



Φοιτητικός Διαγωνισμός 2017 – 2018

Η Επιχειρηματική Ηθική και ο ρόλος της κουλτούρας σε έναν Οργανισμό

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ευστάθιος Μουζάκης

Αθήνα, 2018

Επταμελής Επιτροπή

Ιορδάνης Καβαθατζόπουλος, Professor, Uppsala University, Sweden

Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ομότιμη Καθηγήτρια, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ιωάννης Φίλος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών & μέλος ΔΣ EBEN GR

Αλέξανδρος Αντωνάρας, Assistant Professor, Management & MIS, University of Nicosia

Αντώνιος Γκορτζής, πρ. Πρόεδρος EBEN Ευρώπης και Πρόεδρος EBEN GR

Νικόλαος Τσάκωνας, ταμίας EBEN GR

Κωνσταντίνος Μίχαλος, Πρόεδρος EBEA & Πρόεδρος Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων



Copyright © Ευστάθιος Μουζάκης, 2018.

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμών του συγγραφέα.

Περιεχόμενα

Πίνακες - Σχήματα	5
Περίληψη	6
Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή	7
1.1 Επιχειρηματική Ηθική & Οργανωσιακή Κουλτούρα	7
1.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)	7
1.2.1 Οπτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	9
1.3 Εταιρική Διακυβέρνηση	10
Κεφάλαιο 2^ο: Επιχειρηματική Ηθική	13
2.1 Ήθος, Ηθική και Φιλοσοφία.....	13
2.2 Κανονιστική & Κοινωνιολογική προσέγγιση	14
2.3 Ρίζες Επιχειρηματικής Ηθικής.....	15
2.4 Δεοντολογία & Συνεπειοκρατία	16
2.5 Ορισμοί Επιχειρηματικής Ηθικής.....	18
2.6 Η Επιχειρηματική Ηθική σήμερα	20
2.7 Πλεονεκτήματα Επιχειρηματικής Ηθικής.....	21
2.8 Εμπόδια για την εφαρμογή της Επιχειρηματικής Ηθικής.....	22
2.9 Εφαρμογή της Επιχειρηματικής Ηθικής	22
2.10 Η σημασία της Επιχειρηματικής Ηθικής	23
2.11 Επιχειρηματική Ηθική και παγκοσμιοποίηση	24
Κεφάλαιο 3^ο: Οργανωσιακή Κουλτούρα	25
3.1. Ορισμοί Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	25
3.2 Περιεχόμενο Κουλτούρας	26
3.3. Ισχυρή και ασθενής Κουλτούρα.....	31
3.4 Χαρακτηριστικά & δυσκολίες Οργανωσιακής Κουλτούρας	31
3.5 Διαμόρφωση Κουλτούρας.....	34
3.6 Ένταξη στην Οργανωσιακή Κουλτούρα ενός Οργανισμού	35

3.7 Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	36
3.8 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	37
3.8.1 Κουλτούρα της εξουσίας.....	37
3.8.2 Κουλτούρα του ρόλου.....	38
3.8.3 Κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος.....	38
3.8.4 Κουλτούρα του ατόμου ή υποστήριξης	39
3.9 Το μοντέλο των Cameron & Quinn	41
3.9.1 Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων.....	45
3.9.2 Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών	46
3.9.3 Μοντέλο της Αποδοτικότητας.....	46
3.9.4 Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος	47
3.10 Οι διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας	47
3.11 Οι υποκουλτούρες.....	48
Κεφάλαιο 4^ο: Συμπεράσματα	51
Βιβλιογραφία	53

Πίνακες - Σχήματα

Πίνακας 1: Αρχές Επιχειρηματικής Ηθικής και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας	20
Σχήμα 1: Δημιουργία Κουλτούρας	34
Σχήμα 2: Αλληλεπιδράσεις Κουλτούρας	35
Σχήμα 3: Τύποι Κουλτούρας	45

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος της Επιχειρηματικής Ηθικής αναδύεται μέσα από την οικονομική κρίση. Στο θέμα της Επιχειρηματικής Ηθικής έχουν δοθεί αρκετές ερμηνείες αναφορικά με τον ορισμό της. Άλλοι συστατικοί όροι, όπως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εταιρική Διακυβέρνηση, Οργανωσιακή Κουλτούρα έχουν εδραιωθεί.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, αποτελεί σημαντικό θέμα, που απασχολεί τον επιχειρηματικό κλάδο. Όντας, μάλιστα μια άυλη έννοια, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις επηρεάζοντας τους εργαζομένους και τις οργανωσιακές λειτουργίες. Καθώς όμως η κουλτούρα δεν είναι ο μόνος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης, η θετική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων, τις οποίες ανταγωνίζεται.

Η σημαντικότητα των παραπάνω εννοιών, γίνεται καθολικά αντιληπτή και η βαρύτητα που τους προσδίδουν οι επιχειρήσεις διαρκώς αυξάνεται. Εξετάζοντας ξεχωριστά καθεμιά από αυτές τις ορολογίες, διαπιστώνεται ότι τα πεδία εφαρμογής τους είναι αλληλοσυμπληρούμενα και πως κοινός σκοπός τους είναι η δημιουργία βιώσιμης ανάπτυξης, με υγιείς ανταγωνιστικές συνθήκες, όπου οι επιχειρήσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας και δρουν για το κοινωνικό συμφέρον.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η παράθεση τις θεωρητικής προσέγγισης των εννοιών. Στο 1^ο κεφάλαιο αναφέρονται οι βασικοί πυλώνες της Επιχειρηματικής Ηθικής: η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και η Εταιρική Διακυβέρνηση. Στη συνέχεια, στο 2^ο και στο 3^ο κεφάλαιο αναλύονται οι όροι Επιχειρηματική Ηθική και Οργανωσιακή Κουλτούρα, αντίστοιχα. Τέλος, στο 4^ο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία.

Λέξεις-κλειδιά: Επιχειρηματική Ηθική, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εταιρική Διακυβέρνηση.

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Επιχειρηματική Ηθική & Οργανωσιακή Κουλτούρα

Στη σύγχρονη εποχή, η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί νέες συνθήκες στις διεθνείς αγορές και ασκεί ιδιαίτερα ισχυρές πιέσεις στις οικονομίες των ανεπτυγμένων και αναπτυσσομένων χωρών. Το άνοιγμα νέων αγορών και οι δυνατότητες επέκτασης σε γεωγραφικές περιοχές δυσπρόσιτες μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, κατευθύνουν, σε μεγάλο βαθμό, τις ασκούμενες στρατηγικές πληθώρας επιχειρήσεων και οργανισμών.

Παράλληλα, η αύξηση του ανταγωνισμού, ο κορεσμός υφιστάμενων αγορών, η σύντμηση του κύκλου ζωής των περισσότερων προϊόντων και η ανάπτυξη καινοτομιών σε συνδυασμό με την ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης, καθιστούν ακόμη περισσότερο περίπλοκο το απαιτητικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Μέσω των προαναφερθεισών συνθηκών, έρχονται στην επιφάνεια δύο άκρως σημαντικές επιχειρησιακές έννοιες: η Επιχειρηματική Ηθική και η Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Πριν εξεταστούν αναλυτικά οι δύο έννοιες, αξίζει να γίνει μια αναφορά στις έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς αποτελούν τον κεντρικό πυρήνα της Επιχειρηματικής Ηθικής, που αλληλεπιδρά με την Οργανωσιακή Κουλτούρα.

1.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της επιχειρηματικής ηθικής. Η συστηματική διερεύνηση της ΕΚΕ προϋποθέτει την εξέταση των ειδών (εσωτερική, εξωτερική), των διαστάσεων (οικονομική, νομική, ηθική, φιλανθρωπική) και των βαθμών της (κοινωνική υποχρέωση, κοινωνική ευθύνη, κοινωνική απόκριση). Ακόμη, προϋποθέτει την εξέταση των κριτηρίων συγκρότησης και αξιολόγησης αντίστοιχων προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ώστε να κριθούν ως προς την αποσπασματικότητά τους ή τον ολιστικό/περιεκτικό χαρακτήρα τους (Παπαδόπουλος, 2008).

Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εννοούμε την ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης στις σχέσεις της με την κοινωνία. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει τις

υπεύθυνες ενέργειες της διοίκησής της κατά τις σχέσεις της με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της έννοιας δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλο που χρησιμοποιείται ευρύτατα στο δημόσιο διάλογο διεθνώς. Διάφοροι φορείς έχουν διατυπώσει τους δικούς τους ορισμούς. Η διαφορετικότητα των ορισμών συνδέεται με τη διαφορετική φιλοσοφία, το διαφορετικό βαθμό ανάπτυξης κάθε χώρας, τις διαφορετικές προτεραιότητες που υπάρχουν στις διάφορες περιφέρειες.

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του EBEN.GR, η έννοια της ΕΚΕ χαρακτηρίζεται από δύο συνδυαστικά χαρακτηριστικά: είναι σχετικά καινούργια και εξελίσσεται συνεχώς. Η εξέλιξη της ΕΚΕ διαπιστώνεται μέσα από τους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς. Χαρακτηριστικά, η ΕΚΕ έχει οριστεί ως:

- *«Μια μορφή εταιρικής αυτοδέσμευσης ενσωματωμένης σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο» (Wood, 1991).*
 - *«Η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους όπως επίσης των κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα» (World Business Council for Sustainable Development, 1998).*
 - *«Η εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων για διαχείριση των δραστηριοτήτων τους με υπεύθυνο τρόπο» (International Chamber of Commerce, 2002).*
 - *«Η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και στις συναλλαγές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001).*
 - *«Η ευθύνη των επιχειρήσεων για την επίδραση που έχουν στην κοινωνία» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011).*
- ❖ Τα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας της ΕΚΕ:
- Είναι αυτοδέσμευση και διαρκής.
 - Αφορά κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα.
 - Απευθύνεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- Εντάσσεται σε ένα στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο.
- Έχει σαν στόχο την υπεύθυνη ανάπτυξη μέσα από την εξισορρόπηση του κόστους.

Ο ορισμός της ΕΚΕ που υιοθετείται στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής του ΕΒΕΝ, λαμβάνει υπόψη τους διεθνείς ορισμούς αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι βασικές πτυχές της έννοιας της ΕΚΕ για την Ελλάδα είναι:

- Η ΕΚΕ αποτελεί εθελοντική αυτοδέσμευση επιχειρήσεων και οργανισμών και στοχεύει στην υπεύθυνη λειτουργία και στη διαχείριση των δραστηριοτήτων τους.
- Ως εθελοντική αυτοδέσμευση, η ΕΚΕ προϋποθέτει την ανάληψη πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων και επιπλέον, τη συμμόρφωση με την εκάστοτε νομοθεσία.
- Στη βάση των παραπάνω χαρακτηριστικών, η έννοια της ΕΚΕ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλέγμα πολιτικών και δράσεων που υιοθετεί κάθε επιχείρηση, προσδιορίζοντας τη σχέση της με την κοινωνία και δεν περιορίζεται στην κοινωνική/περιβαλλοντική σήμανση προϊόντων και υπηρεσιών, ούτε στην απολογιστική ανασκόπηση δράσεων και πρωτοβουλιών.

Με λίγα λόγια, η έννοια της ΕΚΕ περιλαμβάνει την ευθύνη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού απέναντι στους ανθρώπους, την κοινωνία και το περιβάλλον για τον τρόπο που τους επηρεάζει από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τέλος, η ΕΚΕ αφορά όλους όσους επηρεάζονται από την λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Αυτοί μπορεί να είναι: Εργαζόμενοι, Μέτοχοι, Πελάτες-Καταναλωτές, Ανταγωνιστές, Προμηθευτές, Περιβάλλον, Πολίτες-Κοινωνία (www.eben.gr).

1.2.1 Οπτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η δυσκολία διαμόρφωσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις επιχειρήσεις αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο αυτή έχει αναπτυχθεί.

Κατά τη γνώμη ορισμένων μελετητών, προήλθε από την εταιρική φιλανθρωπία με έμφαση στην κοινωνική βελτίωση. Κατά τη γνώμη άλλων, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μία πολύ ευρύτερη έννοια και σχετίζεται άμεσα με την αειφόρο ανάπτυξη που εισήχθη από τα ανώτατα στελέχη των Ηνωμένων Εθνών στη σύσκεψη του Rio de Janeiro το 1992. Οι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες με βάση ισάριθμες σχετιζόμενες οπτικές (Παναγιώτου, 2012):

- Σκεπτικιστική οπτική: η οποία υιοθετεί μία επιφυλακτική στάση και αντιμετωπίζει κριτικά το CSR. Με βάση αυτήν την οπτική, ο πιο σημαντικός στόχος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι να παρέχει όσο το δυνατό περισσότερο πλούτο στους μετόχους της επιχείρησης, και μέσω της επίτευξης αυτού του στόχου, θεωρεί ότι εξυπηρετεί ένα κομμάτι της κοινωνίας.
- Ουτοπική οπτική: η οποία αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, και όχι μόνο στους μετόχους της, να τους ωφελούν με όποιον τρόπο μπορούν.
- Ρεαλιστική οπτική: η οποία συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη αποδοχή στον επιστημονικό και επιχειρηματικό χώρο. Με βάση αυτήν, CSR είναι η διαχείριση του αντίκτυπου της λειτουργίας μίας επιχείρησης στους άμεσους και στους έμμεσους εμπλεκόμενους με αυτήν, άρα στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται. Επομένως, δεν περιλαμβάνει μόνο τα κεφάλαια που διατίθενται από τις επιχειρήσεις για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνει τη δική της διακυβέρνηση, την εκπλήρωση της αποστολής της, την εφαρμογή των αξιών της, τη συνεργασία της με κάθε είδους εμπλεκόμενο, τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την κοινοποίησή τους.

1.3 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα πεδίο της Οικονομικής Επιστήμης το οποίο διερευνά τρόπους προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση των εταιρειών με τη χρήση μηχανισμών που δίνουν κίνητρα, όπως συμβόλαια, οργανωτικούς σχεδιασμούς και ανάλογη νομοθεσία. Αυτά συνήθως περιορίζονται

στο στόχο της βελτίωσης της οικονομικής απόδοσης, αναζητώντας τρόπους με τους οποίους οι επιχειρηματίες θα μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι εταιρικοί διευθυντές θα επιδώσουν μια ανταγωνιστική τιμή επιστροφής.

Ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» επιδέχεται ορισμούς εν ευρεία και εν στενή έννοια. Ίσως ο απλούστερος και πιο κοινός ορισμός, είναι αυτός της Έκθεσης Cadbury (Ηνωμένο Βασίλειο), σύμφωνα με την οποία: *«Εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο οι επιχειρήσεις διοικούνται και ελέγχονται».*

Επιπλέον, ένας αριθμός ορισμών συσχετίζουν την εταιρική διακυβέρνηση με ένα νομικό πλαίσιο, κανόνες και διαδικασίες. Τέλος, ορισμένοι από τους ορισμούς σε διεθνείς κώδικες – σημειώνουν ότι η διακυβέρνηση περικλείει τις σχέσεις μεταξύ των μετόχων, συμβουλίων και των διευθυντικών στελεχών.

Στη συνέχεια, ακολουθούν παραδείγματα των ορισμών που χρησιμοποιούνται εξίσου από κράτη μέλη της ΕΕ και από πανευρωπαϊκές και διεθνείς πηγές:

- *«Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο διοικούνται και ελέγχονται»*, Έκθεση Cadbury.
- *«Η Εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο σύνολο των κανόνων που ισχύουν για την κατεύθυνση και τον έλεγχο μιας εταιρείας»*, Έκθεση Cardon, (Βέλγιο).
- *«Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι η οργάνωση της διοίκησης και της διαχείρισης των εταιρειών...»*, Συστάσεις της Ομοσπονδίας των βελγικών εταιρειών, Πρόλογος.
- *«Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι οι στόχοι, σύμφωνα με τους οποίους μια εταιρεία διοικείται, και οι βασικές αρχές και τα πλαίσια που ρυθμίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης, τους ιδιοκτήτες, καθώς και άλλα μέρη που επηρεάζονται άμεσα από τις διαθέσεις της εταιρείας και των επιχειρήσεων (στο πλαίσιο αυτό αναφέρονται από κοινού ως φορείς της επιχείρησης). Τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους, τους πιστωτές, τους προμηθευτές, τους πελάτες και την τοπική κοινότητα»*, Norby Έκθεση & Συστάσεις, Εισαγωγή (Δανία).

- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση περιγράφει το νομικό και πραγματικό πλαίσιο των κανονιστικών ρυθμίσεων για τη διαχείριση και την εποπτεία της εταιρείας», Βερολίνο Πρωτοβουλία κώδικα, Προοίμιο.
- «Εταιρική Διακυβέρνηση, κατά την έννοια του συνόλου των κανόνων σύμφωνα με τους οποίους οι επιχειρήσεις διοικούνται και ελέγχονται, είναι το αποτέλεσμα των κανόνων, των παραδόσεων και των προτύπων συμπεριφοράς που αναπτύχθηκαν από κάθε οικονομικό και νομικό σύστημα...», Preda Έκθεση, Έκθεση § 2 (Ιταλία).
- «Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης περιλαμβάνει έναν κώδικα δεοντολογίας για όσους συνδέονται με την εταιρεία, ο οποίος αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων για την ορθή διαχείριση και κατάλληλη εποπτεία και για την κατανομή των καθηκόντων και των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων που οδηγούν στην ικανοποιητική ισορροπία της επιρροής όλων των ενδιαφερομένων μερών», Έκθεση Peters, § 1,2 (Ολλανδία).
- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση χρησιμοποιείται για να περιγράψει το σύστημα των κανόνων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται κατά την άσκηση και τον έλεγχο των εισηγμένων εταιρειών», Συστάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς Αγοράς, Εισαγωγή (Πορτογαλία).
- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ της διεύθυνσης μιας επιχείρησης, του διοικητικού της συμβουλίου, των μετόχων της και άλλων ενδιαφερομένων μερών. Η εταιρική διακυβέρνηση παρέχει τη δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της εταιρείας, καθώς και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων και την παρακολούθηση της απόδοσης που καθορίζεται», Αρχές του ΟΟΣΑ, Προοίμιο.
- «Η Εταιρική Διακυβέρνηση κατανοεί ότι η δομή των σχέσεων και των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων ανάμεσα σε μια βασική ομάδα, που αποτελείται από τους μετόχους, τα εποπτικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα διευθυντικά στελέχη, αποσκοπεί στο να προωθηθεί καλύτερα η ανταγωνιστική απόδοση που απαιτείται για να επιτευχθεί ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας», Millstein Έκθεση του ΟΟΣΑ (Ξανθοπούλου, 2012).

Κεφάλαιο 2^ο: Επιχειρηματική Ηθική

2.1 Ήθος, Ηθική και Φιλοσοφία

Το σύνθετο πεδίο της ηθικής είναι πρωτίστως φιλοσοφικά προσδιορισμένο. Ο Αριστοτέλης ονόμασε ήθος τον τρόπο, σύμφωνα με τον οποίο εκφράζονται αυτοί που πράττουν και ονόμασε την «ηθική» ως «πρακτική φιλοσοφία». Η ηθική σχετίζεται με συναισθήματα και πράξεις και κατανοείται ως εκείνες οι ψυχικές διαθέσεις που επηρεάζουν ή κατευθύνουν ορισμένα συναισθήματα και παράλληλα υπαγορεύουν και ελέγχουν τη σωστή δράση.

❖ Διεθνής ορολογία:

- Moral (Ήθος): αναφέρεται στη συμπεριφορά του ανθρώπου μέσα στην κοινωνία και μεταφράζεται ως καλή συμπεριφορά, καλός χαρακτήρας.
- Ethics (Ηθική): ερμηνευτική διερεύνηση μιας πράξης
- Moral Philosophy (Ηθική φιλοσοφία): κανόνες και πρακτικές εντολές για σωστή συμπεριφορά (Δραγώνα-Μονάχου, 1995).

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (1998), τα ήθη είναι οι μορφές συμπεριφοράς που αναπτύσσονται στις ομάδες ανθρώπων μέσα από τον τρόπο ζωής τους, τις αντιλήψεις, τις αξίες, την ιστορία και την καλλιέργειά τους σε βάθος. Η ηθική είναι η μελέτη των ηθών μιας κοινωνίας και κατ' επέκταση το σύστημα των κανόνων σκέψης και συμπεριφοράς που ρυθμίζει τις πράξεις και τις στάσεις μιας κοινωνίας σε ορισμένο χρόνο.

Ο Schermerhorn (2011), ορίζει ότι *«ηθική είναι ο κώδικας ηθικών αρχών, ο οποίος θέτει πρότυπα καλού ή κακού, σωστού ή λάθους στη συμπεριφορά του ατόμου»*, ενώ *«ηθική συμπεριφορά είναι αυτή η οποία θεωρείται ως αποδεκτή και σωστή στο πλαίσιο του ισχύοντος ηθικού κώδικα»*.

Η ηθική φιλοσοφία είναι φιλοσοφικός κλάδος που ασχολείται με τις αξιολογικές κρίσεις με θέμα τη διάκριση του καλού από το κακό. Επιδιώκει να προσδιορίσει τον σκοπό της ζωής του ανθρώπου καθώς και τα μέσα για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

Η ηθική φιλοσοφία επιτελεί τρεις λειτουργίες:

- Περιγραφική - ερμηνευτική: περιγράφει τις αρχές και τους κώδικες ηθικής που επικρατούν σε μια κοινωνία, χωρίς να λαμβάνει θέση ως προς την ορθότητά τους.
- Αξιολογική: αναλύει το νόημα των όρων που χρησιμοποιούνται σε ένα σύστημα ηθικής.
- Κανονιστική: επιδιώκει να λάβει θέση ως προς το αν κάτι είναι «ηθικό» ή όχι, παρέχοντας την ανάλογη τεκμηρίωση.

Οι κύριοι κλάδοι της Ηθικής Φιλοσοφίας είναι η Μεταηθική, η Φορμαλιστική Ηθική και η Εφαρμοσμένη Ηθική. Οι κυριότεροι κλάδοι της Εφαρμοσμένης Ηθικής είναι η Βιοηθική, η Επαγγελματική Ηθική και η Περιβαλλοντική Ηθική.

Σήμερα, η εφαρμοσμένη ηθική έχει διακλαδωθεί υπέρμετρα, συνδέεται με την πολιτική και κοινωνική φιλοσοφία και την ιστορία ιδεών και η σχέση της με την ηθική φιλοσοφία γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκη. Ενώ η εφαρμοσμένη ηθική ξεκίνησε στη δεκαετία του '70 με ορισμένους κλάδους, στις μέρες μας συγκεκριμενοποιείται περαιτέρω και γίνεται πλέον λόγος για ηθική της έρευνας, της επιστήμης, της τεχνολογίας, για κλινική ηθική, για διαπολιτισμική ηθική, για ηθική των υπολογιστών, για ηθική της σχέσης των γενεών, των φύλων, της λήψης αποφάσεων, για ακαδημαϊκή ηθική, για γεωργική ηθική, για αγροτικοεπιχειρηματική ηθική, για ηθική των ομοφυλοφίλων, για ηθική της δημοσιογραφίας, για ηθική των μέσων μαζικής ενημέρωσης, για ηθική της διαφήμισης, για οργανωσιακή ηθική με στόχο το ευ ζην, για πυρηνική ηθική κ.ά. (Δραγώνα - Μονάχου, 1995).

2.2 Κανονιστική & Κοινωνιολογική προσέγγιση

Η επιχειρηματική ηθική ως κλάδος της εφαρμοσμένης ηθικής φιλοσοφίας και της κοινωνικής θεωρίας ελέγχει τη λειτουργία και τις κοινωνικές ευθύνες των επιχειρήσεων με ανθρωπιστικά, ηθικά και οικολογικά κριτήρια. Η ηθική σε αυτά το πλαίσιο συναντάται περισσότερο ως ένα είδος κοινωνικής πολιτικής, παρά ως ένα είδος παραδοσιακής κανονιστικής θεωρίας.

Η επιχειρηματική ηθική προσιδιάζει στον ρεαλιστικό μαξιμαλισμό, στη βάση του οποίου μπορεί να στοιχειοθετηθούν οι έννοιες της υπευθυνότητας και της ηθικής λογοδοσίας που πρέπει να διέπουν τις επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτές οι δύο έννοιες ισοδυναμούν με τον συνδυασμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της

έννομης επιχειρηματικής δραστηριότητας, των υπηρεσιών προς το καταναλωτικό κοινό, της κοινωνικής δικαιοσύνης, της εταιρικής διακυβέρνησης, των ανοικτών-δημοκρατικών εργασιακών σχέσεων, της ανάπτυξης της κοινότητας ακόμη και σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, των διαδικασιών δια βίου εκπαίδευσης του ανθρώπινου - στελεχικού δυναμικού των επιχειρήσεων.

Για την ηθική ως κοινωνική πολιτική δεν υφίσταται ένα εξωκοινωνικό θεμέλιο, σύμφωνα με το οποίο κρίνεται το ηθικά σωστό και το ηθικά λάθος. Η θεώρηση της επιχειρηματικής ηθικής ως είδος κοινωνικής πολιτικής και πρακτικού εργαλείου αποτελούν ρηξικέλευθη προσέγγιση για εκείνους που υιοθετούν παραδοσιακές οπτικές. Από μια παραδοσιακή οπτική, η επιχειρηματική ηθική θεωρείται ότι μπορεί να μελετηθεί από δύο σκοπιές, την κανονιστική και την κοινωνιολογική.

Η **κανονιστική προσέγγιση** έχει τη βάση της στη φιλοσοφία και στις ανθρωπιστικές επιστήμες, αφορά την αξιολογία και εστιάζει σε ερωτήσεις που αφορούν το «πρέπει», πώς δηλαδή πρέπει να συμπεριφέρονται τα άτομα ή οι επιχειρήσεις.

Από την άλλη μεριά, η **κοινωνιολογική προσέγγιση** εστιάζει σε ερωτήματα που αφορούν το «είναι», όπως, γιατί οι άνθρωποι ή οι οργανισμοί συμπεριφέρονται ηθικά ή ανήθικα, γιατί οι οργανισμοί αναπτύσσουν προγράμματα ηθικής και τι αποτελέσματα επιφέρουν αυτά τα προγράμματα στους εργαζόμενους.

Αξίζει να σημειωθεί πως σειρά ερευνητών έχει εκφράσει την αναγκαιότητα της συγχώνευσης των δύο προσεγγίσεων (Παπαδόπουλος, 2008).

2.3 Ρίζες Επιχειρηματικής Ηθικής

Όσοι πρεσβεύουν τη θέση πως ο όρος «επιχειρηματική ηθική» αποτελεί ένα είδος λογικής αντίφασης, ανατρέχουν στον Adam Smith, ώστε να αντλήσουν επιχειρήματα που να αποδεικνύουν ότι τα άτομα στις εμπορικές και οικονομικές τους συναλλαγές επηρεάζονται από εγωιστικά κίνητρα, με αποτέλεσμα να μην απομένει χώρος για ηθικούς προβληματισμούς ή ενδοιασμούς εφόσον επετεύχθη το προσωπικό κέρδος.

Ο ισχυρισμός αυτός βασίζεται σε μια παρερμηνεία των θέσεων του Adam Smith. Σύμφωνα με αυτόν, τα άτομα επιδιώκουν εκ φύσεως το προσωπικό τους

όφελος και οι αγορές θα πρέπει να λειτουργούν σε συνθήκες ελευθερίας για την επίτευξη των ατομικών στόχων και της ευημερίας. Παρόλα αυτά, ο Smith θεωρούσε ότι η λειτουργία της αγοράς θα πρέπει να υπακούει στους κανόνες δικαίου και να συμβάλει στην επίτευξη της κοινωνικής ευημερίας γενικότερα.

Υπ' αυτήν την έννοια, δεν ευσταθεί η άποψη ότι ο προπάτορας της σύγχρονης οικονομικής θεωρίας για τη λειτουργία της αγοράς υπερασπίστηκε τη διάκριση μεταξύ πολιτικής, οικονομίας και ηθικής. Στην πραγματικότητα, ανιχνεύονται ρίζες της επιχειρηματικής ηθικής στις θρησκευτικές και πολιτικές απόψεις της μεσαίας τάξης στην Αμερική του 18^{ου} αιώνα. Βεβαίως, το πέρασμα στον 19^ο αιώνα σηματοδοτήθηκε από την έμφαση που δόθηκε στις έννοιες του ατομικού συμφέροντος, της ιδιοκτησίας, της ελεύθερης σύναψης συμβολαίων μεταξύ των ατόμων. Το γεγονός, όμως, αυτό δεν εμπόδισε την ωρίμανση του προβληματισμού γύρω από ζητήματα που άπτονται του πεδίου της επιχειρηματικής ηθικής. Προβληματισμοί αποτυπώθηκαν σε ένα από τα πρώτα εγχειρίδια επιχειρηματικής ηθικής που συνέγραψε ο Herbert Johnston το 1957.

