**2.** **Κουλτούρα**

Η έννοια της κουλτούρας συντίθεται από πολλούς παράγοντες. Ειδικότερα, «η κουλτούρα περιλαμβάνει τα επόμενα, αλλά είναι βαθύτερη από το καθένα τους: **α) τις παρατηρούμενες κανονικότητες συμπεριφοράς μιας ομάδας, β) τις επικρατούσες αξίες μιας ομάδας, γ) τους κανονισμούς μιας ομάδας, δ) το αίσθημα ή κλίμα το οποίο μεταδίδεται.**  Αφορά στις υποκείμενες υποθέσεις και πεποιθήσεις τις οποίες μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού και οι οποίες συχνά ενεργούν **ασυνείδητα**».

Με άλλα λόγια, η κουλτούρα της ομάδας συμπυκνώνει τα ‘**συμφωνημένα υπονοούμενά’** της, για να θυμηθούμε πώς ο Σεφέρης όρισε τον πολιτισμό. **Αυτά που τα μέλη της μοιράζονται χωρίς εν πολλοίς να το γνωρίζουν**, τις υπόρρητες βεβαιότητές της. Συνοψίζοντας, κουλτούρα είναι ένα μοτίβο βασικών υποθέσεων που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν, ή αναπτύχθηκαν από μία δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να τα βγάζει πέρα με προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής απαρτίωσης- το οποίο έχει δουλέψει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται έγκυρο και έτσι άξιο να διδαχθεί στα καινούργια μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται απέναντι σε αυτά τα προβλήματα. Επειδή αυτές οι υποθέσεις έχουν αποδώσει επανειλημμένα είναι πιθανό να **εκλαμβάνονται ως δεδομένες και να μην γίνονται αντιληπτές.** Δηλαδή **η κουλτούρα είναι προϊόν**

**μιας πείρας, δύσκαμπτης όμως.**

**Το κλίμα** αναφέρεται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες που γίνονται συνειδητά αντιληπτοί και υπόκεινται σε έλεγχο από τον οργανισμό. Γι’ αυτό το κλίμα μπορεί να αλλάξει με διοικητικά μέτρα. Υπάρχουν κλίματα φόβου, χαράς, θλίψης κ.ο.κ. Αντίθετα, **η κουλτούρα του οργανισμού έγκειται σε ένα σύνολο κοινών νοημάτων και γίνεται η κόλλα που κρατά τον οργανισμό ενωμένο.** Έτσι αντιλαμβανόμαστε πως η κουλτούρα συνιστά μια ψυχολογική κληρονομιά στην οποία η ομάδα μυεί τους νεοεισερχόμενους.

Η κουλτούρα, δηλαδή, της ομάδας ή του ευρύτερου οργανισμού **προσδίδει ταυτότητα στα μέλη**, αφού καθιστά το σύνολο στο οποίο ανήκουν και την αποστολή του δική τους υπόθεση. **Μέσω της κουλτούρας ταυτίζονται με το σύνολο** που, αυτονομημένο όπως είδαμε, σχηματίζει ομάδα ή οργανισμό. Στις όποιες μεταβολές της κουλτούρας, βέβαια, δεν συμμετέχουν όλα τα μέλη εξ ίσου· κάποια έχουν ισχυρότερη επιρροή. Κάποιοι είναι δημιουργοί κουλτούρας και άλλοι καταναλωτές της ή συνεχιστές της, ενώ η διαφορά αυτή δεν οφείλεται πάντα στην θεσμική τους θέση μέσα στον οργανισμό· είναι και ζήτημα προσωπικότητας. **Η κουλτούρα έχει χαρακτηρισθεί και σαν το τσιμέντο που κρατάει συγκολλημένες τις ανθρώπινες ομάδες.**

