό σημαίνει ότι στην πραγματικότητα έχει πρόσβαση σε μια πληθώρα λειτουργιών, από πολύ απλές μέχρι κάποιες πιο πολύπλοκες και πιο σημαντικές. Η παρεμβατική αυτή μορφή της οργανωτικής κουλτούρας παραπέμπει αναπααραστασιακά σε μια συστημική προσέγγιση του θέματος.

A.16. Η σπουδαιότητα της οργανωτικής κουλτούρας

Από όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα συμπεραίνει κανείς τον πολυδιάστατο χαρακτήρα του όρου και τις απεριόριστες δυνατότητες παρέμβασης σε όλες της δομές του οργανωτικού πεδίου.

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένας τύπος οργανωτικής ανάλυσης που δανείζεται πολλά στοιχεία από τον τομέα της ανθρωπολογίας. Πρώτα περιγράφηκε ως οργανωτική μονάδα ενδιαφέροντος το 1979. Σε σύντομο χρονικό διάστημα δεδομένου ότι η κουλτούρα και η σχέση της με τα οργανωτικά συστήματα είναι θέματα ακαδημαϊκού και επαγγελματικού ενδιαφέροντος, έχουν γραφτεί πολλά βιβλία και άρθρα για να καθορίσουν και να περιγράψουν τη φύση της οργανωτικής κουλτούρας.

Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ούτε ένας παγκοσμίως αποδεκτός ορισμός. Εντούτοις, ο όρος οργανωτική κουλτούρα γίνεται γενικά αποδεκτός ως αναφερόμενος στις κοινές παραδοχές, πεποιθήσεις, και όρους που κατέχει μια συγκεκριμένη ομάδα ή οργάνωση για τα προβλήματα, τις πρακτικές, και τους στόχους της.

Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας συχνά παρανοείται και συγχέεται με τις σχετικές έννοιες του κλίματος, της ιδεολογίας, και του ύφους. Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί από την άποψη:

- ✓ της προφανούς οργανωτικής συμπεριφοράς
- ✓ της οργανωτικής ιδεολογίας και φιλοσοφίας
- ✓ της ομάδας και των οργανωτικών νορμών
- ✓ των υιοθετημένων οργανωτικών αξιών
- ✓ της πολιτικών, των διαδικασιών, των κανόνων κοινωνικοποίησης
- ✓ του κλίματος

Όταν εξετάζονται από κοινού με τα σχέδια αλληλεπίδρασης των μελών, την γλώσσα, τα θέματα της καθημερινής συνομιλίας, και τα τελετουργικά της καθημερινής ρουτίνας, οι ορισμοί αυτοί φαίνονται να απεικονίζουν τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας. Αλλά η κουλτούρα είναι λιγότερο συνειδητή. Κανένας δεν περιγράφει την ίδια την «ουσία της κουλτούρας».

Η ουσία της κουλτούρας είναι οι βασικές παραδοχές και πεποιθήσεις που εφευρίσκονται, ανακαλύπτονται, ή αναπτύσσονται από όλα τα μέλη μιας ομάδας καθώς αυτή αντιμετωπίζει τα προβλήματά της εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και που διδάσκονται στα νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης και σκέψης σε σχέση με τα συγκεκριμένα προβλήματα.

Οι οργανωτικές κουλτούρες εξελίσσονται από τις κοινωνικές πρακτικές των μελών των οργανώσεων και, αποτελούν κοινωνικά δημιουργηθείσες πραγματικότητες, που υπάρχουν στα κεφάλια και τα μυαλά των οργανωτικών μελών καθώς επίσης και στους επίσημους κανόνες, τις πολιτικές, και τις διαδικασίες των οργανωτικών δομών. Η κουλτούρα είναι μια τρέχουσα διαδικασία κατασκευής της πραγματικότητας, που παρέχει ένα μοντέλο κατανόησης, που βοηθά τα μέλη των οργανώσεων να ερμηνεύσουν γεγονότα και να δώσουν το νόημα στους εργασιακούς τους κόσμους.

Κατά συνέπεια, η κουλτούρα είναι μια εξελικτική και δυναμική διαδικασία που ενσωματώνει τις μεταβαλλόμενες αξίες, πεποιθήσεις, και υποκρυπτόμενες παραδοχές σχετικά με:

- ✓ Την φύση της σχέσης μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντος (εάν η οργάνωση ελέγχει, ελέγχεται, ή συνυπάρχει με το περιβάλλον).
- ✓ Την φύση της πραγματικότητας και της αλήθειας (τι είναι σωστό ή λάθος από την άποψη της απόκτησης και της χρήσης των πληροφοριών, των χρονικών προοπτικών, των φυσικών και κοινωνικών περιβαλλόντων).
- ✓ Την φύση της ανθρώπινης φύσης (εγγενής φύση και βασικά ένστικτα των ανθρώπων).
- ✓ Την φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας (ενεργητική, παθητική, ή ενδιάμεση) και την φύση των ανθρώπινων σχέσεων (ο κατάλληλος τρόπος για τους ανθρώπους να σχετίζονται μεταξύ τους).

Τα ανωτέρω είναι θεμελιώδεις παραδοχές για τον πυρήνα και τις σφαιρικές πραγματικότητες που έχουν σαν αποτέλεσμα τις πολιτιστικές προδιαθέσεις που οδηγούν στη συνέχεια τις πιο επιφανειακές εκδηλώσεις της κουλτούρας όπως η προφανής συμπεριφορά, οι κανόνες, οι αξίες, κ.λ.π. Οι οργανωτικές κουλτούρες αρχικά δημιουργούνται από τους ιδρυτές των οργανώσεων και στη συνέχεια διατηρούνται από τους επιλεγμένους ηγέτες των ιδρυτών. Οι ιδρυτές διαμορφώνουν τις οργανώσεις βασισμένοι στις προσωπικές τους πεποιθήσεις για το πώς να αλληλεπιδράσουν με το περιβάλλον και για τις φύσεις της πραγματικότητας, των ανθρώπων, των δραστηριοτήτων, και των σχέσεων. Κάνουν τις υποθέσεις για αυτό που πρέπει ή δεν πρέπει να είναι, τι δουλεύει αποτελεσματικά και τι όχι, και τι αποτελεί κατάλληλη ή ακατάλληλη οργανωτική δραστηριότητα.

Οι στόχοι, οι υποθέσεις, και τα οράματα πραγματικότητας των ιδρυτών ασπάζονται και από άλλους στις οργανώσεις τους, και ιδιαίτερα από τους ηγέτες. Κατά

τη διάρκεια του χρόνου, οι κοινές πραγματικότητες εξελίσσονται στις συναινετικά επικυρωμένες οργανωτικές κουλτούρες που γίνονται οι «σωστοί» τρόποι επίλυσης των οργανωτικών προβλημάτων σχετικά με την επιβίωση και την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον και στην ολοκλήρωση των εσωτερικών διαδικασιών που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την προσαρμογή.

Κατά συνέπεια, η οργανωτική κουλτούρα γίνεται μια κανονιστική «κόλλα» που κτίζει το περιβάλλον και το καθιστά εφικτό για τους ανθρώπους να αντλήσουν κάποιο νόημα από την εργασία τους, να εργαστούν άνετα με άλλους, και να εστιάσουν στους βασικούς οργανωτικούς στόχους.

Οι οργανωτικές κουλτούρες είναι μίνι-κοινωνίες που φανερώνουν τα ευδιάκριτα σχέδια της σκέψης, της συμπεριφοράς, και της πεποίθησης. Ομοίως, οι οργανωτικές κουλτούρες είναι ιδιαίτερα ορατές δεδομένου ότι διευκολύνουν την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς επίσης και την ολοκλήρωση των εσωτερικών διαδικασιών.

Η προσαρμογή και η ολοκλήρωση υπονοούν τις διαφορές στις περιβαλλοντικές συνθήκες και έναν βαθμό οργανωτικός-περιβαλλοντικής τακτοποίησης. Η κουλτούρα μπορεί να περιορίσει σημαντικά τις στρατηγικές επιλογές και, συνεπώς, μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα της οργάνωσης να αξιολογήσει και να προσαρμοστεί σε ορισμένα περιβάλλοντα - τόσο πολύ ώστε γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολο να χωριστεί τη στρατηγική αλλαγή από την αλλαγή κουλτούρας. Αυτά τα γεγονότα για ακόμη μια φορά υποστηρίζουν την ανάγκη να γεφυρωθεί η υπάρχουσα προσπάθεια τις δραστηριότητες πιο υψηλού επιπέδου. Αυτό το επόμενο βήμα πρέπει να οδηγηθεί από την κορυφή κάτω.

Είναι σαφές ότι οι οργανώσεις πρέπει να αναλύσουν τις κουλτούρες τους και να διοικήσουν μέσα στα πολιτιστικά όριά τους. Εάν το ταίριασμα μεταξύ της κουλτούρας και του περιβάλλοντος είναι ακατάλληλη, οι οργανώσεις πρέπει να αλλάξουν τις κουλτούρες τους. Ακόμα προκειμένου να διοικήσουν αποτελεσματικά μέσα στα όρια ή

να αλλάξουν τις κουλτούρες, οι ηγέτες και οι διευθυντές πρέπει να μάθουν να αντιλαμβάνονται τους τύπους συστημάτων με τους οποίους λειτουργούν.

Η επιτυχής ηγεσία εξαρτάται από μια δυνατότητα να δημιουργηθεί ή να διατηρηθεί μια κοινή πραγματικότητα, καθώς οι συνεκτικές ομάδες εξελίσσονται από την κοινή πραγματικότητα και σημασία. Η κοινή πραγματικότητα και η σημασία θα δημιουργηθούν ή θα διατηρηθούν μόνο όταν η ηγεσία και η διαχείριση είναι συμβολικά σύμφωνες με κάποια επιθυμητή κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα δεν μπορεί να ελεγχθεί μπορεί μόνο να επηρεαστεί από την ηγεσία και τη διευθυντική συμπεριφορά.

A.17. Μέτρηση της Οργανωτικής Κουλτούρας

Πριν την ολοκλήρωση της παρουσίασης της οργανωτικής κουλτούρας χρήσιμη είναι η παράθεση των προσπαθειών που έχουν γίνει κατά καιρούς για την κατασκευή εργαλείων μέτρησης του εν λόγω παράγοντα, προκειμένου για τη σαφέστερη προσέγγιση του όρου. Διαφορετικές απόψεις μεταξύ των ερευνητών δεν έχουν ειπωθεί μόνο, για το ποια κουλτούρα πρέπει να επικρατεί, αλλά και για τον τρόπο μέτρησης της κουλτούρας. Για το θέμα αυτό υπάρχουν από τη μια υποστηρικτές των ποιοτικών μεθόδων και από την άλλη οι υποστηρικτές των ποσοτικών μεθόδων.

Οι πρώτοι που υποστήριξαν τις ποιοτικές μεθόδους (qualitative methods) ήταν οι ανθρωπολόγοι, που όρισαν την κουλτούρα ως ένα σύνολο γνώσεων που μοιράζονται τα μέλη ενός κοινωνικού συνόλου. Αργότερα και άλλοι μελετητές (Deal 1986, Louis 1983, Smircich 1983, Schein 1984, 1986) όπως αναφέρει η Rousseau (Rousseau, 1991), τάχθηκαν υπέρ των ποιοτικών μεθόδων, θεωρώντας ότι είναι ο καταλληλότερος τρόπος εκτίμησης της οργανωτικής κουλτούρας διότι:

- 1) Το περιεχόμενο της κουλτούρας είναι ασυνείδητο και υποκειμενικό

- 2)Υπάρχει μεγαλύτερη αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ερωτώμενο και τον ερευνητή, γεγονός που βοηθάει στη συλλογή πληροφοριών.
- 3)Κάθε κουλτούρα είναι ιδιοσυγκρασιακή και μοναδική και πρέπει να εκτιμάται με μη συνηθισμένα μέσα.

Από την άλλη πλευρά υπήρξαν κάποιοι θεωρητικοί που πρότειναν τις ποσοτικές μεθόδους μέτρησης της κουλτούρας (quantitative methods), οι οποίες περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια και συγκρίσεις.

Τα πλεονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι :

- ✓ επιτρέπουν εκτιμήσεις και συγκρίσεις ανάμεσα στα άτομα, στους οργανισμούς και στις επιμέρους υπηρεσίες / τμήματα
- ✓ τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή των δεδομένων μπορούν να χορηγηθούν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, από διαφορετικούς ερευνητές.
- ✓ έχουν συγκεκριμένα σημεία αναφοράς για την ερμηνεία των δεδομένων. (Cooke & Rousseau, 1988).

Μερικά από τα ερωτηματολόγια και κάποιες από τις κλίμακες που μετρούν ποσοτικά τα δεδομένα είναι:

- ✓ το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας, το οποίο μετρά κανόνες συμπεριφοράς κατηγοριοποιημένους σε 12 κλίμακες, (Organizational Culture Inventory – Cooke & Laferty, 1989)
- ✓ το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικών Απόψεων (Organizational Beliefs Questionnaire – Sashkin, 1984), που μετρά τις αξίες που μοιράζονται τα μέλη
- ✓ το Ερωτηματολόγιο για το Οργανωτικό Χάσμα των Kilmann – Saxton (Kilmann – Saxton Culture Gap Survey, 1983) που μετρά τους κανόνες συμπεριφοράς που ισχύουν στον οργανισμό
- ✓ το Ερωτηματολόγιο Διαγνωστικών Τύπων (Norms Diagnostic Index – Allen & Dyer, 1980) το οποίο μετρά επίσης κανόνες συμπεριφοράς

- ✓ το Προφίλ της Οργανωτικής Κουλτούρας (OCP – O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1988)
- ✓ το Ερωτηματολόγιο Κουλτούρας (Corporate Culture Survey – Glaser, 1983)
- ✓ η Οργανωτική Κλίμακα Συμφωνίας των Αξιών (Organizational Values Congruence Scale – Enz, 1986) το οποίο μετρά όπως και τα δύο προηγούμενα, τις οργανωτικές αξίες.

Ανάμεσα στο OCI, το OBQ, το CCS και το CGS έχει βρεθεί σε έρευνα (Xenikou & Furnham, 1996) ότι το OCI (Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας) είναι το πιο αξιόπιστο μέσο μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας. Συγκεκριμένα βρέθηκε, ότι το OCI σε σχέση με τα υπόλοιπα ερωτηματολόγια παρουσιάζει μεγαλύτερη εσωτερική εγκυρότητα (0,60 έως 0,95). Επίσης, αναφορικά με την αξιοπιστία των 4 ερωτηματολογίων, οι δευτερεύουσες υπο-κλίμακες του OCI (προσανατολισμός στους ανθρώπους, προσανατολισμός στο εργασιακό καθήκον, ανάγκη ικανοποίησης και ανάγκη ασφάλειας) έδειξαν υψηλούς συντελεστές εσωτερικής συνοχής (0.89 έως 0.95).

Παρά τις διαφωνίες ανάμεσα στους μελετητές που υποστηρίζουν τις ποιοτικές μεθόδους μέτρησης και σε εκείνους που τάσσονται υπέρ των ποσοτικών μεθόδων, υπάρχουν και κάποιοι άλλοι που μιλάνε για συνδυασμό των δύο. Οι Martin & Siehl (1988) για παράδειγμα, σε μια έρευνά τους για την κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων χρησιμοποίησαν τη μέθοδο των συνεντεύξεων, την παρατήρηση και τη συλλογή δεδομένων από τα αρχεία του οργανισμού στα οποία βασίστηκαν για την κατασκευή του ερωτηματολογίου.

Επιπλέον οι Hofstede, Neuijen, Ohayn και Sanders (1990) θέλοντας να εξετάσουν την κουλτούρα δέκα οργανισμών, χρησιμοποίησαν ανοικτού τύπου συνεντεύξεις προκειμένου να εμπλουτίσουν το υπάρχον ερωτηματολόγιο, το οποίο θα μπορούσε να χρησιμεύσει για στατιστικές συγκρίσεις μεταξύ των οργανισμών.

Θεωρούμε, ότι αυτός ο συνδυασμός μπορεί να καταλήξει σε μια πολύ επιτυχημένη συνεργασία των ποιοτικών και των ποσοτικών μεθόδων, γεγονός που στο παρελθόν έχει παρουσιάσει αξιοσημείωτα αποτελέσματα σε διάφορους τομείς, οι οποίοι δεν περιορίζονται μόνο στην έρευνα στον επιχειρησιακό χώρο αλλά τοποθετούνται σε ένα ευρύτερο φάσμα εφαρμογών.

Β΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

B.1. Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

Με τον όρο εργασία εννοούμε «την εργασία κάθε ποιότητας, από την εργασία του ανειδίκευτου εργάτη, ως την εργασία του άκρως ειδικευμένου επιστήμονα ή του αποτελεσματικότερου επιχειρηματία (Heilbroner & Thurow, 1968). Η εργασία έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει τη συμπεριφορά, τη διάθεση αλλά και τις καθημερινές συνθήκες της ζωής του ανθρώπου. Οι απόψεις οι στάσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους αναφέρονται με τον όρο επαγγελματική ικανοποίηση» (Greenberg, 1986).

Η επαγγελματική ή εργασιακή ικανοποίηση όπως συνήθως καλείται, αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Η εργασιακή

ικανοποίηση συχνά ορίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Cranny et al., Porac, 1987), αλλά συνήθως μετράται ως μια αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Locke, 1976, Rice et al., 1989, Weiss & Cropanzano, 1996)¹.

Ο πιο πολυχρησιμοποιημένος ερευνητικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke (1976), ο οποίος προσδιορίζει ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου». Με τον ορισμό του Locke αναδεικνύεται η σημασία τόσο του συναισθήματος όσο και της γνώσης (της σκέψης). Όταν σκεφτόμαστε, έχουμε συναισθήματα για αυτά που σκεφτόμαστε. Αντιστρόφως, όταν αισθανόμαστε κάτι, σκεφτόμαστε αυτό που νιώθουμε. Γνώση και συναίσθημα, λοιπόν, συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Για αυτό το λόγο όταν αξιολογούμε την εργασία μας, όπως και κάθε τι σημαντικό για εμάς, ενεργοποιούνται τόσο οι συναισθηματικοί όσο και οι γνωστικοί μηχανισμοί.

²Περαιτέρω, ο Locke (1976, 1984) συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου: «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου» (Locke, 1984). Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια πηγάζει από την ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Στην ουσία πρόκειται για την ίδια προσέγγιση με αυτή του Vroom, όμως ο Locke ανάγει το όλο θέμα όχι στο επίπεδο των αμοιβών, αλλά στο ανώτερο επίπεδο των αξιών από το οποίο και πηγάζουν οι στάσεις του ατόμου.

² Τα στοιχεία της παραγράφου προέρχονται από: Fisher D. Cynthia, *Mood and Emotions while working: missing pieces of job satisfaction?*, *Journal of Organizational Behavior* v.21 (2000) p. 185-202

Κατά τον Vroom, η ελκυστικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το άτομο. Παρόλα αυτά πρέπει να επισημάνουμε ότι η θεωρία του Vroom για την επαγγελματική ικανοποίηση δε στηρίχθηκε ικανοποιητικά όταν διερευνήθηκε εμπειρικά.

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί μία απλή έννοια, αλλά συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Ένας διαχωρισμός που γίνεται είναι ανάμεσα στην εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987). Η εσωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθαυτή τη διεξαγωγή της- π.χ. ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων κτλ. Από την άλλη πλευρά η εξωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιέχον πλαίσιο, μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας, τη διοίκηση, τα ωράρια, την ασφάλεια, τις αμοιβές κτλ. Ο διαχωρισμός αυτός έχει κάποια αντιστοιχία με την ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow και με τον διαχωρισμό του Herzberg σε παράγοντες κινήτρων και παράγοντες υγιεινής.

Σήμερα, είναι γενικά αποδεκτό ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνολική και ενιαία στάση, που αποτελείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται μία συνολική μέτρηση της ικανοποίησης, στην οποία λαμβάνονται υπόψη όλα τα επιμέρους στοιχεία. Οι πιο συνηθισμένοι τομείς της επαγγελματικής ικανοποίησης που συναντούμε στη βιβλιογραφία είναι:

- ✓ Ικανοποίηση από την εταιρία και τη διοίκηση
- ✓ Ικανοποίηση από τους προϊσταμένους
- ✓ Ικανοποίηση από τους συναδέλφους
- ✓ Ικανοποίηση από την αμοιβή
- ✓ Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

- ✓ Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας
- ✓ Ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής και το status

Έρευνα του Wherry (1958) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι σε έναν τομέα της δουλειάς τους τείνουν να είναι και σε άλλους. Βέβαια υπάρχουν ομάδες εργαζομένων οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι σε μερικές μόνο πλευρές της επαγγελματικής τους ζωής, ενώ σε άλλες δεν είναι.

Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι αναμφίβολα μεγάλη, καθώς διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κατά πόσο τα άτομα αποδίδουν στην εργασία τους (Bacharach, Bamberger, & Mitchell, 1990·Schuler, Aldage, & Brief, 1977· Spector, 1997). Επιπλέον, πολλές μελέτες καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συναισθηματική και φυσική ευεξία ενός υποκειμένου (Ducharme & Martin, 2000·Olson & Dilley, 1988· Pugliesi, 1999). Στον αντίποδα η εργασιακή δυσαρέσκεια (Job dissatisfaction) συνδέεται με το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (Kesler, 1990· Leiter & Meechan, 1986· Lobban, Husted, & Farewell, 1998·Martin & Schinke, 1998· Wolpin, Burke, & Greenglass, 1991), ενώ παράλληλα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με μια σειρά από δυνητικά επιβλαβή προσωπικά και επαγγελματικά συμπτώματα (Coll & Freeman, 1997·Hansen, 1967· Schuler, 1977·Van Sell, Brief, & Schuler, 1981). Μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι η αλληλεπίδραση των ατόμων με την εργασία τους αντανακλάται σε συναισθήματα και συμπεριφορές όπως είναι η εργασιακή συμμετοχή και η παραγωγικότητα (Hansen, 1967)³.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σύνθετη και ταυτόχρονα ιδιόμορφη έννοια με δυσκολίες, τόσο ως προς τον ορισμό της όσο και ως προς την αντικειμενική μέτρησή της. Ο λόγος στον οποίο οφείλεται η δυσκολία αυτή δεν είναι άλλος από την πληθώρα των μεταβλητών οι οποίες την επηρεάζουν, τόσο σε πρακτικό όσο και σε

³ DeMato, D.S., et. al., Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look. Professional School Counseling v.7 no 4. (2004) p.236-245

θεωρητικό επίπεδο. Μια πρώτη προσπάθεια κατηγοριοποίησης των παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο διαχωρισμός τους σε:

Εσωγενείς

Η κατηγορία αυτή αφορά τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι ικανοποιούν υψηλότερα επίπεδα αναγκών (σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow). Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών έχει σαν αποτέλεσμα να βιώνει το άτομο συναισθήματα όπως αυτά της εξέλιξης, της επιτυχίας της ανάπτυξης και της επιδεξιότητας.

Εξωγενείς

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι στην πραγματικότητα δεν έχουν άμεση σχέση με το άτομο αλλά με το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο το άτομο εντάσσεται. Οι παράγοντες αυτοί είναι για παράδειγμα οι παροχές εργασίας, η αμοιβή, οι κτιριακές εγκαταστάσεις κ.α.

Ο Herzberg (στη θεωρία του οποίου θα αναφερθούμε στη συνέχεια) υποστήριξε ότι οι εξωγενείς παράγοντες έχουν τη δυνατότητα να άρουν την δυσαρέσκεια που προκύπτει στον εργασιακό χώρο αλλά στην ουσία οι εσωγενείς παράγοντες είναι αυτοί που εγείρουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Ο παραπάνω διαχωρισμός έχει επικριθεί από πολλούς θεωρητικούς του χώρου. Συγκεκριμένα έχει χαρακτηριστεί απόλυτος και εξωπραγματικός καθώς στην πραγματικότητα δεν είναι δυνατό να απομονώσει κανείς τους παράγοντες μεταξύ τους, ώστε να τους κατατάξει με τέτοια αυστηρότητα στα πλαίσια μιας και μοναδικής κατηγορίας.

Συγκεκριμένα, οι Dyer και Parker ύστερα από έρευνα που πραγματοποίησαν το 1975 κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι οργανωτικοί ψυχολόγοι δεν συμφωνούν μεταξύ τους ως προς τη διάκριση μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων. Μερικοί μόνο από τους εσωγενείς παράγοντες δεν αλληλεπιδρούν με τους εξωγενείς παράγοντες και λίγοι εξωγενείς παράγοντες επηρεάζουν με αυτόνομο τρόπο την εργασιακή συμπεριφορά. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που αναφέρει ο Ellis (1980) είναι το εξής: « η αίσθηση της επίτευξης που νιώθει κάποιος ως προς την ολοκλήρωση ενός έργου είναι πιθανό να μειωθεί αν οι άλλοι θεωρήσουν το συγκεκριμένο έργο εύκολο και χωρίς καμία σπουδαιότητα». Με άλλα λόγια τα συναισθήματα στα οποία βασίζεται η αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μιας πληθώρας παραγόντων.

Οι ευρύτερες μεταβλητές που περιλαμβάνονται στην έννοια επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τους Laurie και Mullins (1996) μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στους παρακάτω παράγοντες:

✓ Ατομικοί

Αφορούν στην προσωπικότητα, την ηλικία, την ευφυΐα, την οικογενειακή κατάσταση τη μόρφωση, καθώς επίσης και τον ίδιο τον προσανατολισμό στην εργασία.

✓ Κοινωνικοί

Αφορούν στις σχέσεις μέσα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, τους κανόνες και τις νόρμες που υφίστανται καθώς επίσης και την οργάνωση της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο απασχολείται το άτομο.

✓ Περιβαλλοντικοί

Αφορούν μια σειρά επιδράσεων όπως γι παράδειγμα τεχνικές, οικονομικές, κοινωνικές, κ.α.

✓ Πολιτισμικοί

Αφορούν στις γενικότερες κοινωνικές στάσεις, πεποιθήσεις κι αξίες.

✓ Οργανωτικοί

Αφορούν στη γενικότερη δομή της επιχειρησιακής οργάνωσης. Τις διοικητικές διαδικασίες, την τεχνολογία η οποία χρησιμοποιείται, καθώς επίσης και τη γενικότερη φύση της εργασίας.

Παρατηρείται από τα παραπάνω πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι στην ουσία η ικανοποίηση που το άτομο συνδέει με την εργασία του δηλαδή ο βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με τις διαφορετικές διαστάσεις της ίδιας της εργασίας. Οι διαστάσεις αυτές χαρακτηρίζονται τόσο από συμπληρωματικότητα όσο και από αντιφατικότητα.

Έχουν γίνει στο παρελθόν επανειλημμένες προσπάθειες διευκρίνησης των διαστάσεων αυτών καθώς θεωρήθηκε πως με τον προσδιορισμό τους θα ήταν πιο εύκολη και η οριοθέτηση της έννοιας «επαγγελματική ικανοποίηση». Οι διαστάσεις στις οποίες κατέληξαν οι ερευνητές οι οποίοι ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο ζήτημα ήταν στους περισσότερους κοινές καθώς περιλάμβαναν έναν ικανοποιητικό βαθμό μεταβλητών που διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Ε.Νίνα-Παζαρζή, 2005, σημειώσεις κοινωνικής ψυχολογίας, τεύχος β & Ε. Νίνα- Παζαρζή, 2005, Κοινωνική Ψυχολογία).

Μια αρκετά αντιπροσωπευτική προσπάθεια συνοπτικής παρουσίασης των διαστάσεων αυτών πραγματοποιήθηκε από τον Locke το 1976. Οι διαστάσεις αυτές σημείωσαν με ικανοποιητική στατιστική σημαντικότητα επιρροή όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι διαστάσεις αυτές έχουν ως εξής:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ
1. Ατομικοί	Ατομικοί	Αξίες, δεξιότητες, ικανότητες κ.α.
2. Εργασιακοί	A) Επίβλεψη	Τρόπος επίβλεψης, επάρκεια, διοικητικές ικανότητες κ.α.
	B) Συνεργάτες	Ανταγωνισμός, φιλία κ.α.
3. Εξωτερικοί	A) Πελάτες	Ευγένεια, φιλία κ.α.
	B) Οικογένεια	Στήριξη, απαιτήσεις κ.α.

ΣΥΝΘΗΚΕΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ
1. Εργασία	Εργασία	Εσωτερικά κίνητρα, ποικιλία, μάθηση κ.α.
2. Αμοιβές	A) Μισθός	Ποσό, βάση μισθού, Τρόπος αμοιβής κ.α.
	B) Προαγωγές	Ευκαιρίες, κριτήρια, μέθοδοι επιλογής κ.α.
	Γ) Αναγνώριση	Εκτίμηση εργασίας, κριτική κ.α.
3.Εργασιακό Περιεχόμενο	A) Συνθήκες εργασίας	Ωράριο, υποδομή, ποιότητα εργασιακού χώρου κ.α.
	B) Επιδόματα	Σύνταξη, Περίθαλψη, διακοπές κ.α.

Ο Locke με την κατασκευή των παραπάνω γενικών κατηγοριών αποσκοπούσε στη σύνδεση των χαρακτηριστικών μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να τα εντάξει σε ουσιαστικές ομάδες, οι οποίες θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον από άλλους ερευνητές του οργανωτικού χώρου.

Οι παραπάνω πίνακες αποσκοπούν στη συνοπτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών εκείνων τα οποία μελετούνται κατά τις μετρήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα χαρακτηριστικά αυτά μέσα στα πλαίσια μιας έρευνας αφορά στη θετική ή αρνητική τοποθέτηση των εργαζομένων απέναντι σε αυτά. Με άλλα λόγια γίνεται μέτρηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι σε αυτές τις εργασιακές διαστάσεις οι οποίες αποτελούν τα αντικείμενα των εργασιακών στάσεων έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να τοποθετηθούν απέναντι σε αυτά τα εργασιακά χαρακτηριστικά ακόμη και αν η εργασιακή τους εμπειρία είναι πολύ μικρή έχοντας ως σημείο αναφοράς τα συναισθήματα που βιώνουν μέσα στον εργασιακό τους χώρο.

Οι Landy (1989) και Warr (1987) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί σταθερή παράμετρο. Σύμφωνα με τον Landy η επαγγελματική ικανοποίηση βασίζεται στη θεωρία των Schachter και Singer (1962) για τη δράση των συναισθημάτων. Ο Landy υποστηρίζει ότι οι ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος είναι που επεμβαίνουν και φέρνουν την ικανοποίηση σε κάποια συγκεκριμένα και ταυτόχρονα περιορισμένα επίπεδα.

Το βασικό θεωρητικό πόρισμα το οποίο οφείλουμε να αναφέρουμε αφορά στην ανυπαρξία της απόλυτης ικανοποίησης στο χώρο της εργασίας αφού ακόμη και αν κάτι τέτοιο συμβεί είναι πολύ πιθανό να πάψει να υπάρχει από τη μια στιγμή στην άλλη. Με τον ίδιο τρόπο αποκτά νόημα και η άποψη του Warr σύμφωνα με τον οποίο «υπάρχει αναλογία ανάμεσα στις βιταμίνες και την επαγγελματική ικανοποίηση, δηλαδή σταθερή δόση βιταμινών είναι απαραίτητη, η υπέρβαση όμως ή η έλλειψη τους δημιουργεί

σοβαρό πρόβλημα. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τους παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίησης. (Κάντας, 1993)

B.2. Θεωρητικό Πλαίσιο της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η πιο αντιπροσωπευτική θεωρία που θα μπορούσε να επικαλεστεί κανείς στα πλαίσια μιας τέτοιας έρευνας δεν είναι άλλη από τη θεωρία των κινήτρων. Σύμφωνα με τον Mullins (1996) «η ουσία των κινήτρων είναι η καθοδηγητική δύναμη στα άτομα μέσω της οποίας επιχειρούν να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο στόχο, προκειμένου δηλαδή να εκπληρώσουν κάποια ανάγκη ή προσδοκία». Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στην έρευνα αυτή η προσέγγιση της υποκίνησης (ή κινητοποίησης) των εργαζομένων θα αποτελέσει ιδιαίτερα βοηθητικό παράγοντα στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης.