Συνοψίζοντας, η μελέτη της επιχειρηματικής ηθικής προϋποθέτει καταρχήν την οικονομική και κοινωνιολογική θεώρηση της επιχείρησης στο πλαίσιο της βιομηχανικής και μεταβιομηχανικής κοινωνίας, καθώς και την ιστορική διερεύνηση των ευρωπαϊκών, αμερικανικών και διεθνών επιχειρηματικών προτύπων, συμπεριλαμβανομένων και των ασιατικών. Η διερεύνηση αυτού του τύπου δίνει την ευκαιρία να εξετασθούν συγχρόνως και οι σχέσεις ή θεματικές αλληλοεπικαλύψεις με κλάδους των κοινωνικών επιστημών, όπως η οικονομική, η νομική και η διοικητική επιστήμη (Παπαδόπουλος, 2008).

2.4 Δεοντολογία & Συνεπειοκρατία

Η «επιχειρηματική ηθική», παρόλο που αποτελεί σημαντικό κλάδο της σύγχρονης εφαρμοσμένης ηθικής, εμπεριέχει σημαντικά εγγενή εννοιολογικά και φιλοσοφικά προβλήματα. Πολλοί εκλαμβάνουν τον όρο «επιχειρηματική ηθική» ως «οξύμωρο» (Weiss, 2003), ενώ άλλοι αντιλαμβάνονται το «επιχειρείν» ως ένα παιχνίδι κι ως εκ τούτου οι «ηθικοί» περιορισμοί παύουν να ισχύουν (Beverluis, 1987 - Carr, 1968). Οι υποστηρικτές της «επιχειρηματικής ηθικής» την αντιλαμβάνονται ως επιτακτική ανάγκη για την διασφάλιση της «αγοράς» και της «επιχειρησιακής δράσης» (Michalos, 1995).

Τα διλήμματα που εξετάζονται υπό το πρίσμα της επιχειρηματικής ηθικής αφορούν κυρίως την ευθύνη νομικών προσώπων, δηλαδή των επιχειρήσεων:

- απέναντι σε φυσικά πρόσωπα,
- απέναντι σε άλλα τεχνητά πρόσωπα και
- απέναντι στο φυσικό περιβάλλον

Τα δύο παραδοσιακά ηθικά συστήματα, σύμφωνα με τα οποία, στην εφαρμοσμένη ηθική, ορίζουμε τα κριτήρια αξιολόγησης ενός προσώπου και των πράξεών του είναι:

I. η δεοντολογία, που έχει τις ρίζες της στον Kant και

II. η συνεπειοκρατία, που βασίζεται στον ωφελιμισμό.

Ι] Η Καντιανή προσέγγιση

Η ηθική θεωρία του Kant, αποτελεί το θεμέλιο της δεοντολογικής ηθικής. Ο Kant (1785), διέκρινε δυο λειτουργίες του Λόγου:

- i) **τη θεωρητική λειτουργία**, που μας βοηθάει να κατακτήσουμε τη γνώση και είναι προσανατολισμένη στην εμπειρία μας και
- ii) **την πρακτική λειτουργία**. Ο Πρακτικός Λόγος σύμφωνα με τον Kant, στηρίζεται στην «καθαρή» βούληση, στη βούληση δηλαδή που προέρχεται από την απόλυτα ελεύθερη εκείνη επιλογή που δεν σχετίζεται με κανένα εμπειρικό γεγονός ή σκοπιμότητα.

Όταν αξιολογείται μια ηθική πράξη, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, πρέπει να εξετάζεται αν το πρόσωπο που την επιτελεί είναι καταρχήν ελεύθερο, δεύτερον αν η πράξη του είναι προϊόν έλλογης σκέψης και τρίτον αν η αρχή που έχει υιοθετηθεί και καθορίζει τη πράξη, μπορεί να γίνει καθολική.

Η νομική ρύθμιση των συμπεριφορών στον επιχειρηματικό κόσμο, αποτελεί ένα μάλλον σύγχρονο κατασκεύασμα του φιλελεύθερου Κεϋνσιανού παρεμβατισμού, που κυριαρχεί στην αγοράς και αναπαράγεται σαν μια από τις συνιστώσες του «ηθικού επιχειρείν». Όμως η παρεμβατικότητα της θεωρίας του Keynes (1936), μπορεί να βασίζεται σε μια ορθολογική διαχείριση, δεν αποτελεί όμως «ηθική»

ρύθμιση, στο μέτρο μάλιστα, που αναπτύσσεται στο πλαίσιο μιας νομοθετικής υπόδειξης και υπακούει σε πολιτικές σκοπιμότητες.

Π] Η Ωφελμιστική Προσέγγιση

Στον αντίποδα της δεοντολογικής ηθικής, δεσπόζει η συνεπειοκρατεία. Η συνεπειοκρατεία έχει τις βάσεις της στους λεγόμενους ωφελμιστές φιλοσόφους, τον John Stuart Mill (1860) και τον Jeremy Bentham (1830).

Οι εισηγητές του ωφελμισμού αναζήτησαν αντικειμενικά κριτήρια, ώστε να αξιολογείται αν κάποια πράξη είναι ηθικά ή όχι ορθή, χωρίς αμφιβολία και περιθώρια λάθους. Ο αδιαμφισβήτητος κανόνας για τους ωφελμιστές συνοψίζεται στο αξίωμα *«μεγαλύτερη ευδαιμονία για μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων»* (Mill, 1860). Αυτό συνεπάγεται, ότι αν μια πράξη αποδειχθεί πως συμβάλει στην ευδαιμονία των ανθρώπων που επηρεάζονται από την εκτέλεσή της είναι ηθικά καλή, αλλιώς είναι επιλήψιμη. Όμως, αυτή η θέση είναι προβληματική σε πολλά σημεία, όπως για παράδειγμα:

- i) στο γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να προβαίνει σε πράξεις «ανήθικες» που να βλάπτουν ένα πρόσωπο, αλλά παράλληλα είναι επωφελείς για το κοινωνικό σύνολο ή
- ii) στο γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να προβαίνει σε «ανήθικες» δράσεις, οι οποίες δεν γίνονται γνωστές και αποκρύπτουν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα αρνητικό κοινωνικό προφίλ.

Οι υπέρμαχοι του ωφελμισμού υποστηρίζουν ότι: *«ο καντιανισμός είναι για τα φυσικά πρόσωπα και ο ωφελμισμός για τις επιχειρήσεις»*. Ο ωφελμισμός όμως καταρρέει, καθώς καμιά «ηθική» δεν μπορεί να θεμελιώσει ακλόνητα το δίκαιο των πολλών έναντι του ενός ή την φαινομενικότητα μιας πρόσκαιρης ωφέλειας έναντι μιας μακροχρόνιας απώλειας (Γούναρης, 2008).

2.5 Ορισμοί Επιχειρηματικής Ηθικής

Κάθε οικονομική δραστηριότητα συνδέεται με αρχές ηθικής φύσεως, όπως είναι η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, η συνέπεια, η ειλικρίνεια, η συνεργασία.

«Ηθικό πρόσωπο είναι εκείνο, του οποίου οι πράξεις μπορούν να αξιολογηθούν, σύμφωνα με τα στερεότυπα της κοινωνίας, ως ηθικές. Είναι το φυσικό πρόσωπο που έχει την ηθική ευθύνη για την επιλογή, αλλά και για την εκτέλεση των πράξεων του. Κατ' αντιστοιχία και αναλόγως μπορεί να ορισθεί και η ηθική των επιχειρήσεων σε μια κοινωνία» (Γούναρης, 2008).

Ο όρος «Επιχειρηματική Ηθική» δεν είναι ποσοτικός και δεν καθορίζεται εύκολα. Συνδυάζει την έννοια της «ηθικής» με την έννοια του κέρδους και των οικονομικών συνιστωσών. Οι χαρακτηριστικοί ορισμοί αναφέρονται στην ορθότητα ή στην λανθασμένη συμπεριφορά, αλλά δεν συμφωνούν όλοι με το τι είναι ηθικά σωστό ή λανθασμένο, καλό ή κακό, ηθικό ή ανήθικο.

Επιμέρους ζητήματα της «επιχειρηματικής ηθικής» είναι:

- η ποιότητα των προϊόντων και των παροχών,
- ο σεβασμός του περιβάλλοντος,
- η σχέση της εταιρείας με το προσωπικό,
- η πολιτική απολύσεων των εταιριών, επιχειρήσεων ή οργανισμών,
- η δράση της επιχείρησης σε ανταγωνιστικό περιβάλλον και εν γένει η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.

«Η Επιχειρηματική Ηθική ως κλάδος της εφαρμοσμένης φιλοσοφίας, ρυθμίζει διανθρώπινες σχέσεις, οι οποίες διέπονται περισσότερο από φρονησιακές παρά από ηθικές παραμέτρους. Η επιχειρηματική δραστηριότητα έχοντας ως «αξίες» το κέρδος, το συμφέρον και την επιτυχία, κινείται σε «αμοραλιστικά» συμφραζόμενα και η ηθική της αξιολόγηση υπήρξε στο παρελθόν, φορτισμένη αρνητικά» (Δραγώνα – Μονάχου, 1995).

Σύμφωνα με έναν πιο σύγχρονο ορισμό, *«επιχειρηματική ηθική είναι μια μορφή της εφαρμοσμένης ηθικής που εξετάζει δεοντολογικά ηθικές αρχές ή δεοντολογικά προβλήματα που προκύπτουν σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Ισχύει για όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής συμπεριφοράς που είναι σχετικές με την συμπεριφορά των ατόμων και των επιχειρήσεων ως σύνολο».*

Γενικά μιλώντας περί ηθικής των επιχειρήσεων, αν ο κύριος σκοπός της εταιρείας είναι η μεγιστοποίηση των αποδόσεων προς τους μετόχους της, τότε θα

πρέπει να θεωρηθεί ως ανήθικη μια εταιρεία που έχει ως αρχή να εξετάζει τα συμφέροντα και τα δικαιώματα των οποιονδήποτε άλλων.

Σύμφωνα με τον Πρόεδρο του EBEN.GR κ. Γκορτζή (2009), «ως επιχειρηματική ηθική εννοείται η εφαρμογή των γενικών αρχών περί ηθικής στην επιχειρηματική συμπεριφορά, με σκοπό τη δημιουργική εξισορρόπηση των προτύπων βασικών συμπεριφορών και σχέσεων μεταξύ επιχείρησης, μετόχων και εργαζομένων, καταναλωτή και γενικότερα του οικονομικού και του κοινωνικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση».

Πίνακας 1: Αρχές Επιχειρηματικής Ηθικής και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας

ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ
Ειλικρίνεια	Αντικειμενικότητα
Ακεραιότητα στις εργασιακές σχέσεις	Ακεραιότητα
Τήρηση υποσχέσεων	Ανεξαρτησία
Αφοσίωση & φροντίδα	Εμπιστευτικότητα
Λογικότητα & λογοδοσία	Επάρκεια
Σεβασμός δικαιωμάτων	Ευθύνη
Συμμόρφωση	Διάρκεια
Δέσμευση εξαιρετικής ποιότητας	Σεβασμός στον άνθρωπο
Ηγεσία	Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος
Προστασία	Κοινωνική ευημερία

Πηγή: Μαρκογιαννοπούλου, 2013 (αναδημοσίευση)

2.6 Η Επιχειρηματική Ηθική σήμερα

Στη σύγχρονη εποχή, ισχύουν οι ακόλουθες παραδοχές:

- Δεν υπάρχουν επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα που να διέπονται από επιχειρηματική ηθική Καντιανής προσέγγισης.
- Η επιχειρηματική ηθική διαδραματίζει δικλείδα ασφαλείας κανονιστικού πλαισίου.

- Μια επιχείρηση δεν μπορεί να διέπεται από επιχειρηματική ηθική αν χρησιμοποιεί ανήθικα μέσα για την επίτευξη θετικού κοινωνικού προφίλ.
- Μία επιχείρηση δεν χαρακτηρίζεται ηθική απλά και μόνο επειδή κάνει ηθικές πράξεις για αντιστάθμιση εκκρεμών καταγγελιών εις βάρος της ή αν έχουν διαπράξει αδικήματα ακόμη και αν αυτά δεν έχουν έρθει στην επιφάνεια.
- Οι επιχειρήσεις διέπονται από δεοντολογίες & κώδικες και όχι ηθικές αρχές.
- Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να διέπονται από ηθική γιατί είναι εργαλεία στα χέρια αυτών που τις διευθύνουν.

Συνεπώς, μια ρεαλιστική προσέγγιση της επιχειρηματικής ηθικής ως μέσο ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας είναι πως πρόκειται για μια αναγκαία συνθήκη και όχι μια ηθική επιλογή δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός προϋποθέτει και την ύπαρξη των «αδυνάτων», δηλαδή των μικρών επιχειρήσεων.

Σαφώς όμως η αφοριστική αντιμετώπιση των επιχειρήσεων που δεν είναι ηθικές επί συνόλου δεν βοηθά, υπό την προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις αυτές κάνουν ενέργειες για να επανορθώσουν λάθη του παρελθόντος και βήματα για την υιοθέτηση ηθικής συμπεριφοράς και εσωτερικής κουλτούρας (Μαρκογιαννοπούλου, 2013).

2.7 Πλεονεκτήματα Επιχειρηματικής Ηθικής

Η επιχειρηματική ηθική είναι μια γενικότερη κουλτούρα που πρέπει να διαχέεται μέσα από πρακτικές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να μεταδίδεται δηλαδή στο προσωπικό και εν συνεχεία να εκδηλώνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να επέλθουν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής στο ευρύτερο εργασιακό και φυσικό περιβάλλον. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- Σύμφιξη σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των πελατών – προμηθευτών της.
- Ενίσχυση εταιρικής κουλτούρας.
- Προστασία και διατήρηση της εταιρικής φήμης.

- Προώθηση εθελοντισμού.
- Συνεισφορά στη βιώσιμη ανάπτυξη.
- Σύνταξη απολογισμού κοινωνικής υπευθυνότητας.
- Δημιουργία αξιοπιστίας ως προς τους μετόχους.

Συνοψίζοντας, είναι λογικό πως όταν το ανθρώπινο δυναμικό διέπεται από ηθική εταιρική κουλτούρα, τότε αποτελεί αυτόματα και τον καλύτερο πρεσβευτή της επιχείρησης, αναβαθμίζοντας την εικόνα της προς τα έξω και μειώνοντας τον κίνδυνο αναπάντεχης ζημίας στη φήμη της επιχείρησης (Μαρκογιαννοπούλου, 2013).