Η κουλτούρα είναι το κατ’ εξοχήν πεδίο δράσης και καταξίωσης του ηγέτη (θα έχουμε την ευκαιρία να συζητήσουμε γι’ αυτό στα κεφάλαια περί ηγεσίας). Οι κουλτούρες των οργανισμών δημιουργούνται από τους ηγέτες και μία από τις πιο αποφασιστικές λειτουργίες της ηγεσίας είναι η δημιουργία, η διαχείριση και –αν και όταν παραστεί ανάγκη- η καταστροφή της κουλτούρας. Το ξεχωριστό ταλέντο των ηγετών είναι η ικανότητά τους να εργάζονται με την κουλτούρα του οργανισμού. Αλλά, ακριβώς επειδή η κουλτούρα αναφέρεται στο **‘είναι’,** αποτελεί δύσκολο εγχείρημα η αλλαγή της. Δεν καλείται να αλλάξει κάτι εξωτερικό. Ενώ **η κουλτούρα της εκκλησιαστικής ομάδας**, λοιπόν, διαθέτει κεντρική σημασία, είναι εντυπωσιακή η άγνοια που έχουμε γι’ αυτήν. **Τα συμφωνημένα υπονοούμενα δεν συζητούνται, επειδή απλά δεν γίνονται αντιληπτά**. Πιο εύκολα γίνεται αντιληπτό το ψυχολογικό κλίμα της εκάστοτε εκκλησιαστικής ομάδας (π.χ. βαρύ-ανάλαφρο, ανοιχτό-κλειστό κ.ά.) και οι συνειδητές τοποθετήσεις της (συντηρητική-φιλελεύθερη, ιεραποστολική-ασκητική κ.ά.).

Ο λόγος για τον οποίο η κουλτούρα του οργανισμού αγνοήθηκε ως παράγοντας που επηρεάζει την απόδοσή του είναι ότι **αναφέρεται σε αξίες που εκλαμβάνονται ως δεδομένες,** καθώς και σε υπόγειες υποθέσεις, προσδοκίες, και ορισμούς που είναι παρόντες στον οργανισμό. Αντανακλά την **επικρατούσα ιδεολογία** την οποία μεταφέρουν οι άνθρωποι στο μυαλό τους. Μεταδίδει αίσθημα ταυτότητας στους εργαζόμενους, παρέχει άγραφες και συχνά ανείπωτες κατευθυντήριες γραμμές, και αυξάνει την σταθερότητα του συστήματος.

Δυστυχώς οι άνθρωποι δεν είναι ενήμεροι της κουλτούρας τους μέχρις ότου αυτή αμφισβητηθεί ή μέχρι τη στιγμή που θα εκτεθούν σε μια καινούργια κουλτούρα. Η κουλτούρα ενός οργανισμού φαίνεται από εκείνα στα οποία δίνει αξία, από τα κυρίαρχα στυλ διοίκησης και ηγεσίας, από την γλώσσα και τα σύμβολα, από τις διαδικασίες και ρουτίνες, και από τον ορισμό που δίνει ο οργανισμός στην επιτυχία. Η τελευταία πρόταση είναι αξιοπρόσεκτη επειδή παρέχει σημάδια χρήσιμα για την διάγνωση της κουλτούρας μιας συγκεκριμένης ομάδας. Και όντως, έργο των ηγετών είναι η χαρτογράφηση της κουλτούρας των ομάδων τις οποίες διοικούν ή έμμεσα εποπτεύουν. Φυσικά και του ευρύτερου οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Στόχος αυτής της χαρτογράφησης είναι, αφ’ ενός να διευκολυνθεί ο (καινούργιος) ηγέτης στην καλύτερη επικοινωνία με τα μέλη, και αφ’ ετέρου να καταλάβει σε

ποιες αλλαγές θα πρέπει να προβεί.

**Είδη:**

**Κουλτούρες ισχύος**. Επικρατεί συγκεντρωτισμός, οι ηγέτες προβαίνουν σε γρήγορες και δραματικές αλλαγές βασισμένες στη διαίσθησή τους, ενώ χρησιμοποιούνται αμοιβές και τιμωρίες των στελεχών. Υπακοή και αφοσίωση στον αρχηγό.

**Κουλτούρες ρόλου**. Είναι γραφειοκρατικές, ορθολογιστικές, επικεντρωμένες στην αποτελεσματικότητα, ενώ ανθίστανται στην αλλαγή και στην προσαρμογή. Απρόσωπες, κάνουν δύσκολη την διαφθορά.

**Κουλτούρες επιτεύγματος**. Εδώ μετρούν οι αποφάσεις και η υλοποίησή τους, ενώ επικρατούν ευελιξία και αυτονομία. Φιλικότητα και ανεξαρτησία.

**Κουλτούρες υποστήριξης.** Κυριαρχούν η ισότητα και η επένδυση στα στελέχη.