Ένας από τους πιο συνηθισμένους τρόπους προσέγγισης των κινήτρων μέσα σε ερευνητικά πλαίσια αφορά στη διευκρίνιση των γνωστικών και κοινωνικών διαδικασιών, οι οποίες λαμβάνουν χώρα με σκοπό την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται και των συναισθημάτων στα οποία καταλήγουν.

Ο Mullins το 1996 επιχείρησε να ομαδοποιήσει τις θεωρίες των κινήτρων καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο στις παρακάτω κατηγορίες:

✓ Θεωρίες περιεχομένου (content theories)

Οι θεωρίες αυτές στο σύνολό τους χαρακτηρίζονται από μια τάση να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που κινητοποιούν το άτομο μέσα στα πλαίσια της εργασίας του. Η κινητοποίηση αυτή αποτελεί και τη βασική παράμετρο αυτής της κατηγορίας των θεωριών. Κατά δεύτερο λόγο οι θεωρίες αυτές αποσκοπούν στην αναγνώριση των αναγκών του ανθρώπου και τη σχετική τους ένταση. Ακόμη

αποσκοπεί στον εντοπισμό των στόχων τους οποίους το άτομο επιδιώκει ώστε να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες.

✓ Θεωρίες Διαδικασίας (process theories)

Οι θεωρίες αυτές αποσκοπούν στη διευκρίνιση της σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές εκείνες που με το δυναμικό τους χαρακτήρα διαφοροποιούν τα ίδια τα κίνητρα.

Αφορά με άλλο λόγια στον τρόπο της κινητοποίησης και όχι στην πηγή της κινητοποίησης όπως η προηγούμενη κατηγορία των θεωριών περιεχομένου. Ακόμη μετά τον τρόπο της κινητοποίησης αφορούν και στον τρόπο με τον οποίο κατευθύνεται και διατηρείται μια συμπεριφορά.

Οι δύο παραπάνω κατηγορίες θεωριών επιχειρούν να διαπιστώσουν τη σημαντικότητα της κινητοποίησης και τον τρόπο με τον οποία αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά την οποία εκδηλώνει το άτομο. Μέσα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου ο οποίος μας απασχολεί στην παρούσα φάση αυτό που μας ενδιαφέρει είναι τόσο η κατεύθυνση όσο και η διατήρηση της δράσης του εργαζομένου.

Ο Mitchell το 1982 επιχειρεί να ορίσει την κινητοποίηση ως «το βαθμό που κάποιος επιθυμεί να δεσμευτεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές».

Παρά την άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ της κινητοποίησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν πρέπει σε καμία περίπτωση οι δύο αυτοί όροι να θεωρηθούν παραπλήσιοι. Ο όρος «κινητοποίηση» αφορά στα κίνητρα και πιο συγκεκριμένα στη συμπεριφορά που σημειώνει το άτομο μέσα στα πλαίσια του επαγγελματικού του χώρου, ενώ με τον όρο «ικανοποίηση» αναφέρεται κανείς στα συναισθήματα τα οποία βιώνει ένα άτομο όντας μέσα στο χώρο αυτό.

Η παραπάνω διαφοροποίηση και διευκρίνιση των όρων καθίσταται απαραίτητη αν αναλογιστεί κανείς το μεγάλο ποσοστό συσχέτισης που υφίσταται μεταξύ τους. Τα συναισθήματα που βιώνει ένα άτομο αποτελούν συντελεστικό παράγοντα στον τρόπο

με τον οποίο το άτομο αυτό συμπεριφέρεται. Αντίστοιχα η συμπεριφορά που αναπτύσσει ο καθένας προκαλεί στα άτομα που τον περιβάλλουν τις ανάλογες συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους προκαλούν στο άτομο συγκεκριμένα συναισθήματα. Όπως θα δούμε και στο ερευνητικό τμήμα της εργασίας αυτής η συσχέτιση αυτή θα γίνει αντικείμενο μελέτης καθώς αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Υπάρχουν δύο λόγοι στους οποίους στηρίζεται η ισχυρότατη συσχέτιση της συσχέτισης και της ικανοποίησης όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω:

- ✓ Η «ικανοποίηση» αποτελεί μια αντίδραση που περιλαμβάνει κάποιο ποσοστό συμπάθειας και αντίστοιχα κάποιο ποσοστό αντιπάθειας απέναντι σε μια κατάσταση ή ένα αντικείμενο. Έχει παρατηρηθεί μέσα από διάφορες μελέτες πως τα άτομα τείνουν να προσεγγίζουν καταστάσεις μέσα από τις οποίες ικανοποιούνται ενώ αντίθετα απομακρύνονται από καταστάσεις οι οποίες τα δυσχεραίνουν. Σαν αποτέλεσμα η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με εργασιακές συμπεριφορές όπως είναι για παράδειγμα η «κινητοποίηση»
- ✓ Αρκετές από τις θεωρίες συμπεριφοράς που έχουν διατυπωθεί κατά περιόδους θα έλεγε κανείς ότι στηρίζονται σε μια «ηδονιστική» και παρορμητική βάση σύμφωνα με την οποία τα άτομα δραστηριοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίσουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό κάτι τα οποίο τους προκαλεί ευχαρίστηση. Γι' αυτό το λόγο πολλές από τις θεωρίες των κινήτρων θεωρούνται από κάποιους ερευνητές του χώρου της Οργανωτικής Ψυχολογίας και μέχρι ενός σημείου, θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης. (McCormic & Ilgen, 1987).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως δύο είναι οι κύριες κατηγορίες στις οποίες μπορεί κανείς να εντάξει τις θεωρίες που σχετίζονται με την κινητοποίηση και την

ικανοποίηση: α) οι θεωρίες περιεχομένου και β) οι θεωρίες της εξέλιξης. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι σημαντικότερες θεωρίες από τις δύο παραπάνω κατηγορίες.

A) Θεωρίες Περιεχομένου

1) Η Θεωρία των Αναγκών του Maslow

Ο Maslow έγινε γνωστός στο χώρο της μελέτης της εργασιακής συμπεριφοράς χάρη στην ιεράρχηση των αναγκών και την τοποθέτησή τους στη γνωστή στους περισσότερους «Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow».

Ποιο συγκεκριμένα οι ιεραρχημένες κατηγορίες περιλαμβάνουν τις εξής ανάγκες:

* Φυσιολογικές Ανάγκες:

τις βασικές ατομικές αλλά και συλλογικές ανάγκες που καθίστανται απαραίτητες προκειμένου για την επιβίωση ενός ατόμου π.χ. νερό, τροφή κ.τ.λ.

* Ασφάλεια:

αφορά στη συναισθηματική και σωματική ασφάλεια, καθώς και την ανάγκη για ισότητα και δικαιοσύνη.

* Αγάπη:

περιλαμβάνει την ανάγκη για να τη σύναψη φιλικών και ερωτικών σχέσεων καθώς και συναισθήματα όπως τρυφερότητα στοργή κ.τ.λ.

* Αυτό-εκτίμηση:

αφορά σε συναισθήματα όπως π.χ. αναγνώριση, αυτό-σεβασμός, εκτίμηση και ελευθερία.

* Αυτό-πραγμάτωση:

αφορά την επίτευξη των προσωπικών στόχων του ατόμου και την ικανοποίηση του μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Παρά το γεγονός ότι αρκετοί ερευνητές της εργασιακής συμπεριφοράς έχουν ασπαστεί το μοντέλο του Maslow, υπάρχουν και αρκετοί μελετητές που αμφισβητούν την ορθότητα της θεωρίας του. Η βασική κριτική την οποία έχει δεχθεί το μοντέλο βασίζεται στην άποψη ότι δεν ιεραρχούν όλοι οι άνθρωποι τις παραπάνω ανάγκες με τον ίδιο τρόπο. Για παράδειγμα μπορεί για κάποιον η ανάγκη της ασφάλειας να είναι πιο σημαντική από την ανάγκη της ασφάλειας. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι είναι τόσο διαφορετικοί μεταξύ τους που δύσκολα μπορεί κανείς να ιεραρχήσει τις ανάγκες τους με απόλυτο τρόπο ώστε να τη γενικεύσει στον ευρύτερο πληθυσμό.

Ακόμη, σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας, εφόσον έχουν προηγουμένως ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα. Επειδή όμως κατά πρώτον η ιεράρχηση όπως αναφέρθηκε δεν είναι απόλυτη και κατά δεύτερον οι άνθρωποι δε σκέφτονται πάντα με τρόπο ορθολογικό αυτός ο τρόπος ικανοποίησης δεν υφίσταται πάντα. Ο Bennet (1994) αναφέρει πως αρκετοί άνθρωποι τείνουν να ικανοποιούν πιο σύνθετες ανάγκες χωρίς προηγουμένως να έχουν ικανοποιήσει επαρκώς τις πιο βασικές.

2) Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

Μια από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις που προσπάθησαν στο παρελθόν να προσδιορίσουν την επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και τις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτή ήταν αυτή του Herzberg και των συνεργατών του (Mausner & Snyderman, 1959). Οι θεωρητικοί αυτοί έδωσαν έμφαση στην εργασία και υποστήριξαν την ιδέα «η πραγματική ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να προέλθει μόνο αν επιτραπεί αρκετή ικανότητα και υπευθυνότητα στον εργαζόμενο ώστε να παίρνει αποφάσεις». Η θεωρία τους συνεπάγεται την άποψη ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία δεν προέρχεται από τις ίδιες συνθήκες αλλά είναι αποτέλεσμα της επίδρασης διαφορετικών παραγόντων.

Χρησιμοποιώντας την «Τεχνική Κριτικής Συμβάντων» ο Herzberg συνέλεξε δεδομένα από το δείγμα της έρευνάς τους και κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- * Εξωγενείς παράγοντες όπως οι φυσικές συνθήκες, ο μισθός, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η πολιτική της εταιρείας, η εποπτεία, η ασφάλεια στο βαθμό που είναι θετικοί αποτρέπουν την αρνητική αντίδραση.
- * Στις περιπτώσεις συμβάντων που οι εργαζόμενοι δεν ένιωθαν ικανοποίηση αναφέρονταν συχνά στις συνθήκες εργασίας και όχι στην ίδια την εργασία.
- * Οι παράγοντες που δεν είναι επιθυμητοί ή θετικοί έχουν ως αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια.
- * Η ικανοποίηση που προέρχεται από τους εξωγενείς παράγοντες δε μπορεί να συμβάλει από μόνη της στην επαγγελματική ικανοποίηση, παρά μόνο να μειώσει τα επίπεδα της δυσαρέσκειας ή να εμποδίσει την εμφάνισή της.
- * Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι σε γενικό βαθμό ικανοποιημένοι αναφέρονταν σε παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο και τη φύση της εργασίας. Τα καθημερινά τους καθήκοντα, τις ευκαιρίες προαγωγής και τις επιτυχίες τους.

Συμπερασματικά λοιπόν και με σκοπό να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg παρουσιάζουμε τους παράγοντες οι οποίοι προέκυψαν:

- * Παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης

Πρόκειται για εξωγενείς παράγοντες σε σχέση με την εργασία και σκοπός τους είναι να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια. Αφορά παράγοντες όπως για παράδειγμα το μισθό, την ασφάλιση τις εργασιακές συνθήκες κ.α. Ο ίδιος ο Herzberg (1966) αναφέρει:

«στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων»

* Παράγοντες ανάπτυξης ή κίνητρα

Πρόκειται για τους παράγοντες εκείνους που εξυπηρετούν στην ενεργοποίηση του ατόμου, ώστε να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και να βελτιώσει την απόδοσή του. οι παράγοντες αυτοί συνοδεύονται από συναισθήματα όπως επιτυχία, υπευθυνότητα και αναγνώριση.

Συνοπτικά οι δύο παράγοντες απεικονίζονται ως εξής:

Παράγοντες Υγιεινής	Παράγοντες Ανάπτυξης
Μισθός	Αξιοποίηση Ικανοτήτων
Εργασιακό Περιβάλλον	Δυνατότητες Εξέλιξης
Ασφάλιση	Προσωπική Ανάπτυξη
Σχέσεις με Συνεργάτες	Αναγνώριση
Πολιτική του Οργανισμού	Λήψη Αποφάσεων

Οι θεωρίες περιεχομένου των κινήτρων της εργασίας συνδέονται σε πολύ μεγάλο βαθμό με την επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg αποτελεί στην πραγματικότητα μια θεωρία επαγγελματικής ικανοποίησης. Στηρίζει την ιδέα του εμπλουτισμού όλων των παραμέτρων της εργασίας ώστε να δίνεται με αυτόν τον τρόπο η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν σε μεγαλύτερο ποσοστό τόσο τις δεξιότητες όσο και τις γνώσεις τους.

Σε γενικές γραμμές αυτό το οποίο αποτελεί αντικείμενο επιδίωξης σύμφωνα με αυτή τη θεωρία είναι η ωρίμανση και η εξέλιξη όλων των παραγόντων που συντελούν

σε ένα εργασιακό περιβάλλον είτε πρόκειται για τους ίδιους τους εργαζομένους είτε για τις ευρύτερες συνθήκες εργασίας. Άλλωστε οι θεωρίες περιεχομένου υποστηρίζουν την ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.

Η θεωρία του Herzberg είχε μεγάλη απήχηση στην πρακτική διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών καθώς προωθούσε μια ιδεολογία η οποία συμβάδιζε με τη θεωρία των Ανθρώπινων Σχέσεων. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από την ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow.

Παρ' όλα αυτά η θεωρία του Herzberg δέχθηκε και πολλές κριτικές εξαιτίας της μεθοδολογίας χρησιμοποιήθηκε για την παραγωγή της. Οι επικρίσεις αυτές έγιναν από διάφορους θεωρητικούς τόσο της εποχής του όσο και μεταγενέστερους. Ο King το 1970 για παράδειγμα, υποστήριξε ότι «αν δοθεί η ανάλογη προτεραιότητα στους παράγοντες υγιεινής και στα κίνητρα τότε υπάρχει δυνατότητα αποτροπής της δυσαρέσκειας χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μια θετική στάση απέναντι στην εργασία».

Ο Locke (1976), ανέφερε ότι θα ήταν ασφαλέστερο να υποτεθεί ότι οι προσωπικές αξίες και οι ανάγκες λειτουργούν ταυτόχρονα προς δύο κατευθύνσεις, με θετική ή αρνητική φορά, όσον αφορά την ικανοποίηση από μία εργασία. Η αναφορά αυτή του Locke επαληθεύθηκε αργότερα από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν και εξάλειψαν τα μεθοδολογικά λάθη του Herzberg.

Η ικανοποίηση που προκύπτει από μια σταθερή ενίσχυση που μπορεί να βιώνει το άτομο μέσα στο περιβάλλον εργασίας όπως για παράδειγμα καλές σχέσεις με τους συναδέλφους δεν είναι διαρκώς συνειδητή. Με αυτή τη λογική όταν προκύψει κάποια απειλή όπως για παράδειγμα μια φιλονικία με κάποιο συνάδελφο τότε ο ίδιος παράγοντας αποτελεί ανασταλτική συνθήκη ικανοποίησης. Γίνεται εύκολα κατανοητό πως ο ίδιος ακριβώς παράγοντας μπορεί να συμβάλει με διαφορετικό τρόπο στην

ικανοποίηση καθώς οι ισορροπίες που υφίστανται είναι μέσα στα πλαίσια της καθημερινής εργασιακής πραγματικότητας πολύ ευάλωτες.

Όπως θα δούμε στη συνέχεια οι απόψεις του Locke όσον αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση αγγίζουν σε μεγάλο ποσοστό την προσέγγιση του Vroom (1964). Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο θεωρητικών έγκειται στο γεγονός, ότι ο Locke ανάγει το ζήτημα της ικανοποίησης στο επίπεδο του συστήματος αξιών, ενώ ο Vroom αναφέρεται κυρίως στο επίπεδο αναγκών.

B) Θεωρίες Διαδικασίας

Το Θεωρητικό Μοντέλο του Vroom (1964)

Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι δείχνουν προτίμηση σε κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους σε σχέση με κάποια άλλα. Έτσι όταν επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα τα άτομα νιώθουν το αίσθημα της ικανοποίησης.

Εστιάζοντας στον εργασιακό χώρο και όσον αφορά στην την επαγγελματική ικανοποίηση η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα υπολογίζουν το βαθμό στον οποίο η εργασία τους είναι ικανοποιητική λαμβάνοντας υπόψη τους το βαθμό στον οποίο το επάγγελμά τους, τους οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα σύμφωνα με τις αξίες τους. Η πραγμάτωση αυτών των αποτελεσμάτων είναι δυνατόν να έχει θετική επιρροή στον εργαζόμενο κάτι το οποίο συνεπάγεται την ικανοποίησή τους. Σύμφωνα με τον Vroom η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση της ελκυστικότητας (valence), της συντελεστικότητας (instrumentality) και της προσδοκίας (expectancy) της εργασίας.

Η ελκυστικότητα (σθένος) της εργασίας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από αυτήν είναι συνάρτηση αυτών που το άτομο πιστεύει ότι

προσκομίζει από την εργασία και το βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι επιθυμητά. Με αυτόν τον τρόπο το άτομο, αξιολογώντας την ελκυστικότητα όπως αυτή γίνεται αντιληπτή για κάθε επιμέρους παράγοντα και αναλογιζόμενο όλα τα κριτήρια που έχει θέσει, μπορεί να καταλήξει σε κάποιο συμπέρασμα όσον αφορά την ικανοποίηση που του προσφέρει η εργασία του.

Σύμφωνα με τον Vroom «αν κάποιο αποτέλεσμα έχει αρνητικό σθένος για κάποιο άτομο, η αύξηση της διαφαινόμενης συντελεστικότητας της εργασίας του, όσον αφορά το συγκεκριμένο αποτέλεσμά, θα συνεπάγεται μείωση του σθένους της εργασίας. Αν αυτό το αποτέλεσμα είναι αδιάφορο για το άτομο, η αύξηση της συντελεστικότητας δε θα έχει καμία επίπτωση στο σθένος που έχει η εργασία του, ενώ αν το αποτέλεσμα έχει θετικό σθένος μια παρόμοια αύξηση θα συνεπάγεται στην αύξηση του σθένους της εργασίας»

Από έρευνα την οποία πραγματοποίησε ο Vroom το 1964 σε κάποιο Καναδικό διυλιστήριο εντόπισε μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ευκαιρίας να εκφραστούν οι εργαζόμενοι μέσα στα πλαίσια της δουλειάς τους. Φαίνεται ότι η δυνατότητα να αξιοποιούν οι εργαζόμενοι τις ιδιαίτερες επιδεξιότητες τους αποτελεί μια σημαντική πρόκληση η οποία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση αναγκών που τοποθετούνται στα υψηλά επίπεδα. Με τη χρήση της επιδεξιότητάς των εργαζομένων, εκφράζεται η ατομικότητά τους και διευρύνονται τα περιθώρια λήψεως αποφάσεων και πρωτοβουλιών κάτι το οποίο οξύνει τη δημιουργικότητά τους.

B.3. Εργασιακή Ικανοποίηση: Μια Ενιαία Στάση

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται σε αυτό το σημείο της εργασίας αναφορά στις στάσεις και τις αξίες ίσως να μην είναι και τόσο ξεκάθαρος. Όπως ισχυρίστηκε ο

Chairns το 1983, «ο εργαζόμενος εξετάζει τι του προσφέρει η εργασία, συγκρίνει τις εκτιμήσεις αυτές με το σύστημα αξιών του. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτή αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια». Ακόμη οι Laurie και Mullins (1996) υποστήριξαν πως «η εργασιακή ικανοποίηση είναι περισσότερο μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση». Στη συνέχεια θα αποδειχθεί ότι επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα τόσο με τις αξίες όσο και με της στάσεις που χαρακτηρίζουν τη γενικότερη συμπεριφορά του κάθε ατόμου.

Η πλέον επικρατούσα άποψη είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί «μια στάση του ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία.» Σύμφωνα με τον Allport με τον όρο στάση «εννοείται μία νοητική και νευρική κατάσταση ετοιμότητας, οργανωμένη μέσα από την εμπειρία, που ασκεί κατευθυντήρια ή δυναμική επίδραση στην απόκριση του ατόμου προς όλα να αντικείμενα και τις καταστάσεις στην οποία αυτή αναφέρεται» (Νίνα-Παζαρχή Ε., *Κοινωνική Ψυχολογία*)

Στην συγκεκριμένη περίπτωση όπου το αντικείμενο έρευνας αφορά στην εργασία τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα καθώς όπως έχει υποστηριχτεί κατά καιρούς δεν υπάρχει μία συνολική και ενιαία στάση αλλά πολλές επιμέρους για τις διάφορες όψεις της εργασίας. Γενικά λοιπόν θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια ενιαία στάση του ατόμου, η οποία συγκροτείται όμως από επιμέρους στοιχεία.

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στις στάσεις μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι γιατί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση άρα και στην προσπάθεια διερεύνησής της.

Όπως είναι γνωστό οι στάσεις συνίστανται σε αξιολογικές εκτιμήσεις, είτε θετικές είτε αρνητικές, οι οποίες αναφέρονται άλλοτε σε άτομα, καταστάσεις ή ακόμη και αντικείμενα. Οι στάσεις είναι αποτέλεσμα εκμάθησης, ή οποία λαμβάνει χώρα μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης. Οι στάσεις αυτές δεν παραμένουν αναλλοίωτες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, ούτε επιδρούν στο επίπεδο της συμπεριφοράς του με την ίδια ένταση με το πέρασμα των χρόνων.

Κάποιες στάσεις, όπως για παράδειγμα οι θρησκευτικές και πολιτικές αποτελούν κεντρικό και ταυτόχρονα καθοριστικό σημείο αναφοράς στη ζωή του ατόμου γι' αυτό το λόγο αλλοιώνονται σε μικρότερο ποσοστό σε σχέση με κάποιες άλλες λιγότερο καθοριστικές. (Hicks, 1996).

Ο Locke (1976,1984) υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εκτός από τις στάσεις του ατόμου συνδέεται άμεσα και με το σύστημα αξιών από το οποίο χαρακτηρίζεται. Πιο συγκεκριμένα, «η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή τουλάχιστον επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου».

Ακόμη, «οι αξίες αποτελούν το θεωρητικό επίπεδο της διαμορφωμένης ανθρώπινης συμπεριφοράς και αυτές συχνά αποτελούν τα κριτήρια, με βάση τα οποία το άτομο κρίνει της καταστάσεις και τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στη ζωή του. (Hicks, 1996). Τέλος, «η αξία είναι μια σαφής ή υπονοούμενη αντίληψη του επιθυμητού, χαρακτηριστική ενός ατόμου ή κάποιας ομάδας, η οποία επηρεάζει την επιλογή προτύπων, μέσων και δράσεων που υπάρχουν στην κοινωνία». (Kluckhohn, 1951).

Συνδέοντας κανείς τα παραπάνω μπορεί να καταλήξει τελικά σε αυτό που υποστήριξε ο Gross το 1987 σύμφωνα το οποίο «για να μεταβάλεις μια πεποίθηση σε στάση, το συστατικό που απαιτείται είναι η αξία η οποία έχει να κάνει εξ ορισμού με την αίσθηση του ατόμου για το επιθυμητό, το καλό, το πολύτιμο και άλλα».

Το κύριο ερώτημα που προκύπτει είναι αν μπορούμε να προβλέψουμε τη συμπεριφορά ενός ατόμου με βάση τις στάσεις του. Ο Gross υποστήριξε πως «οι ενήλικες μπορεί να έχουν χιλιάδες πεποιθήσεις, μερικές εκατοντάδες στάσεων και μερικές ντουζίνες αξιών». Άλλωστε δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις εκείνες όπου υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των πράξεων και των λεγόμενων ενός ατόμου η οποία

συνίσταται στη διαφορά που υπάρχει μεταξύ της πραγματικής συμπεριφοράς και της στάσης του ατόμου.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως ακόμη και η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως μια διαδικασία μέτρησης των στάσεων που σχετίζονται με την εργασία, δε δίνει τη δυνατότητα πρόβλεψης της εργασιακής συμπεριφοράς κάτι το οποίο ενδιαφέρει σε πολύ μεγάλο ποσοστό τους οργανισμούς.

B.4. Η Εργασιακή Ικανοποίηση στα πλαίσια της Θεωρίας της Κοινωνικής Επίδρασης

Η θεωρία που ακολουθεί θυμίζει έντονα τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας του Festinger. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής επίδρασης φαίνεται ότι οι άνθρωποι στην πραγματικότητα επηρεάζονται από την αντίληψη του βαθμού ικανοποίησης των συναδέλφων τους. Οι Weiss & Shaw (1979) πραγματοποίησαν το εξής πείραμα προκειμένου να αξιολογήσουν το μέγεθος της επίδρασης της ικανοποίησης των συνεργατών στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης ενός εργαζόμενου.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν σχετικά νέα μέλη ενός οργανισμού τα οποία επρόκειτο να παρακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο. Πριν τη συμμετοχή τους στο σεμινάριο οι εκπαιδευόμενοι χωρίστηκαν σε δύο ομάδες. Η μία ομάδα παρακολούθησε μία μικρή προβολή στην οποία παλαιότερα μέλη του προσωπικού του οργανισμού δήλωναν τη θετική στάση τους απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία και τον οργανισμό. Αντίθετα, στην άλλη ομάδα προβλήθηκε ανάλογης διάρκειας ταινία της οποίας οι πρωταγωνιστές δήλωναν τη δυσαρέσκειά τους απέναντι στην εργασία τους. Μετά τη λήξη της προβολής ακολούθησε το εκπαιδευτικό σεμινάριο.

Μετά το πέρας του σεμιναρίου ο εκπαιδευτής μοίρασαν ερωτηματολόγια στους εκπαιδευόμενους με σκοπό την αξιολόγηση της ικανοποίησης τους το σύντομο αυτό διάστημα το οποίο εργάζονταν στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι οι εκπαιδευόμενοι που παρακολούθησαν την ταινία στην οποία οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι από τον οργανισμό έδειξαν θετικότερη στάση και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Αντίθετα, οι εκπαιδευόμενοι που παρακολούθησαν την ταινία με τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους αξιολόγησαν πιο αρνητικά την εργασιακή τους εμπειρία μέσα στον οργανισμό.

Είναι λοιπόν εύκολο να συμπεράνει κανείς ότι πράγματι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος της ικανοποίησης των συναδέλφων τους χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι αντιδράσεις των συνεργατών αποτελούν μοναδικό και καθοριστικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης.

B.5. Το Μοντέλο των 5 Χαρακτηριστικών Εργασίας

Μια από τις πιο σημαντικές προσφορές στη θεωρία σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά στην εργασία αποτελεί το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (job characteristics model) των Hackman & Oldham (1975, 1976, 1980). Το μοντέλο αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις: α) τα βασικά χαρακτηριστικά, β) τις ψυχολογικές καταστάσεις και γ) τα αποτελέσματα. Τα βασικά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε ιδιότητες του έργου που οδηγούν σε κάποια ψυχολογική απόκριση από την πλευρά του ατόμου, η οποία

με τη σειρά της θα οδηγήσει σε κάποια συγκεκριμένη εργασιακή συμπεριφορά, σε ένα από τα αποτελέσματα.

Τρία από τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που οδηγούν στην πρώτη από τις ψυχολογικές καταστάσεις, τη βιωμένη σημασία της εργασίας (*experienced meaningfulness of work*), που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει την εργασία του σαν κάτι που έχει νόημα και αξία. Το πρώτο από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων (*skill variety*), που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες για την επιτέλεση του έργου, γιατί αυτό εμπεριέχει ποικιλία δραστηριοτήτων. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η ταυτότητα έργου (*task identity*), που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η δουλειά απαιτεί τη δημιουργία ενός ξεχωριστού ολοκληρωμένου έργου. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η σπουδαιότητα του έργου (*task significance*), που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό της εργασίας είναι η αυτονομία, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ανεξαρτησία, ελευθερία και δυνατότητα να προγραμματίζει το ίδιο το άτομο την εργασία του και να καθορίζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει. Η αυτονομία οδηγεί στην επόμενη ψυχολογική κατάσταση, τη βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο το άτομο αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνο και υπόλογο για τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Το πέμπτο βασικό χαρακτηριστικό της εργασίας είναι η ανατροφοδότηση ή ανάδραση (*feedback*), που αναφέρεται στο βαθμό που η επιτέλεση του έργου έχει ως αποτέλεσμα να έχει το άτομο άμεση και ξεκάθαρη γνώση και πληροφόρηση της αποτελεσματικότητας της επίδοσής του. Η ψυχολογική κατάσταση που συνδέεται με το χαρακτηριστικό αυτό ονομάζεται γνώση αποτελεσμάτων και ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει ή καταλαβαίνει, σε σταθερή βάση, πόσο αποτελεσματικά κάνει την εργασία του.

Οι ψυχολογικές καταστάσεις με τη σειρά τους θεωρείται ότι οδηγούν στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα (outcomes) που είναι: τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία, η υψηλής ποιότητας επίδοση στο έργο, η υψηλού επιπέδου ικανοποίηση με την εργασία και ο χαμηλός βαθμός αποχώρησης. Δεν υπάρχει όμως αντιστοιχία ενός προς ενός ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του έργου ή στις ψυχολογικές καταστάσεις και τα αποτελέσματα. Στο σημείο αυτό το μοντέλο είναι πιο περίπλοκο από ότι φαίνεται επιφανειακά.

Η παρωθητική ισχύς (motivating potential) μιας εργασίας, ο βαθμός δηλαδή που μπορεί να προκαλέσει εσωγενή κίνητρα στον εργαζόμενο, εξαρτάται από τον συνδυασμό των χαρακτηριστικών. Η γραμμική σχέση από τα χαρακτηριστικά του έργου προς τις ψυχολογικές καταστάσεις και από τις ψυχολογικές καταστάσεις στα αποτελέσματα επηρεάζεται επίσης από μια υποθετική μεταβλητή, που οι συγγραφείς ονομάζουν ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη. Με τον όρο αυτό οι συγγραφείς αναφέρονται στο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι «αποκρίνονται» στην παρωθητική ισχύ της εργασίας τους. Η παρωθητική ισχύς δεν επαρκεί από μόνη της, πρέπει και ο εργαζόμενος να έχει υψηλή ανάγκη ανάπτυξης. Τα άτομα με ψηλή ανάγκη ανάπτυξης είναι περισσότερο πιθανό να βιώσουν τις ψυχολογικές καταστάσεις ή ότι θα αποκριθούν θετικά σε εργασίες με υψηλή παρωθητική ισχύ.