2.8 Εμπόδια για την εφαρμογή της Επιχειρηματικής Ηθικής

Τα σημαντικότερα εμπόδια στην εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής θεωρούνται:

- Η οικονομική κρίση.
- Οι ανταγωνιστικές συνθήκες και η ανάγκη για επιβίωση και διατήρηση της εργασίας.
- Η διάβρωση των προσωπικών αξιών.
- Η αδυναμία προσαρμογής σε ηθικές εταιρικές κουλτούρες.
- Τα οικονομικά ασύμφορα ηθικά πρότυπα.
- Η φοροδιαφυγή.
- Η κουλτούρα επιχειρήσεων που επωφελούνται από το καθεστώς της ανεργίας και προβαίνουν σε σκληρές περικοπές μισθών ή σε μαζικές απολύσεις.
- Οι νομοθετικές διατάξεις για τους κατώτατους μισθούς (Μαρκογιαννοπούλου, 2013).

2.9 Εφαρμογή της Επιχειρηματικής Ηθικής

Για την ανάκαμψη της οικονομίας, καθώς μελέτες έχουν δείξει πως οικονομίες που σημειώνουν υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής ηθικής είναι πιο υγιείς, πρέπει να ακολουθηθούν βήματα για την εφαρμογή της Επιχειρηματικής Ηθικής.

Αυτά είναι:

- Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Η προσαρμογή της Επιχειρηματικής Ηθικής στην εκάστοτε εταιρική κουλτούρα & στις εταιρικές αξίες.
- Η εφαρμογή ενός Code of Conduct των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να είναι καθολικά εφαρμόσιμη η επιχειρηματική συμπεριφορά.
- Follow-up της εφαρμογής των αρχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, με παράλληλη αξιολόγηση και συνεχή βελτιστοποίησή τους.
- Δέσμευση στην τήρηση των αρχών της Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς.
- Πιστοποιήσεις ISO, Πιστοποίηση με πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Πιστοποιήσεις Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, κ.ά.
- Τοποθέτηση βιολογικών μηχανισμών και λήψη βιολογικών μέτρων ως μέτρα συνεισφοράς στην «πράσινη ανάπτυξη».
- Εποπτεία επισφαλών εταιρειών ως προς την Επιχειρηματική Ηθική.
- Εντατικός εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος.
- Άμεσες και αυστηρές κυρώσεις σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης.
- Γνωστοποιήσεις αποτελεσμάτων των ελέγχων.

Πρέπει να σημειωθεί πως τα βήματα αυτά δεν είναι προαιρετικά, αλλά αναγκαία για την ανάκαμψη της οικονομίας, ενώ η εφαρμογή τους είναι βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη υγιούς ανταγωνισμού (Μαρκογιαννοπούλου, 2013).

2.10 Η σημασία της Επιχειρηματικής Ηθικής

Σήμερα, η ηθική των επιχειρήσεων και της οικονομίας γενικότερα, είναι συχνά εξαιρετικά αμφίβολη και από πολλές απόψεις ανεπίτρεπτη. Αυτό το αποδεικνύει και η εμφάνιση ηθικών οικονομικών σκανδάλων ιδιαίτερα μεγάλης έκτασης. Η ηθική της οικονομίας και των επιχειρήσεων οφείλει να σημειώσει σημαντική βελτίωση. Το γεγονός αυτό φέρνει μια εταιρεία αντιμέτωπη με ένα παράδοξο: αν επιθυμεί να αναπτύξει μόνο την ηθική της διάσταση ως μέσο για την επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων, το πιθανότερο αποτέλεσμα θα είναι η αποτυχία. Δίνεται λοιπόν μία ευκαιρία να βελτιωθεί η γενική ποιότητα των οικονομικών δραστηριοτήτων, μόνο αν το κίνητρο είναι πραγματικά ηθικό (Ulrich, 2012).

Ακόμη, ο Ulrich (2012), ισχυρίζεται ότι η επιχειρηματική ηθική είναι κάτι περισσότερο από εφαρμοσμένη ηθική και προτείνει την επανεξέταση των βασικών πτυχών της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένης της αμφισβήτησης της έννοιας του

οικονομικού εξορθολογισμού, σε σχέση με την καλή ποιότητα ανθρώπινης ζωής και επικρίνοντας την πολιτικοοικονομική τάξη όσον αφορά την ανάπτυξη μίας δίκαιης και καλά οργανωμένης κοινωνίας ελεύθερων και ίσων πολιτών.

Επιπρόσθετα, στις σύγχρονες κοινωνίες, εφαρμόζονται κανόνες ώστε οι κοινωνίες αυτές να λειτουργούν με τα κατάλληλα ηθικά κίνητρα. Σκοπός αυτών των κανόνων είναι να αποφευχθεί η ηθική διάβρωση και σταδιακά επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση μιας ηθικής αντίληψης στον τομέα της επιχειρηματικής ηθικής, όπως περιγράφεται αναλυτικά από τον Luetge (2012).

2.11 Επιχειρηματική Ηθική και παγκοσμιοποίηση

Οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν την υποχρέωση να συνεργάζονται σε συστήματα διακυβέρνησης και οφείλουν να καθοδηγούνται από την αυξημένη ευθύνη τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό προκειμένου να καταστήσουν την παγκοσμιοποίηση βιώσιμη. Έχουν επίσης το καθήκον να εφαρμόσουν τις διεθνώς έγκυρες ηθικές αρχές και να σέβονται τους τοπικούς ηθικούς κανόνες. Η λειτουργία της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας έρχεται σε αντίθεση με το στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης, διότι οδηγεί σε οικολογική ομογενοποίηση, προκαλώντας την κατάχρηση των πόρων και καθιστά αδύνατη την εφαρμογή της αρχής της προφύλαξης (Boda, 2012).

Κεφάλαιο 3^ο: Οργανωσιακή Κουλτούρα

3.1. Ορισμοί Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα πρόκειται στην πραγματικότητα για μια διάσταση των οργανώσεων, επιχειρήσεων ή οργανισμών, ο οποίος στο σύγχρονο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμος για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας άρχισε να απασχολεί έντονα σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο μετά το 1980 (Μπουραντάς, 2002).

Για να καταστεί σαφής η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, πρέπει αρχικά να οριστεί η έννοια της κουλτούρας. Ενδεικτικά, παρατίθενται ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την κουλτούρα.

Σύμφωνα με την Τσιβάκου (1995): *«η κουλτούρα συμπεριλαμβάνει την υλική και πνευματική κληρονομιά μιας κοινότητας, μύθους και ιστορίες, καλλιτεχνικά και τεχνικά δημιουργήματα, κτίσματα, εργαλεία, νομοθεσίες, ιδρύματα, τελετουργίες και έθιμα. Όμως, η σημασία αυτών των συντελεστών στην ανάπτυξη της κουλτούρας δεν είναι η φυσική τους υπόσταση αλλά το νόημα που τους συνοδεύει».*

Ο Hall αναφέρει πως *«η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: Η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...».*

Σύμφωνα με τους Ouchi, Pascal & Athos: *«η φιλοσοφία που καθοδηγεί μια οργάνωση προς την πολιτική της απέναντι στους εργαζόμενους ή τους πελάτες της»* (Μπουραντάς, 2002).

Ο παρακάτω ορισμός αποτελεί έναν από τους παλαιότερους ορισμούς της κουλτούρας ενός οργανισμού και δόθηκε το 1951: *«κουλτούρα είναι ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλα τα μέλη της επιχείρησης και τον οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να ασπαστούν, τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου, προκειμένου να είναι δεκτά στην επιχείρηση»* (Jacques, 2001).

Συνεπώς, η λέξη κουλτούρα χρησιμοποιείται για να εκφράσει το σύστημα γνώσεων, την ιδεολογία, τις αξίες, τους νόμους αλλά και τον τρόπο ζωής μιας κοινωνίας (Morgan, 2000).

Προϋπόθεση για την αρμονική συνεργασία των υπαλλήλων εντός ενός οργανισμού είναι να γνωρίζουν πως πρέπει να χειρίζονται τα πράγματα βάσει της υφιστάμενης νοοτροπίας. Η κουλτούρα λοιπόν, είναι ένα σύστημα κοινά αποδεκτών νοημάτων από μια ομάδα ατόμων σε μια δεδομένη στιγμή. Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα μωσαϊκό από σύμβολα, γλώσσα, ιδεολογίες, πεποιθήσεις, τελετουργίες και μύθους, τα οποία αποτελούν μέσα των ηγετών για να αποδίδουν αξίες (Pettigrew, 1979).

Οι περισσότεροι από τους παραπάνω ορισμούς παρουσιάζουν μόνο μια πλευρά της έννοιας της κουλτούρας. Ο πληρέστερος ορισμός δόθηκε από τον Schein (1985): *«κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης -οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά»*. Κατά τον Schein, η κουλτούρα αποτελεί ομαδική εμπειρία και είναι αποτέλεσμα μάθησης μέσα από αυτή (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Από τον συνδυασμό των προηγούμενων ορισμών, η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας τον τρόπο σκέψης τους και την ίδια τη συμπεριφορά τους, τον τρόπο τους και τους λόγους συμπεριφοράς τους (Μπουραντάς, 2002).

3.2 Περιεχόμενο Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία σαν παγόβουνο στην επιφάνεια του οποίου βρίσκονται τα συστατικά του που είναι εμφανή και κατανοητά όπως τα σύμβολα, ιστορίες, συμπεριφορές κ.α., ενώ κάτω από την επιφάνεια υπάρχουν τα θεμελιώδη συστατικά που δεν είναι φανερά και είναι δύσκολο να

αλλάξουν π.χ: αξίες, υποθέσεις, πιστεύω κ.α. Πιο αναλυτικά τα στοιχεία που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι:

- ❖ Οι ανθρώπινες δημιουργίες,
- ❖ Οι γλωσσικές εκφράσεις,
- ❖ Τα πρότυπα συμπεριφοράς,
- ❖ Οι κανόνες συμπεριφοράς,
- ❖ Οι ήρωες,
- ❖ Τα σύμβολα και οι συμβολικές ενέργειες,
- ❖ Οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι στάσεις,
- ❖ Οι κώδικες ηθικής,
- ❖ Οι βασικές υποθέσεις,
- ❖ Η ιστορία.

Αναλυτικότερα:

❖ **Ανθρώπινες δημιουργίες**

Πρόκειται για τα πιο εμφανή στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις υλικές πτυχές του οργανισμού όπως:

- Χωροταξική διαμόρφωση: δηλαδή το πώς είναι διαμορφωμένος ένας χώρος, η ποιότητα της επίπλωσης και της διακόσμησης, η ενδυμασία των υπαλλήλων, η τμηματική χωροθέτηση, η αρχιτεκτονική άποψη του κτιρίου και γενικότερα η εξωτερική και εσωτερική εμφάνιση του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες τα παραπάνω στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων.
- Τεχνολογία: η τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, μέσα από τα αντικείμενα όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τηλεομοιότυπα, τηλέφωνα κ.α. παρουσιάζει σε ένα επιφανειακό επίπεδο την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.
- Αντικείμενα: υλικά αντικείμενα όπως εκθέσεις και αναφορές π.χ. πωλήσεων ή διαφήμισης, το λογότυπο της εταιρείας.

❖ Γλωσσικές εκφράσεις

Περιλαμβάνει ιστορίες, αστεία, ανέκδοτα, ειδικές εκφράσεις που χρησιμοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και έχουν ένα ιδιαίτερο και μοναδικό μήνυμα για αυτούς. Όροι όπως «καλή εξυπηρέτηση» και «ποιότητα προϊόντος» ερμηνεύονται διαφορετικά ανάλογα με τη κουλτούρα του κάθε οργανισμού (Schein 1985).

Ακόμη, όμως στην ίδια επιχείρηση παρατηρείται διαφορετική χρήση και ερμηνεία των ίδιων όρων ανάμεσα στα τμήματα. Επιπλέον, οι ιστορίες αποτελούν ένα ιδιαίτερα πολύτιμο κομμάτι της κουλτούρας, καθώς αποτελούν ενδείξεις για τις προηγούμενες ενέργειες της επιχείρησης σε διάφορες καταστάσεις που αντιμετώπισαν.

❖ Πρότυπα συμπεριφοράς

Αναφέρεται σε τελετές, τελετουργικά και εορταστικές εκδηλώσεις. Σύμφωνα με τον Brown (1998), σε έναν οργανισμό υπάρχουν τρεις τύποι τελετουργικών:

- Τα τελετουργικά του περάσματος, που διευκολύνουν τις αλλαγές σε κοινωνικούς ρόλους και θέσεις π.χ. προγράμματα εκπαίδευσης, εισαγωγικά προγράμματα και δείπνα συνταξιοδότησης.
- Τα τελετουργικά αναζήτησης, που αποτελούν πρόκληση για την υπάρχουσα τάξη του οργανισμού π.χ. εξωτερικοί σύμβουλοι, διάδοση σημαντικών ιστοριών.
- Τα τελετουργικά ανανέωσης, τα οποία ανανεώνουν τα δεδομένα π.χ. δεξιότητες εργαζομένων, προγράμματα επανασχεδιασμού εργασιών, έρευνες γνώμης εργαζομένων.

❖ Κανόνες συμπεριφοράς

Οι κανόνες συμπεριφοράς προσδιορίζουν τις στάσεις των εργαζομένων υποδεικνύοντας τις αποδεκτές από την επιχείρηση συμπεριφορές. Αυτοί αναπτύσσονται διαχρονικά από τη συνεργασία και τη συνδιαλλαγή των υπαλλήλων μίας επιχείρησης.

❖ **Ήρωες**

Οι «επιχειρησιακοί ήρωες» αποτελούν το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού. Πολύ συχνά οι ήρωες αυτοί ταυτίζονται με τους ιδρυτές του οργανισμού, οι οποίοι αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς εμπνέοντας μεγαλύτερη αφοσίωση στους υπαλλήλους και κάνοντας την επιτυχία να φαίνεται στους υπόλοιπους εφικτή. Ακόμη, σημαντική είναι η συνεισφορά τους στη ενδυνάμωση των αξιών που προσδιορίζουν τη μοναδικότητα του οργανισμού κινητοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό.

Στον αντίποδα αυτών των θεωριών υπάρχει η άποψη ότι οι «ήρωες» εμπεριέχουν μεγάλη επικινδυνότητα για τον οργανισμό, καθώς μπορεί στην ουσία ή να μην είναι τα κατάλληλα πρότυπα προς μίμηση ή με τη προσωποποίηση αυτή σε μεμονωμένα άτομα να μην τονίζεται η ομαδικότητα και η συνεργασία.

❖ **Σύμβολα και συμβολικές ενέργειες**

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ειδικά σύμβολα και ενέργειες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία και νόημα στο κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα αλλά και στο σύνολό τους. *«Όπου βλέπουμε ένα σύμβολο, περιμένουμε να βρούμε και άλλους ανθρώπους οι οποίοι το αναγνωρίζουν, το υποστηρίζουν και το ενδυναμώνουν»* (Pettigrew, 1979).

❖ **Πεποιθήσεις, Αξίες και Στάσεις**

Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στήνεται το οικοδόμημα της κουλτούρας ενός οργανισμού. Οι πεποιθήσεις αντιπροσωπεύουν τα πιστεύω των ανθρώπων, οι αξίες τα πρότυπα βάσει των οποίων πορεύονται ενώ συνδέονται άμεσα με τους κανόνες ηθικής και τέλος, οι στάσεις το πώς τελικά συμπεριφέρονται και ενεργούν.

Οι πιο τυπικές περιοχές στις οποίες φανερώνονται οι αξίες ενός οργανισμού είναι η απόδοση, οι αρμοδιότητες, ο ανταγωνισμός, η καινοτομία, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, οι ομαδικές εργασίες, η φροντίδα και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (Armstrong, 2005).

❖ **Κώδικες Ηθικής**

Ηθική είναι ο κλάδος της Φιλοσοφίας που ασχολείται με την εύρεση του τι είναι αποδεκτό και ορθό και τι ανάρμοστο και λανθασμένο. Η ηθική διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες ενδεικτικοί των οποίων είναι το γεωγραφικό, το τεχνολογικό και το πολιτισμικό περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, κάθε άνθρωπος, ομάδα ατόμων και συνεπώς επιχείρηση και οργανισμός διακατέχεται από ορισμένους ηθικούς κανόνες. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης οι κανόνες αυτοί πρέπει να είναι κοινοί, ώστε ολόκληρος ο οργανισμός να κινείται από μια κοινά αποδεκτή αρχή και να οδεύει προς μια κοινή κατεύθυνση.

❖ **Βασικές Υποθέσεις**

Πρόκειται για υποσυνείδητες αξίες και πιστεύω που δημιουργούν αντιλήψεις, σκέψεις και πράξεις στα μέλη μιας κουλτούρας, οι οποίες θεωρούνται ως σωστές και πρέπουσες. Οι βασικές υποθέσεις προέρχονται από τη πολύπλοκη διαδικασία της κοινωνικοποίησης.

Ο ρόλος της εθνικής κουλτούρας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός έχει ιδιαίτερη σημασία, ενώ παρατηρείται το φαινόμενο η εταιρική κουλτούρα να επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από αυτή. Για παράδειγμα στην Ιαπωνία βασική υπόθεση αποτελεί η ομαδικότητα και η συνεργασία των εργαζομένων κατά την οποία και λειτουργούν. Αντίθετα, οι ΗΠΑ χαρακτηρίζονται από μια εθνική κουλτούρα που βασίζεται στην ατομική προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου και κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και οι επιχειρήσεις τους.

Οι βασικές υποθέσεις κατά τη διάρκεια περιόδων οργανωσιακής αλλαγής γίνονται ορατές και στο εσωτερικό της επιχείρησης και αποτελούν περιοχή έντονων συζητήσεων και προβληματισμού, κυρίως όταν αυτές επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες (Gold & Francesco, 1997).

❖ **Ιστορία**

Παρόλο που δεν αποτελεί αμιγές συστατικό της οργανωσιακής κουλτούρας, η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο αν παρατηρηθεί μέσα από τη σκοπιά της ιστορικής εξέλιξης. Τα παραπάνω στοιχεία παρόλο που περιγράφονται να ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες συχνά αλληλεπικαλύπτονται,

όπως για παράδειγμα τα γλωσσικά πρότυπα και οι συμπεριφορές που αποτελούν μορφές ανθρώπινων δημιουργιών (Schein, 1985).

Για το λόγο αυτό, στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται διαφορετικά μοντέλα, προσπαθώντας να μειώσουν την περιπλοκότητα της έρευνας. Δύο από τα πιο σημαντικά και αναγνωρισμένα είναι αυτά του Hofstede (1990) και του Schein (1992), όπου τα στοιχεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: στα σύμβολα, στους ήρωες, στα τελετουργικά και στις αξίες. Στον πυρήνα της κουλτούρας τοποθετούνται οι αξίες με την ευρεία και συγκεκριμένη έννοια και που δεν μπορούν να παρατηρηθούν, αλλά φανερώνονται στη διαφορετικότητα της συμπεριφοράς. Επιπλέον, πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί στο παρελθόν και λειτούργησαν αποτελεσματικά και συνεχίζουν να λειτουργούν κατά αυτό τον τρόπο, ενσωματώνονται βαθύτερα στη κουλτούρα του οργανισμού.

3.3. Ισχυρή και ασθενής Κουλτούρα

Σε μια ισχυρή κουλτούρα, οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού υποστηρίζονται έντονα από τα μέλη του και χαίρουν ευρείας αποδοχής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των μελών που αποδέχονται τις θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωσή τους και συνεπώς, η κουλτούρα είναι αντίστοιχα ισχυρή και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των μελών.

Ο υψηλός βαθμός αποδοχής του αναπτύσσει ένα εσωτερικό κλίμα υψηλού ελέγχου της συμπεριφοράς. Γενικά, η ισχυρή κουλτούρα μειώνει την κινητικότητα των υπαλλήλων, καθώς αντιπροσωπεύει σύμπνοια αναφορικά με το σκοπό του οργανισμού, προάγει τη συνεκτικότητα, την πίστη και την οργανωσιακή δέσμευση (Robbins & Judge, 2011).

3.4 Χαρακτηριστικά & δυσκολίες Οργανωσιακής Κουλτούρας

Είναι δυνατόν να οριστεί πως ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διαχωρίζει έναν οργανισμό από τους άλλους.

Βασικά προαπαιτούμενα για την ανάπτυξη κουλτούρας σε έναν οργανισμό είναι πρώτον, η ύπαρξη ενός κώδικα ως μέσο ανάγνωσης ή ερμηνείας του νοήματος των δημιουργημάτων. Δεύτερον, η εκμάθηση του κώδικα, η οποία όμως δεν

πραγματοποιείται μέσα από βιβλία, αλλά μέσω εξάσκησης, δοκιμής και λάθους, καθώς όσοι γνωρίζουν τον κώδικα θεωρούν ότι είναι δεδομένος. Τρίτον, η συλλογική συναίνεση των νοημάτων, ερμηνειών και κωδικών από πλευράς όλων των στελεχών του οργανισμού.

Γενικά, η κουλτούρα λειτουργεί συνδετικά για μια ομάδα ατόμων ή ενός έθνους, τονώνοντας την κοινωνική συνοχή του συνόλου, ενώ παράλληλα λειτουργεί περιοριστικά για τα ίδια άτομα, ελέγχοντας τα λόγια και τις πράξεις τους, καθώς συμπεριλαμβάνει απαγορεύσεις και κανονισμούς που επιτάσσονται σε μια φιλική συνύπαρξη ανθρώπων (Τσιβάκου, 1995).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του κάθε οργανισμού σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), είναι:

- Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων, με την έννοια του βαθμού στον οποίο οι υπάλληλοι ωθούνται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν κινδύνους.
- Προσοχή στη λεπτομέρεια, δηλαδή ο βαθμός προσδοκίας οι υπάλληλοι να είναι ακριβείς και προσεκτικοί στη λεπτομέρεια.
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, υπό την έννοια του βαθμού στον οποίο υπάρχει η διοίκηση δίνει έμφαση στις συνέπειες και όχι τόσο στις τεχνικές και τις διαδικασίες υλοποίησης.
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις της διοίκησης λαμβάνονται με κριτήριο τις επιδράσεις των αποτελεσμάτων στα μέλη του οργανισμού.
- Προσανατολισμός στην ομάδα, με την έννοια της οργάνωσης των εργασιών του οργανισμού με βάση την ομάδα και όχι απλώς το άτομο.
- Επιθετικότητα, υπό την έννοια του βαθμού του ανταγωνισμού και επιθετικότητας των μελών του οργανισμού.
- Σταθερότητα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες του οργανισμού εστιάζουν στη διατήρηση της υφιστάμενης τάξης πραγμάτων και όχι στην ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον Kilmann, τρία είναι τα χαρακτηριστικά κατά τα οποία η κουλτούρας μιας οργάνωσης μπορεί να διαφοροποιηθεί:

1. Η διεύθυνση

Με την έννοια της στρατηγικής που ακολουθεί μια οργάνωση υπό την επίδραση της κουλτούρας της. Η κουλτούρα πιέζει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή προς την αντίθετη κατεύθυνση σπρώχνοντας δηλαδή τα μέλη να κινηθούν προς την ίδια ή την αντίθετη κατεύθυνση από την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα η κουλτούρα μιας οργάνωσης υπαγορεύει στα μέλη τρόπους συμπεριφοράς όπου η παραγωγικότητα και οι καινοτομίες αποτελούν απαγορευμένα πράγματα ενώ η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από την βελτίωση της παραγωγικότητας και τους νεωτερισμούς της, τότε η κουλτούρα έχει αρνητική διεύθυνση.

2. Η έκταση

Με την έννοια της έκτασης των ατόμων που την έχουν αφομοιώσει αλλά και κατά πόσο υπάρχει ενιαία αντίληψη της κατάστασης και κοινές αξίες.

3. Η ένταση

Υπό την έννοια της πίεσης που ασκείται από τους άγραφους κανόνες και αξίες πάνω στα μέλη. Η ευκολία καταστρατήγησης όσων υπαγορεύουν οι άγραφοι κανόνες και η γενικότερη ανεκτικότητα αποκλίσεων και παρεκκλιόντων ή μη.

Εκτός αυτών των χαρακτηριστικών, σύμφωνα με τον Hall, υπάρχουν ακόμα τρεις σημαντικές ιδιότητες της κουλτούρας:

- Η κουλτούρα είναι επίκτητη και όχι έμφυτη.
- Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλεξαρτώμενες
- Είναι κοινή, με την έννοια ότι την ασπάζονται όλα τα μέλη μιας ομάδας και περίπου έτσι καθορίζονται και τα όρια της.

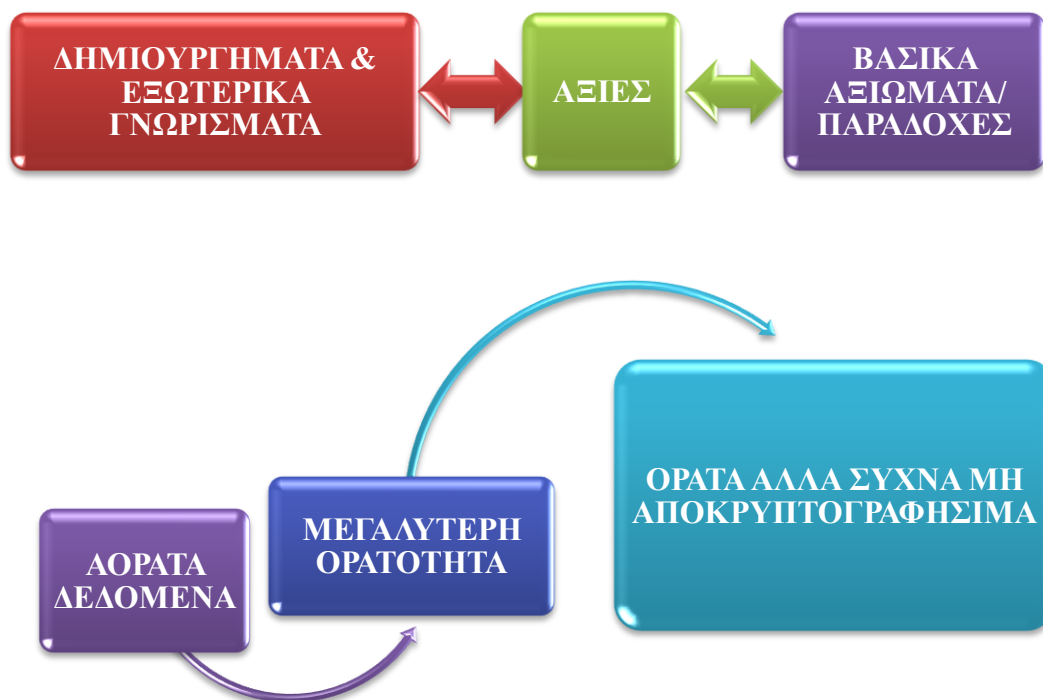
Οι ιδιότητες αυτές είναι σημαντικές αναφορικά με την αλλαγή μιας κουλτούρας και του τρόπου που μπορεί κανείς να επιδράσει πάνω σε μια υπάρχουσα κουλτούρα ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 2002).

3.5 Διαμόρφωση Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Schein, υπάρχουν τρία ρεύματα στη θεωρία που συμβάλλουν το καθένα από τη δικιά του πλευρά στην εξήγηση του πως δημιουργείται μια κουλτούρα. Τα ρεύματα αυτά είναι η ψυχοδυναμική θεωρία (δυναμική ομάδων), η θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και η θεωρία της μάθησης. (βλ. Σχήμα 1)

Στον αντίποδα, ο Kilmann αναφέρει ότι αρχικά η κουλτούρα σχηματίζεται γύρω από ιδιαίτερος σημαντικά περιστατικά του οργανισμού, μετά αποκτά δική της ταυτότητα και τελικά παρουσιάζεται ως μια ξεχωριστή μεταβλητή-γνώρισμα της οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002).