Σήμερα, μετά από πλειάδα ερευνών, πιστεύεται ότι το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας ισχύει σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι ακριβώς όπως υπέθεσαν οι δημιουργοί του. Καταρχήν, δεν έδειξαν όλες οι έρευνες την ύπαρξη των διαστάσεων που περιγράφουν οι Hackman & Oldham. Η ποικιλία δεξιοτήτων, για παράδειγμα. Πολλές φορές ταυτίζεται στις παραγοντικές αναλύσεις είτε με την αυτονομία είτε με τη σπουδαιότητα του έργου (Fried & Ferris, 1986). Επιπλέον, τα προτεινόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας φαίνεται ότι σχετίζονται περισσότερο με την επαγγελματική ικανοποίηση παρά με την επίδοση στο έργο και ο ενδιάμεσος ρόλος των ψυχολογικών καταστάσεων δε φαίνεται να είναι τόσο ισχυρός (Algera, 1990), όσο υπέθεταν οι δημιουργοί του αρχικά. Αντίθετα, φαίνεται ότι η ισχύς της

ανάγκης για ανάπτυξη όντως παρεμβάλλεται μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ένα μεγάλο δείγμα ερευνών έχει επικεντρωθεί σε ομάδες επαγγελματιών που εκτελούν κοινωνικό έργο όπως εκπαιδευτικοί, γιατροί, νοσηλευτές, κοινωνικοί λειτουργοί κ.α. Μια πιθανή εξήγηση αυτής της εστίασης είναι ότι η ικανοποίηση τους από την εργασία τους θα τους παρείχε μεγαλύτερη δύναμη να συνεχίσουν το έργο τους. Είναι κατανοητό ότι η καθημερινή ανθρώπινη επαφή μπορεί να προκαλέσει φθορά και ψυχική κούραση. Πρόσφατη έρευνα σε επαγγελματίες υγείας έδειξε ότι παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση εργασίας ήταν: η ποικιλομορφία της εργασίας, των σχέσεων και της επαφής με τους συναδέλφους, και η ανάμειξή τους στη διδασκαλία φοιτητών . Οι παράγοντες που μειώνουν την ικανοποίηση εργασίας ήταν: χαμηλό εισόδημα, πάρα πολλές ώρες απασχόλησης, διοικητικός φόρτος, βαρύς φόρτος εργασίας, έλλειψη χρόνου, και έλλειψη αναγνώρισης. Συμπερασματικά λοιπόν οι πτυχές της ικανοποίησης εργασίας σχετικά με το περιεχόμενο του επαγγέλματος φαίνονται να αυξάνουν την ικανοποίηση εργασίας, και οι πτυχές σχετικά με τους όρους απασχόλησης φαίνονται να τη μειώνουν (Irene van Ham, Anita A.H. Verhoeven, Klaas H. Groenier, Johan W. Groothoff & Jan de Haan, 2006)

Παρόμοια έρευνα είναι και των Papadaki V. & Papadaki E. (2006), όπου διερευνήθηκε η επαγγελματική ικανοποίηση των κοινωνικών λειτουργών που εργάζονται στις κοινωνικές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα στη Κρήτη. Τα ευρήματα έδειξαν επίσης ότι οι κύριες πηγές ικανοποίησης ήταν οι ενδογενείς αμοιβές εργασίας, ενώ οι εξωγενείς αμοιβές εργασίας και οι συνθήκες της οργάνωσης ήταν πηγές δυσαρέσκειάς τους.

B.6. Οργανωτική Κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση

Έχει φανεί από πληθώρα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από τη δεκαετία του '60 μέχρι σήμερα , πως η επιχειρησιακή δομή του οργανισμού στον οποίο απασχολείται ο εργαζόμενος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλουν στην επαγγελματική του ικανοποίηση. (Κάντας 1993). Πιο συγκεκριμένα οι τύποι επιχειρησιακής δομής είναι οι εξής:

* Γραφειοκρατική ή μηχανιστική.

Η συγκεκριμένη δομή χαρακτηρίζεται από τυπικές κατά κύριο λόγο διαδικασίες και σαφώς διατυπωμένους κανόνες προκειμένου για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της.

* Οργανική ή επίπεδη.

Η δομή αυτή είναι ευμετάβλητη και ευέλικτη. Βασικό της χαρακτηριστικό από τελεί το γεγονός ότι το προσωπικό τέτοιου είδους επιχειρήσεων εντάσσεται σε ομάδες εργασίας κάθε μία από τις οποίες αναλαμβάνει την εκτέλεση κάποιου έργου.

Οι εργαζόμενοι εκείνοι που φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να συμμετάσχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα αναζητούν τη σταθερότητα και την ασφάλεια θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε μια γραφειοκρατικά δομημένη επιχείρηση. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι εκείνοι που επιθυμούν να ικανοποιήσουν ανάγκες οι οποίες βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, τότε θα πρέπει να απασχοληθούν σε μια επιχείρηση επίπεδης δομής. Μα αυτόν τον τρόπο θα εξασφαλίσουν την ενεργητική συμμετοχή σε επαγγελματικές δραστηριότητες που να καλύπτουν ανάγκες όπως αυτή της εξέλιξης και της προόδου.

B.7. Επίδραση Οργανωτικών Παραγόντων στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Πέρα από τη δομή της επιχείρησης, στην οποία έπρεπε να γίνει μια πιο εκτεταμένη αναφορά προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο επιδρά όχι μόνο στην επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και σε πολλά άλλα συναισθήματα που βιώνει ο εργαζόμενος υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι προέρχονται από το εργασιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα από την επιχείρηση και κατευθύνονται προς τον εργαζόμενο. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και είναι ο παρακάτω:

* Αμοιβή

Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης. Το μέγεθος της αμοιβής διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο σύμφωνα με τον Portigal ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η αμοιβή συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow καθώς η αμοιβή στη σύγχρονη κοινωνία αποτελεί δείγμα κοινωνικού status και αναγνώρισης.

* Σύστημα Αμοιβής

Η θεωρία της προσδοκίας μας δείχνει πόσο επιτακτική είναι η ανάγκη διασύνδεσης επίδοσης – αμοιβής. Ο εργαζόμενος εκτιμώντας την επίδοσή του θεωρεί δίκαιο ένα συγκεκριμένο ποσό ως αμοιβή. Αν η αμοιβή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του εργαζόμενου τότε το άτομο αυτό θα νιώσει επαγγελματική ικανοποίηση Αυτό σημαίνει ότι πρέπει από τη μια να είναι ξεκάθαρο πια θα είναι η αναμενόμενη επίδοση και από την άλλη πια θα είναι η αμοιβή για κάθε επίπεδο επίδοσης (Κάντας, 1993)

* Δυνατότητες προαγωγής

Σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την επαγγελματική ικανοποίηση ενός εργαζόμενου. Η προαγωγή όπως και η αμοιβή αποτελεί μέσω ικανοποίησης

συνθετότερων και πιο πολύπλοκων αναγκών όπως αυτών της εκτίμησης, αναγνώρισης και αυτό-εκτίμησης.

* Μέθοδοι επίβλεψης

Συντελεί αντίστοιχα στην επαγγελματική ικανοποίηση και μάλιστα σε μεγάλο ποσοστό. Έχει φανεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι προτιμούν έναν δημοκρατικό τρόπο επίβλεψης προκειμένου για την προστασία κάποιων συναισθημάτων όπως για παράδειγμα αυτό της αξιοπρέπειας. Από την άλλη υπάρχουν και περιπτώσεις όπως για παράδειγμα μεγάλες ομάδες εργασίας τα μέλη των οποίων επιθυμούν έναν πιο αυταρχικό τρόπο επίβλεψης προκειμένου για τη βελτιωμένη επίδοση της ομάδας τους.

B.8. Ατομικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση

Πέρα από τα χαρακτηριστικά της εργασίας που οφείλονται στο καθεστώς λειτουργίας του ίδιου του οργανισμού υπάρχουν και παράγοντες που προέρχονται από τους ίδιους τους εργαζομένους και επιδρούν ανασταλτικά ή ενισχυτικά στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

* Φύλο

Μια χαρακτηριστική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων φαίνεται από την έρευνα του Manchart (1985), ο οποίος μετά από έρευνα που πραγματοποίησε κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι άντρες ικανοποιούνται σε μεγάλο ποσοστό όταν τους ανοίγονται προοπτικές για μια μακροχρόνια καριέρα, ενώ αντίθετα τέτοιες προοπτικές δυσχεραίνουν σε μεγάλο ποσοστό τις γυναίκες.

Τα αποτελέσματα αυτά δεν είναι τυχαία αν αναλογιστεί κανείς τη διαφορά που υφίσταται μεταξύ της διαδικασίας κοινωνικοποίησης των αντρών και αυτής των γυναικών. Οι αξίες, οι κανόνες και οι αρχές είναι διαφορετικές, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο διαφορετικά στερεότυπα αναγκών. (Κασιμάτη 1982). Ως αποτέλεσμα οι περισσότερες γυναίκες δίνουν άλλες προτεραιότητες στη ζωή τους όπως για παράδειγμα η οικογένειά τους σε αντίθεση με τους άντρες οι οποίοι ιεραρχούν ιδιαίτερα υψηλά την εργασία τους.

* Επίπεδο εκπαίδευσης

Το άτομο μέσα στα πλαίσια των κοινωνικών του σχέσεων βρίσκεται σε μια μόνιμη διαδικασία σύγκρισης των στοιχείων που προσφέρει και των στοιχείων που κερδίζει από τις σχέσεις αυτές. Η εργασία του περιλαμβάνει μια σειρά κοινωνικών σχέσεων τις οποίες κρίνει με αυτόν τον τρόπο. Για να μπορέσει να αξιολογήσει τις αποδοχές από την εργασία του, το άτομο συγκρίνει τις ικανότητες και την αποδοτικότητά του με αυτές των συναδέλφων του.

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο οδηγεί σε υψηλότερες απαιτήσεις και προσδοκίες οι οποίες όταν δεν ικανοποιούνται προκαλούν αισθήματα δυσαρέσκειας στον εργαζόμενο. «Οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση θεωρώντας ότι συνεισφέρουν περισσότερο σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους, δυσαρεστούνται όταν ο οργανισμός δεν αναγνωρίζει την ανωτερότητα αυτή» (Chairns, 1983).

* Ηλικία

Οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασία τους ως πιο σημαντικό παράγοντα στη ζωή τους από ότι οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι. Γενικότερα, φαίνεται ότι υπάρχει μια ανάλογη σχέση μεταξύ της ηλικίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο μεγάλος σε ηλικία είναι ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη φαίνεται να είναι η ικανοποίησή του.

Αντίθετα ο Herzberg υποστήριξε ότι η σχέση ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης έχει μορφή U. Πιο συγκεκριμένα η επαγγελματική ικανοποίηση ακολουθεί φθίνουσα πορεία μέχρι τα 30 περίπου έτη και μετά μέχρι το τέλος της εργασιακής ζωής του ανθρώπου σημειώνει ανοδική πορεία.

* Κοινωνική τάξη

Όσον αφορά στην κοινωνική τάξη από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν (Wilensky, 1964) φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε χαμηλότερες κοινωνικές τάξεις είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους από ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε υψηλότερες κοινωνικές τάξεις.

* Κοινωνικό Περιβάλλον

Με τον όρο κοινωνικό περιβάλλον εννοούμε την οικογένεια, τους φίλους και τους γνωστούς του εργαζόμενου οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να ασκούν ιδιαίτερη επίδραση πάνω του ορίζοντας σε σημαντικό βαθμό το ποσοστό ικανοποίησης από την εργασία του.

* Αρχαιότητα

Η αρχαιότητα αφορά στα χρόνια που βρίσκεται ο εργαζόμενος στον οργανισμό. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αρχαιότητας και του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία. Συγκεκριμένα, όσο πιο πολύ καιρό βρίσκεται κάποιος στην ίδια εργασία τόσο περισσότερο αυξάνεται η δυσαρέσκειά του (Chairns, 1983).

* Ενδιαφέροντα έξω από την εργασία

Σύμφωνα με τον Chairns (1983) οι εργαζόμενοι εκείνοι που διατηρούν ενδιαφέροντα πέρα από την εργασία τους όπως για παράδειγμα αθλητισμός,

συλλογές κ.τ.λ. νιώθουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αυτό συμβαίνει γιατί με αυτόν τον τρόπο η εργασία τους επειδή απαιτεί ένα συγκεκριμένο ωράριο μειώνει το χρόνο που αφιερώνουν στις αγαπημένες τους δραστηριότητες.

* Οργανωτική συμπεριφορά και επαγγελματική ικανοποίηση

Ο όρος οργανωτική συμπεριφορά χρησιμοποιείται πολύ συχνά στο χώρο της Οργανωτικής Ψυχολογίας. Τι ακριβώς όμως εννοείται με τη χρήση αυτού του όρου; Οι οπτικές χρησιμοποίησης του όρου μπορεί να είναι διάφορες όπως για παράδειγμα η συμπεριφορά που αναπτύσσεται σε συγκεκριμένο χώρο ή η συμπεριφορά που αναφέρεται σε συγκεκριμένο χώρο. Ακόμη η συμπεριφορά που ελέγχεται από τον οργανισμό ή η συμπεριφορά που συντελεί στη σύνθεση του οργανισμού.

Η συμπεριφορά από μόνη της είναι όρος πολυπαραγοντικός και πολύπλοκος. Η προσθήκη της οργανωτικής διάστασης του όρου σε ποιο βαθμό μπορεί άραγε να αλλάξει την υπόστασή του;

Αρχικά και πολύ απλοϊκά θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει πως η οργανωτική συμπεριφορά καθορίζεται από τον οργανωτικό ρόλο που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης που απασχολείται. Μια τέτοια προσέγγιση καθίσταται, αφενός πρόχειρη, αφετέρου αφελής καθώς τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων μέσα και έξω από αυτών.

Φαίνεται λοιπόν ιδιαίτερα δύσκολο να εντοπίσει κανείς διακριτά στοιχεία της οργανωτικής συμπεριφοράς ενός ατόμου που να μην παρατηρούνται στη συμπεριφορά τους έξω από τον οργανισμό. Κατά πόσο μπορεί κανείς να εστιάσει στην

οργανωτική συμπεριφορά παραβλέποντας την ευρύτερη κοινωνική συμπεριφορά των ατόμων;

Ένα ερώτημα το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το εξής: Θα μπορούσε ένας οργανισμός να προβεί σε λήψη αποφάσεων σχετικά με την επίλυση προβλημάτων και την επιλογή των κατάλληλων λειτουργικών μηχανισμών διερευνώντας μόνο την οργανωτική συμπεριφορά του προσωπικού του;

Μήπως μία τέτοια διερεύνηση θα ήταν μονομερής καθώς θα εστίαζε μόνο σε ένα πολύ περιορισμένο τμήμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς;

Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς πως η οργανωτική συμπεριφορά αποτελεί συνέχεια της γενικότερης συμπεριφοράς ενός ανθρώπου. Γενικά η συμπεριφορά του ανθρώπου δεν είναι άλλο από την αντίδρασή του στα ερεθίσματα που λαμβάνει από το περιβάλλον του. Κατά συνέπεια οι άνθρωποι προτιμούν να βρίσκονται σε περιβάλλοντα με θετικά ερεθίσματα τα οποία μειώνουν τα αρνητικά συναισθήματα και κατά συνέπεια την άσχημη συμπεριφορά.

Η «δράση» είναι μια ενέργεια που συντελεί στην εξέλιξη της ζωής του ανθρώπου μέσα από μια διαρκή διαδικασία επιλογής μερικών από τα ερεθίσματα τα οποία βρίσκονται στο περιβάλλον του ατόμου. Η εργασία συνοδεύεται από ένα περιβάλλον το οποίο προσφέρει μια πληθώρα ερεθισμάτων στα οποία το άτομο καλείται να ανταποκριθεί. Βέβαια η συμπεριφορά που το άτομο θα αναπτύξει και η ικανοποίηση που θα νιώσει ύστερα δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την ποιότητα ή την ποσότητα των ερεθισμάτων αλλά και από τα χαρακτηριστικά και τις τάσεις του ίδιου του ατόμου.

Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι αξιοποιούν και εκμεταλλεύονται τα ερεθίσματα εκείνα που τους δίνουν τη δυνατότητα να κάνουν αυτό που πραγματικά τους ικανοποιεί.

Ανάλογα στον οργανωτικό χώρο ενώ υπάρχουν πολλά ερεθίσματα το άτομο τείνει να δίνει σημασία σε αυτά που ικανοποιούν τις ανάγκες του υποτιμώντας ή ακόμη αγνοώντας τα υπόλοιπα. Η επιλογή συγκεκριμένων ερεθισμάτων και η ανταπόκριση

σε αυτά είναι μια διαδικασία η οποία εξαρτάται από το βαθμό της προσοχής του εργαζομένου. Με αυτόν τον τρόπο εννοούμε ότι το άτομο ανάλογα με τις ικανότητές του εντοπίζει όσο το δυνατόν περισσότερα ερεθίσματα και από το πλήθος αυτών απορρίπτει αυτά που εν τον ικανοποιούν.

Καταλήγοντας θα ήταν σφάλμα να ορίσουμε ως βασικό συστατικό της οργανωτικής συμπεριφοράς το βαθμό προσοχής των ερεθισμάτων που εντάσσονται στον οργανωτικό χώρο. Μια τέτοια προσέγγιση τείνει κατά ένα μεγάλο ποσοστό σε μια γνωστική θεώρηση η οποία παραμελεί τα κοινωνιοψυχολογικά συστατικά της οργανωτικής συμπεριφοράς. Λαμβάνουμε παρ' όλα αυτά υπόψη μας τη σημαντικότητα της επιλογής των ερεθισμάτων ως συντελεστή της επαγγελματικής ικανοποίησης τους ατόμου.

B.9. Σύνδεση Εργασιακής Ικανοποίησης με Εργασιακές Πτυχές

1) Απόδοση στην εργασία και παραγωγικότητα

Ως προς τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας, είναι σκόπιμο να τονίσουμε ότι πρόκειται για μια σχέση αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι υποθέτουν ότι υπάρχει. Είναι πολύ πιθανό, δηλαδή, να μην είναι η ικανοποίηση αυτή που οδηγεί στην παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα – η επιτυχής, δηλαδή, απόδοση στην εργασία- να οδηγεί στην ικανοποίηση, κάτι που είναι περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση. Με τη σειρά της η ικανοποίηση επιδρά στην παραγωγικότητα με τρόπο έμμεσο, κυρίως δημιουργώντας στο άτομο αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και στους στόχους του.

Η μετα-ανάλυση προϋπαρχουσών ερευνών από τους Laffaldano & Muchinsky (1985), απέδειξε ότι δεν είναι απαραίτητο να συμβαίνει «ο ικανοποιημένος εργάτης να είναι και παραγωγικός». Οι ερμηνείες που εξηγούν γιατί συμβαίνει αυτό

είναι οι ακόλουθες: α) η παραγωγικότητα έχει να κάνει με εξωτερικούς προς το άτομο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή του, β) η απόδοση/ παραγωγικότητα συνδέεται με το ρυθμό εργασίας των λοιπών εργαζομένων στο χώρο και λοιπούς εγκατεστημένους άτυπους κοινωνικούς κανόνες (μελέτες Hothorn), γ) πέρα από αυτή τη σχέση «παραγωγικότητα- ικανοποίηση- παραγωγικότητα», είναι δυνατόν να έχουμε και δευτερογενή αύξηση της ικανοποίησης, εφόσον η παραγωγικότητα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση άλλων αμοιβών από την εργασία (προαγωγή, bonus, αύξηση αποδοχών, αναγνώριση, κ.τ.λ.) που συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης.

2) Απουσίες

Έρευνες έδειξαν ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες (τάση αποφυγής της εργασίας) και αντίστροφα, μόνο που κινείται σε χαμηλά επίπεδα, πράγμα που δείχνει τη χαμηλή σχέση. Να τονιστεί ότι οι σχετικές έρευνες πάσχουν λόγω ανεπάρκειας στοιχείων και δίνουν πολλές φορές αντιφατικά αποτελέσματα. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να μελετηθεί τι συνιστά τελικά την αυθαίρετη απουσία, μπορούν τα κανονιστικά πρότυπα στο χώρο εργασίας να καλλιεργούν μια άτυπη «κουλτούρα απουσιών», πρέπει να μετράμε απουσίες ή παρουσίες, και τέλος θα πρέπει να συσχετίζουμε την επαγγελματική ικανοποίηση με άλλες συμπεριφορές απόσυρσης από την εργασία.

3) Κινητικότητα Προσωπικού

Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης προσωπικού είναι ασθενής, ενώ κύριο ρόλο παίζει η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας: η προσφορά εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αναζήτηση καλύτερης θέσης, αμοιβής, συνθηκών κ.τ.λ., ενώ περίοδοι ύφεσης δεν ευνοούν τη κινητικότητα λόγω μη εναλλακτικών λύσεων. Επομένως, σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης και χαμηλής ανεργίας ευνοείται η κοινωνικότητα του προσωπικού.

Τα στάδια αποχώρησης του εργαζομένου από την εταιρία παρουσιάζονται στο μοντέλο του Mobley. Ο εργαζόμενος κάνει τις πρώτες σκέψεις πιθανής αποχώρησης, σε αυτό το σημείο μπορούν να υπάρχουν πιθανές εναλλακτικές μορφές αποχώρησης όπως παθητικότητα, αδιαφορία κ.τ.λ. Έπειτα, υπολογίζει το τυχόν όφελος ή κόστος που θα έχει . Αν το κόστος αποχώρησης είναι μεγάλο, τότε γίνεται επανεκτίμηση της κατάστασης και επιλέγει τις εναλλακτικές μορφές. Τέλος, γίνεται διαμόρφωση πρόθεσης αποχώρησης και ζύγισμα όλων των ευκαιριών της νέας εργασίας, μέχρις ότου επιτευχθεί ο στόχος της αλλαγής εργασίας.

B.10. Σύνδεση Εργασιακής Ικανοποίησης με Εξω-εργασιακές

Πτυχές

1) Με την Υγεία και τις Γνωστικές Λειτουργίες

Χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση σημαίνει υψηλά επίπεδα άγχους, κατάθλιψης, ψυχοσωματικών και καρδιαγγειακών προβλημάτων, μικρή πνευματική ευεξία. Η πνευματική εγρήγορση επίσης επηρεάζεται από τις εργασιακές συνθήκες (επαναληπτική φύση καθηκόντων, συγκρουσιακές σχέσεις με προϊσταμένους, αυτοματοποιημένη εργασία κ.τ.λ.)

2) Με τον Ελεύθερο Χρόνο

Η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά με την επιλογή στον ελεύθερο χρόνο του ατόμου μορφών παθητικών δραστηριοτήτων (κατανάλωση διασκέδασης, τυχερά παιχνίδια, αλκοόλ κ.τ.λ.) από το πλαίσιο της αυτοματοποιημένης βιομηχανίας αναψυχής, χωρίς ωστόσο ευκρινή

διασύνδεση αιτίου και αιτιατού μεταξύ ανικανοποίητου και αντισταθμιστικών ενεργειών.

3) Με την Ικανοποίηση από τη Ζωή

Με βάση το άρθρο των Saari & Judge, έχουν προταθεί τρεις μορφές διασύνδεσης εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης ζωής: 1). Οι επαγγελματικές εμπειρίες επηρεάζουν την εξωεργασιακή ζωή και το αντίστροφο (spillover – μοντέλο αλληλεπίδρασης), 2). Οι επαγγελματικές εμπειρίες και η εξωεργασιακή ζωή δε σχετίζονται μεταξύ τους (segmentation- μοντέλο μη διασύνδεσης) και 3). Η μη ικανοποιητική εργασιακή ζωή αντισταθμίζεται από την αναζήτηση εμπειριών στη ζωή, γεμάτων νόημα, ενδιαφέρον και το αντίστροφο (μοντέλο αντιστάθμισης). Έρευνες έχουν δείξει ότι η επαγγελματική ζωή επηρεάζει τις εκτιμήσεις για τη ζωή, η ικανοποίηση από τη ζωή επηρεάζει τις στάσεις για την εργασία και οι άνθρωποι μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τους προαναφερμένους τρόπους διασύνδεσης.

Από τη δεκαετία του '80 το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση άρχισε να ατονεί, καθώς η διερεύνηση της δεν φαινόταν να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα, που αποτελεί και το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων. Όπως αναφέραμε όμως και παραπάνω η διαπίστωση ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν σχετίζεται με την παραγωγικότητα αναφέρεται σε άμεση κι όχι έμμεση σχέση. Η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης οδηγεί σε τάσεις αποχώρησης και σε αυθαίρετες απουσίες που έχουν μεγάλο αφανές κόστος.⁴ Οδηγεί το άτομο στο να

⁴ Πολυάριθμες μελέτες έχουν δείξει ότι οι δυσανεσθημένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να δηλώσουν παραίτηση ή να απουσιάζουν συχνότερα σε σχέση με τους ικανοποιημένους υπαλλήλους (Hackett & Guion, 1985· Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985· Koler & Mathieu, 1993). Η εργασιακή δυσανεσθεια σχετίζεται και με άλλες συμπεριφορές απόσυρσης στις οποίες περιλαμβάνονται η απόφαση για συνταξιοδότηση, η αργοπορία, τα παράπονα, η κατάχρηση ουσιών και η συμμετοχή σε εργατικά σωματεία. Ο Thomas Wright, καθηγητής οργανωτικής συμπεριφοράς στο Πανεπιστήμιο της Nevada, Reno, μετά από πολλές μελέτες με διευθυντικά στελέχη σε μεγάλους οργανισμούς καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι μη ικανοποιημένοι υπάλληλοι κατά τη διάρκεια 40ωρης εβδομαδιαίας εργασίας, κοστίζουν

κάνει απλώς το καθήκον του και τίποτα παραπάνω. Κατά συνέπεια η προσπάθεια δημιουργίας επαγγελματικής ικανοποίησης, κυρίως μέσω του σωστού σχεδιασμού της εργασίας και της παροχής δευτερευουσών αμοιβών έχει κυρίως αποτελέσματα τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής των υπαλλήλων της επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις, δυστυχώς, το πρόβλημα είναι ότι κάθε προσπάθεια βελτίωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης συνεπάγεται άμεσα έξοδα, ενώ τα οφέλη που πιθανόν θα προκύψουν είναι μακροπρόθεσμα. Αυτό και μόνο το γεγονός αποτελεί ικανό ανασταλτικό παράγοντα για οποιαδήποτε προσπάθεια αύξησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Κάντας, 2006)

B.11. Μέθοδοι Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης

Μέσα από την προσπάθεια προσδιορισμού της «εργασιακής ικανοποίησης» όπως αυτή παρουσιάστηκε παραπάνω γίνεται σαφής ο πολυσύνθετος χαρακτήρας του όρου. Η πολυπλοκότητα αυτή οφείλεται στην πληθώρα των διαστάσεων τις οποίες αφορά.

Ένα βασικό ερώτημα λοιπόν το οποίο γεννιέται αφορά στην προτίμηση της ενιαίας ή της μεμονωμένης διερεύνησης των επιμέρους διαστάσεων τα επαγγελματικής ικανοποίησης. Θα ήταν επιπόλαιο να υποστηρίξει κανείς τη μία ή την άλλη μορφή διερεύνησης. Το πιο αληθινό και ουσιαστικό θα ήταν η προτίμηση της μιας ή της άλλης μεθόδου ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας στην οποία συμπεριλαμβάνεται. Για παράδειγμα αν μια τέτοια έρευνα διεξάγεται σε έναν μεγάλο οργανισμό που επιθυμεί να τροποποιήσει κάποιους προβληματικούς εργασιακούς παράγοντες με σκοπό τη

καθημερινά στην επιχείρηση 48 λεπτά χαμένης παραγωγικότητας. Σε μια επιχείρηση με 100 υπαλλήλους, των οποίων οι ετήσιες αποδοχές φτάνουν τα 65.000 δολάρια για τον καθένα, μια βελτίωση της ευεξίας τους θα μπορούσε να ισοδυναμεί με 650.000 δολάρια παραγωγικού χρόνου κάθε έτος.

βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να ακολουθήσει μια μέτρηση που να δείχνει ξεκάθαρα το ποσοστό συμμετοχής του κάθε παράγοντα στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντίθετα, αν ο οργανισμός αυτός ενδιαφερθεί να μάθει τους λόγους της παραίτησης κάποιος μέλους του προσωπικού τότε ίσως χρησιμοποιήσει μια κλίμακα που να μετρά της επαγγελματική ικανοποίηση με πιο σφαιρικό τρόπο.

Οι διαστάσεις αυτές αποτελούν αντικείμενο μελέτης σε όλες τις έρευνες τις οποίες έχουν πραγματοποιηθεί. Κάτι ανάλογο θα γίνει και στην παρούσα έρευνα. Η δυσκολία μέτρησης στο συγκεκριμένο θέμα έγκειται στη σημαντικότητα της κάθε μιας από τις διαστάσεις και το συντελεστή τον οποίο ο ερευνητής πρέπει να ακολουθεί για την κάθε μια, προκειμένου να καταλήξει σε έγκυρα αποτελέσματα.

Για να γίνουν κατανοητά όσο αναφέρθηκαν αναφέρουμε το εξής απλό παράδειγμα: κάποιος εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί το μισθό τον πιο σημαντικό παράγοντα βάσει του οποίου θα αποφασίσει για την παραμονή του ή την αποχώρησή του από κάποια εργασία. Αντίθετα κάποιος άλλος μπορεί να μην ενδιαφέρεται τόσο για το μισθό όσο για το εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις με τους συναδέλφους.

Από το παραπάνω παράδειγμα συμπεραίνει κανείς πόσο δύσκολο είναι να «ζυγίσει» όλες αυτές τις διαστάσεις σχετικά με τα ποσοστά σημαντικότητας που αντιστοιχούν στο κάθε άτομο ανάλογα πάντα με τις κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης που χρησιμοποιούνται. Κάποιοι θεωρητικοί έχουν αντιταχθεί σε αυτή τη μέθοδο έρευνας της ικανοποίησης θεωρώντας ότι δεν είναι αποτελεσματική.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους McCormic και Ilgen, το 1987 «η μέτρηση της ικανοποίησης σε σχέση με τη σημαντικότητα είναι περιττή και δεν προσθέτει τίποτα νέο στις θεωρητικές κατευθύνσεις των οργανωτικών ερευνών. Ακόμη, «η προσπάθεια μεμονωμένης αξιολόγησης των διαστάσεων δεν εξυπηρετεί» υποστήριξε ο Ewen το 1967. «Είναι πολύ καλύτερο» ισχυρίστηκε «να επιλέγει ο ερευνητής ένα σετ εργασιακών διαστάσεων που έχουν βρεθεί να ανταποκρίνονται στις περισσότερες

εργασίες και έπειτα απλώς να ζυγίζεται κάθε σκορ στις διαστάσεις με σκοπό να υπολογιστεί η συνολική ικανοποίηση.

Ακόμη σύμφωνα με τους Dachler και Hulin (1969) «η πιο λογική αιτία για την οποία τα μέτρα σημαντικότητας των διαστάσεων δεν ισχύουν είναι αφορά τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που νιώθει το άτομο για μια διάσταση. Αυτό υποδεικνύει πως η διάσταση αυτή είναι αρκετά σημαντική, ώστε κάποιος να τοποθετείται με συγκεκριμένη στάση απέναντί της. Αντίθετα όταν υπάρχουν ουδέτερα συναισθήματα τότε φαίνεται ότι ο παράγοντας που μελετάται δεν είναι τόσο σημαντικός ώστε ο εργαζόμενος να αναπτύξει ιδιαίτερα συναισθήματα για αυτόν».

Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Γ.1. Εργασιακό Άγχος

Το άγχος αποτελεί φυσιολογική εκδήλωση κάθε ανώτερου ζωντανού οργανισμού, εφόσον συνδέεται άμεσα με την επιβίωσή του. Η συνήθης εκδήλωση του άγχους στα ζώα εκδηλώνεται με το δίλημμα “φυγή ή επίθεση” (flight or fight). Μπροστά στην απειλή το ζώο θα βρεθεί για μερικά δευτερόλεπτα σε κατάσταση άγχους, θα κινητοποιηθούν διάφορες σωματικές λειτουργίες και εν συνεχεία θα προβεί σε κάποια ενέργεια που θα δώσει διέξοδο στην αγχογόνο κατάσταση. Το πρόβλημα με τον άνθρωπο είναι ότι, εξαιτίας των σημερινού τρόπου διαβίωσης, δεν μπορεί να προσφύγει στους φυσιολογικούς μηχανισμούς μείωσης του άγχους μιας και η πλειοψηφία των πηγών άγχους βρίσκεται έξω από τον έλεγχο του ατόμου ή η αντιμετώπισή τους συνεπάγεται τη δημιουργία νέων αγχογόνων καταστάσεων.

Το άγχος πηγάζει από τη σχέση και την αλληλεπίδραση ανθρώπου και περιβάλλοντος και μπορεί να οριστεί ως η πίεση που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο. Η πίεση αυτή έχει πολλές φορές υποκειμενικό χαρακτήρα, δηλαδή οι ίδιες συνθήκες μπορεί να αποτελούν για μερικούς πηγές άγχους, ενώ για άλλους όχι. Επομένως, το άγχος(stress) μπορεί να θεωρηθεί ως ουσιαστική έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που προβάλλονται στο άτομο από το περιβάλλον του, από τη μια πλευρά, και τις ικανότητες απόκρισης του ατόμου στις απαιτήσεις αυτές, από την άλλη, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες όπου η αδυναμία ανταπόκρισης στις

απαιτήσεις, σύμφωνα με τις υποκειμενικές εκτιμήσεις του ατόμου, θα έχει σοβαρές συνέπειες για αυτό (McGrath, 1970).

Το άγχος, το eustress και το distress

Ο Selye (1964) ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο stress για να περιγράψει ένα σύνολο από σωματικές και ψυχολογικές αντιδράσεις σε αντίξοες και δυσμενείς συνθήκες ή επιδράσεις. Αρχικά το σύνδρομο του "απλά δεν αισθάνομαι καλά" (Selye, 1936), κάλυπτε τη στερεοτυπική αντίδραση του οργανισμού σε μια ευρεία κλίμακα χημικών, βιολογικών ή σωματικών ερεθισμάτων. Αργότερα, αναζητώντας έναν όρο να καλύψει αυτή την τυπική αντίδραση του οργανισμού, ο Selye χρησιμοποίησε τη λέξη stress, ως μια αιτία που προκαλεί "παραμόρφωση" στις δυνάμεις του ανθρώπινου οργανισμού. Όμως ο ορισμός της έννοιας του άγχους(stress) άφηνε το περιθώριο σύγχυσης με άλλες έννοιες, όπως αυτή της έντασης-πίεσης(strain). Έτσι, ο Selye χρησιμοποίησε τον όρο αγχογόνο ερέθισμα(stressor) για να περιγράψει την εξωτερική δύναμη ή επίδραση που ασκείται σε ένα άτομο και τον όρο άγχος(stress) για να υποδηλώσει την επακόλουθη αντίδραση, ορολογία και διάκριση που υιοθετήθηκε και από πολλούς άλλους ερευνητές (Code & Langan-Fox, 2001· Maslach, 1998· Quick et al, 2001). Ωστόσο, υπάρχουν άλλοι ερευνητές που χρησιμοποιούν τον όρο stress για να δηλώσουν την εξωτερική επίδραση που δέχεται το άτομο και τον όρο strain για την αντίδραση του οργανισμού (Edwards, 1998), ενώ κάποιοι άλλοι δεν καταφέρνουν να ξεκαθαρίσουν το πώς χρησιμοποιούν τη σχετική ορολογία (Smit & Schabracq, 1998· Wiholm et al, 1996). Τέλος, υπάρχει και μια μερίδα ερευνητών που χρησιμοποιεί τον όρο stress σαν έναν όρο που καλύπτει όλη τη διαδικασία της εξωτερικής επιρροής, της αξιολόγησης, της αντίδρασης και της επίδρασης (Deary et al, 1996). Όλη αυτή η έλλειψη συνέπειας στη χρήση της ορολογίας που σχετίζεται με το άγχος, δημιουργεί προβλήματα σύγχυσης και δυσκολεύει ακόμη περισσότερο τα πράγματα, όταν

περιγράφεται ο όρος eustress. Ο Selye (1964,1987) διακρίνει το άγχος σε “καλό”(eustress) και “κακό” άγχος (distress). Το distress και το eustress υπάγονταν αρχικά στην ευρύτερη ορολογία του stress, αλλά γίνονταν αντιληπτά ως διακριτές και διαφορετικές έννοιες η μια από την άλλη. Το distress προκύπτει όταν οι απαιτήσεις που υπάρχουν από το άτομο(συμπεριλαμβανομένων των σωματικών και των ψυχολογικών διαστάσεων), υπερβαίνουν τη δυνατότητά του να καταναλώσει ενέργεια για τη διατήρηση της ομοιόστασης. Ο βαθμός απαίτησης του ερεθίσματος μπορεί να γίνει αντιληπτός από το άτομο ως ευχάριστος ή δυσάρεστος. Η θεωρία του Selye για το distress θεωρεί το βαθμό της απαίτησης ως θεμελιώδες στοιχείο. Αν το stress μπορεί να διαχωριστεί είτε σε distress είτε σε eustress και το distress αντιπροσωπεύεται από υπερβολική ή ελάχιστη απαίτηση, τότε συμπεραίνεται ότι το eustress μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι αυτό το ποσό του άγχους μεταξύ του υπερβολικού και του ελάχιστου, το βέλτιστο επίπεδο του άγχους. Αυτή η διαφοροποίηση οδηγεί στην ιδέα ότι τόσο ο υπο-ερεθισμός(under-stimulation), όσο και ο υπερ-ερεθισμός(over-stimulation) δημιουργούν distress, ενώ ένα μέτριο επίπεδο άγχους δημιουργεί eustress. Επομένως “καλό” άγχος(eustress) νοείται ένα λογικό επίπεδο πίεσης, άγχους και φόβου που ωστόσο οδηγεί το άτομο σε επιδόσεις υψηλότερες από αυτές που θα είχε αν δε βίωνε το eustress. Έτσι, για τον Selye, το άτομο καθορίζει αν το αγχογόνο ερέθισμα(stressor) θα προκαλέσει καλό ή κακό άγχος. Ο Harris(1970) εξίσωσε το eustress με την απόλαυση και οι Edwards & Cooper(1998) όρισαν το eustress ως μια θετική αντίφαση μεταξύ αντίληψης και επιθυμίας. Το κοινό σημείο όλων αυτών των θεωρητικών είναι ότι υποστηρίζουν πως το eustress είναι πρωτίστως ένα αποτέλεσμα της θετικής αντίληψης των αγχογόνων ερεθισμάτων(stressors), ενώ το distress, αποτέλεσμα της αρνητικής αντίληψης των stressors. Είναι λοιπόν φανερό πως ο ρόλος των αγχογόνων ερεθισμάτων(stressors) είναι καθοριστικός για την αντίληψη του ατόμου για το βιωμένο άγχος και κατά συνέπεια για τις επιπτώσεις του. Ωστόσο, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι η συστηματική μελέτη των stressors απουσιάζει από τη σχετική βιβλιογραφία. Ωστόσο,

από μελέτες κάποιων ερευνητών, τα αγχογόνα ερεθίσματα μπορούν να σηματοδοτηθούν ως επιθυμητά και ωφέλημα ή μη, ανάλογα με τη χρονική στιγμή που προκύπτουν, αν υπάρχει εσωτερική ή εξωτερική πηγή επιβολής τους και πως αυτή η εξωτερική πηγή σηματοδοτείται από το άτομο(π.χ. ένας φίλος, ο manager) και βέβαια ανάλογα με την ανάγκη που αυτά αντιπροσωπεύουν για το άτομο. Τέλος, αυτό που ο Selye(1987) προτείνει είναι η αντίδραση των ατόμων στα αγχογόνα ερεθίσματα να γίνεται με θετικά συναισθήματα, έτσι ώστε να μπορέσουν να μεγιστοποιήσουν το eustress και να ελαχιστοποιήσουν το distress. Κάνοντας μια εμπειρική επιβεβαίωση της παραπάνω πρότασης, οι Simmons και Nelson(2001) χρησιμοποίησαν θετικές ψυχολογικές καταστάσεις ως δείκτες του eustress στη μελέτη τους στις νοσοκόμες. Αυτή τη γενική ιδέα υποστηρίζει και ο Goleman(1995) στο έργο του με την ευρύτερη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το εργασιακό άγχος (occupational stress)

Φεύγοντας από την ευρύτερη έννοια του άγχους και περνώντας στο επαγγελματικό άγχος(occupational stress), αυτό μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η κατάσταση κατά την οποία συσσωρεύονται αγχογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία, ή το άγχος που πηγάζει από μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση, για παράδειγμα μια νέα εργασία ή μια αλλαγή στην εργασιακή θέση (προαγωγή, μετακίνηση τμήματος, μετάθεση)(Ross & Altmaier, 1994).

Τα τελευταία είκοσι χρόνια το εργασιακό άγχος (occupational stress) αντιμετωπίζεται ως ένα σημαντικό εργασιακό πρόβλημα. Στη βιομηχανία, αλλά και στις οργανώσεις έχει γίνει πλέον συνειδητό το γεγονός ότι το εργασιακό άγχος συμβάλλει σε ένα σημαντικό μερίδιο της αποζημίωσης των εργαζομένων , στο κόστος της ιατρικής φροντίδας, στην μείωση των ικανοτήτων, στην απουσία από την εργασία αλλά και στη μείωση της παραγωγικότητας. Μόνο στις ΗΠΑ υπολογίζεται ότι

υπάρχει απώλεια παραγωγικότητας του επιπέδου του 4% λόγω απουσιών των εργαζομένων και ότι περίπου 15.000 ζωές χάνονται κάθε χρόνο λόγω εργατικών ατυχημάτων, πολλά από τα οποία οφείλονται στις αγχογόνες συνθήκες εργασίας(Ross & Altmaier, 1994). Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας αναφέρει ότι η αντιπαραγωγικότητα που προκύπτει από το εργασιακό άγχος μπορεί να στοιχίζει έως και το 10% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος(ΑΕΠ)(Midgley,1997). Οι Cartwright και Boyes(2000) εκτίμησαν ότι, στη Μεγάλη Βρετανία, πάνω από το 60% όλων των απουσιών από την εργασία οφείλονται στο εργασιακό άγχος και επιπλέον, αν και είναι δύσκολο να υπολογιστεί το συνολικό οικονομικό κόστος του εργασιακού άγχους, εκτιμάται μόνο στις ΗΠΑ από 200 έως 300 δισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο (Atkinson, 2000). Το εργασιακό άγχος αντιπροσωπεύει μια αληθινή απειλή για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων (Danna & Griffin, 1999· Duck, 2001). Επιπλέον, το άγχος στον εργασιακό χώρο αντιπροσωπεύει μια πιθανή απώλεια ταλέντου για τους οργανισμούς, όταν τα κορυφαία στελέχη αποσπώνται από την εργασία τους εξαιτίας της επικράτησης του άγχους και των συμπτωμάτων του (Cartwright και Boyes,2000).

Αυτό που προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι πως αντί να γίνονται προσπάθειες να μειωθούν τα επίπεδα του άγχους στο χώρο εργασίας, οι πρακτικές συμβουλές που δίνονται είναι προς την κατεύθυνση της διαχείρισης του άγχους σε ευνοϊκότερα επίπεδα, στη μετατροπή του distress σε eustress. Η ύπαρξη του eustress ενθαρρύνει τους managers να προσπαθήσουν να φτάσουν το άγχος τους στα επίπεδα του eustress, αλλά και να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν αυτή τη μορφή άγχους στους υφισταμένους τους.

Στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα άρθρων και ερευνών που έχουν ασχοληθεί με τη σχέση μεταξύ εργασιακών παραγόντων, άγχους και επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρόλη την πληθώρα στοιχείων που διατίθεται, η εφαρμογή των ερευνητικών ευρημάτων σε ένα ορισμένο εργασιακό περιβάλλον δεν είναι πάντοτε σαφής και άμεση. Και αυτό γιατί, οι ίδιοι εργασιακοί παράγοντες δεν συνδέονται με

συνέπεια με το άγχος σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ η σχέση μεταξύ άγχους και επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με την ομάδα η οποία εξετάζεται κάθε φορά. Αυτή η έλλειψη αποτελεσμάτων με συνέπεια μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δίνεται έμφαση σε γενικές σχέσεις και όχι στην εξέταση των σχέσεων σε συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Οι Sparks και Cooper(1999) υποστήριξαν τη χρήση πιο συγκεκριμένων μοντέλων εργασίας περιλαμβάνοντας μια σειρά από αναγνωρισμένα αγχογόνα ερεθίσματα (stressors) ως έναν τρόπο για τη δημιουργία πιο αποτελεσματικών παρεμβάσεων στον εργασιακό χώρο.

Μέσα από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας πάνω στο άγχος, το eustress και το distress δημιουργείται μια σειρά από τρία αξιώματα.

1) Το άγχος είναι η απάντηση στα αγχογόνα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και εξ ορισμού είναι είτε eustress, είτε distress, είτε συνδυασμός και των δύο.

2) Τα αγχογόνα ερεθίσματα μπορούν να χαρακτηριστούν από μια σειρά στοιχείων: τη χρονική στιγμή, την πηγή, τον έλεγχο πάνω στο ερέθισμα και το βαθμό της επιθυμίας του ερεθίσματος.

3) Αν τα αγχογόνα ερεθίσματα οδηγήσουν το άτομο σε κατάσταση eustress ή distress εξαρτάται από την ερμηνεία που θα δοθεί στα ερεθίσματα από το άτομο.

Γ.2. Μοντέλα εργασιακού άγχους

Έχουν δημιουργηθεί αρκετά μοντέλα και θεωρίες για το εργασιακό άγχος. Στην παρούσα εργασία θα παρουσιαστούν τα βασικότερα.

1).Θεωρία Προσαρμογής Ατόμου-Περιβάλλοντος(Person-Environment fit theory)

Η Person-Environment fit theory του Edwards et al(1998) ενσωματώνει τρεις βασικές διακρίσεις. Η πρώτη και πιο σημαντική είναι αυτή μεταξύ του ατόμου, των

ικανοτήτων του, των αναγκών του και του περιβάλλοντος με τις απαιτήσεις που δημιουργούνται. Με άλλα λόγια, όταν οι απαιτήσεις υπερβαίνουν τις ικανότητες του ατόμου, είναι πιθανό να αυξηθεί το άγχος. Όσο οι απαιτήσεις είναι μειωμένες σε σχέση με τις ικανότητες του ατόμου, το άγχος μπορεί να μειωθεί. Υπάρχει, ωστόσο, μια πιθανότητα να εμφανιστεί και σε αυτή την περίπτωση άγχος, λόγω της πλήξης που βιώνει το άτομο. Η δεύτερη διάκριση είναι ανάμεσα στις υποκειμενικές και τις αντικειμενικές αναπαραστάσεις του ατόμου και του περιβάλλοντός του. Δηλαδή, όταν το περιβάλλον παρέχει περισσότερα από όσα το άτομο χρειάζεται, το άγχος θα βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο. Η τρίτη διάκριση μπορεί να θεωρηθεί υποσύνολο της πρώτης διάκρισης. Είναι μεταξύ των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και των ικανοτήτων του ατόμου, ενώ υπάρχει και δεύτερη διάκριση ανάμεσα στις σωματικές και ψυχολογικές απαιτήσεις του ατόμου από τη μια και στην ικανότητα του περιβάλλοντος να τις παρέχει, από την άλλη. Δηλαδή, φαίνεται να υπάρχει μια περιοχή ελάχιστου άγχους μέσα στην οποία ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου και οι ικανότητές του δεν υπερ-δοκιμάζονται, ενώ έξω από αυτή την περιοχή, το άγχος αυξάνει.

Η θεωρία αυτή, δε σχετίζεται επαρκώς με τα τρία αξιώματα που έχουν δημιουργηθεί για το άγχος. Αναφορικά με το πρώτο, αντιμετωπίζει το άγχος πολύ σφαιρικά και δεν κάνει σχεδόν καμία αναφορά στη διάκρισή του σε eustress και distress. Σχετικά με το δεύτερο αξίωμα, η θεωρία εστιάζει αποκλειστικά στο άγχος που προκαλείται από την έλλειψη προσαρμογής ατόμου και περιβάλλοντος, χωρίς να χαρακτηρίζει τα αγχογόνα ερεθίσματα (stressors). Τέλος, σε σχέση με το τρίτο αξίωμα, η θεωρία δεν κάνει καμία αναφορά στην ερμηνεία του ατόμου των stressors.

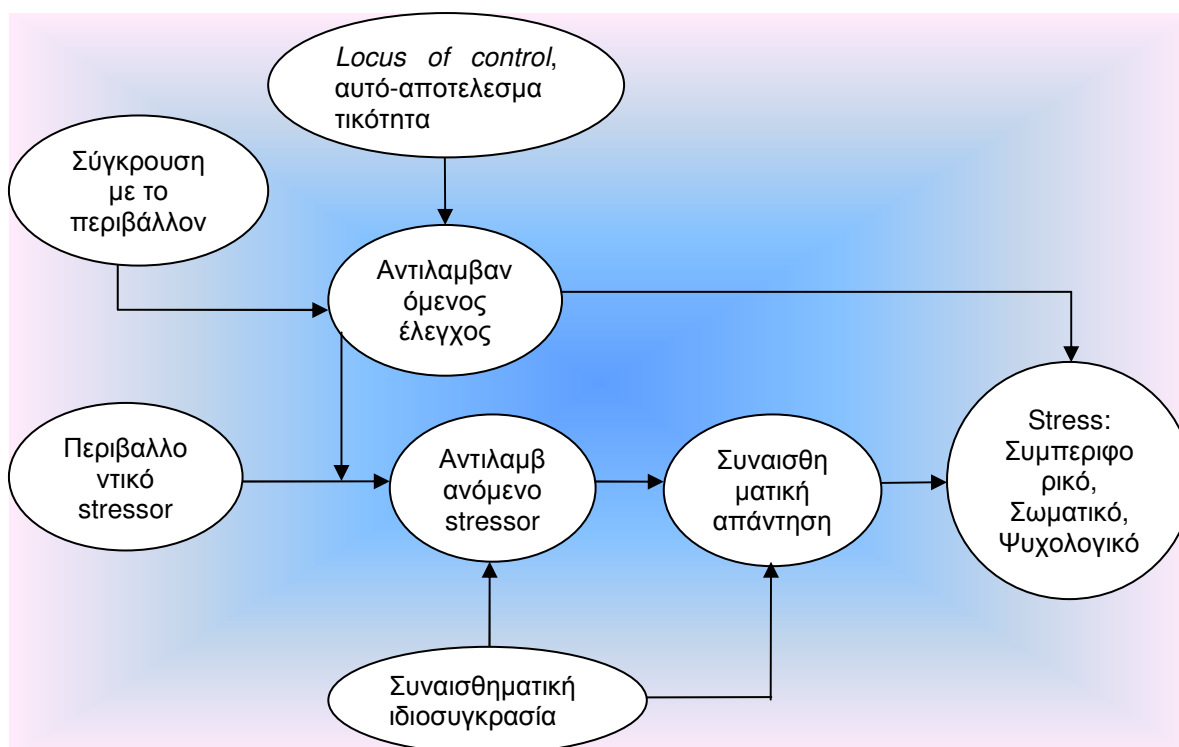
2) Κυβερνητική θεωρία (Cybernetic theory)

Η κυβερνητική θεωρία των Cummings και Cooper(1998) ασχολείται με την απόκριση των συστημάτων στην πληροφορία, χρησιμοποιώντας feedback. Βασίζεται στην ιδέα ότι τα συστήματα, στην προκειμένη περίπτωση τα άτομα,

επιθυμούν να διατηρήσουν ένα επίπεδο ισορροπίας, ενώ θα δράσουν για να επαναφέρουν την ισορροπία, όταν κάποια εξωγενής δύναμη τη διαταράξει. Οι αρχές της θεωρίας αυτής μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση του εργασιακού άγχους, με έμφαση στα αγχογόνα ερεθίσματα (stressors). Γνωρίζοντας το ρόλο της αντίληψης στην αξιολόγηση των επιθυμιών και του βαθμού ασυμφωνίας μεταξύ των επιθυμιών και της τρέχουσας πραγματικότητας, η κυβερνητική θεωρία επιτρέπει στα άτομα να αντιδράσουν διαφορετικά σε καταστάσεις που είναι αντικειμενικά παρόμοιες.

Όσον αφορά το πρώτο αξίωμα για το επαγγελματικό άγχος, δεν γίνεται καμία αναφορά στη διάκρισή του σε eustress και distress. Σχετικά με το δεύτερο αξίωμα, η θεωρία δίνει κάποιο χαρακτηρισμό στα stressors. Τέλος, αναφορικά με το τρίτο αξίωμα, σε αντίθεση με την Person-Environment fit theory, θεωρεί πως τα άτομα είναι σε θέση να ερμηνεύσουν τα αγχογόνα ερεθίσματα και να αντιδράσουν διαφορετικά κάθε φορά.

3) Θεωρία Ελέγχου (Control theory)

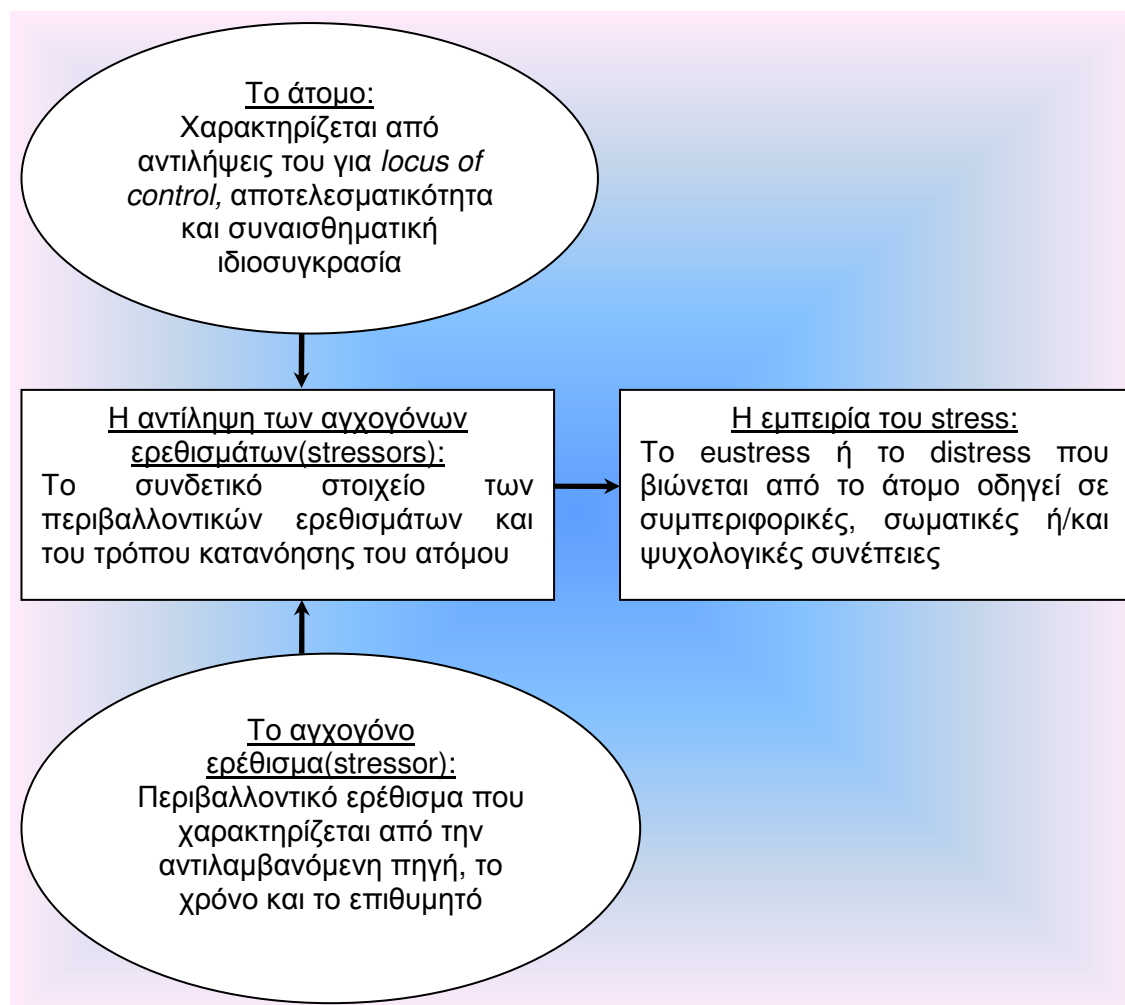


Σχήμα 1

Θεωρία ελέγχου

Η θεωρία ελέγχου του Spector(1998) βασίζεται στην ιδέα ότι ο βαθμός στον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται ότι έχει έλεγχο πάνω στα αγχογόνα ερεθίσματα, επιδρά στην πιθανότητα της βίωσης ή μη εμπειρίας του άγχους(Σχήμα 1). Ο έλεγχος μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα ενός ατόμου να κάνει επιλογές μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών. Γενικά, ο έλεγχος δε γίνεται αντιληπτός ως μονοδιάστατη μεταβλητή, αλλά πλευρές του εργασιακού ελέγχου συνυπάρχουν. Ο έλεγχος, δηλαδή, μπορεί να εμφανιστεί σε διάφορες δραστηριότητες στον εργασιακό χώρο, πώς θα γίνει η εργασία, πώς θα οργανωθεί, με ποιες μεθόδους, τα διαλείμματα και το ωράριο εργασίας, οι ώρες άφιξης και αναχώρησης.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 1) η έδρα ελέγχου(locus of control) και η αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να είναι σημαντικοί



παράγοντες στην αντίληψη των αγχογόνων ερεθισμάτων και στη δημιουργία άγχους. Η θεωρία ελέγχου περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό τα τρία βασικά αξιώματα. Σχετικά με το πρώτο αξίωμα, αν και δεν κάνει ξεκάθαρη διάκριση του άγχους σε eustress και distress, το γεγονός ότι επισημαίνει τη δυνατότητα διαφορετικής συναισθηματικής απόκρισης σε κάθε stressors, αφήνει ανοικτό στο άτομο να βιώσει το άγχος με θετικό ή αρνητικό τρόπο. Αναφορικά με το δεύτερο αξίωμα, δεν παρέχεται καμία πληροφορία για τα χαρακτηριστικά των stressors, αναφέρεται μόνο στην ύπαρξή τους.

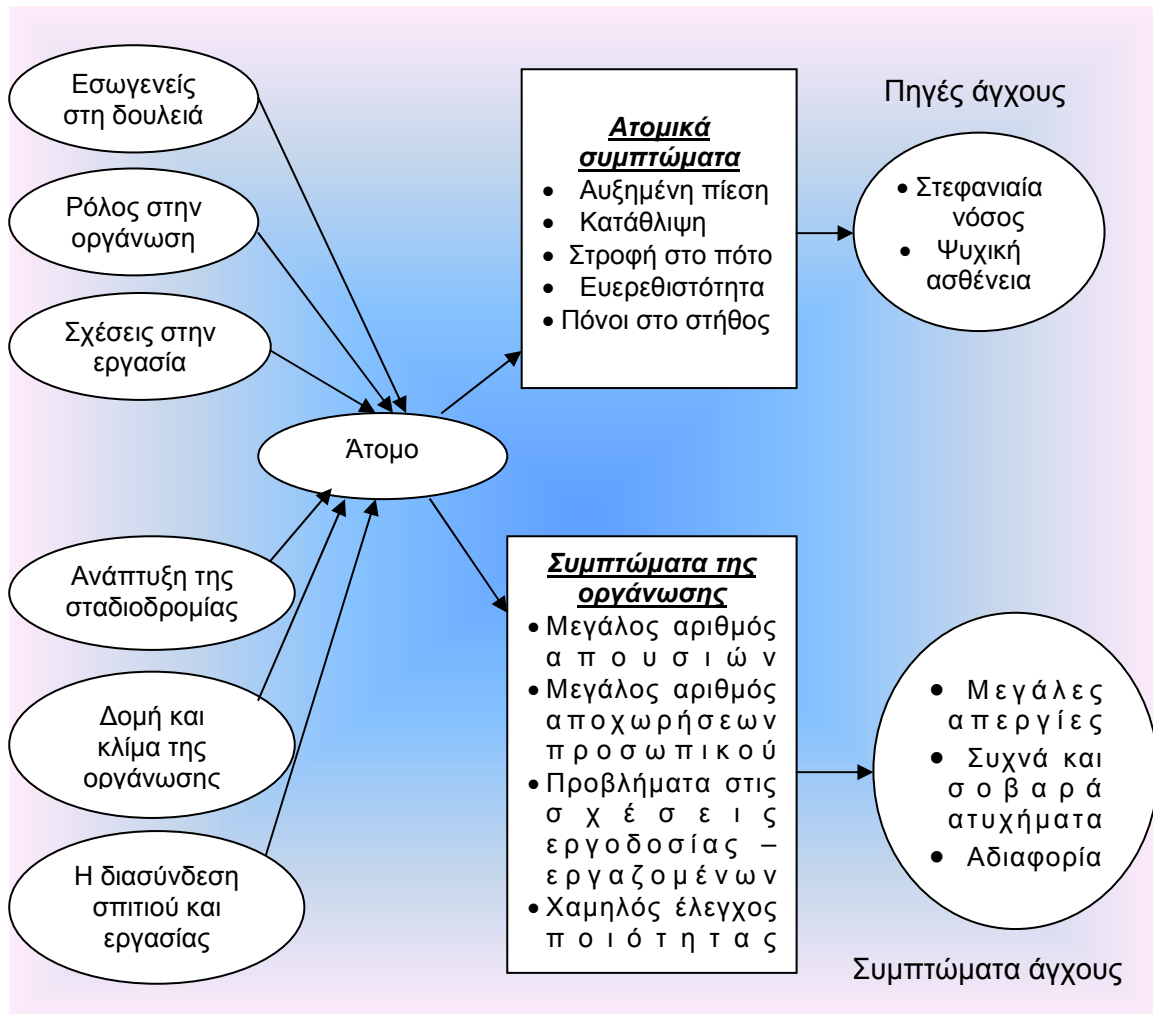
Τέλος, όσον αφορά το τρίτο αξίωμα, επισημαίνεται ένα σύνολο παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την ερμηνεία του ατόμου σχετικά με το πώς αυτό το ερέθισμα θα βιωθεί ως άγχος.

Από τα τρία μοντέλα που παρουσιάστηκαν παρακάτω, η θεωρία του ελέγχου είναι αυτή που συγκεντρώνει τα περισσότερα στοιχεία που να ανταποκρίνονται στα τρία αξιώματα. Επιπλέον, είναι η μόνη προσέγγιση που τοποθετεί τα άτομα στον σημαντικό ρόλο του ερμηνευτή των stressors. Με έμφαση στην αντίληψη, ο Spector(1998) αναθεώρησε το μοντέλο του για το επαγγελματικό άγχος, έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνει και τα τρία αξιώματα. Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στη σύνδεση των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος με την ανθρώπινη αντίληψη αυτών των ερεθισμάτων. Ο έλεγχος περιλαμβάνεται ως ένα χαρακτηριστικό του ατόμου που μπορεί να επηρεάσει την ερμηνεία των stressors. Συνεπώς, η αναθεωρημένη θεωρία ελέγχου, ενσωματώνει τα τρία αξιώματα με τη θεωρία του ελέγχου σε ένα οικονομικό και ταυτόχρονα δυναμικό μοντέλο (βλ. Σχήμα 2).