Σχήμα 1: Δημιουργία Κουλτούρας



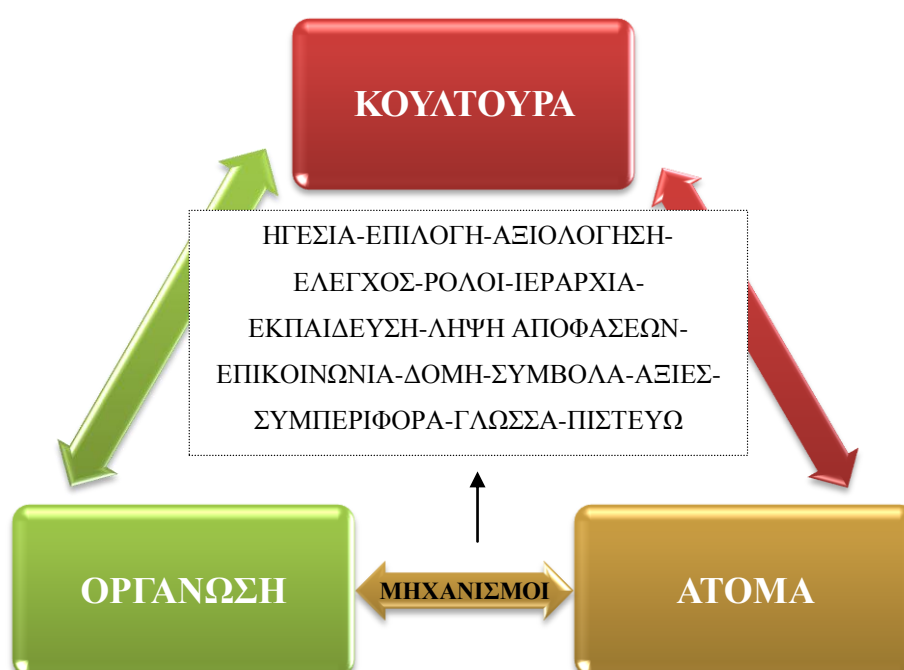
Πηγή: Μπουραντάς, 2002 (αναδημοσίευση)

Η εικονιζόμενη διαδικασία αφορά την εσωτερική κουλτούρα, ενώ η εξωτερική κουλτούρα αναφέρεται στην κουλτούρα που προέρχεται από το περιβάλλον της οργάνωσης και επιδρά πάνω στη συμπεριφορά της. Λειτουργεί σαν ένα είδος περιβάλλουσας υπερπαιδείας που επιβάλλει αξίες, άγραφους κανόνες και

δοξασίες. Άλλη διάκριση μπορεί να γίνει σε υποκουλτούρες, οι οποίες αναπτύσσονται σε διάφορα τμήματα, υποτιμήματα, ομάδες που έχουν αναπτύξει ξεχωριστή κουλτούρα ακόμη και με τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά. Για τις εν λόγω ομάδες, η κουλτούρα της οργάνωσης θεωρείται ότι λειτουργεί σαν «εξωτερική παιδεία» (Μπουραντάς, 2002).

Η διαδικασία διαμόρφωσης παιδείας επιδρά στο σύνολο της οργάνωσης, όπως εμφανίζεται στο Σχήμα 2.

Σχήμα 2: Αλληλεπιδράσεις Κουλτούρας



Πηγή: Μπουραντάς, 2002 (αναδημοσίευση)

3.6 Ένταξη στην Οργανωσιακή Κουλτούρα ενός Οργανισμού

Οι πρώτες μέρες ή εβδομάδες ενός υπάλληλου σε έναν οργανισμό αφιερώνονται στην εκμάθηση και αφομοίωση της κουλτούρας του, στην οποία περιλαμβάνεται καινούργιο λεξιλόγιο, τυχόν ειδικοί όροι για τεχνικούς ή γραφειοκρατικούς λόγους. Επίσης, απαραίτητο στάδιο ένταξης αποτελεί η διαδικασία της κοινωνικοποίησης εντός του οργανισμού, κατά την διάρκεια της οποίας ο νέος υπάλληλος μαθαίνει τις αξίες, την περιβολή που θα πρέπει να έχει, την δέουσα συμπεριφορά και την ιστορία του οργανισμού.

Η προαναφερόμενη διαδικασία ονομάζεται οργανωσιακή κοινωνικοποίηση και προκειμένου να επιτευχθεί, ο νέος υπάλληλος πρέπει να υποστεί μια σειρά κυρώσεων, πίεσεων και ανταμοιβών, ανάλογων με αυτές της παιδικής κοινωνικοποίησης (Τσιβάκου, 1995).

Η κοινωνικοποίηση μπορεί να θεωρηθεί και μια διαδικασία τριών σταδίων: το προ της άφιξης στάδιο, το στάδιο της συνάντησης και το στάδιο της μεταμόρφωσης.

Το στάδιο προ της άφιξης αναγνωρίζει σαφώς ότι κάθε άτομο που αποφασίζει να εισέλθει στον οργανισμό έχει μια σειρά αξιών, προσδοκιών και στάσεων τόσο για το αντικείμενο που θα αναλάβει όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Με την είσοδο του νέου μέλους στον οργανισμό, πηγαίνει στο στάδιο της συνάντησης, κατά το οποίο αντιμετωπίζει την πιθανότητα οι προσδοκίες του για την εργασία του, τους συναδέλφους του και γενικότερα τον οργανισμό, να διαφέρουν από την πραγματικότητα. Σε αυτό το στάδιο το νέο μέλος μπορεί να επαληθεύσει τις προσδοκίες του σε μεγάλο βαθμό ή να απογοητευτεί τόσο με την πραγματικότητα, που μπορεί να φτάσει στην παραίτηση. Η κατάλληλη εύρεση και επιλογή υπαλλήλων θα πρέπει να μειώνει σε σημαντικό βαθμό αυτά τα αποτελέσματα. Το νέο μέλος προκειμένου να επιλύσει τυχόν προβλήματα που δημιουργήθηκαν κατά το στάδιο της συνάντησης ή αλλάζει ή περνάει στο στάδιο της μεταμόρφωσης (Robbins & Judge, 2011).

3.7 Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Οι ηγέτες διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς είναι εκείνοι που μεθοδεύουν την κουλτούρα, διαμορφώνουν τις εντυπώσεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες των υπαλλήλων. Η βασική διάκριση του ηγέτη από τον απλό υπάλληλο είναι η ικανότητά του να μπορεί να διαπλάθει τον τρόπο αντίληψης των πραγμάτων των υπαλλήλων, αλλά και να προκαλεί συναισθήματα και να εμπνέει προορισμούς.

Οι ηγέτες έχουν την ιδιαίτερη ικανότητα να μπορούν να ορίσουν τις καταστάσεις και να ερμηνεύσουν την πραγματικότητα με δικούς τους ιδιαίτερους τρόπους. Η πολιτισμική θεώρηση των οργανισμών έχει παρουσιαστεί ως συνταγή της οργανωσιακής αποδοτικότητας και η κουλτούρα αποτελεί τον κεντρικό χώρο των διοικητικών επεμβάσεων μέσα στους οργανισμούς (Τσιβάκου, 1995).

3.8 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η κουλτούρα σύμφωνα με τον Harrison (1972) διακρίνεται σε τέσσερις βασικούς τύπους ανάλογα με την ομοιομορφία, τη δυναμικότητα, τον πλούτο των συμβόλων, των δημιουργημάτων, τα ασυνείδητα δεδομένα που συμμερίζονται τα μέλη των οργανισμών και τη φύση των κυρώσεων. Οι περισσότερες οργανώσεις συνδυάζουν περισσότερους από έναν τύπους κουλτούρας. Οι τέσσερις τύποι (Τσιβάκου, 1995) είναι:

- A) η κουλτούρα της εξουσίας,
- B) η κουλτούρα του ρόλου,
- Γ) η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος και
- Δ) η κουλτούρα του ατόμου ή της υποστήριξης.

3.8.1 Κουλτούρα της εξουσίας

Στην κουλτούρα της εξουσίας το κλειδί της οργάνωσης συνολικά βρίσκεται στο κέντρο και περιβάλλεται από κύκλους επιρροής και στενών υφισταμένων. Η συγκεκριμένη οργάνωση παρουσιάζεται ως προσωπικό δημιούργημα του αρχηγού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη συνοχή και λειτουργία της οργάνωσης χωρίς να υπακούει σε κανόνες αλλά μόνο στην προσωπική κρίση του. Σε ακραίες περιπτώσεις η εν λόγω κουλτούρα θα μπορούσε να εξελιχθεί και σε δικτατορία, ενώ οι μεγάλες αυτοκρατορίες, πολιτικές ή επιχειρηματικές είναι κουλτούρες εξουσίας.

Οι κουλτούρες εξουσίας χαρακτηρίζονται από έντονη προσωπικότητα, η οποία εξαρτάται από το κεντρικό πρόσωπο, το οποίο είναι παντοδύναμο. Μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα σε ευκαιρίες ή κρίσεις λόγω του συγκεντρωτισμού της εξουσίας, όμως αν το πρόσωπο-κλειδί είναι αδύναμο, διεφθαρμένο, παράλογο ή αν επιλέγει ακατάλληλα άτομα τότε και η οργάνωση είναι αντίστοιχη (Handy, 1986).

Η κυριότερη αξία στην κουλτούρα της εξουσίας είναι η τυφλή πίστη και αφοσίωση στον αρχηγό/προϊστάμενο. Η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να γίνει, ενώ οι υφιστάμενοι αποτελούν απλώς εκτελεστικά όργανα. Υπάρχει έντονο κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων

προκειμένου να τους προσέξει ο αρχηγός και να κερδίσουν την εύνοιά του με την προσήλωση και τις ικανότητές τους (Κάντας, 1995).

3.8.2 Κουλτούρα του ρόλου

Η κουλτούρα του ρόλου είναι η υφιστάμενη κουλτούρα στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου κάθε υπάλληλος έχει έναν ρόλο, στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς και το σύνολο των ρόλων είναι οργανωμένο ιεραρχικά (Τσιβάκου, 1995).

Με τον όρο ρόλο νοείται ο τρόπος που αναμένεται να ενεργήσει ο υπάλληλος με ορισμένη εργασιακή θέση. Η κάθε αρμοδιότητα είναι αλληλένδετη με την άλλη και σε κάθε αλλαγή των προτεραιοτήτων του οργανισμού τροποποιούνται οι ρόλοι, οι σχέσεις μεταξύ τους και ανακατατάσσονται τα άτομα στους διάφορους ρόλους. Η όλη διαδικασία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως διοίκηση παρά ως ηγεσία. Οι παλαιότερες οργανώσεις περιέχουν ένα μεγάλο μέρος της συγκεκριμένης κουλτούρας, καθώς όταν μια συγκεκριμένη λειτουργία έχει κατασταλάξει στον τρόπο που θα πραγματοποιείται, τότε αποκρυσταλλώνεται και εφαρμόζεται ολόγεια στο μέλλον (Handy, 1986).

Η αναφερόμενη κουλτούρα χαρακτηρίζεται από τάξη, σταθερότητα και ορθολογισμό, η οποία μπορεί να εντοπισθεί ακόμη και στην πιο απολιθωμένη οργάνωση. Υπάρχουν σαφείς κανόνες και σχολαστική προσκόλληση σε αυτούς, ενώ επικρατεί η αντίληψη ότι αν παραβιαστεί έστω και μια φορά κάποιος κανόνας η οργάνωση θα καταρρεύσει. Στην καλύτερη περίπτωση, η κουλτούρα του ρόλου εμπνέεται από ισοπολιτεία, αμεροληψία κι αντικειμενικότητα, όμως ταυτόχρονα, αυτό που έχει αξία είναι το αξίωμα και όχι το άτομο. Επιδιώκεται πάνω από όλα η συντήρηση, ενώ η παραμικρή αλλαγή αντιμετωπίζεται ως απειλή (Κάντας, 1995).

3.8.3 Κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος

Η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος είναι αντίθετη με την παραπάνω κουλτούρα του ρόλου, καθώς η συγκεκριμένη προάγει την διεκπεραίωση μια αποστολής με οποιοδήποτε δυνατό τρόπο. Επικεντρώνεται δηλαδή στην επίτευξη της δουλειάς παρά στην τήρηση των κανόνων (Κάντας, 1995).

Προωθεί τον αυτοσχεδιασμό, την έμπνευση και την εφευρετικότητα. Εντοπίζεται κατά κύριο λόγο σε οργανώσεις που πρέπει να τηρήσουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την παραγωγή ενός προϊόντος και με συχνά μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Γενικά, τα καθήκοντα δεν είναι τυποποιημένα, αλλά κάθε περίπτωση αποτελεί μια καινούργια πρόκληση (Τσιβάκου, 1995).

Η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος προτιμάται από άτομα ταλαντούχα διότι τους επιτρέπει να συνεργάζονται σε ομάδες, διαμοιράζοντας ικανότητες και ευθύνες. Συντελεί στη συντήρηση της εξελικτικής τους δυναμικότητας και τον ενθουσιασμό τους. Αποτελεί μια φιλική κουλτούρα που στηρίζεται σε συλλογικές ομάδες συνεργατών, χωρίς ιδιαίτερη επίβλεψη (Handy, 1986).

Εντοπίζεται συνήθως, σε μικρά οικογενειακά καταστήματα ή μικρές εταιρείες, των οποίων οι εργαζόμενοι έχουν προσωπικό ενδιαφέρον και συμφέρον να επιτευχθεί σωστά η δουλειά (Κάντας, 1995).

Αυτός ο τύπος κουλτούρας προσφέρει στους εργαζόμενους ενθουσιασμό και απογοήτευση, νίκες και ήττες, αλλά δεν τους εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα. Κυριότερο χαρακτηριστικό του είναι ότι τα πάντα υποτάσσονται στην εκτέλεση της αποστολής, ενώ αποφεύγεται η ρουτίνα, η τυπικότητα και το απρόσωπο ύφος της κουλτούρας του ρόλου. Η ομαδική εργασία αποτελεί πρωταρχική της αξία όπου η ομάδα φυσικά αποτελεί κάτι σπουδαιότερο από το σύνολο των μερών της. Η κουλτούρα του έργου τοποθετεί πάνω από όλα την ανεξαρτησία των στελεχών δυσχεραίνοντας με αυτό τον τρόπο τον ιεραρχικό έλεγχο. Προάγει την ευελιξία, την ανοικτή κυκλοφορία των πληροφοριών, την αποφασιστικότητα και επινοητικότητα των στελεχών της οργάνωσης. Μπορεί να μετατραπεί σε κουλτούρα του ατόμου εάν εξελιχθεί σε παρέα μικροαρχηγών, όπου ο καθένας θα κατέχεται από την έμμονη ιδέα της σπουδαιότητάς του και κατόπιν, καθένας προσδιορίζει μόνος του το έργο τους, με αποτέλεσμα να εξαφανιστεί στην πραγματικότητα το έργο.

3.8.4 Κουλτούρα του ατόμου ή υποστήριξης

Ο τέταρτος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας είναι η κουλτούρα του ατόμου, στην οποία κυρίαρχο είναι το άτομο. Η οργάνωση με τον συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας υπάρχει για να υπηρετεί το άτομο (Τσιβάκου, 1995).

Η κουλτούρα του ατόμου διαφέρει κατά πολύ από τις προαναφερόμενες κουλτούρες, οι οποίες θέτουν ως προτεραιότητες τους στόχους τους και υποτάσσουν, με διαφορετικούς τρόπους η καθεμία, τα μέλη της οργάνωσης σε αυτούς τους σκοπούς. Η κουλτούρα του ατόμου θέτει ως προτεραιότητά της το άτομο και κατασκευάζει την οργάνωση όσο δυνατόν καλύτερα για την εξάσκηση των ικανοτήτων του (Handy, 1986).

Η επικρατούσα αντίληψη σε μια τέτοια οργάνωση είναι ότι όλα τα άτομα της είναι αφοσιωμένα στο έργο που επιτελούν καθώς επίσης αισθάνονται ενεργά μέλη της. Οι σχέσεις εξουσίας αν τυχόν υφίστανται καθορίζονται από την ικανότητα του κάθε ατόμου (Κάντας, 1995).

Αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι ουσιαστικώς ασταθής, είτε καταρρέει από έλλειψη δομής είτε μετασχηματίζεται σε έναν από τους άλλους τρεις τύπους. Στην ακμή του χαρακτηρίζεται από απόλυτη εμπιστοσύνη στο άτομο. Τα άτομα θεωρούνται συνεργάσιμα, θετικά και εξυπηρετικά μεταξύ τους, τα οποία δεν πρέπει να καταπιέζονται, αλλά αντίθετα, να καλλιεργούνται και αναπτύσσονται προκειμένου να δυναμώνει η συνοχή του συνόλου. Στην τελική της φάση, πιθανότατα θα μετασχηματισθεί σε κουλτούρα εξουσίας κάτω από έναν χαρισματικό και πανίσχυρο αρχηγό.

Ο Charles Handy ακολούθησε μελέτες του Roger Harrison, ο οποίος δίνει διαφορετική οπτική στην κουλτούρα του ατόμου ή κουλτούρα της υποστήριξης, όπως ο ίδιος ονομάζει. Παρουσιάζει την αναφερόμενη κουλτούρα ως αυτή που υπερισχύει στις οργανώσεις που αναπτύσσουν πραγματική φροντίδα για τους πελάτες τους και παρέχουν δυνατό δίκτυο υποστήριξης για τους υπαλλήλους τους. Από αυτή την οπτική η εν λόγω κουλτούρα δεν αναφέρεται μόνο σε οργανώσεις όπου κάθε άτομο είναι και κυρίαρχο, αλλά και σε εκείνες τις οργανώσεις που αξιολογούν την ιδιότητά τους σαν μεγάλη οικογένεια.

Οι Handy & Harrison ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο που δίνει την δυνατότητα στα άτομα να αναλύσουν την οργάνωσή τους, ανακαλύπτοντας ποιος τύπος κουλτούρας επικρατεί εκεί όπου εργάζονται και ποιος αντιστοιχεί στις δικές τους ιδανικές προτιμήσεις (Τσιβάκου, 1995).

3.9 Το μοντέλο των Cameron & Quinn

Οι Cameron και Quinn (2006), χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για τη διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση σε έξι διαστάσεις της. Αυτό πραγματοποιείται σε δυο στάδια, αρχικά με την αναγνώριση της υφιστάμενης κουλτούρας και μετέπειτα με την αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει να αναπτύξουν, προκειμένου να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι έξι διαστάσεις είναι:

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

Αυτές οι διαστάσεις αντανακλούν τις βασικές αξίες της εργασιακής κουλτούρας και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται.

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999, και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το

οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πια θέση επιθυμούμε να κατέχει ο οργανισμός στα επόμενα πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή, η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού. Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά

- Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
- Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.
- Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.
- Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η ηγεσία του οργανισμού

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

3. Η διοίκηση των εργαζομένων

- Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
- Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.

- Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
- Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από αφέλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

4. Η οργανωσιακή ενότητα

- Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
- Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
- Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
- Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

5. Η στρατηγική εστίαση

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

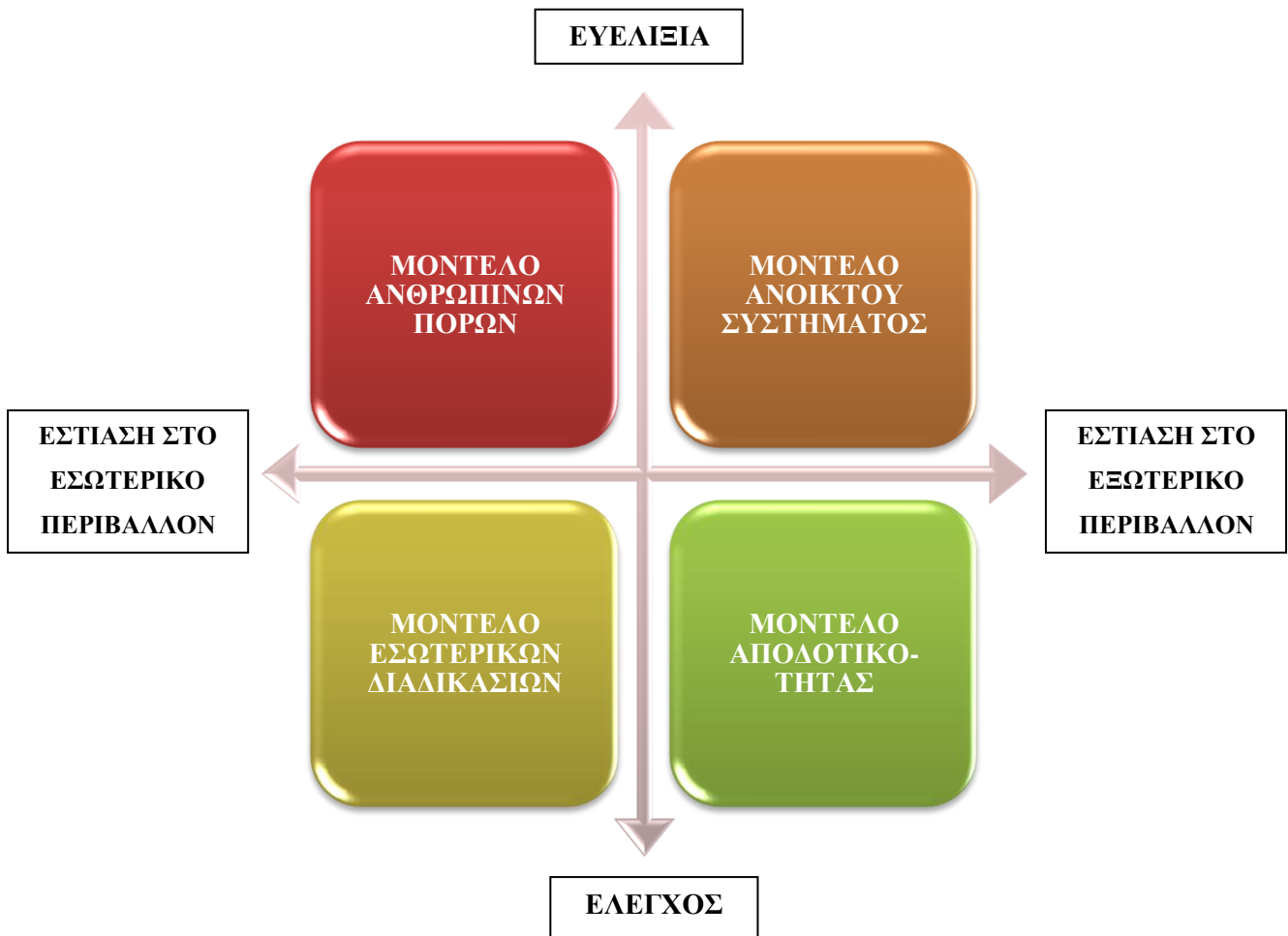
6. Τα κριτήρια επιτυχίας

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

Οι Cameron & Quinn (2006), αναφέρουν ότι *«η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλάται στις επικρατούσες αξίες, στα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας, στη γλώσσα και στα σύμβολα, στις διαδικασίες...»*. Τονίζουν επιπλέον ότι μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν και υποκουλτούρες που έχουν υιοθετηθεί από διάφορες υπομονάδες, όπως τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα και άτυπες ή επίσημες μονάδες. Η τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών στηρίζεται σε δύο διαστάσεις, η πρώτη αφορά στο συνεχές «ευελιξία – έλεγχος», εκ των οποίων δίνοντας έμφαση στον έλεγχο τονίζεται η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα, οι αυστηρές διαδικασίες, οι λειτουργίες ελέγχου και οι μετρήσεις αποτελεσμάτων. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν οργανισμοί που δίνουν έμφαση στην ευελιξία χαρακτηρίζονται από ελευθερία πρωτοβουλιών, ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα και ανάληψη κινδύνων.

Η δεύτερη διάσταση αφορά στην εσωτερική και εξωτερική εστίαση. Ο προσανατολισμός στο εσωτερικό του οργανισμού αποτελεί χαρακτηριστικό οργανισμών που δίνουν έμφαση στην αυστηρή εσωτερική οργάνωση με την έννοια των εσωτερικών διαδικασιών, συστημάτων, κανονισμών και ρόλων. Αντιθέτως, η εξωτερική εστίαση συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών, την καινοτομία και δημιουργικότητα, τη προσαρμογή στις εξελίξεις και τις σχέσεις με το περιβάλλοντος. Ο συνδυασμός αυτών των διαστάσεων καταλήγει στους τέσσερις τύπους κουλτούρας που απεικονίζονται στο Σχήμα 3 (Μπουραντάς, 2002 - Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Σχήμα 3: Τύποι Κουλτούρας



Πηγή: Βακόλα & Νικολάου, 2012 (αναδημοσίευση)

3.9.1 Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων

Το εν λόγω μοντέλο στηρίζεται στον συνδυασμό των διαστάσεων της ευελιξίας και της εσωτερικής εστίασης, δηλαδή δίδεται έμφαση στη συμμετοχή, την ομαδικότητα, τη δέσμευση, την ανάπτυξη των ανθρώπων, την άτυπη επικοινωνία, την ελευθερία έκφρασης και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Πρόκειται για έναν οργανισμό με οικογενειακή ατμόσφαιρα. Ο καλύτερος τρόπος διοίκησης για τέτοιου είδους οργανισμούς θεωρείται εκείνος που βασίζεται στην ανάπτυξη ομάδων και ατόμων. Οι πελάτες θεωρούνται συνεργάτες και γενικότερα ο οργανισμός αποτελεί ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας με μεγάλο προσανατολισμό προς την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την αφοσίωση, τη δέσμευση και τη δημιουργία συνθηκών συμμετοχής.

Ο οργανισμός επιδιώκει τη συνοχή και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της αφοσίωσης, πίστης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων. Οι μάνατζερ θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και προπονητές – δάσκαλοι, μέντορες, «πατέρες», που σκοπό έχουν να αναπτύσσουν, να διευκολύνουν και να υποστηρίζουν (Μπουραντάς, 2002 - Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3.9.2 Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών

Κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τύπου κουλτούρας είναι η ύπαρξη κανονισμών και διαδικασιών που έχουν σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών των ατόμων και ομάδων. Η δύναμη και η εξουσία των ατόμων εξαρτάται από τη θέση τους και οι μάνατζερ έχουν ως έργο την οργάνωση και τον συντονισμό κατά κύριο λόγο. Η ιεραρχία και η εσωτερική τυπικότητα είναι αυστηρή ενώ οι κανονισμοί και οι πολιτικές τυποποιημένες. Το αποτέλεσμα είναι ότι κυριαρχεί η σταθερότητα, η ομαλή λειτουργία και η προβλεψιμότητα.

Αυτή η κουλτούρα υπάρχει συνήθως σε οργανισμούς με μεγάλο μέγεθος ή σε οργανισμούς με δημόσιο χαρακτήρα. Αποτελεί κυρίαρχος τύπος στο δημόσιο τομέα, χωρίς να εξαιρείται όμως και ο ιδιωτικός τομέας (Μπουραντάς, 2002 - Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3.9.3 Μοντέλο της Αποδοτικότητας

Στο συγκεκριμένο μοντέλο τονίζεται η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Κύρια χαρακτηριστικά είναι η στοχοθεσία, ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, ο έλεγχος των δαπανών, η μέτρηση αποτελεσμάτων και η σύνδεση των αποτελεσμάτων με κίνητρα και καθήκοντα.

Τα μέλη ενός τέτοιου οργανισμού είναι επικεντρωμένοι στην επίτευξη στόχων και είναι ανταγωνιστικοί. Ομοίως και οι μάνατζερ χαρακτηρίζονται από ανταγωνιστικότητα, ηγετικό ρόλο εντός του οργανισμού αλλά και αυξημένη παραγωγή. Στις άμεσες προτεραιότητες του οργανισμού είναι οι στόχοι, η κερδοφορία, τα αποτελέσματα, η διεξόδυση σε νέες αγορές και η ικανοποίηση πελατών. Μακροπρόθεσμος σκοπός του οργανισμού αποτελούν οι ανταγωνιστικές ενέργειες και η επίτευξη μετρήσιμων στόχων, ενώ ως επιτυχία του θεωρείται η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η διεξόδυση σε νέες αγορές. Μεγάλη έμφαση δίνεται

από τον οργανισμό στην κατοχή ηγετικής θέσης στην αγορά και στην ανταγωνιστική τιμολόγηση των προϊόντων του (Μπουραντάς, 2002 - Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3.9.4 Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος

Στο αναφερόμενο μοντέλο τονίζεται η παρακολούθηση και πληροφόρηση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, την προσαρμογή και τις αλλαγές σε αυτό, την ανάληψη κινδύνου, τον ανταγωνισμό, τον πειραματισμό με την έννοια της δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την καινοτομία. Γενικά, το περιβάλλον εργασίας ενθαρρύνει την καινοτομία και δημιουργικότητα, ενώ οι εργαζόμενοι πολλές φορές αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ρίσκα. Ο οργανισμός παροτρύνει την ατομική πρωτοβουλία, την ανάπτυξη των μελών του και επιτρέπει ελευθερία κινήσεων τους. Οι ηγέτες, των οποίων η δύναμη πηγάζει από την ικανότητα και την ανάπτυξη τους, θεωρούνται από τους συναδέλφους τους ως καινοτόμοι και πρόθυμοι για ανάληψη ρίσκων. Ο παράγοντας της επιτυχίας εξαρτάται από την ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων ή υπηρεσιών (Μπουραντάς, 2002 - Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Γενικά, η κουλτούρα ενός οργανισμού, βάσει της λογικής του πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών, αποτελείται από στοιχεία όλων των προαναφερόμενων μοντέλων – τύπων. Στην πραγματικότητα σε κάθε οργανισμό υφίστανται ένα μείγμα στοιχείων από όλους του τύπους, τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά αλλά ακόμη και αντιφατικά. Με αυτό τον τρόπο εκφράζεται η πολυπλοκότητα και η αντιφατικότητα που αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά των οργανώσεων ως κοινωνικά κατασκευάσματα. Συνεπώς, πρακτικά η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι το αποτέλεσμα αυτού του μείγματος, το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα με το βαθμό που τα στοιχεία των τεσσάρων διαφορετικών μοντέλων κυριαρχούν ή μη (Μπουραντάς, 2002).