✓ Μοντέλο Επαγγελματικού Άγχους του Cooper(1991)

Στο μοντέλο για το άγχος στην εργασία που προτείνει ο Cooper(1991) εντοπίζονται έξι κατηγορίες πηγών άγχους(βλ. Σχήμα 3): αυτές που είναι εσωγενείς στην εργασία, αυτές που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο, όσες σχετίζονται με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου, με τη δομή και το κλίμα της οργάνωσης και αυτές που αναφέρονται στη σχέση της οικογενειακής με την επαγγελματική ζωή.

Οι παρακάτω πηγές άγχους μπορούν να οδηγήσουν σε συμπτώματα που αφορούν το άτομο, που με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε σωματική ή ψυχική ασθένεια. Ακόμη, μπορεί να προκύψουν δυσλειτουργίες στο επίπεδο της οργάνωσης.



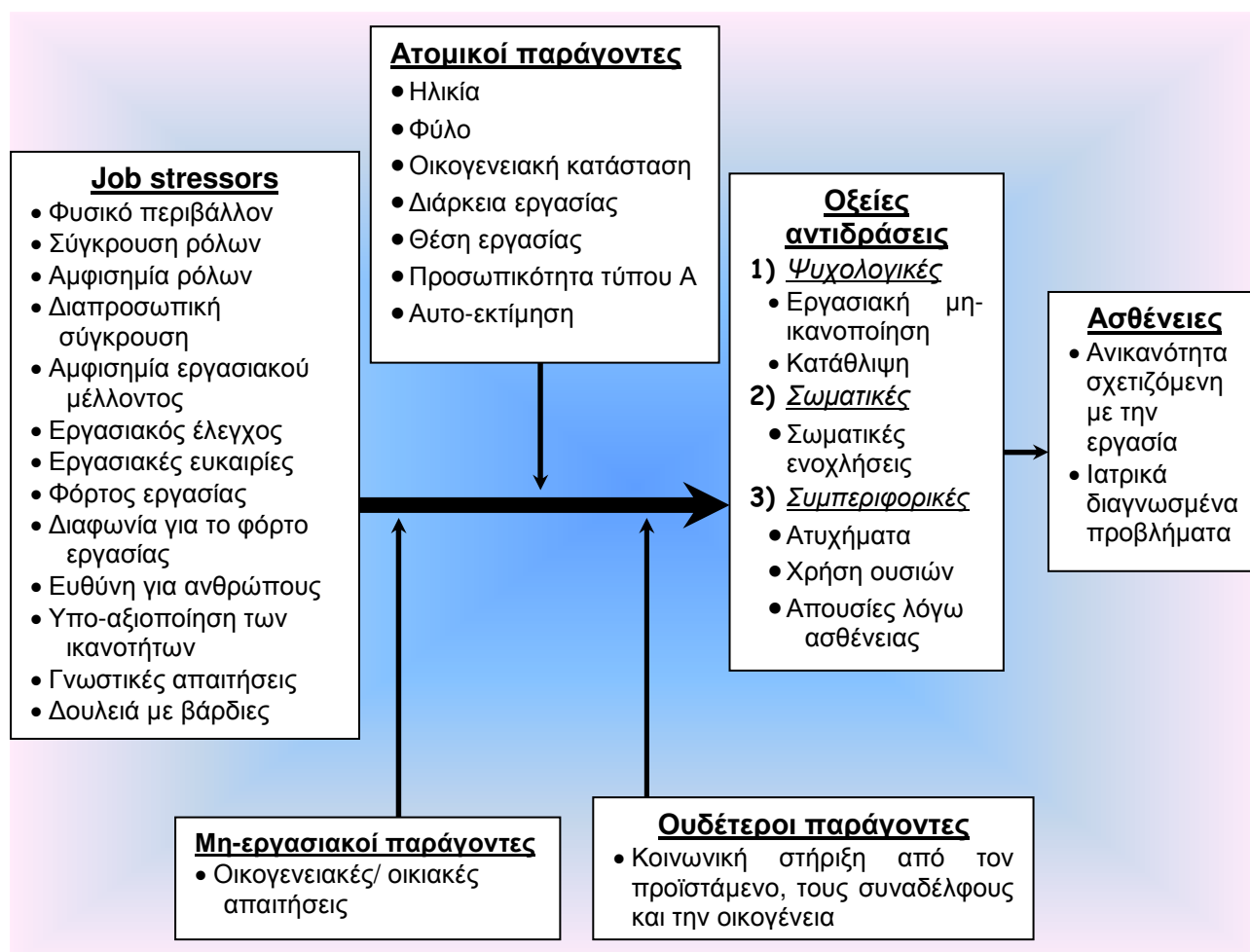
Σχήμα 3

Μοντέλο επαγγελματικού άγχους των Cooper et al(1988)

✓ Το μοντέλο NIOSH

Το μοντέλο του Διεθνούς Ινστιτούτου για την Επαγγελματική Ασφάλεια και Υγεία των ΗΠΑ(National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH) μέσα από χρόνια ερευνών κατέληξε στο μοντέλο που παρουσιάζεται σχηματικά παρακάτω(Σχήμα 4). Το μοντέλο αυτό αποτελεί μια σύνοψη των περισσότερων θεωριών για το εργασιακό άγχος και χρησιμοποιείται από τη NIOSH ως οδηγός για την έρευνα που

πραγματοποιεί για το επαγγελματικό άγχος. Στο μοντέλο αυτό περιλαμβάνονται οι παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν άγχος (job stressors, ατομικοί παράγοντες, μη-εργασιακοί παράγοντες, ουδέτεροι παράγοντες), τα συμπτώματα που έχουν τα άτομα που βιώνουν άγχος(ψυχολογικές, σωματικές, συμπεριφορικές αντιδράσεις) και τέλος οι ασθένειες που μπορεί να προκληθούν αν δεν αντιμετωπιστεί το άγχος. Αυτό το μοντέλο αντικατοπτρίζει την πολυπλοκότητα του προβλήματος του εργασιακού άγχους, αφού αυτό επεκτείνεται και στο μη εργασιακό περιβάλλον του ατόμου.



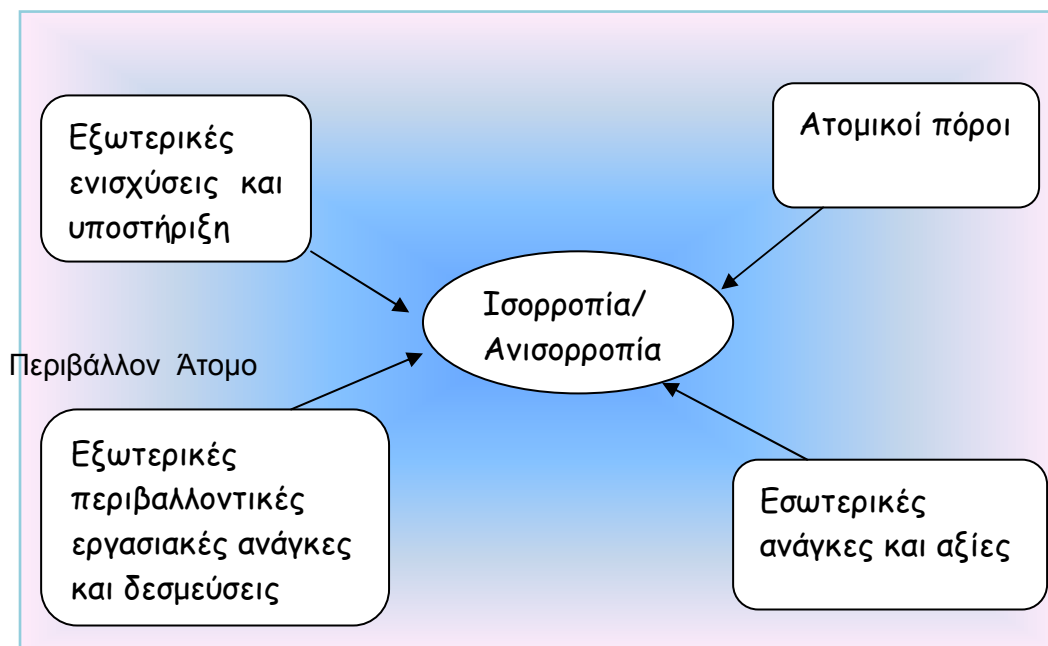
Σχήμα 4

Το μοντέλο NIOSH για το εργασιακό άγχος και τη σχέση του με την υγεία

✓ Το μοντέλο του Cox

Ο Cox περιέγραψε ένα “συναλλακτικό μοντέλο” (transactional model) του stress που απεικονίζει τη δυναμική διαδικασία από την οποία οι άνθρωποι βιώνουν και αντιδρούν στα προβλήματα και τις δυσκολίες. Το stress γίνεται αντιληπτό ως ένα ατομικό φαινόμενο, το αποτέλεσμα της “συναλλαγής” μεταξύ του ατόμου και της κατάστασης, δίνοντας έμφαση στην ενεργή και προσαρμόσιμη φύση του φαινομένου. Η βάση του μοντέλου είναι η σχέση μεταξύ τεσσάρων όψεων του ατόμου και του περιβάλλοντος.

Το άτομο αποτελεί κεντρικό στοιχείο στο μοντέλο αυτό και συνεχώς αποτιμά τις ανάγκες που του δημιουργούνται από τις συνθήκες καθώς και την ικανότητά του να ανταπεξέλθει σε αυτές τις ανάγκες.



Σχήμα 5

Μοντέλο επαγγελματικού άγχους του Cox (1978).

Γ.3. Οργανωτική Κουλτούρα και Εργασιακό Άγχος

Παρατηρώντας συστημικά όλα τα παραπάνω, διαπιστώνουμε πόσο σημαντική είναι η οργανωτική κουλτούρα για το εργασιακό άγχος. Η οργανωτική κουλτούρα είναι αυτή που μπορεί να αυξήσει ή παράλληλα να μειώσει το εργασιακό άγχος. Σε αυτό το σημείο η παρουσία των οργανωτικών ψυχολόγων είναι καταλυτική. Προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση και της οργάνωσης και των εργαζομένων οι Cooper και Locke (2000), στο εισαγωγικό σημείωμα του βιβλίου τους *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* παρουσιάζονται οι εξής 12 χαρακτηριστικότεροι παράγοντες:

- Κίνητρα
- Ηγεσία
- Επιμόρφωση και ανάπτυξη ηγετικών στελεχών
- Αποτελεσματικότητα ομάδας
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Συνεντεύξεις
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Ευφυΐα/κίνητρα/απόδοση έργου
- Προσλήψεις
- Στοχοθεσία
- Δικαιοσύνη Οργανισμού
- Παρεμβάσεις για την πρόληψη ασθενειών που προέρχονται από το στρες

Παρόμοια άποψη έχει εκφράσει και ο Smither (1998) ο οποίος αναφέρει τους παρακάτω παράγοντες:

- Η ανάλυση επαγγέλματος
- Η επιλογή προσωπικού
- Η επιμόρφωση προσωπικού
- Η αφοσίωση στον οργανισμό και η ικανοποίηση από την εργασία
- Η βελτίωση των οργανωτικών δομών

- Ο ανθρώπινος παράγοντας και οι συνθήκες εργασίας
- Η αξιολόγηση προσωπικού
- Η φυσική και διανοητική υγεία των εργαζομένων
- Η παροχή κινήτρων και
- Τα ζητήματα ηγεσίας

Οι δώδεκα αυτοί παράγοντες θα αναλυθούν στην έρευνά μας εκτενέστερα.

B ΜΕΡΟΣ

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ (ΔΗΜΟΣΙΟΣ
ΤΟΜΕΑΣ VS ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ) ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ
ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ**

Η επίδραση της οργανωτικής κουλτούρας στην επαγγελματική ικανοποίηση και στο εργασιακό άγχος : δημόσιος τομέας Vs ιδιωτικός τομέας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας είναι αμφισβητεί σημαντικός. Κατ' αρχάς, η κουλτούρα διαμορφώνει μια συλλογική ταυτότητα που βοηθά τα μέλη της να συνδυάσουν τους εαυτούς τους με τις πολιτικές και την αποστολή της οργάνωσής τους, και να θεωρούν τους εαυτούς τους μέρος της οργάνωσης (Hofstede, 1998 Peters & Waterman, 1982). Δεύτερον, η οργανωτική κουλτούρα ορίζει τους κανόνες της αποδεκτής και μη-αποδεκτής συμπεριφοράς, που καθιστά σαφές στους υπαλλήλους τι πρέπει να πουν ή να κάνουν σε μια δεδομένη κατάσταση (Kotter & Heskett, 1992 Schein, 1990). Τρίτον, αυτοί οι κανόνες βοηθούν στην συνεργασία των υπαλλήλων για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και να αποκριθούν στις εξωτερικές πιέσεις (Schneider & Bowen, 1995). Τέταρτον, η κουλτούρα παρέχει τη δομή και τον έλεγχο χωρίς να στηρίζεται σε ένα επιτακτικό ύφος διοίκησης που μπορεί να ελαττώσει το κίνητρο και τη δημιουργικότητα (O'Reilly & Chatman, 1996).

Όταν οι οργανώσεις προωθούν ένα ορισμένο σύνολο αξιών, όπως το σεβασμό για τους ανθρώπους και υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση, δημιουργούν μια κοινωνική ενέργεια ή κίνητρο που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των υπαλλήλων. Παραδείγματος χάριν, οι Peters και Waterman (1982) βρήκαν ότι οι άριστες οργανώσεις κράτησαν τις αξίες για την ποιότητα, την υπηρεσία, τη σημασία των ανθρώπων ως άτομα, και την καινοτομία που παρακίνησαν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοση και να αυξήσουν την ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους. Οι Sommer, Bae και Luthans (1996) διαπίστωσαν ότι οι υπάλληλοι που αντιλήφθηκαν τη μεγαλύτερη ζεστασιά, υποστήριξη, ανάθεση ευθύνης, και ανταμοιβές από τις οργανώσεις τους, αύξησαν την οργανωτική τους αφοσίωση. Ο Sheridan (1992) διαπίστωσε ότι οι εταιρίες που υπογραμμίζουν τις αξίες των διαπροσωπικών σχέσεων διατήρησαν τους υπαλλήλους επιτυχέστερα από τις εταιρίες που υπογραμμίζουν τις

αξίες του καθήκοντος. Οι εργαζόμενοι έτειναν να είναι πιο ικανοποιημένοι και με λειτουργικό εργασιακό αγχος.

Τα χαρακτηριστικά της ατομικιστικής κουλτούρας είναι η μοναδικότητα, ο ανταγωνισμός, η πρωτοτυπία, η καινοτομία, η δημιουργικότητα καθώς έχουν προτεραιότητα οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων. Από την άλλη η κολλεκτιβιστική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, συνεργασία, αρμονία σχέσεων, αποφυγή συγκρούσεων, συμμόρφωση, αλληλεξάρτηση με προτεραιότητα τους ομαδικούς στόχους. Κατά τον Hofstede, (1980), υπάρχουν έξι πεπτοιθήσεις που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την εφευρετικότητα στο οργανωσιακό πλαίσιο.

- 1) Η πίστη στην αξία της ελευθερίας. Οι managers χρειάζονται ένα βαθμό ελευθερίας ούτως ώστε να ακολουθήσουν τις προσωπικές τους πεπτοιθήσεις σχετικά με τα θέματα για τα οποία καλούνται να πάρουν αποφάσεις. Αυτή η ανάγκη πριμοδοτείται σε ένα ατομικιστικό περιβάλλον, ενώ στο κολλεκτιβιστικό πλαίσιο υποσκάπτεται και προάγεται η συμμόρφωση και η εξάρτηση.
- 2) Ο εξωτερικός προσανατολισμός που ευνοεί την ανάπτυξη εξωτερικών επαφών ενισχύει την εφευρετικότητα και την καινοτομία.
- 3) Τα μέλη ατομικιστικών κοινωνιών προτιμούν την απασχόληση σε μικρές οργανώσεις, ενώ τα μέλη κολλεκτιβιστικών κοινωνιών προτιμούν τις μεγαλύτερες οργανώσεις. Μέσα από έρευνες στην Αμερική παρατηρήθηκε ότι οι μικρές εταιρίες είναι πολύ πιο καινοτόμες από τις μεγάλες. Σε μια μικρή εταιρία υπάρχει συνεχής επαφή μεταξύ των μελών και οι αποφάσεις που θα ληφθούν είναι αποτέλεσμα της επικοινωνίας που αναπτύσσουν.
- 4) Είναι ουσιώδους σημασίας τα να ανταμείβεται κάποιος για ότι προσφέρει μέσα στην οργάνωση. Δηλαδή, η ευθυδικία “ο καθένας να λαμβάνει ότι αξίζει” αποτελεί χαρακτηριστικό μόνο των ατομικιστικών και όχι των κολλεκτιβιστικών οργανώσεων, αυξάνεται το αίσθημα περί δικαίου και ενεργοποιείται στους

υφισταμένους η ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητάς τους και της καινοτομίας.

Η χρηματική επιβράβευση αποτελεί μια διάσταση που οι ατομικιστικές οργανώσεις χειρίζονται με πολύ διαφορετικό τρόπο από ότι οι κολεκτιβιστικές. Η χρηματική επιβράβευση αφορά στο μισθό και τα bonus που παραχωρούνται στους υφισταμένους. Η αμοιβή όμως περιλαμβάνει και άλλα αγαθά όπως την αναγνώριση, την παραχώρηση τίτλων, τις δημοσιεύσεις, και την εξέλιξη. Η προσωπική πληρότητα σημαίνει να δουλεύει κάποιος σε βαθμό που να κινητοποιείται να “εφεύρει” προκειμένου να ικανοποιήσει τις προσωπικές του επιθυμίες για χρήμα, επίτευξη και αναγνώριση.

Τα μέλη των ατομικιστικών οργανώσεων θεωρούν ότι η ταυτότητα που αποκτούν μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο είναι αποτέλεσμα των δικών τους μοναδικών χαρακτηριστικών (Goncalo και Staw, 2006).

5) Ένας επιπρόσθετος παράγοντας είναι η πίστη στη σπουδαιότητα των προσωπικών επαφών που μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του ατόμου. Οι ατομικιστικές κοινωνίες είναι αυτές που αναγνωρίζουν περισσότερο τη σημασία της αλληλεπίδρασης των ατόμων. Για να παράγει κάποιος καινοτόμες και εφευρετικές ιδέες χρειάζεται απαραίτητως την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης, χωρίς αυτήν οιοποιοσδήποτε προσπάθειες καινοτομίας αποτυγχάνουν.

6) Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών εφευρετών συγκλίνουν περισσότερο με τα χαρακτηριστικά των ατομικιστικών κοινωνιών. Οι επιχειρηματίες χρειάζονται αυτονομία, ανεξαρτησία και κυριαρχία και δεν αποσπώνται από τις ανάγκες υποστήριξης ή συμμόρφωσης προς τους κανονισμούς των άλλων. (Saxton & Bouman, 1985 στον Shane, 1992).

Βάσει λοιπόν της οργανωτικής κουλτούρας διαμορφώνεται και το κλίμα εργασίας στην εκάστοτε οργάνωση. Η ατομικιστική κουλτούρα αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις

φιλελεύθερου κλίματος όπου επικρατούν πλούσιες σχέσεις Κοινωνικής Ανταλλαγής, επικρατεί ο Κανόνας Αμοιβαιότητας και είναι έντονο το συναίσθημα Διαδικαστικής, Διανεμητικής και Συμπεριφορικής Δικαιοσύνης. Ο Ιδιωτικός Τομέας χάρη στο φιλελεύθερο κλίμα από το οποίο χαρακτηρίζεται τείνει να συγκλίνει ως προς τα χαρακτηριστικά του με την ατομικιστική κουλτούρα λόγω του ότι παράγεται η αυτονομία, η ανεξαρτησία και όλα με τα συνδεδεμένα με τον κανόνα εσωτερικότητας χαρακτηριστικά (Pansu, 1997). Από την άλλη η κολλεκτιβιστική κουλτούρα αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις απόλυτα ιεραρχικές, γραφειοκρατικές και κονφορμιστικές. Δεν υπάρχει ελευθερία κινήσεων από τους εργαζομένους, επικρατεί έντονος κοινωνικός έλεγχος και εντατική εποπτεία σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Η ανισότητα εξουσίας συσχετίζεται θετικά με τη συμμόρφωση που επιβάλλει η κολλεκτιβιστική κουλτούρα. Ο Δημόσιος Τομέας χάρη στο γραφειοκρατικό και ιεραρχικό του χαρακτήρα συγκλίνει ως προς τα χαρακτηριστικά του με την κολλεκτιβιστική κουλτούρα. Επίσης υπάρχει περιορισμός στην αύξηση ή διατήρηση της παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αντίθετα με τον ιδιωτικό τομέα υποσκάπτεται η έννοια της αυτονομίας, της ανεξαρτησίας, και εν τέλει των χαρακτηριστικών που διέπουν τον κανόνα εσωτερικότητας (Pansu, 1997).

Ο ατομικισμός πέραν των αρνητικών για το κοινωνικό σύνολο γνωρισμάτων που έχει, περιλαμβάνει και χαρακτηριστικά κανονιστικού χαρακτήρα. Όπως έδειξαν οι Dubois και Beauvois (2005) η αυτεπάρκεια (self-sufficiency), η επικέντρωση στο άτομο (individual anchoring) και η εσωτερικότητα (internality) είναι γνωρίσματα του ατομικισμού. Επίσης, σύμφωνα με έρευνα του Shane (1992), πάνω στα χαρακτηριστικά των δύο διαστάσεων της κουλτούρας στον οργανωσιακό χώρο, δείχθηκε ότι η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι δραστηριότητες που μπορούν να επιτευχθούν περισσότερο σε ένα ατομικιστικό παρά σε κολλεκτιβιστικό περιβάλλον. Οι ατομικιστικές κοινωνίες τείνουν να εκτιμούν πολύ περισσότερο από τις κολλεκτιβιστικές την ελευθερία ως βασική οργανωσιακή αξία, η οποία μάλιστα, αποτελεί απαραίτητο συστατικό της καινοτομίας και της δημιουργικότητας. Η

καινοτομία που προκαλεί ριζοσπαστικές κοινωνικές αλλαγές δε μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνο σε ένα περιβάλλον που επιτρέπει την ελευθερία έκφρασης και δράσης, όπως το ατομικιστικό.

Υποθέσεις

Βασιζόμενοι στο παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο και παίρνοντας ως δεδομένο τον ιδιωτικό τομέα ως χώρο ατομικιστικής κουλτούρας ενώ τον δημόσιο ως χώρο κολλεκτιβιστικής κουλτούρας, στη παρούσα έρευνα θα συσχετίσουμε την οργανωτική κουλτούρα του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα με το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και το βαθμό εργασιακού άγχους. Υποθέτουμε ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα θα τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης από ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα. Ακόμη οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα θα εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό εργασιακού άγχους από ότι στον δημόσιο τομέα.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Υποκείμενα

Το δείγμα της έρευνας μας αποτελούνταν από 100 υποκείμενα, 40 άντρες και 60 γυναίκες. Μισοί από αυτούς (20 άντρες και 30 γυναίκες) ήταν εργαζόμενοι σε κάποια υπηρεσία του δημοσίου τομέα και οι άλλοι μισοί εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα . Η έρευνα διεξάχθηκε στον νομό Λάρισας. Η μέση ηλικία του δείγματός μας ήταν τα 37 έτη.

Υλικό

Η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων διεξήχθη με τη χορήγηση ενός «κλειστού» δομημένου ερωτηματολογίου. Η μεθοδολογική αυτή επιλογή πραγματοποιήθηκε για δύο κυρίως λόγους: η χρήση ενός τέτοιου ερωτηματολογίου απαρτίζεται από συγκεκριμένα ερωτήματα στα οποία ο ερωτώμενος οφείλει να απαντήσει με εξίσου συγκεκριμένο τρόπο και όχι όπως αυτός θέλει. Ακόμη δεν υπάρχει κίνδυνος ερευνητικού αποπροσανατολισμού αφού ο ερευνητής έχει θέσει συγκεκριμένα ερωτήματα. Παρουσιάζονται βέβαια και κάποια μειονεκτήματα, όπως ο περιορισμός του ερωτώμενου να εκφραστεί αυθόρμητα.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνά μας χωρίζεται σε δύο θεματικές ενότητες. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Πρόκειται για την κλίμακα ESI (employee satisfaction inventory) η οποία κατασκευάστηκε από τον Αθανάσιο Κουστέλιο, αναπληρωτή καθηγητή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και δημοσιεύτηκε στο Educational and Psychological Measurement.(1997) Vol.57, No.3 .Η εγκυρότητα κατασκευής και πρόβλεψης στηρίχτηκε στη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τις ήδη υπάρχουσες μέχρι τότε κλίμακες. Αποτελείται από 24 ερωτήματα για να εξετάσει τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο τρόπος απάντησης είναι μια πενταβάθμια κλίμακα (1:διαφωνώ απόλυτα, / 5: συμφωνώ απόλυτα). Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε βάσει μιας πιλοτικής έρευνας αντιπροσωπευτικότερου ερωτηματολογίου για εργαζομένους σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Το δεύτερο μέρος έχει να κάνει με το εργασιακό άγχος των εργαζομένων. Πρόκειται μια κλίμακα την οποία κατασκευάσαμε η οποία αποτελείται από 30 ερωτήσεις που καλύπτουν όλο το φάσμα του άγχους στην εργασία. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε μετά από πιλοτική έρευνα (brain storming) σε 50 εργαζομένους. Πρόκειται για μια σειρά 30 ερωτήσεων. Τα υποκείμενα καλούνται να συμπληρώσουν για το καθένα το βαθμό που τους αντιπροσωπεύει με πενταβάθμια κλίμακα (1:διαφωνώ απόλυτα, / 5: συμφωνώ απόλυτα).

Το τελευταίο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία που τα υποκείμενα καλούνται να συμπληρώσουν και περιλαμβάνουν το φύλο του υποκειμένου, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τον τόπο κατοικίας, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το εισόδημα και τον τομέα στον οποίο εργάζονται.

Η στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με το σύστημα επεξεργασίας ποιοτικών δεδομένων SPSS12.

Μεταβλητές

Τις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνάς μας αποτελούσαν τα δημογραφικά στοιχεία του κάθε υποκειμένου. Συγκεκριμένα, το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα, τα χρόνια προϋπηρεσίας, και ο τομέας στον οποίο εργαζόταν. Ως εξαρτημένες μεταβλητές ορίσαμε τη στάση τους προς την επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος.

Πειραματική Διαδικασία

Η χορήγηση του ερωτηματολογίου διεξήχθη με τον εξής τρόπο: Ο ίδιος ο ερευνητής επισκέφθηκε τις υπηρεσίες του δημοσίου και άλλες ιδιωτικές επιχειρήσεις με σκοπό τη χορήγηση και τη συλλογή των ερωτηματολογίων. Η παρουσία του ήταν απαραίτητη για τον έλεγχο τυχών παρεμβαινουσών μεταβλητών καθώς και για διευκρινήσεις όπου αυτό ήταν απαραίτητο. Το ερωτηματολόγιο δεν ήταν υποχρεωτικό να απαντηθεί από όλους, αλλά μόνο από όσους το ήθελαν, αφού πρώτα τους ενημερώναμε για το θέμα της έρευνάς μας, καθώς και ότι θα ήταν ανώνυμο. Οι οδηγίες που δόθηκαν στα υποκείμενα ήταν να συμπληρώσουν τα ερωτήματα με τον τρόπο που τους ζητείται κάθε φορά και να μας ρωτούν όταν κάτι

δεν τους ήταν κατανοητό. Επίσης τους ζητούσαμε να μη συζητούν το περιεχόμενο των ερωτημάτων της έρευνας με τους συναδέλφους τους μέχρι να ολοκληρωθεί η διαδικασία συλλογής των δεδομένων στην εκάστοτε οργάνωση. Ο καθένας συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιό του στο γραφείο του με την εποπτεία του ερευνητή.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Θα παρουσιάσουμε πρώτα τα αποτελέσματα της κλίμακας μέτρησης ESI (employee satisfaction inventory, 1997) που μελετά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η παραγοντική ανάλυση μας έδωσε 4 σημαντικούς παράγοντες (πίνακας1) με τιμή μεγαλύτερη του ένα. Για κάθε παράγοντα βρέθηκε ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach), οι οποίοι ήταν στατιστικά σημαντικοί και κυμαίνονταν από $\alpha=0,52$ έως $\alpha=0,87$. Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας», ο δεύτερος «ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία», ο τρίτος «ικανοποίηση από το μισθό» και ο τέταρτος «ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της εργασίας».

Ακολουθούν τα αποτελέσματα του είδους του τομέα απασχόλησης των εργαζομένων (ιδιωτικός –δημόσιος τομέας) με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας τους. Πρόκειται για δύο ανεξάρτητα δείγματα για αυτό ελέγξαμε τι συμβαίνει με το t- κριτήριο. Από τον πίνακα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους (0,3126) σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Παρατηρούμε ότι $\text{sig.} = 0,001 < 0,05$ οπότε ισχύει η ισότητα διασπορών, οι μέσοι όροι ίσοι άρα μπορούμε να κάνουμε γενίκευση στον πληθυσμό εφόσον ισχύει και η προϋπόθεση $n \geq 30$. . Πραγματοποιήσαμε το t- κριτήριο και για τους άλλους τρεις παράγοντες. Από τον παράγοντα «ικανοποίηση από το μισθό» και τομέα απασχόλησης φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο

ικανοποιημένοι από το μισθό τους (0,2957) σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Παρατηρούμε ότι $\text{sig.} = 0,003 < 0,05$ οπότε ισχύει η ισότητα διασπορών, οι μέσοι όροι ίσοι άρα μπορούμε να κάνουμε γενίκευση στον πληθυσμό εφόσον ισχύει και η προϋπόθεση $n \geq 30$. Από τον παράγοντα «ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις» και τον τομέα απασχόλησης είδαμε ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο ικανοποιημένοι (0,6031) σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Παρατηρούμε ότι $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ οπότε ισχύει η ισότητα διασπορών, οι μέσοι όροι ίσοι άρα μπορούμε να κάνουμε γενίκευση στον πληθυσμό εφόσον ισχύει και η προϋπόθεση $n \geq 30$. Από τον παράγοντα «ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας» και τομέας απασχόλησης είδαμε ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο ικανοποιημένοι (0,5279) από τις συνθήκες εργασίας σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Παρατηρούμε ότι $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ οπότε ισχύει η ισότητα διασπορών, οι μέσοι όροι ίσοι άρα μπορούμε να κάνουμε γενίκευση στον πληθυσμό εφόσον ισχύει και η προϋπόθεση $n \geq 30$.

Το επόμενο βήμα είναι τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης της κλίμακας για το εργασιακό άγχος που κατασκευάσαμε. Η παραγοντική ανάλυση μας έδωσε 6 σημαντικούς παράγοντες με τιμή μεγαλύτερη του ένα. Για κάθε παράγοντα βρέθηκε ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας (α του Cronbach), οι οποίοι ήταν στατιστικά σημαντικοί και κυμαίνονταν από $\alpha = 0,59$ έως $\alpha = 0,81$. Οι παράγοντες ονομάστηκαν ως εξής: «πολύ δουλειά», «ρόλος», «ευθύνη», «διαπροσωπικές σχέσεις», «ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία», «συμβατότητα προσωπικής ζωής και εργασίας».

Ακολουθούν τα αποτελέσματα του είδους του τομέα απασχόλησης των εργαζομένων (ιδιωτικός –δημόσιος τομέας) με τον βαθμό εργασιακού άγχους που σχετίζεται με τον ρόλο, με τις σχέσεις, την ευθύνη. Πρόκειται για δύο ανεξάρτητα δείγματα για αυτό ελέγξαμε τι συμβαίνει με το t - κριτήριο. Από τον πίνακα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι σε μεγαλύτερο βαθμό αγχωμένοι από την

εργασία τους σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Παρατηρούμε ότι $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ οπότε ισχύει η ισότητα διασπορών, οι μέσοι όροι ίσοι άρα μπορούμε να κάνουμε γενίκευση στον πληθυσμό εφόσον ισχύει και η προϋπόθεση $n \geq 30$. Από τον παράγοντα συμβατότητα προσωπικής ζωής και εργασίας και τομέα απασχόλησης φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι σε μεγαλύτερο βαθμό αγχωμένοι από την εργασία τους σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Παρατηρούμε ότι $\text{sig.} = 0,132 > 0,05$ οπότε δεν ισχύει η ισότητα διασπορών άρα προχωράμε στο τεστ Levene. Το $\text{sig.} = 0,00 < 0,05$ άρα έχουμε διαφορά των μέσων όρων οπότε δεν μπορούμε να κάνουμε γενίκευση στον πληθυσμό επειδή η διαφορά είναι στατιστικώς σημαντική.

Όσον αφορά το φύλο και το βαθμό εργασιακού άγχους τα αποτελέσματα είναι τα εξής: χρησιμοποιήσαμε το t- κριτήριο για τον κάθε παράγοντα. Από τον πίνακα φάνηκε ότι οι γυναίκες αγχώνονται περισσότερο από τους άντρες για τη ποσότητα της δουλειάς καθώς και για τις σχέσεις. Για το πρώτο παρατηρούμε ότι $\text{sig.} = 0,254 > 0,05$ οπότε δεν ισχύει η ισότητα διασπορών άρα προχωράμε στο τεστ Levene . Το $\text{sig.} = 0,376 > 0,05$ άρα δεν έχουμε διαφορά των μέσων όρων οπότε μπορούμε να κάνουμε γενίκευση στον πληθυσμό. Για τον άλλο παράγοντα το $\text{sig.} = 0,001 < 0,05$ οπότε ισχύει η ισότητα διασπορών, οι μέσοι όροι ίσοι άρα μπορούμε να κάνουμε γενίκευση στον πληθυσμό εφόσον ισχύει και η προϋπόθεση $n \geq 30$. Οι άντρες φάνηκε να αγχώνονται περισσότερο για τους παράγοντες συμβατότητα εργασίας και προσωπικής ζωής, για την ευθύνη, το ρόλο.

Μεταβλητές όπως η ηλικία, το εισόδημα, το μορφωτικό επίπεδο δεν έδειξαν αξιοσημείωτα αποτελέσματα.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Βασιζόμενοι στα παραπάνω αποτελέσματα θα προσπαθήσουμε να τα ερμηνεύσουμε. Στην έρευνά μας βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα (χώρος ατομικιστικής κουλτούρας) έτειναν να ισχυρίζονται ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε θέματα όπως είναι οι δυνατότητες για προαγωγή, οι αμοιβές, η συμπεριφορά των προϊσταμένων, η ικανοποίηση για την εργασία ή η αντίσταση σε αλλαγές, από τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα (χώρος κολλεκτιβιστικής κουλτούρας). Οι σχέσεις προϊσταμένων- εργαζομένων είναι αναμφισβήτητα σημαντικές στον εργασιακό χώρο. Διαπιστώθηκε ότι όταν ο προϊστάμενος ήταν ευγενικός, κατανοούσε τα προβλήματα των εργαζομένων, τους στήριζε και τους ενθάρρυνε οι εργαζόμενοι έτειναν να νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και λιγότερο άγχος αφού δεν ένιωθαν πολύ πιεσμένοι.

Είδαμε ότι τα κίνητρα δίνονται περισσότερο τον ιδιωτικό τομέα, εκεί όπου η ανταγωνιστικότητα, η μοναδικότητα και οι καινοτόμες ιδέες ανταμείβονται. Ο ιδιωτικός τομέας φαίνεται να δίνει περισσότερα κίνητρα γιατί είναι και ο ίδιος πιο ανταγωνιστικός στην αγορά εργασίας .

Οι εργαζόμενοι στην έρευνά μας φαίνεται ότι ικανοποιούνται από αυτά δίνοντας τους μεγαλύτερη θέληση και όρεξη για δουλειά. Η έρευνα μας έδειξε ότι και στον ιδιωτικό παρόλο που είναι ανταγωνιστικός και πιο ευέλικτος αλλά και στον δημόσιο κολλεκτιβιστικού χαρακτήρα δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς την ύπαρξή της. Οι εργαζόμενοι τείνουν να την επιζητούν και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και λιγότερο αγχωμένοι όταν υπάρχει. Ξέρουν ότι η οργάνωση είναι δίκαιη και ότι θα ανταμείβεται ο καθένας όσο του αξίζει. Οι προαγωγές είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Στην έρευνά μας φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα. Φαίνεται να επαληθεύεται η πρώτη μας υπόθεση. Παρόλο που η δουλειά στον δημόσιο τομέα είναι πιο χαλαρή, μόνιμη και σταθερή και οι

εργαζόμενοι δε νιώθουν μεγάλο βαθμό άγχους, οι ίδιοι δε δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι από όλα αυτά. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα παρόλο που η εργασία δεν είναι σταθερή, ο μισθός όχι τόσο ικανοποιητικός με αποτέλεσμα μεγαλύτερο άγχος, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους, τις συνθήκες, τα κίνητρα και τις προοπτικές.

Από την έρευνά μας φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο αγχωμένοι με την εργασία τους και αυτό γιατί εργάζονται σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό, που επιζητά την εφευρετικότητα, τη μοναδικότητα, τη καινοτομία. Επιπρόσθετα η εργασία σε αυτόν τον τομέα δεν είναι σταθερή και μόνιμη και η αβεβαιότητα για το μέλλον είναι παρούσα. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα με τη συλλογικότητα που τον διακρίνει, ο γραφειοκρατικός και ιεραρχικός του χαρακτήρας δίνουν την αίσθηση της ασφάλειας και για αυτό το εργασιακό άγχος είναι σαφώς μειωμένο. Στο σημείο αυτό επιβεβαιώνεται και η δεύτερη υπόθεσή μας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η οργανωτική κουλτούρα έχει διερευνηθεί από πολλούς επιστήμονες και έχει διασαφηνιστεί η σημασία της στον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης μέσα από το κλίμα που διαμορφώνεται στο χώρο καθώς και στον τύπο σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, ο ρόλος του οργανωτικού ψυχολόγου στη διαμόρφωση, συνέχιση και κυρίως στην αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας είναι καθοριστικός, αφού αυτός και μόνο μπορεί να γνωρίζει το βέλτιστο τρόπο με τον οποίο μπορεί να αλλάξει η κουλτούρα της οργάνωσης - βάσει γνωστικών και κοινωνικών μοντέλων που έχουν δημιουργηθεί - ούτως ώστε να αποφευχθεί η αποτυχία της αλλαγής αυτής και να μην οδηγηθεί η οργάνωση σε απροσδόκητες καταστάσεις.

✓ Ανάλυση Οργανισμού

Η ανάλυση ενός οργανισμού μελετά τόσο το εξωτερικό περιβάλλον και τις επιπτώσεις του στον οργανισμό (όπως νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις ή μεταβολές στον οικονομικό χώρο) όσο και το εσωτερικό του οργανισμού (δομές, κατανομή αρμοδιοτήτων, βαθμός επίτευξης στόχων). Ένα κομμάτι της συγκεκριμένης ανάλυσης που συχνά ονομάζεται «**διάγνωση του οργανισμού**» μελετά τις απόψεις των εργαζομένων για διάφορα ζητήματα όπως είναι οι δυνατότητες για προαγωγή, οι αμοιβές, η συμπεριφορά των προϊσταμένων, η ικανοποίηση για την εργασία ή η αντίσταση σε αλλαγές. Στην έρευνά μας βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα (χώρος ατομικιστικής κουλτούρας) έτειναν να ισχυρίζονται ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι στα παραπάνω θέματα από τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα (χώρος κολλεκτιβιστικής κουλτούρας). Τα μέσα που χρησιμοποιεί η ανάλυση ενός οργανισμού είναι ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, μελέτη εκθέσεων αξιολόγησης, ποικίλες τεχνικές ανάλυσης επαγγέλματος, στοιχεία για την οργάνωση του ανθρώπινου προσωπικού, οικονομικά στοιχεία, μελέτες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον, εμπειρογνώμονες και επιτροπές εργασίας.

✓ Ηγεσία

.Η θεωρία του «Μεγάλου Ηγέτη» ισχυριζόταν ότι ο ηγέτης είναι άτομο μοναδικό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Οι πρώτες θεωρίες για την ηγεσία ξεκίνησαν μια προσπάθεια εντοπισμού αυτών των χαρακτηριστικών (traits theories). Μια αντιπροσωπευτική θεωρία αυτής της σχολής είναι η εκείνη του Ghiseli ο οποίος είχε αναπτύξει ένα τεστ για τη διαπίστωση ηγετικών ικανοτήτων (όπως ευφυΐα, αποφασιστικότητα, ανάγκη για δύναμη κ.λπ.). Αργότερα οι συμπεριφοριστές θέλοντας να δώσουν τη δική τους εξήγηση για το ζήτημα της ηγεσίας, εστίασαν τη προσοχή τους «στον τρόπο με τον οποίο κάποιος ηγείται και χρησιμοποιεί τη δύναμη που διαθέτει» (Boone & Kurtz, 1992) και οι προηγούμενες απόψεις άρχισαν να εγκαταλείπονται. Με αφορμή την κάλυψη των αναγκών του στρατού, το Πανεπιστήμιο του Οχάιο επιδόθηκε σε μια σειρά συστηματικών ερευνών στα τέλη του 1940. Οι έρευνες αυτές κατέληξαν σε δύο κύριους άξονες. Ο πρώτος αφορούσε τα συναισθήματα του ηγέτη για τους υφισταμένους του, δηλαδή αν ενδιαφέρεται γι' αυτούς, αν τους σέβεται και αν έχει απέναντί τους φιλική συμπεριφορά και δεύτερος άξονας αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει και κατανέμει τις εργασίες με σκοπό πάντα την αύξηση της παραγωγικότητας.

Πάνω στους άξονες αυτούς κινήθηκαν και οι νεότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την ηγεσία. Ο Fiedler, καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Washington, τόνισε στη θεωρία του ότι ήταν βασικό σημείο η ανάπτυξη μιας κλίμακας μέσω της οποίας προτείνεται να εξεταστεί αν ένας ηγέτης είναι και σε ποιο βαθμό προσανατολισμένος προς το έργο ή προς τις διαπροσωπικές σχέσεις, γεγονός που θα επηρεάσει και τον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς του σε συνάρτηση με τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες καθώς και τις σχέσεις με τους άλλους. Καθόρισε τους παρακάτω τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η δύναμη της κατεχόμενης θέσης. Όταν ο ηγέτης κατέχει μια ισχυρή θέση μέσα σ' έναν οργανισμό μπορεί ευκολότερα να κατευθύνει και να επηρεάζει τους εργαζόμενους.
- Η σαφήνεια των καθηκόντων, σε σχέση με τις ευθύνες και εργασίες κάθε ατόμου της ομάδας.
- Οι σχέσεις ηγέτη-μελών που δείχνουν πόσο αρεστός είναι ο ηγέτης, αν τα μέλη τον εμπιστεύονται και αν είναι πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν.

Ο καλύτερος τρόπος για την άσκηση της ηγεσίας είναι η προσεκτική ανάλυση και η κατά περίπτωση τήρηση των τριών προαναφερόμενων παραγόντων .

Η θεωρία των Hersey και Blanchard δείχνει αναλογία όσον αφορά στη στάση του ηγέτη με το επίπεδο της ωριμότητας και των ικανοτήτων των υφισταμένων. Όταν το επίπεδο αυτό είναι χαμηλό, ο ηγέτης δίνει έμφαση σε δομικά στοιχεία, όπως είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος για την άσκηση του έργου ενώ όταν το επίπεδο των υφισταμένων είναι υψηλό, τότε δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης που οδηγεί στη παραχώρηση μεγαλύτερης πρωτοβουλίας και στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Σύμφωνα με το μοντέλο της χαρισματικής ηγεσίας, ο χαρισματικός ηγέτης απορρίπτει το κατεστημένο και είναι ριψοκίνδυνος, προκειμένου να υλοποιήσει τα οράματά του. Έχει θετική αντίληψη για τα πράγματα, έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και νοιάζεται για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Έχει εμπειρία, η οποία αν και δε συνδέεται απαραίτητα με ακαδημαϊκά ή άλλα επίσημα προσόντα, είναι αποδεκτή από τους υπολοίπους, ηγείται προσφέροντας τον εαυτό του ως παράδειγμα, χωρίς κατ' ανάγκη να επιδιώκει τη συναίνεση των υφισταμένων του.

Ο Bass διακρίνει δύο τύπους ηγεσίας:

1). Τη **διαπραγματευτική (transactional)**, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης επικεντρώνεται στον εντοπισμό τυχόν προβλήματος καθώς και τους τρόπους επίλυσής του, σε συνδυασμό με τις ανάγκες και την προσωπική ικανοποίηση των υφισταμένων (Smither, 1998, σελ. 302).

2). Τη **μετασχηματιστική (transformational)**, η οποία δεν εστιάζεται στο σχεδιασμό τυποποιημένων διαδικασιών, αλλά ο ηγέτης έχοντας εμπιστοσύνη στους υφισταμένους μεταλλάσσει τη φυσιογνωμία του χώρου εργασίας, ώστε να γίνει ένας χώρος δημιουργικότητας, βέλτιστων επιδόσεων και συμμετοχικών διαδικασιών .

✓ Κίνητρα

Τα κίνητρα συνιστούν άτυπες συμφωνίες που λαβαίνουν χώρα ανάμεσα σε έναν ή περισσότερους εργαζόμενους και εργοδότες. «Όποιος δουλέψει περισσότερο, θα ανταμοιφθεί» ακούμε τους εργοδότες να λένε....Έτσι, αν οι εργαζόμενοι δουλέψουν πιο πολύ ή αν πετύχουν κάποιους στόχους, τότε η οργάνωση θα του αυξήσει τις ευκαιρίες για προαγωγή, θα του προσφέρει bonus, θα του εξασφαλίσει μεγαλύτερη σταθερότητα στην εργασία, ανάλογα με το εκάστοτε άτυπο αυτό συμβόλαιο. Πρόκειται για μια άμεση μελλοντική ανταλλαγή μεταξύ ενός ή περισσότερων εργαζομένων και των εργοδοτών. Χωρίς αυτήν την υπόσχεση για μελλοντικά και αμοιβαία οφέλη δεν υφίστανται κίνητρα για τη δημιουργία του συμβολαίου. Από ψυχολογικής σκοπιάς το συμβόλαιο συνδέεται με τις αντιλήψεις των δύο μερών για τις υποχρεώσεις τους στο πλαίσιο της εργασίας καθώς και με το βαθμό εμπιστοσύνης που έχουν όσον αφορά την τήρηση των άτυπων συμφωνιών . Είδαμε ότι τα κίνητρα δίνονται περισσότερο τον ιδιωτικό τομέα, εκεί όπου η ανταγωνιστικότητα, η μοναδικότητα και οι καινοτόμες ιδέες ανταμείβονται.

✓ Δικαιοσύνη Οργανισμού/Επιχείρησης

Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους να γνωρίζουν και να διαπιστώνουν ότι μέσα στην οργάνωσή τους επικρατεί δικαιοσύνη. Ο όρος «**Δικαιοσύνη Οργανισμού**» οφείλεται στον Greenberg και αφορά τη δίκαιη κρίση μέσα σε έναν οργανισμό όσον αφορά αυτό καθαυτό το αποτέλεσμα αλλά και όσον αφορά και τη διαδικασία μιας αξιολόγησης.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν κυριαρχήσει δύο ορισμοί για τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας που συνδέουν κυρίως τις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Η πρώτη ονομάζεται «δικαιοσύνη αποφάσεων» και αφορά κυρίως τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης πάνω στις οποίες στηρίζονται οι αποφάσεις ενός οργανισμού. Η δεύτερη που ονομάζεται «διαδικαστική δικαιοσύνη» (procedural justice) δικαιοσύνη έχει τις ρίζες της στη **θεωρία αναλογίας** του Adams. Η θεωρία αυτή εμφανίστηκε το 1965 και ισχυρίζεται ότι η δημιουργία κινήτρων εξαρτάται από τον τρόπο που ένα άτομο αξιολογεί τη δικαιοσύνη συγκρίνοντας τις απολαβές που λαμβάνει σε σχέση με τις απολαβές άλλων ατόμων καθώς και με την εκπαίδευση, την εμπειρία και την προσπάθεια που καταβάλλουν τα άτομα αυτά.

Η δικαιοσύνη των αποφάσεων επηρεάζεται και από περιορισμούς που απορρέουν από τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις και βασίζεται συνήθως στους παρακάτω τρεις βασικούς κανόνες: (α) απονομή ανάλογα με την προσφορά έργου, (β) ισότιμη παροχή ευκαιριών, και (γ) ανταπόκριση σε προσωπικές ανάγκες π.χ. σε οικονομικά ασθενέστερους. Σε σχέση με τη διαδικαστική δικαιοσύνη ο οργανισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει στις διαδικασίες του και τη συμμετοχή των εργαζόμενων ώστε να ακούγεται η φωνή τους, να είναι δηλ. σε θέση να προσφέρουν καινούρια στοιχεία και να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων.

Επίσης ο Greenberg έχει καθορίσει και άλλες μορφές δικαιοσύνης όπως είναι: (α) η πληροφοριακή δικαιοσύνη που σχετίζεται με την παροχή πληροφοριών και διευκρινίσεων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και (β) η διαπροσωπική δικαιοσύνη που σχετίζεται με την κοινωνική μορφή απονομής της δικαιοσύνης, δηλ. με την ευγένεια με την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ένα πρόβλημα το οποίο κατά την κρίση του εναγόμενου μπορεί να οφείλεται σε άδικες αποφάσεις.

✓ Ικανοποίηση από την εργασία

Οι θεωρίες κινήτρων και οι γενετικές θεωρίες καταδεικνύουν ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι τα ενδιαφέροντα και η ευφυΐα, είναι

δυνατόν να επηρεάσουν και τις στάσεις ενός ατόμου απέναντι στη δουλειά του. Οι τρόποι αποτύπωσης της ικανοποίησης από την εργασία χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη, οι εργαζόμενοι ερωτώνται για επιμέρους ζητήματα που τους αφορούν, όπως ο μισθός, οι σχέσεις με προϊσταμένους και συναδέλφους, οι ευκαιρίες για προαγωγή και οι συνθήκες εργασίας και βάσει των απαντήσεών τους εξάγεται ένα συνολικό αποτέλεσμα. Στη δεύτερη κατηγορία, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εκτιμούν αθροιστικά την ικανοποίησή τους ως προς την εργασία, ανεξάρτητα αν δεν είναι ευχαριστημένοι με κάποια επιμέρους ζητήματα.

Εκτός από την ικανοποίηση, μετράται και η άλλη όψη: η **δυσαρέσκεια για την εργασία**, η οποία αν δεν οφείλεται σε ανικανότητα του εργαζόμενου, ασθένεια ή προβλήματα μετακίνησης, αλλά μπορεί να προέρχεται από έλλειψη δημιουργίας κινήτρων, έλλειψη ενασχόλησης με σοβαρά θέματα ή χαμηλές αποδοχές. Οι απουσίες μπορεί να αποτελέσουν ένα δείκτη δυσαρέσκειας για την εργασία και ένας τρόπος μέτρησής τους είναι η τήρηση αρχείων για τη συχνότητα και τη διάρκειά τους. Ένας άλλος δείκτης δυσαρέσκειας συνδέεται με την εκούσια αποχώρηση (turn over) από τη δουλειά, γεγονός που σύμφωνα με ορισμένες έρευνες μπορεί να συνδέεται με την ικανοποίηση προσωπικών στόχων ή με την αναζήτηση καλύτερων οικονομικών απολαβών. Τέλος, άλλοι δείκτες δυσαρέσκειας είναι η αργοπορία κατά την προσέλευση στην εργασία ή ακόμη και η εκδήλωση αποκλίνουσας συμπεριφοράς όπως είναι η κλοπή, η επικριτική συμπεριφορά και η επιθετικότητα. Κίνητρα για την αύξηση της ικανοποίησης για την εργασία είναι η βελτίωση των οικονομικών απολαβών, ο επανασχεδιασμός της εργασίας δίνοντας στους εργαζόμενους ευκαιρίες να ασχοληθούν και με άλλα αντικείμενα (job enlargement) αντίστοιχου επιπέδου ή αρμοδιότητες υψηλότερου επιπέδου (job enrichment) , το ευέλικτο ωράριο και η παροχή ειδικών προγραμμάτων επιλογής που μπορεί να αφορούν την υγεία (οδοντιατρικές παροχές), τις συντάξεις ή τη δημιουργία βρεφονηπιακού σταθμού μέσα στο χώρο εργασίας (Smither, 1998 269).

✓ Εργασιακό Άγχος

Το εργασιακό άγχος μπορεί να συνδέεται με επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και, φυσικά, στον ίδιο τον εργαζόμενο. Συχνά είναι συνδεδεμένο και με τη φύση του επαγγέλματος που μπορεί να δημιουργεί περισσότερο άγχος από ένα άλλο επάγγελμα. Αγχογόνα είναι συνήθως εκείνα τα επαγγέλματα τα οποία συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, απαιτούν ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων ή αποφάσεις με οικονομικές, κοινωνικές ή άλλου είδους συνέπειες (Κάντας, 1995).

Οι ψυχολόγοι διακρίνουν τα αίτια δηλ. τους παράγοντες που προκαλούν το άγχος (stressors) και τις εκδηλώσεις του ατόμου (strains) που είναι αποτέλεσμα των στρεσογόνων παραγόντων (Ganster & Murphy, 2000). Στρεσογόνοι παράγοντες μπορεί να είναι η υπερφόρτιση καθηκόντων, η αυστηρή τήρηση χρονοδιαγραμμάτων ή οι διαπροσωπικές σχέσεις. Τους παράγοντες αυτούς το άτομο μπορεί να τους εκλάβει ως απειλή ή ως πρόκληση για ανάπτυξη. Όταν τους εκλαμβάνει ως απειλή και όταν η διάρκεια αυτών των συνθηκών είναι παρατεταμένη, τότε έχουν ως αποτέλεσμα τη συσσώρευση αρνητικών συναισθημάτων, όπως κατάθλιψη ή εχθρικότητα και μπορεί να έχουν συνέπειες ακόμη και στην υγεία του ατόμου, ιδιαίτερα στο νευρικό και ενδοκρινολογικό του σύστημα, η διατάραξη του οποίου ευθύνεται για τη δημιουργία σοβαρών παθήσεων.

Σύμφωνα με ορισμό των Greenhalgh & Rosenblatt που αναφέρουν οι Lee et al. (2006), ο όρος ανασφάλεια για την εργασία «αντανακλά» το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασιακή τους κατάσταση απειλείται και αισθάνονται ανίσχυροι να κάνουν κάτι για να αντιμετωπίσουν αυτήν την κατάσταση. Η ανασφάλεια για την εργασία μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ατομική επίδοση του εργαζόμενου, ψυχοσωματικά προβλήματα, στρες, τάση φυγής και έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση.

Ένας λόγος για τη δημιουργία ανασφάλειας είναι οι μειώσεις προσωπικού ή οι απολύσεις που επηρεάζουν αρνητικά όχι μόνο αυτούς που φεύγουν, αλλά και εκείνους που παραμένουν, αφού μπορεί να αλλάξουν τα καθήκοντά τους ή να

μειωθούν οι ώρες εργασίας τους. Άλλος λόγος μπορεί να είναι η συγχώνευση δύο οργανισμών, γεγονός που επηρεάζει κυρίως το μικρότερο οργανισμό (target company) και ενδέχεται να οδηγήσει στην απομάκρυνση των εργαζομένων ή να τους προκαλέσει συναισθήματα απώλειας, λύπης, δυσπιστίας θυμού, κατάθλιψης, ώσπου τελικά να αποδεχτούν τη νέα κατάσταση. Στο καινούριο περιβάλλον στο οποίο δημιουργούνται τέτοιες καταστάσεις υπάρχει η αίσθηση απώλειας της προσωπικής ταυτότητας και της νοσταλγίας για όσα χάθηκαν. Αυτή η συλλογική θλίψη μπορεί να δημιουργήσει αντιδράσεις στη συνοχή του νέου οργανωτικού σχήματος και αντίδραση για τις αλλαγές (Muchinsky, 1997).

Ο αριθμός των ερευνών που δοκίμασαν ένα είδος παρέμβασης για τη μείωση του στρες είναι μικρός, ενώ παρεμβάσεις όπως η επιμόρφωση ή οι ασκήσεις χαλάρωσης αποτελούν γενικότερες μεθόδους και προέρχονται από το χώρο της κλινικής και συμβουλευτικής ψυχολογίας. Τέτοιου είδους παρεμβάσεις τείνουν να αλλάξουν τον εργαζόμενο και όχι το εργασιακό περιβάλλον. Έτσι δημιουργείται η αντίληψη ότι το στρες εργασίας είναι προσωπικό πρόβλημα του εργαζόμενου και όχι προϊόν στρεσογόνων παραγόντων που υπάρχουν στο χώρο της εργασίας. Συνεπώς, τα προγράμματα παρέμβασης αντί να αξιολογήσουν και να διορθώνουν τις λειτουργίες του οργανισμού, απευθύνονται στις ατομικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου που μπορούν εύκολα να αξιολογηθούν και κοστίζουν λιγότερο.

Στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζονται και άλλες συμπεριφορές που συνδέονται με το στρες, όπως:

- **Η συναισθηματική δυσαρμονία**

Οι Zapf και Holz (2006) αναφέρονται στην συναισθηματική δυσαρμονία (emotional dissonance) η οποία εμφανίζεται όταν το άτομο υποχρεώνεται να εκφράσει συναισθήματα τα οποία δεν αισθάνεται στην πραγματικότητα. Το σύμπτωμα αυτό αφορά κυρίως τον τομέα των υπηρεσιών ο οποίος αυξάνεται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, στις ευρωπαϊκές χώρες, ποσοστό μεγαλύτερο του 50% των εργαζομένων απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών και

σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να συναλλάσσονται με πελάτες. Η έρευνά τους υποστηρίζει ότι η συναισθηματική αντίθεση δε συνδέεται με την προσωπικότητα των εργαζόμενων, αλλά μάλλον αφορά τις συνθήκες εργασίας και τις απαιτήσεις του οργανισμού, ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται στους πελάτες.

- **Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout)**

Πρόκειται για μια ψυχολογική διαδικασία συναφής αλλά όχι ταυτόσημη με το επαγγελματικό άγχος. Ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη διεθνή βιβλιογραφία το 1974, όταν ο Freudenberger περιέγραψε ένα σύνολο συμπτωμάτων εξουθένωσης σε εθελοντές και επαγγελματίες που παρείχαν υπηρεσίες στο χώρο της ψυχικής υγείας. Από τότε ένας σημαντικός αριθμός ερευνών και κλινικών παρατηρήσεων συνέβαλαν στην αναγνώριση και συστηματική μελέτη αυτού του φαινομένου, που είναι διαδεδομένο σε χώρους εργασίας που δημιουργούνται στενές σχέσεις μεταξύ επαγγελματιών και ατόμων που έχουν την ανάγκη τους.

Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν ορισμό για το φαινόμενο αυτό. Για παράδειγμα η Proppit, αναφερόμενη στο burn out, το περιγράφει σαν «την φλόγα που χορεύει, δίνει ζεστασιά, ενέργεια και φως και τελικά σβήνει όταν τελειώσει η πηγή της ενέργειάς της και μένει μόνο ο εσωτερικός πυρήνας- από στάχτη και θάνατο, αδυνατώντας πια να δώσει ζεστασιά, ενέργεια ή φως». Το burn out, εκτός της έννοιας της επαγγελματικής εξουθένωσης, παίρνει κι άλλες παραμφερείς έννοιες όπως αυτές του «καψίματος», της αναλογίας του «σβησμένου σπίρτου για να περιγράψει μια κατάσταση φυσικής, συναισθηματικής και νοητικής εξάντλησης, που μπορεί να συμβεί σαν αποτέλεσμα της μακροχρόνιας δουλειάς με ανθρώπους, σε καταστάσεις που είναι συναισθηματικά απαιτητικές.

Οι πρώτες έρευνες όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση έγιναν από τους Maslach & Jackson (1981, 1985, 1986), οι οποίοι προσπάθησαν να ερευνήσουν

το φαινόμενο κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης (MBI: Maslach Burnout Inventory). Σύμφωνα με την Maslach, πρόκειται για σύνδρομο που αποτελείται από τρεις διαστάσεις: α) συναισθηματική εξάντληση, β) αποπροσωποποίηση, γ) μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης (Maslach & Jackson, 1986). Το σύνδρομο αυτό θεωρήθηκε αρχικά ότι εμφανίζεται κυρίως σε άτομα που έχουν εργασία η οποία συνεπάγεται προσφορά υπηρεσιών σε άλλα άτομα (γιατροί, νοσοκόμοι, εκπαιδευτικοί κ.λπ) αλλά πρόσφατα η διερεύνηση του συνδρόμου αυτού έχει επεκταθεί και σε άλλα επαγγέλματα (Cordes & Dougherty, 1993, Lee & Ashforth, 1993). που αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των συμπεριφορών του, β) η αποπροσωποποίηση που αναφέρεται στην αρνητική και πολλές φορές κυνική αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, γ) η μειωμένη προσωπική επίτευξη που αναφέρεται στη τάση του ατόμου να αυτοαξιολογείται αρνητικά, ιδίως όσον αφορά τη δουλειά του με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και σε ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας, όσον αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν εμφανίζεται ξαφνικά αλλά πρόκειται για μια προοδευτική διεργασία, αποτέλεσμα χρόνιου, συσσωρευμένου στρες που κατακλύζει τον επαγγελματία. Σαν συμπτώματα του συνδρόμου θεωρούνται καταρχήν η βαθμιαία έλλειψη ενθουσιασμού. Σταδιακά γίνεται κανείς όλο και λιγότερο διαθέσιμος να εργαστεί. Αποφεύγει τις ευθύνες της δουλειάς και τους συνεργάτες του. Δεν παίρνει πρωτοβουλίες, αποκτά αμυντική στάση σε κάθε νέα αλλαγή, κρατά απρόσωπη στάση σε θέματα δουλειάς και συναδελφικότητας. Τέλος, ο εργαζόμενος φτάνει σε σημείο νωθρότητας και χάνει κάθε ελπίδα αλλαγής της προβληματικής αυτής κατάστασης.

Ειδικότερα, η συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί πλέον να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του. Ένα κοινό

σύμπτωμα είναι να βλέπει το άτομο με δέος την προοπτική ότι την επόμενη μέρα θα πρέπει ξανά να πάει στη δουλειά του. Η δεύτερη διάσταση του συνδρόμου είναι η αποπροσωποποίηση (depersonalization), αναφέρεται στην αρνητική, και πολλές φορές κυνική, αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, οι οποίοι πολλές φορές αντιμετωπίζονται σαν αντικείμενα. Η τρίτη διάσταση του συνδρόμου, η μειωμένη προσωπική επίτευξη, αναφέρεται στην τάση του ατόμου, που πάσχει από το σύνδρομο, να κάνει αρνητική αξιολόγηση του εαυτού, ιδίως όσον αφορά τη δουλειά του με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και σε ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας, όσον αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Η επαγγελματική εξουθένωση, επομένως, αναφέρεται σε τρία διαφορετικά πράγματα που συνυπάρχουν σε ορισμένο βαθμό. Ποια όμως προηγείται; Σύμφωνα με την Maslach, προηγείται η συναισθηματική εξάντληση, λόγω της φύσης της εργασίας, και ως μορφή αντιμετώπισης της ακολουθεί η αποπροσωποποίηση, η κυνική αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών. Η συνειδητοποίηση όμως αυτού του κυνισμού που αναπτύσσεται οδηγεί στο αίσθημα αποτυχίας, εφόσον το άτομο συγκρίνει τις αρχικές του βλέψεις και φιλοδοξίες, όσον αφορά την άσκηση του επαγγέλματος του, με τη τωρινή του κατάσταση. Υπάρχει όμως και η άποψη ότι η αποπροσωποποίηση, που είναι απαραίτητος αμυντικός μηχανισμός, και αν υπερβεί κάποια όρια, οδηγεί σε μειωμένη επίδοση και σε αίσθημα αποτυχίας, που με τη σειρά τους οδηγούν σε συναισθηματική εξάντληση (Golembiewski et al., 1986).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να οριστεί ως μια μορφή άγχους, εφόσον η εμφάνιση της καθορίζεται από τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας. Πάντως ενώ η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί βασικό στοιχείο του επαγγελματικού άγχους, και το μειωμένο αίσθημα επίτευξης ή οι αρνητικές αυτοαξιολογήσεις επίσης εμφανίζονται συχνά στις διάφορες θεωρήσεις του άγχους, δεν μπορεί να λεχθεί το ίδιο και για την αποπροσωποποίηση, που, όπως φαίνεται, αποτελεί ιδιάζον στοιχείο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

- **Η βία**

Στον επαγγελματικό χώρο (Paul & Townsend, 1998) η βία αποτελεί μια άλλη εκδήλωση συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να έχει ως συνέπεια ακόμα και το έγκλημα. Οι λόγοι για τον οποίους οι εταιρείες ενδιαφέρονται να γνωρίζουν την επιθετικότητα των ατόμων πριν τους προσλάβουν είναι για να έχουν μικρότερες ασφαλιστικές δαπάνες, δικαστικά πρόστιμα, καταστροφή περιουσίας, για να αποφύγουν την αποδυνάμωση του ηθικού των υπόλοιπων εργαζομένων καθώς και την αρνητική στάση ή τη μείωση των πελατών. Σύμφωνα με τους συγγραφείς ένα σημαντικό αίτιο για αυτού του τύπου τις συμπεριφορές μπορεί να είναι το στρες. Άλλες συμπεριφορές μπορεί να σχετίζονται με μορφές κακοποίησης ή παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας.

Τέλος σημαντικό ρόλο στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά και ως πηγής άγχους συνέβαλλαν οι συνθήκες εργασίας όπως ο φωτισμός, ο εξαερισμός, η ατμόσφαιρα, κ.α . Η Εργονομία είναι η μελέτη της αλληλεπίδρασης των ατόμων με το εργασιακό τους περιβάλλον (Muchinsky, 1997, σελ. 444). Σε ότι αφορά τον δημόσιο τομέα οι συνθήκες εργασίας φάνηκε ότι δεν ικανοποιούν τους εργαζομένους ενώ στον ιδιωτικό φάνηκε ότι ήταν σαφώς καλύτερες. Σε αυτό το κομμάτι οι οργανωτικοί ψυχολόγοι συνεργάζονται με άλλους εξειδικευμένους επιστήμονες για να λύσουν προβλήματα όπως είναι:

- η διερεύνηση προβλημάτων υγείας όπως η παρουσία οπτικών προβλημάτων από ηλεκτρονικές οθόνες κ.λπ.
- ο επανασχεδιασμός καθηκόντων και ωραρίου για την αποφυγή του στρεσογόνων παραγόντων και της κόπωσης, της ελαχιστοποίησης του άγχους, του πόνου ή της κούρασης
- η ελαχιστοποίηση του άγχους ή της κούρασης μέσω της μελέτης των αποτελεσμάτων της κίνησης και της δύναμης πάνω στο ανθρώπινο σώμα (πχ. στους μύες).

- η επιμόρφωση σε ζητήματα ασφάλειας προσωπικού.
- ο σχεδιασμός του περιβάλλοντος (π.χ. κάθε είδους εξοπλισμός, φωτισμός, θόρυβος, ασφάλεια).
- η κατασκευή εργαλείων δουλειάς με βάση τη φυσιολογία του εργαζομένου.

Η ανάπτυξη μιας Οργάνωσης συνδέεται με τις βελτιωτικές επεμβάσεις και καινοτομίες που επιδιώκει για να είναι αποτελεσματικότερη. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να λύνουν εσωτερικά προβλήματα όπως την αποφυγή συγκρούσεων ή να σχετίζονται με την εισαγωγή δομικών αλλαγών όπως είναι η παραγωγή νέων προϊόντων, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός ή οι μεταβολές στις στάσεις και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων –συμπεριλαμβανόμενων και των στελεχών- για την υλοποίηση αυτών των αλλαγών. Από ψυχολογικής σκοπιάς η ανάπτυξη ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με τις μεταβολές στις αντιλήψεις και τις αξίες των εργαζομένων και γι' αυτό ο οργανωτικός ψυχολόγος μπορεί να συμβάλει στο έργο της διάγνωσης των προβλημάτων συμπεριφοράς που δυσκολεύουν τις επιθυμητές καινοτομίες, να βοηθήσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων αντίδρασης στις αλλαγές ή να προτείνει βελτιώσεις των συνθηκών εργασίας.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λέξη - κλειδί που συνδέεται με την ανάπτυξη είναι η **αλλαγή** (Smither, 1998) είτε αυτή αφορά συγκεκριμένες επεμβάσεις σε τμήματα είτε είναι καθολική. Σε ορισμένες περιπτώσεις, π.χ. η εισαγωγή καινοτομιών σε ένα τμήμα και οι αναμενόμενες μεταβολές μπορεί να είναι απειλητικές ακόμα και για τα υψηλόβαθμα στελέχη τα οποία μπορεί να μην έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες για να αντεπεξέλθουν σε προτεινόμενες καινοτομίες (Beer, 1985).

Ο ρόλος του Οργανωτικού Ψυχολόγου στην αλλαγή της Οργανωτικής Κουλτούρας

Κατά τον Schein, (1985, 1992, όπως παρατίθεται στο Lakomski, 2001) η οργανωτική κουλτούρα είναι αυτή που προκαλεί αντίσταση της οργάνωσης στην αλλαγή. Ο κυριότερος φορέας αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας είναι ο ηγέτης της οργάνωσης, ο οποίος δύναται να «μεταμορφώνει» την οργάνωση ανάλογα με τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις του.

Τα πρότυπα που δίνουν οι ηγετικές μορφές στους υφισταμένους τους και ο βαθμός ταύτισης του συνόλου των υπαλλήλων που επιτυγχάνουν οι ηγέτες με αυτούς, υποχρεώνουν τα μέλη της ομάδας να εσωτερικεύσουν τις αξίες τους. (Schein, 1990 στο Κάντας, 1995 σελ.81-82).

Ένας επιπλέον παράγοντας που συμβάλλει στην αλλαγή ή διατήρηση της εκάστοτε οργανωτικής κουλτούρας είναι η διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων με βάση τα κρίσιμα γεγονότα . (Schein, 1990 στο Κάντας, 1995 σελ.80-81). Ανάλογα με το ποιες συμπεριφορές επιβραβεύονται ή τιμωρούνται εντός του οργανωτικού χώρου, δημιουργούνται κάποιοι κοινωνικοί κανόνες που διαμορφώνουν και αναδιαμορφώνουν την κουλτούρα της οργάνωσης.

Οι ηγέτες των οργανώσεων ορισμένες φορές αναγνωρίζουν την ανάγκη να εγκαταλείψουν κάποια στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας και να τα αντικαταστήσουν με νέα, προκειμένου να επιτευχθεί η επιβίωση και η περεταίρω ανάπτυξη της οργάνωσης. Έτσι, προωθούν κάποιες κουλτουραλιστικές αλλαγές (Schein, 1990):

- 8) Οι ηγέτες «ξεπαγώνουν» (unfreeze) το παρόν σύστημα υπογραμμίζοντας το μέγεθος των απειλών που μπορεί να δεχτεί η οργάνωση αν δεν επέλθει αλλαγή, και ενισχύουν την πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι επιθυμητή και κυρίως εφικτή.

- 9) Κατευθύνουν την κουλτούρα προς μια νέα κατεύθυνση, υιοθετώντας και παράγοντας νέα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς.
- 10) Οι θέσεις - «κλειδιά» της οργάνωσης καταλαμβάνονται από νέα στελέχη, τα οποία φέρουν αξίες και πεποιθήσεις που συνάδουν με τις νέες ανάγκες της οργάνωσης, όπως τις υπαγορεύει η αλλαγή.
- 11) Οι ηγέτες επιβραβεύουν την υιοθέτηση νέων πρακτικών και επιπλήσσουν την εμμονή στις παλιές.
- 12) Τα οργανωτικά μέλη ωθούνται στην υιοθέτηση νέων συμπεριφορών που αναλογούν στα νέα δεδομένα.
- 13) Ορατά σκάνδαλα ή γεγονότα προκύπτουν , προκειμένου να δημιουργηθούν μύθοι οι οποίοι θα καταρρίψουν τις παλαιότερες οργανωτικές αξίες και παραδοχές.
- 14) Οι ηγέτες δημιουργούν νέα σύμβολα τα οποία καθοδηγούν τα υπόλοιπα στελέχη στην αλλαγή των παλαιότερων συμπεριφορών τους.

Κάτι πολύ σημαντικό για την επίτευξη της αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί ο εκτοπισμός από την οργάνωση μεγάλου αριθμού ατόμων, τα οποία θεωρείται ότι συμβάλλουν στην οποισθοδρόμηση της οποιασδήποτε προσπάθειας για αλλαγή.

Τα τελευταία χρόνια το ζήτημα της οργανωτικής αλλαγής τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής και διερεύνησης. Το παρόν θέμα δεν αποτελεί νέο ζήτημα. Έχει επενδυθεί και καταναλωθεί πολύς χρόνος, ενέργεια και χρήμα προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια της αλλαγής εντός του οργανωτικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, οι προσπάθειες επίτευξης αποτελεσματικής οργανωτικής αλλαγής συχνά καθίστανται άκαρπες. Η αποτυχία των προσπαθειών αυτών οφείλεται στην ιδιότητα (Hall, Rosenthal & Wade, 1993 όπως παρατίθεται στο Winum,

Ryterband & Stephenson, 1997), στα χρηματικά αποτελέσματα, (Kotter, 1995 στο Winum και συν.1997), στην ποιότητα των προϊόντων (Schaffer & Thompson, 1991 στο Winum και συν.1997), στην ελλιπή προσαρμογή των νέων τεχνολογικών ευρημάτων (Diamond, 1996 στο Winum και συν.1997), και στις πεποιθήσεις και αντιλήψεις που επικρατούν για την οργανωτική αλλαγή (Beer, Eisenstat & Spector, 1990, στο Winum και συν.1997). Κατά τους Schaffer & Thompson, (1991 στο Winum και συν.1997), η υπερβολική έμφαση στις ενέργειες παρά στα αποτελέσματα, στην ορθοδοξία παρά στον εμπειρισμό αποτελούν βασικούς λόγους αποτυχίας της αλλαγής στην οργάνωση.

Ένας επιπρόσθετος και βασικότερος λόγος της αποτυχίας των προσπαθειών οργανωτικής αλλαγής έγκειται στην αγνόηση των ψυχολογικών αρχών που δύνανται να χειριστούν επαρκώς την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στα συστήματα. (Diamond, 1996 στο Winum και συν.1997).

Κατά τους Porras και Robertson, (1992, στο Cascio, 1995) οι οργανωτικοί και βιομηχανικοί ψυχολόγοι είναι αυτοί που αναλαμβάνουν το πεδίο του σχεδιασμού της αλλαγής (βασισμένο στη θεωρία) και της εφαρμογής της αλλαγής (βασισμένο στην πρακτική). Η μεγαλύτερη ανάγκη κατά τη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής αφορά στην ανάπτυξη μιας καλά προσδιορισμένης θεωρίας που να κατευθύνει την αλλαγή προς μια βιώσιμη για την οργάνωση πορεία. Οι οργανωτικοί ψυχολόγοι μέσω της εμπειρίας που έχουν μέσα από τους αιωνίους πειραματικούς σχεδιασμούς, τις ποιοτικές έρευνες (Van Maanen, στο Cascio, 1995), τις έρευνες πεδίου και εργαστηρίου (Gersick, 1989 στο Cascio, 1995) είναι σε θέση να γνωρίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα σχεδιαστεί και θα εφαρμοστεί η αλλαγή της κουλτούρας των οργανώσεων ούτως ώστε να προαχθεί η μελλοντική της ευημερία.

Χωρίς την ύπαρξη κάποιου πλάνου ή σχεδίου για την επίτευξη της οργανωτικής αλλαγής, καμία προσπάθεια αλλαγής δε θα αποφέρει καρπούς. Για το σχεδιασμό ενός πλάνου δράσης και για την εφαρμογή θεμελιωδών στρατηγικών, αρμόδιος είναι ο οργανωτικός ψυχολόγος που ασχολείται με τη διοίκηση των

ανθρωπίνων πόρων. Όλες οι δραστηριότητες γύρω από την πρόσληψη, την επιλογή, την εκπαίδευση, την κοινωνικοποίηση, το σύστημα επιβράβευσης, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και ευρύτερων θεμάτων γίνονται βάσει των αναγκών που προστάζει η οργανωτική κουλτούρα που θέλει ο ηγέτης να επιβάλει. Ο οργανωτικός ψυχολόγος δύναται να ενισχύσει το έργο της οργανωτικής αλλαγής μέσα από τη γνώση του για το πώς πρέπει να παράγεται η εργασία, τι είδους σχέσεις πρέπει να προκύπτουν μεταξύ συναδέλφων, υφισταμένων και προϊσταμένων ανάλογα με την κουλτούρα που υιοθετείται και κυρίως μέσα από τις συμβουλές που μπορεί να παρέχει για το στυλ ηγεσίας, τον τρόπο εκπαίδευσης και τα χαρακτηριστικά των επιθυμητών οργανωτικών μελών που «επιβάλλει» η νέα οργανωτική κουλτούρα που υιοθετείται. (Schein, 1990).

Ο ρόλος του Οργανωτικού Ψυχολόγου στη μετάδοση της νέας Οργανωτικής Κουλτούρας.

Ένα επιπρόσθετο θέμα με το οποίο ασχολούνται ιδιαίτερος οι οργανωτικοί ψυχολόγοι όταν σημειώνεται αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας, είναι η επικοινωνία και η εκπαίδευση των υπαλλήλων στις νέες αξίες και παραδοχές της οργάνωσης.

Από τη στιγμή που εγκαθιδρύεται μια νέα οργανωτική κουλτούρα, καθίσταται επουσιώδης ο ρόλος της επικοινωνίας της διοίκησης. Ένα από τα θέματα που απασχολούν ιδιαίτερα τη διοίκηση όταν αλλάζει η οργανωτική κουλτούρα είναι η έλλειψη πληροφοριών προς τους μελλοντικούς υπαλλήλους της εταιρίας. (Schweiger και συν., 1987, στο Offermann και Gowing, 1990). Η επιλογή των κατάλληλων μέσων πληροφόρησης διευκολύνει την αποτελεσματική μετάδοση των αξιών της νέας κουλτούρας και των προσδοκιών και στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Οι Langel & Daft (1998, στο Offermann και συν., 1990), αποκαλούν την επιλογή των μέσων επικοινωνίας ως μια ιδιαίτερη και απαραίτητη δεξιότητα για τον αποτελεσματικό

τρόπο μετάδοσης των νέων παραδοχών της κουλτούρας της οργάνωσης σε όλα τα μέλη.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης παίζουν επίσης πολύ σημαντικό ρόλο στην εξάπλωση της νέας οργανωτικής κουλτούρας, όπου οι managers από όλα σχεδόν τα τμήματα της οργάνωσης συνεργάζονται για την επίτευξη της διάδοσης και ανταλλαγής βασικών πληροφοριών που αφορούν στην οργανωτική αλλαγή και που επικεντρώνονται στις νέες κοινές αξίες που χαρακτηρίζουν πλέον την οργάνωση. (Fulmer και Gilkey, 1988, στο Offermann και συν., 1990).

Συμπερασματικά, μέσα από τη βιβλιογραφική αναζήτηση που πραγματοποιήθηκε προκειμένου να συλλεχθεί το απαραίτητο υλικό ανακαλύψαμε ότι πολλοί επιστήμονες τόσο από το χώρο των κοινωνικών, όσο και από το χώρο των οικονομικών επιστημών έχουν στρέψει την προσοχή τους σε αυτό το φαινόμενο. Υπάρχουν όμως λόγοι για τους οποίους η αναζήτηση αυτή δεν πρέπει να σταματήσει εδώ όσο αξιόλογα και αν είναι τα πορίσματα που έχουν προκύψει από τις έρευνες που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Οι λόγοι αυτοί παρατίθενται παρακάτω.

Καταρχήν είναι γενικώς αποδεκτό το γεγονός ότι η κουλτούρα εφόσον αναφέρεται σε πεποιθήσεις και αξίες έχει μια διάσταση συμβολική. Αυτός ο συμβολικός χαρακτήρας παρεμβαίνει σε κάθε δραστηριότητα που πραγματοποιείται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού σηματοδοτώντας με αυτόν τον τρόπο την ανθρώπινη διάσταση που προκύπτει ακόμη και μέσα από τις πιο τυποποιημένες και αυστηρά διαμορφωμένες διαδικασίες.

Ακόμη ο τρόπος και οι διαδικασίες που ακολουθούνται για τη συγκρότηση οργανώσεων βασίζονται σε κοινά συστήματα εννοιών, ορολογίας και ερμηνείας τα οποία χρησιμοποιούνται από τα άτομα προκειμένου για την αναπαραγωγή οργανωτικών πρακτικών. Τα συστήματα αυτά μοιάζουν και μάλιστα εμπίπτουν σε ένα ποσοστό με τα συστήματα ερμηνείας τα οποία χρησιμοποιούν οι άνθρωποι στην κοινωνική τους ζωή. Τα συστήματα όμως αυτά επηρεάζονται σε πάρα πολύ μεγάλο

βαθμό από την κουλτούρα που χαρακτηρίζει τα άτομα όποτε και πάλι οι δραστηριότητες οργάνωσης καθορίζονται από πολιτιστικά δεδομένα.

Δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε την άμεση συσχέτιση την ηγεσίας και της κουλτούρας καθώς η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει ερμηνευτική μεταβλητή του τρόπου με τον οποίο οι ανθρώπινες σχέσεις οργανώνονται μέσα από την ατομική αλλά και τη συλλογική (στην περίπτωση των οργανισμών) αντίληψη της πραγματικότητας.

Ακόμη η κουλτούρα είναι ένα μέσο συσχέτισης της αλληλεπίδρασης του οργανισμού με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Η αλληλεπίδραση αυτή οφείλεται τόσο στον κοινωνικό χαρακτήρα των μελών του οργανισμού, δηλαδή των εργαζομένων όσο και στις συναλλαγές του οργανισμού με την ευρύτερη αγορά. Και στη μια αλλά και στην άλλη περίπτωση η αναπαράσταση του οργανισμού η οποία χρησιμοποιείται για την ερμηνεία της λειτουργικότητάς του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμός από την υφιστάμενη κουλτούρα.

Τέλος η κουλτούρα αποτελεί πολύτιμο εργαλείο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς προκειμένου να προσεγγίσει και να ερμηνεύσει τις οργανωτικές αλλαγές που πραγματοποιούνται μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης.

Για όλους αυτούς του λόγους και για ακόμη περισσότερους τους οποίους ακόμη δεν έχουμε εντοπίσει, κρίνουμε απαραίτητη την συνέχιση της διερεύνησης του φαινομένου της οργανωτικής κουλτούρας διότι θεωρούμε ότι με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσουμε μια βελτιωμένη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν, μεταβάλλονται και εξελίσσονται.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγια- Πίνακες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση.

Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	1	2	3	4	5
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5

20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην Υπηρεσία	1	2	3	4	5
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Κάθε άνθρωπος βιώνει διαφορετικά το άγχος. Ωστόσο όλοι νιώθουν κάποια στιγμή της ζωής τους εργασιακό άγχος. Εκτιμήστε πόση πίεση δημιουργεί καθένα από τα παρακάτω στοιχεία. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο.

1	2	3	4	5
καθόλου πίεση	λίγη πίεση	μέτρια πίεση	πολύ πίεση	πάρα πολύ πίεση

1. Πολλή δουλειά	1	2	3	4	5
2. Πολλοί ρόλοι	1	2	3	4	5
3. Ευθύνη καθοδήγησης άλλων	1	2	3	4	5
4. Σχέσεις με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
5. Μισθός	1	2	3	4	5
6. Εργασία και στο σπίτι μετά από πολλές ώρες	1	2	3	4	5
7. Πολλές ή δύσκολες ώρες εργασίας	1	2	3	4	5
8. Αβεβαιότητα για τις αρμοδιότητες	1	2	3	4	5
9. Λήψη αποφάσεων ή σχεδιασμός	1	2	3	4	5
10. Σχέση με το διευθυντή	1	2	3	4	5
11. Όχι πολύ απαιτητική δουλειά	1	2	3	4	5
12. Δυσκολία απεμπλοκής από τη δουλειά	1	2	3	4	5
13. Πολλή δουλειά και λίγος χρόνος	1	2	3	4	5
14. Έλλειψη σαφών στόχων	1	2	3	4	5
15. Αντιμέτωπιση συγκρούσεων	1	2	3	4	5
16. Έλλειψη ενθάρρυνσης ή στήριξης	1	2	3	4	5
17. Εξέλιξη σταδιοδρομίας και δυνατότητες προαγωγής	1	2	3	4	5
18. Επιδράσεις της δουλειάς στην προσωπική ζωή	1	2	3	4	5
19. πολύ λίγη δουλειά	1	2	3	4	5
20. Αλλαγή στις εργασιακές πρακτικές	1	2	3	4	5

21. Δύναμη ομάδων στο χώρο εργασίας	1	2	3	4	5
22. Έλλειψη συναδέλφων με τους οποίους μπορείτε να συνομιλείτε	1	2	3	4	5
23. Άβολο εργασιακό περιβάλλον					
24. Χρονικές πιέσεις και προθεσμίες	1	2	3	4	5
25. Έλλειψη ποικιλίας και κινήτρων	1	2	3	4	5
26. Φόβος λαθών	1	2	3	4	5
27. Κακή καθοδήγηση και οδηγίες	1	2	3	4	5
28. Απογοήτευση από την εργασία	1	2	3	4	5
29. Αβεβαιότητα για την εργασία ή κίνδυνος ανεργίας	1	2	3	4	5
30. Παράγοντες εκτός εργασίας, ασθένειες, οικονομικές ανησυχίες ή παρόμοια θέματα	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	3,0400	1,14521	100
ο χώρος εργασίας μου είναι ευχάριστος	3,1900	1,08892	100
υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	2,8400	,92899	100
η δουλειά μου είναι αξιόλογη	3,1900	,97125	100
η δουλειά μου με ικανοποιεί	3,0900	,76667	100
ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	3,0100	1,19337	100
ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	3,0100	1,19337	100
η οργάνωση φροντίζει τους εργαζόμενους της	2,9500	,72995	100
είναι η καλύτερη οργάνωση που έχω δουλέψει ποτέ	2,9800	,75183	100
ο εξαερισμός είναι επαρκής	3,8300	,73930	100
οι συνθήκες εργασίας δεν είναι επικινδυνές	3,5600	,67150	100
ο φωτισμός είναι επαρκής	3,2300	,86287	100
δεν αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	3,6100	1,03372	100
δεν πληρωνομαι λιγότερο απο όσο αξίζω	2,4900	,77192	100
μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό	2,0700	,70000	100
οι προοπτικές για προαγωγή δεν είναι πολύ περιορισμένες	2,9500	,84537	100
η δουλειά μου δεν είναι μονότονη	3,0300	,91514	100
η δουλειά μου δεν είναι βαρετή	3,0300	,91514	100
ο προϊστάμενος μου δεν είναι αγενής	3,6900	,82505	100
ο προϊστάμενος μου δεν είναι ενοχλητικός	3,6900	,82505	100
δεν υπάρχει ευνοιοκρατία στην οργάνωση	2,8200	,90319	100
η οργάνωση δεν κάνει διακρίσεις	2,8200	,90319	100

		οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	ο χώρος εργασίας μου είναι ευχάριστος	υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	η δουλειά μου είναι αξιόλογη	η δουλειά με ικανοποιεί
Correlation	οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1,000	,844	,186	,284	
	ο χώρος εργασίας μου είναι ευχάριστος	,844	1,000	,160	,328	
	υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	,186	,160	1,000	,280	
	η δουλειά μου είναι αξιόλογη	,284	,328	,280	1,000	
	η δουλειά μου με ικανοποιεί	,145	,282	,134	,004	
	ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	,103	,193	,175	,207	

ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματα μου	,103	,193	,175	,207
η οργάνωση φροντίζει τους εργαζόμενους της	,268	,368	,226	,270
είναι η καλύτερη οργάνωση που έχω δουλέψει ποτέ	,247	,313	,183	,116
ο εξαιρισμός είναι επαρκής	,139	,216	,122	,116
οι συνθήκες εργασίας δεν είναι επικινδυνες	,246	,171	,113	,315
ο φωτισμός είναι επαρκής	,236	,243	,450	,188
δεν αισθάνομαι ανασφάλεια με τετοιο μισθό	,397	,425	,534	,346
δεν πληρωνομαι λιγότερο απο όσο αξίζω	-,228	-,340	-,312	-,125
μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό	-,117	-,203	-,076	-,064
οι προοπτικές για προαγωγή δεν είναι πολύ περιορισμένες	,159	,175	,388	,209
η δουλειά μου δεν είναι μονότονη	,221	,126	,172	,005
η δουλειά μου δεν είναι βαρετή	,221	,126	,172	,005
ο προϊστάμενος μου δεν είναι αγενής	,088	,122	,277	,289
ο προϊστάμενος μου δεν είναι ενοχλητικός	,088	,122	,277	,289
δεν υπάρχει ευνοιοκρατία στην οργάνωση	,427	,436	,290	,166

η οργάνωση δεν κάνει διακρίσεις	,427	,436	,290	,166
------------------------------------	------	------	------	------

a Determinant = ,000

b This matrix is not positive definite.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,992	27,237	27,237	5,992	27,237	27,237	3,429
2	2,150	9,772	37,009	2,150	9,772	37,009	3,199
3	2,142	9,737	46,746	2,142	9,737	46,746	2,858
4	1,816	8,255	55,001	1,816	8,255	55,001	2,614
5	1,629	7,404	62,404				
6	1,280	5,820	68,224				
7	1,139	5,177	73,402				
8	,916	4,164	77,566				
9	,806	3,665	81,231				
10	,694	3,155	84,386				
11	,616	2,801	87,188				
12	,590	2,682	89,869				
13	,551	2,504	92,373				
14	,504	2,291	94,664				
15	,448	2,038	96,703				
16	,308	1,400	98,103				
17	,306	1,393	99,495				
18	,111	,505	100,000				
19	,000	,000	100,000				
20	,000	,000	100,000				
21	,000	,000	100,000				
22	,000	,000	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	,562	-,365	,389	-,178
ο χώρος εργασίας μου είναι ευχάριστος	,613	-,363	,367	-,039
υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	,540	,158	,190	,179
η δουλειά μου είναι αξιόλογη	,413	,007	,346	,376

η δουλειά μου με ικανοποιεί	,465	,001	-,359	,010
ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	,493	-,277	-,555	,528
ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	,493	-,277	-,555	,528
η οργάνωση φροντίζει τους εργαζόμενους της	,402	-,036	,332	,289
είναι η καλύτερη οργάνωση που έχω δουλέψει ποτέ	,433	,074	,143	-,290
ο εξαερισμός είναι επαρκής	,383	,245	-,020	-,198
οι συνθήκες εργασίας δεν είναι επικινδυνες	,269	-,261	,127	-,071
ο φωτισμός είναι επαρκής	,658	,347	-,069	-,070
δεν αισθάνομαι ανασφάλεια με τετοιο μισθό	,663	-,096	,304	,190
δεν πληρωνομαι λιγότερο απο όσο αξίζω	-,579	-,134	,119	,017
μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό	-,377	,249	,382	-,153
οι προοπτικές για προαγωγή δεν είναι πολύ περιορισμένες	,497	,070	,127	,220
η δουλειά μου δεν είναι μονότονη	,572	,110	-,473	-,514
η δουλειά μου δεν είναι βαρετή	,572	,110	-,473	-,514
ο προϊστάμενος μου δεν είναι αγενής	,488	,736	,114	,159
ο προϊστάμενος μου δεν είναι ενοχλητικός	,488	,736	,114	,159
δεν υπάρχει ευνοιοκρατία στην οργάνωση	,647	-,352	,175	-,272
η οργάνωση δεν κάνει διακρίσεις	,647	-,352	,175	-,272

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	,780	,118	,101	-,007
ο χωρος εργασίας μου είναι ευχάριστος	,769	,200	,041	,103
υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	,277	,532	,094	,126
η δουλειά μου είναι αξιόλογη	,334	,503	-,219	,137

η δουλειά μου με ικανοποιεί	,087	,137	,380	,418
ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	,070	,631	,044	,140
ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	,070	,431	,044	,240
η οργάνωση φροντίζει τους εργαζόμενους της	,365	,427	-,171	,109
είναι η καλύτερη οργάνωση που έχω δουλέψει ποτέ	,336	,403	,362	-,113
ο εξαερισμός είναι επαρκής	,559	,232	,101	-,035
οι συνθήκες εργασίας δεν είναι επικινδυνες	,393	-,012	,040	,074
ο φωτισμός είναι επαρκής	,550	,225	,497	,137
δεν αισθάνομαι ανασφάλεια με τετοιο μισθό	,558	,377	,716	,194
δεν πληρωνομαι λιγότερο απο όσο αξίζω	-,198	-,351	-,612	-,243
μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό	-,147	,418	-,575	-,266
οι προοπτικές για προαγωγή δεν είναι πολύ περιορισμένες	,266	,450	,047	,204
η δουλειά μου δεν είναι μονότονη	,130	,001	,375	,808
η δουλειά μου δεν είναι βαρετή	,130	,001	,375	,808
ο προϊστάμενος μου δεν είναι αγενής	-,139	,843	,291	-,060
ο προϊστάμενος μου δεν είναι ενοχλητικός	-,139	,843	,291	-,060
δεν υπάρχει ευνοιοκρατία στην οργάνωση	,233	,562	,309	,110
η οργάνωση δεν κάνει διακρίσεις	,233	,562	,309	,110

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 14 iterations.

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ικανοποίηση από φύση της εργασίας	δημόσιος τομέας	50	-,3126954	,93521144	,13225887
	ιδιωτικός τομέας	50	,3126954	,97274868	,13756744

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval for the Difference in Means
									Lower Bound
ικανοποίηση από φύση της εργασίας	Equal variances assumed	,002	,960	-3,277	98	,001	-,62539073	,19083293	1,00
	Equal variances not assumed			-3,277	97,849	,001	-,62539073	,19083293	1,00

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ικανοποίηση από μισθό	δημόσιος τομέας	50	-,2957072	,93423488	,13212076
	ιδιωτικός τομέας	50	,2957072	,98445864	,13922348

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ικανοποίηση από μισθό	Equal variances assumed	,042	,837	-3,081	98	,003	-,59141434	,19193507
	Equal variances not assumed			-3,081	97,733	,003	-,59141434	,19193507

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ικανοποίηση από σχέσεις και οργάνωση	δημόσιος τομέας	50	-,6031336	,73707108	,10423759
	ιδιωτικός τομέας	50	,6031336	,85717351	,12122264

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval for the Difference in Means

ικανοποίηση από σχέσεις και οργάνωση	Equal variances assumed	1,121	,292	-7,545	98	,000	1,20626714	,15987621
	Equal variances not assumed			-7,545	95,849	,000	1,20626714	,15987621

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	δημόσιος τομέας	50	-,5279640	,83606298	,11823716
	ιδιωτικός τομέας	50	,5279640	,86748920	,12268150

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	
ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	Equal variances assumed	,008	,929	-6,197	98	,000	1,05592799	,17038420	1,
	Equal variances not assumed			-6,197	97,867	,000	1,05592799	,17038420	1,

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
πολλή δουλειά	3,2000	1,24722	100
πολλοί ρόλοι	3,2700	,89730	100
ευθύνη καθοδήγησης άλλων	3,2600	,99107	100
σχέσεις με τους συναδέλφους	2,7000	1,23501	100
μισθός	3,6400	,91585	100
εργασία και στο σπίτι	2,2200	1,05964	100
πολλές ή δύσκολες οι ωρες εργασίας	3,0800	1,00182	100
αβεβαιότητα για τις αρμοδιότητες	3,3300	1,03529	100
λήψη αποφάσεων ή σχεδιασμός	2,6200	1,32406	100
σχέση με τον διευθυντή	3,0100	1,19337	100
όχι πολύ απαιτητική δουλειά	1,5300	,62692	100
δυσκολία απεμπλοκής από τη δουλειά	2,7800	,79874	100
πολλή δουλειά και λίγος χρόνος	2,9900	,91558	100
έλλειψη σαφών στόχων	3,0000	,94281	100

Correlation	πολλή δουλειά	1,000	,366	,276	,367	,568
	πολλοί ρόλοι	,366	1,000	,182	,375	,341
	ευθύνη καθοδήγησης άλλων	,276	,182	1,000	,320	,327
	σχέσεις με τους συναδέλφους	,367	,375	,320	1,000	,413
	μισθός	,568	,341	,327	,413	1,000
	εργασία και στο σπίτι	,333	,128	,214	,198	,333
	πολλές ή δύσκολες οι ωρες εργασίας	,456	,313	,121	,436	,456

	αβεβαιότητα για τις αρμοδιότητες	,355	,197	,014	,252	,2
	λήψη αποφάσεων ή σχεδιασμός	,462	,334	,315	,374	,5
	σχέση με τον διευθυντή	,270	,422	-,019	,269	,2
	όχι πολύ απαιτητική δουλειά	,367	,048	,020	,364	,3
	δυσκολία απεμπλοκής από τη δουλειά	,339	-,015	,086	,158	,2
	πολλή δουλειά και λίγος χρόνος	,276	,298	,237	,462	,5
	έλλειψη σαφών στόχων	,395	,287	,119	,364	,3
	αντιμετώπιση συγκρούσεων	,256	,333	,159	,368	,3
	έλλειψη ενθάρρυνσης ή στήριξης	-,364	-,297	-,245	-,168	-,4
	εξέλιξη σταδιοδρομίας ή δυνατότητα προαγωγής	,516	,210	,342	,336	,4
	επιδράσεις της δουλειάς στη προσωπική δουλειά	,310	,318	,091	,424	,4
	πολύ λίγη δουλειά	-,353	-,365	-,287	-,379	-,3
	αλλαγή στις εργασιακές πρακτικές	,286	,208	,219	,230	,3
	δύναμη ομάδων στο χώρο εργασίας	,354	,340	,063	,319	,5

	έλλειψη συναδέλφων με τους οποίους μπορείτε να μιλήσετε	-,353	-,263	-,062	-,289	-,4
	άβολο εργασιακό περιβάλλον	-,193	-,131	,095	-,170	-,19
	χρονικές πιέσεις και προθεσμίες	,231	,176	,118	,322	,3
	έλλειψη ποικιλίας και κινήτρων	-,411	-,392	-,220	-,561	-,5
	φόβος λαθών	,478	,219	,250	,281	,4
	κακή καθοδήγηση και οδηγίες	-,292	-,181	-,111	-,281	-,3
	απαγοήτευση από την εργασία	-,235	-,180	-,021	-,143	-,2
	αβεβαιότητα για την εργασία	,640	,328	,339	,351	,5
	παράγοντες εκτός εργασίας, οικονομικά ,ασθενειες, κ.α	,077	,231	-,094	,208	,1
Sig. (1-tailed)	πολλή δουλειά		,000	,003	,000	,0
	πολλοί ρόλοι	,000		,035	,000	,0
	ευθύνη καθοδήγησης άλλων	,003	,035		,001	,0
	σχέσεις με τους συναδέλφους	,000	,000	,001		,0
	μισθός	,000	,000	,000	,000	

εργασία και στο σπίτι	,000	,102	,016	,024	,00
πολλές ή δύσκολες οι ωρες εργασίας	,000	,001	,115	,000	,00
αβεβαιότητα για τις αρμοδιότητες	,000	,025	,445	,006	,00
λήψη αποφάσεων ή σχεδιασμός	,000	,000	,001	,000	,00
σχέση με τον διευθυντή	,003	,000	,424	,003	,00
όχι πολύ απαιτητική δουλειά	,000	,317	,422	,000	,00
δυσκολία απεμπλοκής από τη δουλειά	,000	,441	,198	,059	,00
πολλή δουλειά και λίγος χρόνος	,003	,001	,009	,000	,00
έλλειψη σαφών στόχων	,000	,002	,119	,000	,00
αντιμετώπιση συγκρούσεων	,005	,000	,057	,000	,00
έλλειψη ενθάρρυνσης ή στήριξης	,000	,001	,007	,047	,00
εξέλιξη σταδιοδρομίας ή δυνατότητα προαγωγής επιδράσεις της δουλειάς στη προσωπική δουλειά	,001	,001	,185	,000	,00
πολύ λίγη δουλειά	,000	,000	,002	,000	,00
αλλαγή στις εργασιακές πρακτικές	,002	,019	,014	,011	,00
δύναμη ομάδων στο χώρο εργασίας	,000	,000	,266	,001	,00

έλλειψη συναδέλφων με τους οποίους μπορείτε να μιλήσετε	,000	,004	,271	,002	,00
άβολο εργασιακό περιβάλλον	,027	,097	,173	,045	,02
χρονικές πιέσεις και προθεσμίες	,010	,040	,121	,001	,00
έλλειψη ποικιλίας και κινήτρων	,000	,000	,014	,000	,00
φόβος λαθών	,000	,014	,006	,002	,00
κακή καθοδήγηση και οδηγίες	,002	,036	,135	,002	,00
απαγοήτευση από την εργασία	,009	,037	,416	,077	,0
αβεβαιότητα για την εργασία	,000	,000	,000	,000	,00
παράγοντες εκτός εργασίας, οικονομικά ,ασθενείς, κ.α	,222	,010	,176	,019	,00

a Determinant = ,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1340,404
	df	435
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	9,558	31,860	31,860	9,558	31,860	31,860	4,628
2	1,944	6,481	38,341	1,944	6,481	38,341	3,986
3	1,712	5,707	44,048	1,712	5,707	44,048	2,554
4	1,455	4,851	48,899	1,455	4,851	48,899	2,547
5	1,400	4,666	53,565	1,400	4,666	53,565	2,037
6	1,167	3,891	57,455	1,167	3,891	57,455	1,485
7	1,151	3,836	61,291				
8	,973	3,244	64,536				
9	,966	3,220	67,755				
10	,954	3,179	70,935				

11	,859	2,863	73,797			
12	,828	2,759	76,557			
13	,768	2,561	79,117			
14	,717	2,390	81,507			
15	,656	2,187	83,694			
16	,562	1,873	85,567			
17	,514	1,715	87,282			
18	,450	1,501	88,783			
19	,437	1,458	90,241			
20	,394	1,312	91,554			
21	,379	1,262	92,816			
22	,353	1,177	93,992			
23	,342	1,139	95,131			
24	,298	,995	96,126			
25	,266	,886	97,012			
26	,252	,841	97,853			
27	,219	,730	98,583			
28	,168	,561	99,144			
29	,130	,434	99,577			
30	,127	,423	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	9,558	31,860	31,860	9,558	31,860	31,860	4,628
2	1,944	6,481	38,341	1,944	6,481	38,341	3,986
3	1,712	5,707	44,048	1,712	5,707	44,048	2,554
4	1,455	4,851	48,899	1,455	4,851	48,899	2,547
5	1,400	4,666	53,565	1,400	4,666	53,565	2,037
6	1,167	3,891	57,455	1,167	3,891	57,455	1,485
7	1,151	3,836	61,291				
8	,973	3,244	64,536				
9	,966	3,220	67,755				
10	,954	3,179	70,935				
11	,859	2,863	73,797				
12	,828	2,759	76,557				
13	,768	2,561	79,117				
14	,717	2,390	81,507				
15	,656	2,187	83,694				
16	,562	1,873	85,567				
17	,514	1,715	87,282				
18	,450	1,501	88,783				
19	,437	1,458	90,241				
20	,394	1,312	91,554				
21	,379	1,262	92,816				
22	,353	1,177	93,992				
23	,342	1,139	95,131				
24	,298	,995	96,126				
25	,266	,886	97,012				

26	,252	,841	97,853			
27	,219	,730	98,583			
28	,168	,561	99,144			
29	,130	,434	99,577			
30	,127	,423	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
πολλή δουλειά	,598	,175	,416	,187	,071	-,021
πολλοί ρόλοι	,266	,622	-,134	,102	,051	,102
ευθύνη καθοδήγησης άλλων	,610	,682	-,115	-,153	-,011	,098
σχέσεις με τους συναδέλφους	-,003	-,432	,189	,508	,247	-,058
μισθός	,234	,364	,214	,166	,614	-,068
εργασία και στο σπίτι	,478	,162	,281	,388	-,324	-,016
πολλές ή δύσκολες οι ωρες εργασίας	,476	,436	,381	,091	,125	-,083
αβεβαιότητα για τις αρμοδιότητες	,007	,600	,228	,270	,025	,208
λήψη αποφάσεων ή σχεδιασμός	,561	,223	,408	,265	,128	,259
σχέση με τον διευθυντή	,034	,127	,111	,529	,210	-,021
όχι πολύ απαιτητική δουλειά	,769	,206	,121	-,074	,240	-,055
δυσκολία απεμπλοκής από τη δουλειά	,166	-,194	,484	,253	,223	,484
πολλή δουλειά και λίγος χρόνος	,494	,485	,026	,135	,260	-,017
έλλειψη σαφών στόχων	,257	,349	,244	,242	,084	,211
αντιμετώπιση συγκρούσεων	,106	,123	,284	,608	-,115	,239
έλλειψη ενθάρρυνσης ή στήριξης	-,301	-,237	-,075	-,057	-,420	-,386
εξέλιξη σταδιοδρομίας ή δυνατότητα προαγωγής	,124	,064	,022	,185	,686	,061
επιδράσεις της δουλειάς στη προσωπική δουλειά	,144	,246	,141	,195	,435	,487
πολύ λίγη δουλειά	-,614	-,316	-,105	-,264	-,098	-,213
αλλαγή στις εργασιακές πρακτικές	,164	,258	,267	-,042	,362	,129
δύναμη ομάδων στο χώρο εργασίας	,202	,120	,186	,615	,073	-,096
έλλειψη συναδέλφων με τους οποίους μπορείτε να μιλήσετε	-,223	-,193	-,094	-,779	-,231	-,128
άβολο εργασιακό περιβάλλον	,025	-,149	-,084	-,124	-,842	-,135
χρονικές πιέσεις και προθεσμίες	,624	,213	,104	,068	,123	,109

έλλειψη ποικιλίας και κινήτρων	-,494	-,568	-,011	-,065	-,241	,120
φόβος λαθών	,288	,159	,588	,022	-,060	,422
κακή καθοδήγηση και οδηγίες	-,172	-,062	-,618	-,241	-,318	,033
απαγοήτευση από την εργασία	-,127	-,239	-,078	-,440	-,551	,449
αβεβαιότητα για την εργασία	,534	,147	,438	,318	-,681	,074
παράγοντες εκτός εργασίας, οικονομικά, ασθένειες, κ.α	-,238	,267	,164	,113	-,082	,629

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 11 iterations.

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ρόλος	δημόσιος τομέας	50	-,4412	,96671	,13671
	ιδιωτικός τομέας	50	,4412	,82987	,11736

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
ρόλος	Equal variances assumed	1,804	,182	-4,897	98	,000	-,88233	,18018	-1,23988	-,524
	Equal variances not assumed			-4,897	95,803	,000	-,88233	,18018	-1,23999	-,524

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ευθύνη	δημόσιος τομέας	50	-,3436	,84165	,11903
	ιδιωτικός τομέας	50	,3436	1,03493	,14636

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					Mean Difference	Std. Error Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)				

ευθύνη	Equal variances assumed	1,159	,284	-3,643	98	,000	-,68723	,1
	Equal variances not assumed			-3,643	94,091	,000	-,68723	,1

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
σχέσεις	δημόσιος τομέας	50	-,3721	,93809	,13267
	ιδιωτικός τομέας	50	,3721	,92622	,13099

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
σχέσεις	Equal variances assumed	,447	,505	-3,991	98	,000	-,74413	,18643		-1,11410	
	Equal variances not assumed			-3,991	97,984	,000	-,74413	,18643		-1,11410	

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ικανοποίηση από την εργασία	δημόσιος τομέας	50	-,2419	,85669	,12115
	ιδιωτικός τομέας	50	,2419	1,08032	,15278

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
ικανοποίηση από την εργασία	Equal variances assumed	,959	,330	-2,481	98	,015	-,48375	,19499		-,87	
	Equal variances not assumed			-2,481	93,163	,015	-,48375	,19499		-,87	

T-Test

Group Statistics

	τομέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
συμβατότητα προσωπικής-εργασιακής ζωής	δημόσιος τομέας	50	-,1507	1,16172	,16429
	ιδιωτικός τομέας	50	,1507	,79023	,11175

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
συμβατότητα προσωπικής-εργασιακής ζωής	Equal variances assumed	13,772	,000	-1,517	98	,132	-,30146	,19870
	Equal variances not assumed			-1,517	86,349	,133	-,30146	,19870

T-Test

Group Statistics

	sex	N	Mean
ποσότητα δουλειάς	άντρας	40	-,1377
	γυναίκα	60	,0918
ρόλος	άντρας	40	,0711
	γυναίκα	60	-,0474
ευθύνη	άντρας	40	,2512
	γυναίκα	60	-,1675
σχέσεις	άντρας	40	-,3729
	γυναίκα	60	,2486
ικανοποίηση από την εργασία	άντρας	40	,1427
	γυναίκα	60	-,0951
συμβατότητα προσωπικής-εργασιακής ζωής	άντρας	40	,4700
	γυναίκα	60	-,3133

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ποσότητα δουλειάς	Equal variances assumed	,791	,376	-1,126	98	,263	-,22945	,20385
	Equal variances not assumed			-1,148	89,144	,254	-,22945	,19987
ρόλος	Equal variances assumed	1,269	,263	,578	98	,564	,11845	,20481
	Equal variances not assumed			,561	75,062	,576	,11845	,21099
ευθύνη	Equal variances assumed	1,197	,277	2,086	98	,040	,41874	,20076
	Equal variances not assumed			2,175	94,244	,032	,41874	,19246
σχέσεις	Equal variances assumed	1,231	,270	-3,182	98	,002	-,62148	,19532
	Equal variances not assumed			-3,320	94,322	,001	-,62148	,18719
ικανοποίηση από την εργασία	Equal variances assumed	,000	1,000	1,167	98	,246	,23787	,20375
	Equal variances not assumed			1,177	86,110	,242	,23787	,20204
συμβατότητα προσωπικής-εργασιακής ζωής	Equal variances assumed	7,369	,008	4,138	98	,000	,78329	,18923
	Equal variances not assumed			4,400	97,112	,000	,78329	,17802

T-Test

Group Statistics

	sex	N	Mean	
ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	άντρας	40	,1864	
	γυναίκα	60	-,1243	
ικανοποίηση από σχέσεις και οργάνωση	άντρας	40	-,1794	
	γυναίκα	60	,1196	
ικανοποίηση από μισθό	άντρας	40	,1292	
	γυναίκα	60	-,0861	
ικανοποίηση από φύση της εργασίας	άντρας	40	,0181	
	γυναίκα	60	-,0121	

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	Equal variances assumed	,000	,999	1,533	98	,129	,31075	,20275
	Equal variances not assumed			1,539	84,917	,128	,31075	,20191
ικανοποίηση από σχέσεις και οργάνωση	Equal variances assumed	2,841	,095	-1,473	98	,144	-,29892	,20293
	Equal variances not assumed			-1,515	91,261	,133	-,29892	,19728
ικανοποίηση από μισθό	Equal variances assumed	4,017	,048	1,055	98	,294	,21526	,20401
	Equal variances not assumed			1,018	73,365	,312	,21526	,21140
ικανοποίηση από φύση της εργασίας	Equal variances assumed	1,919	,169	,147	98	,883	,03022	,20514
	Equal variances not assumed			,142	73,763	,887	,03022	,21228

Independent Samples Test

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Βιβλιογραφία

- Adler, N.B (1997), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Belmont, Wadsworth
- Agor, W. (1989), *Intuition in Organizations*, Sage Publications, London
- Ahrne, G.(1990), *Agency and Organizations Towards an Organizational Theory*, Sage Publications, London
- Antoniou A.S. (2002), Sources of Occupational Stress – European Week for Safety and Health at Work, Ministry of Work and Employment and Hellenic Institute of Hygiene and Safety at Work, Athens.
- Aldrich, H.B (1979), *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood
- Alvesson, M. (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge
- Alvesson, M. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin
- Argyle, M. (1990), *The Social Psychology of Work*, Penguin, London
- Aycan, Z. & Kanngö, R. & Sinha, J. (1999), Organizational Culture and Human Resource Management Practices: the Model of Culture Fit, *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol. 30
- Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, Harper & Row, New York
- Bate, P. (1994), *Strategies for Cultural Change*, Heinemann, Oxford
- Baum, J. (1996), *Organizational Ecology*, Sage Publications, London
- Beer, M. (1980), *Organization Change and Development*, Goodyear, Santa Monica
- Beer, M. (1985). Starting and Managing System-Wide Change. In S. Lloyd, C. Baird, E. Schneier, & D. Laird, D. (Eds.), *The Training and Development*

Sourcebook (3rd edition, pp.269-280). Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press.

- Bennis, W.G. (1966), *Changing Organizations*, McGraw-Hill, New York
- Bolman, L.G. (1991), *Reframing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
- Boone, E. L. & Kurtz, L. D. (1992). *Management* (4th edition). New York: McGrawHill.
- Brooke, M.Z. (1970), *The Strategy of Multi-National Enterprise*, American Elsevier, New York
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York
- Burrell, G. (1992), *The Organization of Pleasure*, Sage Publications, London
- Calas, M & Smirich, B. (1988), *Reading Leadership as a Form of Cultural Analysis*, Lexington Books, Lexington
- Cascio, W. F., (1995). Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work? *American Psychologist*, 50 (11), 928-939.
- Child, L.B. (1981,) *Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations*, JAI, Greenwich
- Chodkowski, M. (1999), *Relationships between Leader Characteristics, Planned Change and Organizational Culture in a Dynamic Manufacturing Environment*, Dissertation Abstracts International, Selection B, Vol. 60
- Clegg, S. (1993), *Modern Organizations*, Sage Publications, London
- Clegg, S. & Redding S.G. (1990), *Capitalism in Contrasting Cultures*, Walter de Gruyter, Berlin
- Coffey, R. & Cook, C. & Hunsaker, P. (1994), *Management and Organizational Behavior*, Irwin Inc, Homewood
- Cooke, R. & Rousseau, D. (1998), *Behavioral Norms and Expectations: a Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture*, Group and Organizational Studies, Vol. 13

- Cooper, R. (1973), *Job Motivation and Job Design*, Institute of Personnel Management, London
- Cooper, C.L., (1998), *Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press, Oxford.
- Cooper, C.L. and Cartwright S., (1994), Healthy mind; healthy organization- a proactive approach to occupational stress, *Human Relations*, 47, pp. 455-471.
- Cooper, C. L. & Locke, E. A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice*. Massachusetts: U.S.A. Blackwell Publishers.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993), A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, pp.621-656.
- Cox T., (1978), *Stress*, Macmillan, London.
- Cox, T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco
- Culbert, S & McDonough. (1980), *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work*, John Wiley, Toronto
- Czarniawska Joerges, B. (1992), *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Sage Publications, Newbury Park
- Deal, T.E. & Kennedy A.A. (1982) , *Corporate Cultures*, Addison- Wesley, London
- DeMato, D.S., et. al., (2004). Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look, *Professional School Counseling*, 7, pp.236-245.
- Denison, D. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley, New York

- Dunkan, W. (1989), *Organizational Culture: Getting a Fix on an elusive Concept*, Academy of Management
- Edwards, J.R., and Cooper, C.L., (1988), The Impacts of Positive Psychological States on Physical Health: A Review and Theoretical Framework, *Social Science Medicine*, 27, pp. 1147-1459.
- Fisher D. C., (2000). Mood and Emotions while working: missing pieces of job satisfaction?, *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 185-202.
- Ford, R. (1969), *Motivation through the Work Itself*, American Management Associations, New York
- Frost P.J. & Moore, M.R, B Louis, C.C. and Martin, J. (1991), *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, Newbury Park
- Frost P.J. & Moore, M.R. Louis, C.C. and Martin, J. (1985), *Organizational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills
- Furnham A., *The Psychology of Behaviour at Work, The individual in the organization*, Psychology Press, 552-601
- Ganster, D. C. & Murphy, L. (2000). Workplace interventions to prevent stress-related illness: Lessons from research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with Practice*. Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- Gayeski, D. (1997), *How to Create Learning Systems that Sustain Strong Organizational Cultures*, Omnicom Associates
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of cultures*, Basic Books, New York
- Gevers, J., Rutte, C. & van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit Mechanisms. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 52–72.
- Gherardi, S. (1995), *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, Thousand Oaks , Sage Publications

- Gibson, C. B., and S. G. Gohen, (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (Wiley).
- Greenberg, J. & Lind A. E. (2000). The Pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice* (pp. 72-108). Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- Gherardi, S. (1995), *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Habermas, J. (1972), *Knowledge and Human Interests*, Heinemann, London
- Hackman, J. (1976), *Improving Life at Work*, Goodyear, Santa Monica
- Hall, E.T. (1967), *Beyond Culture*, Doubleday, New York
- Hampden-Turner, C. (1990), *Creating Corporate Culture*, Addison-Wesley, London
- Heinz, W. & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th edition). New York: McGraw Hill Inc.
- Herberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley, New York
- Hofstede, G. (1980), *Cultures Consequences*, Sage Publications, London
- Hoppock, R. (1955), *Job Satisfaction*, Harper, New York
- House, R. (1977), *Herzberg's Dual Factor Theory Of Job Satisfaction and Motivation*,
- Hulin, C. & Smith, P. (1982), Sex Differences in Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 48
- Human Resource Management: Positioning for the 21st Century, (1991). Sixth edition
- Jacque, E. (1952), *The Changing Culture of a Factor*, Tavistock Publications, London

- Johnson, J. & McIntye, C. (1998), *Organizational Culture and Climate Correlates of Job Satisfaction*, Psychological Reports
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3ο: Διεργασίες Ομάδας-Σύγκρουση-Ανάπτυξη και Αλλαγή-Κουλτούρα-Επαγγελματικό Άγχος*. (2η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1ο: Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία* (3η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2ο: Επιλογή-αξιολόγηση προσωπικού* (3η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Katz, D. (1954), *Satisfactions and Deprivations in Industrial Life*, McGraw-Hill, New York
- Koustelios, A., & Bagiatas, K. (1997). The employee satisfaction inventory: Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, (3), 469-476.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Vintage, New York
- Lakomski, G. (2001). Organizational Change, Leadership and Learning: Culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, 15 (2), 68-77.
- Latham, G. & Latham, S. D. (2000). Overlooking theory and research in performance appraisal at one's peril: Much done, more to do. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice* (pp. 199-215). Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- Lawler, E. E. (1973), *Motivation in Work Organizations*, Brooks/Cole, Monterey

- Lee, R. & Wilbur, E. (1985), Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction, *Human Relations*, Vol. 38
- Le Fevre M., Matheny J. & Kolt S.K., (2003), Eustress, Distress and Interpretation in Occupational Stress, *Journal o Managerial Psychology*, 18, pp.726-744.
- Locke, E. (1976), Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*
- Logothetis, N. (1992). Managing for total quality management, New York: Prentice Hall
- Lussier, R.N. (1990), *Human Relations in Organizations: a Skill Building Approach*, Irwin Inc, Homewood
- Maslach, C. (1982), *Burnout: the cost of caring*. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984), Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, pp. 133-153.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986), *Maslach Burnout Inventory (manual)*, 2nd ed. Palo Alto. Consulting Psychologists Press, California.
- Martin, J.(1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, New York
- Meltzer, L. & Salter, J. (1962), Organizational Structure and the Performance and Job Satisfaction of Psychologists, *American Social Review*, Vol. 27
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and Among Organizations*, Prentice Hall, Edgewood
- Monir, T.(1988), *Organizations and National Culture: A Comparative Analysis*, Sage Publications, London
- Morgan, G. (1990), *Organizations in Society*, MacMillan Press, England

- Morse, N. C. (1953), *Satisfactions in the White-Collar Job*, University of Michigan , Michigan
- Muchinsky, P.M. (1993). Validation of personality constructs for the selection of insurance industry employees. *Journal of Business and Psychology*, 7, pages 28-34
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work : An introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5th edition). CA, U.S.A.: Brooks/Cole Publishing Company.
- Mustafa, H. & Sylvia, R. (1976), A Factor Analysis Approach to Job Satisfaction, *Public Personnel Management*, Vol. 4
- Νίνα-Παζαρζή, Ε. (1991). *Γυναικεία απασχόληση στην Ελλάδα: διεπιστημονική προσέγγιση*, διδακτορική διατριβή, πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Νίνα-Παζαρζή, Ε. (2004). *Επικοινωνία στις οργανώσεις*, σημειώσεις για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα του παιδαγωγικού τμήματος δημοτικής εκπαίδευσης, πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Νίνα-Παζαρζή, Ε. (2005), *Κοινωνική Ψυχολογία*, Αθήνα
- Νίνα-Παζαρζή, Ε. & Γιαννακούρου, Μ. (2005), *Ο ρόλος των κοινωνικών διαδικασιών στη διαχείριση της γνώσης*, Πρακτικά του Εθνικού Συνεδρίου της Ελληνικής Εταιρίας Συστημικών Μελετών.
- Νίνα-Παζαρζή, Ε. (2006). *Κοινωνική ψυχολογία: ειδικά θέματα*, σημειώσεις πανεπιστημιακών παραδόσεων, πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Νίνα-Παζαρζή, Ε. (2007). *Λειτουργίες των επιχειρήσεων*, σημειώσεις για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα οργανωτικής και οικονομικής ψυχολογίας, Πάντειο πανεπιστήμιο.
- Νίνα-Παζαρζή, Ε. (2007). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων*, σημειώσεις για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα διοίκησης επιχειρήσεων, πανεπιστήμιο Πειραιώς.

- Offermann, L.R. & Gowing, M.K. (1990). Organizations of the Future: Changes and Challenges. *American Psychologist*, 45 (2), 95-108.
- Ott, A. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole, Pacific grove
- Otto, A. L. (1998), Resolving Workplace Disputes: the Role of Organizational Culture in Organizational Conflict, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 59
- Paul, R. J. & Townsend, J. B. (1998). Violence in the workplace: A review with recommendations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11, pages 13-18
- Pascal, R. (1984), *Fitting New Employees into the Company Culture*, Fortane, London
- Paul. J. & Robertson, K. B. (1970), *Job Enrichment and Employee Motivation*, Gower Press, London
- Payne, R. L. (1970), *Organizational Climate and Job Satisfaction: a Conceptual Synthesis*, Sage Publications, London
- Pidgeon, N. (1988), Safety Culture: Key Theoretical Issues, *Work and Stress*, Vol.12
- Potter, C. (1989), What is Culture and can it be Useful for Organizational Change Agents, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 10
- Ruigrok, W. & Achtehagen, L. (1999), Organizational Culture and the Formation Toward New Forms of Organizing, *European Journal of Work an Organizational Psychology*, Vol. 8
- Rush, J. (1971), *Job Design Motivation*, Conference Board, New York
- Sadler, P. J. (1966), *Leadership style, and Job Satisfaction*, Ashridge Management College , Ashridge
- Sayles, L. (1966), *Human Behavior in Organizations*, Prentice Hall, Engewood,

- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, E. (1987), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Publications, San Francisco
- Schein, H. E. (1990) Organizational Culture. *American Psychologist Association*, 45 (2), 109-119).
- Silverman, D. (1974), *The Theory of Organizations: a Sociological Framework*, Heineman, London
- Silvester, J. & Anderson, N. & Patterson, F. (1999), Organizational Culture Change: an inter-group Attributional Analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72
- Smith, P. C. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, New York
- Smither, R. D. (1998). *The Psychology of work and human performance* (3rd edition). New York: Longman.
- Tayeb, M. (1998), *Organizations and National Culture*, Sage Publications, London
- Taylor, S. M. & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice* (pp. 304-341). Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers Inc.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice hall, Englewood
- Trompenaars, F. (1993), *Riding the Waves of Cultures*, Economist Books, London
- Turner, B. A. (1971), *Exploring the Industrial Sub-Culture*, Macmillan, London
- Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley, New York

- Wanous, J. (1980), *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Women*, Addison-Wesley, London
- Warr, P. B. (1971), *Psychology at Work*, Penguin, Harmondsworth,
- Warr, P. B. (1975), *Work and Well-Being*, Penguin, Harmondsworth
- Webber, R. A. (1969), *Culture and Management*, Irwin, Homewood
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 269–299.
- Wexley K. & Latham, G. (1985). Identifying training needs. In S. Lloyd, C. Baird, E. Schneier, & D. Laird (Eds.), *The Training and Development Sourcebook* (3rd edition, pp.22-38). Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press.
- Wilson, P. & Rosenfeld, R. (1990), *Managing Organizations*, McGraw-Hill, New York
- Wiener, Y. (1988), *Forms of Value Systems: a Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*, Academy of Management
- Winum, P., Ryterband, E., Stephenson, P. (1997). Helping Organizations Change: A Model for Guiding Consultation. *American Psychological Association*, 49 (1), 6-16.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- Hagberg, R. & Heifetz, J. (2000), *Corporate Culture/Organizational Culture, Understanding and Assessment*, Hagberg Consulting Group ([www.hcgnet.cpm/html/articles/understanding culture.html](http://www.hcgnet.cpm/html/articles/understanding%20culture.html))

- Hickock, J. (1998), Downsizing and Organizational Culture, *Public Administration and Management: an Interactive Journal*
(www.pamij.com/hickock.html)
- www.heal-link.com
- www.sciencedirect.com