3.10 Οι διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με τον Schein (1989), διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

1. Αντιλαμβανόμενη κουλτούρα ή επιφανόμενα, η κουλτούρα δηλαδή που γίνεται αντιληπτή από κάποιον που έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με την οργάνωση, στο πιο εμφανές – χειροπιαστό επίπεδό της, όπως αυτό εκφράζεται μέσω

των συστημάτων, δομών, διαδικασιών, εθιμοτυπιών, αποφάσεων, συμπεριφορών, του τρόπου λειτουργίας, τρόπου ενδυμασίας, τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού.

2. Κοινές αξίες, υπό την έννοια των αξιών, σημασιών και πιστεύω που βρίσκονται πίσω από τις πράξεις των μελών. Οι αξίες αυτές διατυπώνονται επίσημα ή ανεπίσημα μέσω των εταιρικών αξιών, οραμάτων, αποστολών και αρχών. Προτείνονται λύσεις, συνήθως από ηγετικά στελέχη του οργανισμού, σε ανακλύπτοντα προβλήματα βάσει των υφιστάμενων αξιών. Αν η προτεινόμενη λύση αποδειχθεί επιτυχής, η αξία στην οποία στηρίχτηκε μετασχηματίζεται σε αρχικά σε πεποίθηση και μετέπειτα στάδιο σε βασική παραδοχή ή αλλιώς βαθύτερη αρχή, που αποτελεί το τρίτο στάδιο διάκρισης.

3. Βαθύτερες αρχές, οι οποίες περιλαμβάνουν τις βασικές πεποιθήσεις και παραδοχές που έχουν τα άτομα σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται. Οι βασικές παραδοχές είναι αυτές που αποτελούν τη βάση της κουλτούρας (Κάντας 1995 & Μπουραντάς, 2002).

3.11 Οι υποκουλτούρες

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η κοινή αντίληψη των μελών του οργανισμού. Θα πρέπει, λοιπόν, τα άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο ή σε διαφορετικό επίπεδο του οργανισμού να τον περιγράφουν με ίδιους όρους. Όμως, σε κάθε δεδομένη κουλτούρα υπάρχουν και υποκουλτούρες. Οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί έχουν μία κυρίαρχη κουλτούρα και πολυάριθμες υποκουλτούρες (Sackmann, 1992).

Η κυρίαρχη κουλτούρα εκφράζει τις θεμελιώδεις αξίες που είναι αποδεκτές από τα περισσότερα μέλη του οργανισμού και είναι εκείνη που προσδίδει στον οργανισμό την μοναδική προσωπικότητά του (Hoffman & Jones, 2005).

Κατά τη δημιουργία, εξέλιξη και ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας είναι εύκολα διακριτές δύο διαφορετικές διαδικασίες, οι οποίες εξελίσσονται ταυτόχρονα και είναι:

- η διαδικασία ενοποίησης και ολοκλήρωσης της κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας και

- η διαδικασία διαφοροποίησης και ανάπτυξης υποκουλτούρων, των οποίων η ύπαρξη είναι ιδιαίτερος σημαντική.

Οι υποκουλτούρες αναπτύσσονται σε μεγάλους οργανισμούς για να αποτυπώσουν κοινά προβλήματα, καταστάσεις ή εμπειρίες που αντιμετωπίζουν ομάδες με μέλη από τον ίδιο χώρο ή τμήμα. Το κάθε τμήμα μπορεί να έχει μια υποκουλτούρα που περιλαμβάνει τις θεμελιώδεις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας συν κάποιες επιπλέον αξίες αποκλειστικά των μελών του συγκεκριμένου τμήματος (Robbins & Judge, 2011).

Οι Martin & Siehl (1990), διαχωρίζουν την υποκουλτούρα που μπορεί να εμφανιστεί σε μια οργάνωση σε τρία είδη:

1. Η επαυξάνουσα, η οποία υποστηρίζει και προωθεί τις βασικές αξίες της κουλτούρας που κυριαρχεί.

2. Η ορθογώνια, στην οποία τα μέλη αποδέχονται ταυτόχρονα τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας αλλά και επιπρόσθετες, διαφορετικές αξίες που όμως δεν είναι συγκρουόμενες με τις προηγούμενες.

3. Η αντικουλτούρα, που περικλείει αξίες που βρίσκονται σε άμεση αντιπαράθεση με μερικές από τις βασικές αξίες της οργάνωσης.

Οι τρεις παραπάνω υποκουλτούρες μπορεί να υπάρχουν ταυτόχρονα σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό σε έναν οργανισμό. Η υποκουλτούρα συνήθως είναι εκείνη που δημιουργεί τα προβλήματα εντός ενός οργανισμού, καθώς μέσω εκείνης αμφισβητούνται ορισμένες φορές βασικές αξίες της οργάνωσης. Σε πολλές περιπτώσεις άτομα που διακατέχονται από την αντικουλτούρα αποβάλλονται από την οργάνωση, διότι θεωρείται ότι ενεργούν ενάντια σε αυτή. Από την άλλη μεριά, σε άλλες περιπτώσεις επιτρέπεται σε ομάδες αντικουλτούρας ή σε ηγετικά στελέχη που την έχουν υιοθετήσει, η παραμονή τους στον οργανισμό και ιδιαίτερα όταν μπορεί να υποβοηθήσει κάποια ανανέωση στον οργανισμό ή αν έχουν αποκτήσει τέτοια επιρροή, η οποία μπορεί να εκτιμηθεί ότι το κόστος σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής τους (Κάντας, 1995).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αντικουλτούρας σε έναν οργανισμό θεωρούνται τα εργατικά σωματεία. Τα εργατικά σωματεία αποτελούν αντι-οργανώσεις στην

πραγματικότητα, καθώς η σύστασή τους έχει πραγματοποιηθεί λόγω μη ταυτώσεων συμφερόντων από την πλευρά του εργοδότη και των εργαζομένων. Τα σωματεία αυτά έχουν τη δικιά τους ιστορία ανάλογα με τον κλάδο εργασίας αλλά και από οργανισμό σε οργανισμό ίδιου κλάδου. Έχουν δική τους φιλοσοφία, άγραφους κανόνες και αξίες που ασκούν ιδιαίτερη επιρροή στην κυρίαρχη κουλτούρα, αλλά και στις υποκουλτούρες και αντικουλτούρες που υφίστανται σε έναν οργανισμό (Morgan, 2000).

Κεφάλαιο 4^ο: Συμπεράσματα

Η Επιχειρηματική Ηθική και η Οργανωσιακή Κουλτούρα είναι από τους όρους που δεν γίνονται πάντα εύκολα αντιληπτοί. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται άμεσα ίσως με το πιο σημαντικό κομμάτι του παζλ μιας επιχείρησης, αυτό που ονομάζεται επιχειρηματική ηθική.

Η Επιχειρηματική Ηθική στο πλαίσιο εσωτερικής λειτουργίας είναι αναγκαίο να επικοινωνηθεί κατάλληλα στο προσωπικό μιας επιχείρησης, υπογραμμίζοντας την αδιαπραγμάτευτη δέσμευση της διοίκησης για την τήρηση της ηθικής μέσα από έναν κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς.

Οι επιπτώσεις μιας πιθανής απαξίωσης της Επιχειρηματικής Ηθικής δεν είναι μόνο βραχυπρόθεσμες, αλλά κατά βάση μακροπρόθεσμες. Βασικός πυλώνας του αντίκτυπου της έλλειψης επιχειρηματικής δεοντολογίας είναι η πτώση της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Αν ένας ηγέτης δεν διοικεί με ηθικό τρόπο χάνει την αξιοπιστία του και χάνοντας την αξιοπιστία του, χάνει και την νομιμοποίηση από την οποία πηγάζει η ηγεσία. Ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι θα εφαρμόζουν ανήθικες συμπεριφορές, έως ότου οι πρακτικές να γίνουν νόρμες. Ως συνέπεια, το σύνολο της οργανωσιακής κουλτούρας θα καταρρεύσει (Moon, 2010). Στην ενότητα 2.7 αναφέρονται τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της Επιχειρηματικής Ηθικής.

Επίσης, αν γνωστοποιηθεί ότι μια εταιρεία καταφεύγει σε ανήθικες πρακτικές, η προσέλκυση καταξιωμένων εργαζομένων θα είναι αδύνατη. Τα στελέχη με προσόντα δεν αρέσκονται να απασχολούνται σε επιχειρήσεις οι οποίες δεν τηρούν σαφείς κανόνες και εκλείπει ο σεβασμός σε αξίες. Η μη δυνατότητα προσέλκυσης ταλαντούχων εργαζομένων μπορεί να κοστίσει «ακριβά» σε μια εταιρία που αναζητά τη βιωσιμότητα (Moon, 2010).

Συμπεραίνεται πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια άυλη έννοια, η οποία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις και επηρεάζει τους εργαζομένους και τις οργανωσιακές λειτουργίες. Όμως η κουλτούρα δεν θεωρείται ο μοναδικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, κανόνων συμπεριφοράς και δίνει ταυτότητα στην επιχείρηση. Ο λόγος που η κουλτούρα έχει

αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία είναι γιατί συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την κουλτούρα είναι η ηγεσία, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Για τον εργαζόμενο η κουλτούρα είναι κριτήριο επιλογής, γιατί η αξία του οργανισμού ταιριάζει με τη δική του. Γι' αυτό το λόγο ο εργαζόμενος θα αντιδράσει σε περίπτωση προσπάθειας αλλαγής της. Ένα σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση είναι οι αλλαγές της κουλτούρας οι οποίες γίνονται σε περίπτωση που απειλείται η ύπαρξη του οργανισμού. Η πιο σημαντική δυσλειτουργία που παρουσιάζεται στις επιχειρήσεις είναι οι υποκουλτούρες.

Συνοψίζοντας, υπάρχουν υποδείγματα και δείκτες σύμφωνα με τους οποίους η Επιχειρηματική Ηθική, η Οργανωσιακή Κουλτούρα, η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ποσοτικοποιούνται και προσμετρώνται, γεγονός που διευκολύνει τη συγκρισιμότητα μεταξύ των επιχειρήσεων. Μέσα από τις δημοσιεύσεις που γίνονται για τις απονομές βραβείων, η φήμη των εταιρειών αυξάνεται. Με αυτόν τον τρόπο, ισχυροποιείται το κίνητρο των επιχειρήσεων για συμμετοχή.

Τέλος, η παγκοσμιοποίηση αυτών των εννοιών και η χρήση τους σε διεθνές επίπεδο, ωθεί τις επιχειρήσεις να υιοθετούν τις αρχές που τις καθιστούν εξίσου ανταγωνιστικές.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Γούναρης, Α. (2008). *Ηθική των Επιχειρήσεων - Από την επιχειρηματική ηθική στο αναγκαστικό fair play*. Αθήνα - Κομοτηνή: Σάκκουλας.

Δραγώνα – Μονάχου, Μ. (1995). *Σύγχρονη Ηθική Φιλοσοφία - Ο αγγλόφωνος στοχασμός*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μαρκογιαννοπούλου, Α. (2013). *Η Επιχειρηματική Ηθική ως μέσο Ανταγωνιστικότητας*. (Διπλωματική Εργασία). Αθήνα: Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN.GR.).

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

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

Ξανθοπούλου, Π. (2012). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη: πυλώνας για βιώσιμη ανάπτυξη, επιτυχή διακυβέρνηση και καινοτομία με κοινωνικό προσανατολισμό - η περίπτωση της "Swarovski"*. (Διπλωματική Εργασία). Αθήνα: Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών.

Παναγιώτου, Ν. (2012). *Αναφορές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα - Μία Εμπειρική Μελέτη*. Plant Management.

Παπαδόπουλος, Ι. (2008). *Επιχειρηματική ηθική: θεωρίες και πολιτικές*. Επιστήμη και Κοινωνία, τεύχος 19.

Σπανός, Λ. (2001). *Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Σύγχρονη Επιχείρηση*. Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.

Τσιβάκου, Ι. (1995). *Δράση και Σύστημα*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Moon, C. (2010). *Ηθική των επιχειρήσεων - Αντιμέτωποι με το ζήτημα*. Σειρά: The Economist Books. (επιμ. C. Moon, μτφρ. Θ. Παπαδάκης). Αθήνα: Κέρκυρα.

Morgan, G. (2000). *Οι όψεις της οργάνωσης*. (επιμ. X. Τσούκας, μτφρ. M. Γιαμαλίδου). Αθήνα: Καστανιώτη. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 1998).

Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. (επιμ. A. Σαχινίδης, μτφρ. A. Πλατάκη). Αθήνα: Κριτική. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 2008).

Schermerhorn, J. (2011). *Εισαγωγή στο Management*. (επιμ. I. Πολλάλης, μτφρ. M. Ανθρωπέλος & Σ. Ξεσφίγγη). Λευκωσία: Broken Hill. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 2009).

Ξενόγλωσση

Armstrong, M. (2005). *A Handbook of Human Recourse Management Practice*. London: Kogan Page Limited.

Boda, Z. (2012). International Ethics and Globalization in Laszlo Zsolnai (ed.), *Handbook of Business Ethics - Ethics in the New Economy*, Oxford.

Brown, D. (1998). Presentation to the Compensation Forum Meeting, *Academy of Management Journal*, 3, 392-409.

Cohen, A. (1974). *Two - Dimensional Man*. University of California.

Gold, B., & Francesco, A. (1997). *International Organizational Behavior: Text, Reading Cases & Skills*. Lubin School of Business: Prentice Hall Business Publishing.

Handy, C. (1986). *Understanding schools as organizations*. UK: Penguin Books.

Jacques, E. (2001). *The changing culture of a factory*. UK: Routledge.

Jones, D., & Hoffman, L. (2005). Leadership Collective Personality and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90,(3), 509-522.

Luetge, C. (2012). Fundamentals of Order Ethics: Law, Business Ethics and the Financial Crisis. *Archiv fur Rechts und Sozialphilosophie Beihefte*, 130, 11-21.

Martin, J., & Siehl, C. (1990). Organizational Culture & Counter Culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, (2), 52-64.

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 574-579.

Sackmann, S. (1992). Culture and Subcultures: An analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 140-161.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.

Ulrich, P. (2012). Ethics and Economics in Zsolnai Laszlo (ed.), *Handbook of Business Ethics - Ethics in the New Economy*, Oxford.

Ηλεκτρονικές πηγές

www.eben.gr : Ιστοσελίδα Ελληνικού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής.