



Πανεπιστήμιο Αιγαίου Τμήμα  
Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και  
Συστημάτων

Διπλωματική εργασία:

**Οργανωσιακή ταυτότητα και  
ταύτιση με τον εργασιακό  
οργανισμό**

Συγγραφή εργασίας:

Κολοβού Δέσποινα

Επιβλέπων καθηγητής:

Σίμωση Μαρία

Τριμελής επιτροπή:

Σίμωση Μαρία

Τζένη Δαρζέντα

Γεώργιος Σταθάκης



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Σίμωση Μαρία, για την καθοδήγηση και υποστήριξη της στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας, καθώς και τα μέλη της τριμελούς επιτροπής κ. Δαρζέντα Τζένη και κ. Σταθάκη Γιώργο.*

*Επίσης τους γονείς μου, τον αδερφό μου και τον Αντώνη για την συμπαράστασή τους καθ' όλη την διάρκεια των «παρατεταμένων σπουδών μου».*

*Τέλος τις φίλες μου που με στήριξαν.*

## **Περιεχόμενα**

<b>Περίληψη</b> .....	5
Εισαγωγή.....	5
Στόχοι της εργασίας.....	6
Οργάνωση εργασίας.....	7
<b>Κεφάλαιο 1: Οργανωσιακή ταυτότητα</b> .....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
1.1 Η έννοια της ταυτότητας του ανθρώπου.....	8
1.2 Προσωπική ταυτότητα.....	11
1.3 Ορισμός ταυτότητας και οργάνωσης.....	14
1.4 Κοινωνική ταυτότητα και οργανωσιακή ταυτότητα.....	15
1.5 Κοινωνική ταυτότητα.....	16
1.6 Οργανωσιακή ταυτότητα.....	18
1.7 Τι δεν είναι οργανωσιακή ταυτότητα; .....	21
1.7.1 Η ταυτότητα καθρεπτίζει την εικόνα των άλλων.....	22
1.8 Οργανωσιακή ταυτότητα σε σχέση με κουλτούρα και εικόνα.....	24
1.9 Οργανωσιακές ιδιότητες.....	25
1.9.1 Οργανωσιακή αλλαγή .....	27
1.10 Συμπέρασμα για ατομική και οργανωσιακή ταυτότητα.....	28
1.11 Δυσλειτουργίες στην οργανωσιακή ταυτότητα .....	29
1.12 Θεωρία Σύνορου .....	32
1.12.1 Τύποι ορίου ταυτότητας .....	35
Σύνοψη .....	39
1.13 Ερευνητικά ερωτήματα.....	41
<b>Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία</b> .....	42
Εισαγωγή.....	42
2.1 Τι είναι μελέτη περίπτωσης (case study) .....	43
2.2 Πληροφορίες οργανισμού που επιλέχθηκε για την μελέτη περίπτωσης.....	46
2.3 Ποιοτική μεθοδολογία .....	47
2.3.1 Συνεντεύξεις .....	49
2.3.1.1 Είδη ερωτήσεων και κανόνες που τις διέπουν .....	52
2.4 Μεθοδολογία παρούσας έρευνας.....	54
2.4.1 Διαδικασία.....	54

2.4.2 Οδηγός συνεντεύξεων.....	55
2.4.3 Συμμετέχοντες.....	57
<b>Κεφάλαιο 3: Ανάλυση</b> .....	<b>59</b>
3.1 Διαδικασία ανάλυσης.....	59
3.2 Μέθοδος ανάλυσης λόγου.....	59
3.2.1 Ανάλυση συνέντευξης.....	61
3.3 Κατηγορίες ανάλυσης.....	62
3.3.1 Κεντρικότητα.....	64
3.3.2 Μοναδικότητα.....	73
3.3.3 Διάρκεια.....	77
<b>Κεφάλαιο 4: Συζήτηση-συμπεράσματα</b> .....	<b>79</b>
4.1 Κεντρικότητα.....	79
4.2 Μοναδικότητα.....	82
4.3 Διάρκεια.....	83
4.4 Απαντώντας στα ερευνητικά ερωτήματα.....	84
4.5 Συμβολή της εργασίας για τον οργανισμό.....	87
4.6 Περιορισμοί της εργασίας.....	88
4.7 Συσχέτιση της παρούσας έρευνας με το τμήμα Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και Συστημάτων.....	89
<b>Παράρτημα</b> .....	<b>91</b>
Συνεντεύξεις: Ερωτήσεις- Απαντήσεις.....	91
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>106</b>

## Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1- Συμμετέχοντες.....	58
Πίνακας 2-Κατηγορίες ανάλυσης ερωτήσεων.....	63

## Περίληψη

Μέσα από αυτή την μελέτη παρουσιάζεται μια προσέγγιση της έννοιας της οργανωσιακής ταυτότητας και της διαφοροποίησής της από κάποιες άλλες έννοιες όπως η κουλτούρα, η εταιρική ταυτότητα και η εικόνα, όπου μερικοί τις συγχέουν και πιστεύουν πως πρόκειται για το ίδιο πράγμα όταν μιλάμε για αυτές. Επιπρόσθετα, ερευνώντας μια περίπτωση μέσω της ποιοτικής μεθόδου, γίνεται μια προσπάθεια για κατανόηση των χαρακτηριστικών της οργανωσιακής ταυτότητας σε έναν οργανισμό και ακολουθείται η σύγκριση της πρακτικής κατηγοριοποίησης τους, με αυτήν της θεωρητικής. Αυτό με απλά λόγια σημαίνει πως ενώ εντοπίζεται μέσα από την θεωρία μια κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών της οργανωσιακής ταυτότητας, προσπαθούμε μέσα από την πράξη να δούμε αν όντως ισχύει αυτή η κατηγοριοποίηση και στην πραγματικότητα. Επιπλέον, αντιλαμβανόμαστε κατά πόσο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό και τι είναι αυτό που τους οδηγεί σε αυτή την ταύτιση. Σε όλα αυτά μας βοηθά η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης και τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

## Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει από το πεδίο της οργανωσιακής θεωρίας την έννοια «οργανωσιακή ταυτότητα». Μια έννοια η οποία τα τελευταία χρόνια προκαλεί το ενδιαφέρον των οργανισμών για τις διαδικασίες που χρειάζονται, τα αποτελέσματα και τα προϊόντα που συνεπάγονται με την ύπαρξή της, ώστε να διατηρηθούν στον επιχειρησιακό χώρο. Αναπόφευκτα, η οργανωσιακή ταυτότητα έχει να κάνει με τη στρατηγική σε τομείς όπως τη διοίκηση, το μάρκετινγκ, την οργανωσιακή συμπεριφορά, την κοινωνική και οργανωσιακή ψυχολογία και τους ανθρώπινους

πόρους, αφού στην πράξη κάποιος μπορεί να την κατανοήσει από το λογότυπο του οργανισμού (τομέας μάρκετινγκ), στην κατηγοριοποίηση ατόμων (τομέας κοινωνικής και οργανωσιακής ψυχολογίας), στις δημόσιες σχέσεις με άλλους οργανισμούς (τομέας μάρκετινγκ), στην θεσμοποιημένη κουλτούρα που υπάρχει μέσα στον οργανισμό (κοινωνική και οργανωσιακή ψυχολογία), στην οργανωσιακή απόδοση (τομέας διοίκηση) και την δημιουργία υπαλληλικής ατμόσφαιρας και κινήτρων μέσω της διοίκησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Μέσα από την εργασία αυτή γίνεται μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τι είναι οργανωσιακή ταυτότητα, παραθέτοντας την θεωρία που υπάρχει γύρω από αυτή την έννοια, και μέσω της κατάλληλης μεθοδολογίας θα δούμε πώς μπορεί να γίνει αντιληπτή σε έναν οργανισμό μελετώντας μια περίπτωση.

## **Στόχοι της εργασίας**

Η εργασία αποσκοπεί στο:

- 1) Να αναλυθεί η έννοια της οργανωσιακής ταυτότητας, καθώς και άλλων εννοιών που σχετίζονται με αυτή.
- 2) Να εντοπιστούν τα κύρια χαρακτηριστικά της. Σε αυτό συμβάλει με τον τρόπο της και η μελέτη περίπτωσης.
- 3) Να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν. Αυτά, τα οποία διατυπώνονται αναλυτικά σε συγκεκριμένη ενότητα, είναι:
  - ισχύει η κεντρικότητα μέσα σε έναν οργανισμό;
  - υπάρχουν χαρακτηριστικά μοναδικότητας;
  - μπορούν τα χαρακτηριστικά της κεντρικότητας και της μοναδικότητας να κάνουν την ταυτότητα να έχει διάρκεια;
  - όντως τα παραπάνω είναι αυτά που χαρακτηρίζουν μια ταυτότητα;

## **Οργάνωση εργασίας**

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο υπάρχει μια εισαγωγή στις έννοιες των ειδών της ταυτότητας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται βήμα προς βήμα οι ορισμοί που έχουν αποδώσει κατά καιρούς όσοι επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με τα είδη της ταυτότητας που υπάρχουν και κυρίως με την οργανωσιακή ταυτότητα. Επιπλέον, παρουσιάζονται και κάποιες άλλες βασικές έννοιες όπως είναι η οργάνωση, η εικόνα, η κουλτούρα, η εταιρική ταυτότητα και η οργανωσιακή αλλαγή. Τέλος, διατυπώνονται τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται εκτενής ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθείται σε τέτοιου είδους έρευνες όπως η παρούσα, και πιο συγκεκριμένα γίνεται μια ανάλυση της ποιοτικής και ποσοτικής μεθόδου έρευνας, γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά των συνεντεύξεων, καθώς και στον τρόπο ανάλυσής τους.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την μελέτη περίπτωσης που διεξάχθηκε.

Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται μια συζήτηση σχετικά με τα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από την ανάλυση και απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, στο κεφάλαιο αυτό υπάρχει η σύνοψη της εργασίας, οι περιορισμοί και η συμβολή της.

## **1.1 Η έννοια της ταυτότητας του ανθρώπου**

Η ταυτότητα είναι για τους ανθρώπους μια πηγή εμπειριών και εννοιών, σύμφωνα με τον συγγραφέα του βιβλίου, *The Power of Identity*, Manuel Castells (2004). Μερικοί πιστεύουν πως ένα άτομο μπορεί να έχει πολλές ταυτότητες. Αυτό συμβαίνει διότι η έννοια της ταυτότητας δεν έχει διαχωριστεί από αυτό που παραδοσιακά οι κοινωνιολόγοι ονομάζουν ρόλους ή σειρά ρόλων. Οι ρόλοι (π.χ. το να είσαι εργάτης, μητέρα, γείτονας, μέλος ομάδας, παίκτης μπάσκετ, καπνιστής, ή όλα αυτά συγχρόνως) προσδιορίζονται από κανόνες που δημιουργήθηκαν από θεσμούς και την οργάνωση μιας κοινωνίας. Οι ρόλοι οι οποίοι σχετίζονται μεταξύ τους, επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων και εξαρτώνται από το πώς τους αντιλαμβάνονται τα άτομα σε σχέση με τους θεσμούς και την οργάνωση που υπάρχει στην κοινωνία μέσα στην οποία ζουν.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Castells (2004), η ταυτότητα αποτελεί μια βαθύτερη έννοια από ότι η έννοια του ρόλου, και αυτό μπορούμε να το αντιληφθούμε μέσω της διαδικασίας της εξατομίκευσης (individuation- της συνειδητοποίησης της ατομικής ταυτότητας). Με απλά λόγια, οι ταυτότητες έχουν να κάνουν με την έννοια, ενώ οι ρόλοι με τις λειτουργίες.

Είναι εύκολο να αποδεχτούμε το γεγονός ότι, από μια κοινωνική πλευρά όλες οι ταυτότητες κατασκευάζονται. Συνεπώς, το θέμα είναι το πώς κατασκευάζονται, από τι, από ποιον και γιατί.

Η δημιουργία των ταυτοτήτων χρησιμοποιεί συστατικά από την ιστορία, την γεωγραφία, την βιολογία, από παραγωγικούς και αναπαραγωγικούς θεσμούς, από συλλογική μνήμη και προσωπικές φαντασιώσεις, από θρησκευτικές πεποιθήσεις και από τον τρόπο



άντλησης προσωπικής δύναμης. Ωστόσο, τα άτομα, οι κοινωνικές ομάδες και ολόκληρες οι κοινωνίες επεξεργάζονται αυτά τα στοιχεία και επαναπροσδιορίζουν την ταυτότητά τους σύμφωνα με το πώς καθορίζει μια κοινωνία κάποιες έννοιες και κάποια πολιτιστικά της στοιχεία που είναι ριζωμένα στην δομή της.

Στο βιβλίο *Nice Work*, ο David Lodge (1990) αναφέρει ότι, η ταυτότητα στον επαγγελματικό χώρο περιγράφει την θέση που έχει αποδοθεί σε ένα άτομο. Για παράδειγμα, ο διευθυντής ή ο ακαδημαϊκός, είναι μια ταυτότητα που περιγράφει ένα άτομο σύμφωνα με συγκεκριμένους όρους του πολιτισμού. Αν ασχοληθούμε με αυτούς τους όρους θα δούμε ότι, ανάλογα την θέση προσδοκούμε και την αντίστοιχη συμπεριφορά από το συγκεκριμένο άτομο. Συχνά, πολλοί από τους όρους αυτούς υιοθετούνται και χρησιμοποιούνται συνεχώς από αυτά τα άτομα. Σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει ένας βαθμός συνέπειας μεταξύ της ατομικής ταυτότητας και της κοινωνικής ταυτότητας που αποδίδεται σε έναν άνθρωπο. Όπως αναφέρεται στο βιβλίο των David Knights και Hugh Willmott (1990) (*Management Lives, Power and Identity in Work Organization*), οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων οφείλονται στην προσωπική εικόνα και προσωπική ταυτότητα του κάθε ατόμου. Μέσα από τις διαδικασίες της αλληλεπίδρασης, η ταυτότητα μπορεί να επιβεβαιώσει, να προκαλέσει, να υπερασπίσει ή να μεταβληθεί. Η μορφή και η κατεύθυνση των αλληλεπιδράσεων επηρεάζονται, περισσότερο ή λιγότερο από το ίδιο το άτομο, το οποίο επιδιώκει να υπάρχει μια έκβαση που να είναι προσωπικά αποδεκτή σύμφωνα με την προσωπική του εικόνα ή την προσωπική ταυτότητά του. Συχνά, αυτό περιλαμβάνει προσπάθειες να υπερασπίσει ή να ενισχύσει την προσωπική του ταυτότητα σε διάφορες καταστάσεις και επικοινωνίες, ιδιαίτερα όπου αυτές είναι θετικές ή φιλόδοξες. Άρα, η προσωπική ταυτότητα είναι μια κοινωνική κατασκευή παρά μια βιολογική που κληρονομείται ή δίνεται. Πάνω σε αυτό θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε ότι, η προσωπική ταυτότητα είναι αναπόφευκτη και

αβέβαιη, επιρρεπής σε απειλές και προκλήσεις επομένως μπορεί να ενισχυθεί.

Η πιθανότητα ενίσχυσης ή αμαύρωσης της προσωπικής εικόνας γίνεται περισσότερο ξεκάθαρη σε ορισμένες καταστάσεις, όπως για παράδειγμα όταν πηγαίνουμε να βρούμε δουλειά ή για να δώσουμε συνέντευξη. Τότε το αποτέλεσμα φαίνεται να έχει τεράστιες συνέπειες στην προσωπική εικόνα ή ταυτότητα κάθε ανθρώπου και στο πώς φαίνονται από τους άλλους. Και οι δύο όψεις (αμαύρωση και ενίσχυση) συσχετίζονται μεταξύ τους γιατί έχουν να κάνουν με την αλληλεπίδραση με άλλους. Συνεπώς, κάθε ανθρώπινο ον αποκτά την ταυτότητα που οι άλλοι του αποδίδουν.

Σαν ιδέα, η ταυτότητα αφορά το χαρακτηριστικό που έχουν όλοι οι άνθρωποι, αυτό της αυτοσυνείδησης στο να παράγουν, να κατανοούν και να μεταβάλουν τον κοινωνικό και φυσικό κόσμο. Εξαιτίας αυτού του χαρακτηριστικού μας προσδίδουμε στους εαυτούς μας μια ταυτότητα και μας προσδίδουν και οι άλλοι, και αυτό συμβαίνει μέσω των ενεργειών μας. Έχουμε όλοι συναίσθηση του εαυτού μας σαν πολιτισμικά και ιστορικά όντα που είμαστε, και όχι μόνο σαν φυσικά όντα. Ουσιαστικά, όλες οι ανθρώπινες μέθοδοι, ακόμη και οι ψυχολογικές, είναι μεσολαβητές των κοινωνικών μας σχέσεων με τους άλλους.

Συνοψίζοντας, η προσωπική μας ταυτότητα δεν είναι φυσική, αλλά κοινωνική: είναι ένα μέσο καθώς επίσης και μια έκβαση της ανθρώπινης ιστορίας. Με αυτή την έννοια η ταυτότητα συνεχώς αλλάζει, παρά τις μέγιστες προσπάθειές μας να τη διατηρήσουμε σταθερή και ασφαλή.

## **1.2 Προσωπική ταυτότητα**

Η έννοια της προσωπικής ταυτότητας προκύπτει όταν εξετάσουμε το ερώτημα «τι σημαίνει να είσαι το ίδιο άτομο από στιγμή σε στιγμή;». Σε εμπειρικό επίπεδο, είναι σαφές ότι είμαστε οι ίδιοι άνθρωποι τώρα, όπως είμαστε και σε κάθε άλλη φάση της ζωής μας. Και τι σημαίνει να είσαι το ίδιο άτομο; Για να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη έννοιες όπως ταυτότητα, ομοιότητα, ανθρώπινες ιδιότητες (personhood), νους και εαυτός, μνήμη και ψυχολογική συνέχεια (Bailey, 2004). Αρχικά, ταυτότητα είναι η σχέση που ένα πράγμα χαρακτηρίζει τον εαυτό του συγκρινόμενο με άλλα πράγματα. Με άλλα λόγια, η ταυτότητα είναι αυτό που κάνει ένα πράγμα αυτό που είναι, το διακρίνει και το διαφοροποιεί από άλλα. Αν καταλάβουμε καλά την έννοια της ταυτότητας, τότε μπορούμε να κατανοήσουμε και την έννοια της ομοιότητας που προαναφέρθηκε.

Η έννοια των ανθρωπίνων ιδιοτήτων (personhood) έχει την σημασία της ταξινόμησης ενός ανθρώπου. Έτσι λοιπόν, personhood είναι το σύνολο όλων των κριτηρίων που θα πρέπει να κατέχει ένα πράγμα ώστε να είναι ένα πρόσωπο. Τυπικά, αυτά τα κριτήρια αναφέρονται σαν να είναι ιδιότητες, όπως η συνείδηση, και πιο συγκεκριμένα η αυτοσυνείδηση, η ελευθερία της θέλησης, το να είσαι ηθικός, καθώς επίσης να έχεις την ικανότητα να χρησιμοποιείς μια γλώσσα μεταξύ όλων των άλλων. Μερικά από αυτά τα κριτήρια προκαλούν απορίες που είναι αντίθετες σε σχέση με την εμπειρία μας για το τι είναι προσωπική ταυτότητα. Για παράδειγμα, σε εμπειρικό επίπεδο, μερικοί υποστηρίζουν ότι υπάρχει κάποια χρονική στιγμή που δεν ήμασταν άτομα. Έτσι η ηθική και η ικανότητα να χειριζόμαστε μια γλώσσα είναι δυο από τα κριτήρια του personhood που υπονοούν ότι μερικά ανθρώπινα όντα δεν θεωρούνται «πρόσωπα». Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι τα μωρά. Τα μωρά έχουν έλλειψη της ικανότητας να δρουν ηθικά και να μπορούν να χρησιμοποιήσουν την γλώσσα. Το

συμπέρασμα επομένως είναι ότι, τα πρόσωπα δεν γεννιούνται, αλλά γίνονται μιας και απαιτούν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά του personhood. Επιπλέον, άλλο ένα συμπέρασμα είναι ότι αν θα χάναμε αυτά τα κριτήρια, θα χάναμε και την έννοια του personhood. Συνεπώς, διαπιστώνουμε ότι η έννοια της προσωπική ταυτότητας δεν είναι προφανής μόνο στο εμπειρικό επίπεδο. Προσπαθώντας να κατανοήσουμε την έννοια της προσωπικής ταυτότητας και του personhood, ουσιαστικά θέτουμε τρία βασικά ερωτήματα: 1) τι είναι ταυτότητα; 2) τι είναι πρόσωπο και 3) τι κάνει ένα πρόσωπο να παραμένει το ίδιο κάθε λεπτό; (Bailey, 2004)

Σε ερωτήματα που κάνουμε απέναντι στον εαυτό μας για το τι είναι προσωπική ταυτότητα θα πρέπει να εξετάσουμε και τις έννοιες νους και εαυτός. Αυτές οι δυο έννοιες αντιπροσωπεύουν εσωτερικά το ποιοι είμαστε και τι είμαστε; Αυτά τα ερωτήματα προκύπτουν από την συνειδητοποίηση ότι είμαστε άτομα που ξεχωρίζουμε όχι μόνο από τα υπόλοιπα άτομα, αλλά ξεχωρίζουμε κατά μοναδικό τρόπο και από ολόκληρο το σύμπαν. Δηλαδή δεν υπάρχει τίποτα άλλο που να είναι πανομοιότυπο με την ανθρώπινή μας οντότητα. Ορισμένες φορές περιγράφουμε την έννοια του νου σαν μια σκέψη, σαν μια λειτουργία του εγκεφάλου ή ακόμη και σαν την διαδικασία της σκέψης, για παράδειγμα λέμε «τι έχεις στο νου σου;», εννοώντας «τι σκέφτεσαι;», ενώ με την έννοια του εαυτού περιγράφουμε κάτι τελείως διαφορετικό. «Εαυτός», σε κάποιες περιπτώσεις, έχει την έννοια ενός είδους ψυχολογικού πυρήνα ή κέντρου, όπου σε αυτό περιγράφεται με ουσιαστικό τρόπο το ποιοι είμαστε. Λαμβάνοντας επομένως υπόψη το παραπάνω είδος περιγραφής, όχι μόνο δεν μας δίνεται η αίσθηση ότι είμαστε ξεχωριστοί από όλα τα άλλα πράγματα, αλλά μας ενδυναμώνεται η πεποίθηση ότι είμαστε κάτι περισσότερο από μια συλλογή μελών του σώματός μας. Αν θεωρήσουμε ότι χάνουμε και κάποια σημαντικά μέλη του σώματός μας, τότε συνειδητοποιούμε ότι μια τέτοια απώλεια δεν επηρεάζει αυτό που λέμε προσωπική ταυτότητα. Η απώλεια ενός άκρου και η

αντικατάστασή του από ένα άλλο δεν θα μας κάνει διαφορετικά πρόσωπα απ' ότι ήμασταν πριν αυτή η αλλαγή συμβεί. Επίσης, υπάρχει μια αντίληψη κατά την οποία τα σώματά μας παίζουν ρόλο στις απαντήσεις ερωτήσεων που αφορούν την προσωπική ταυτότητα. Για παράδειγμα, μερικά από τα διανοητικά κριτήρια, όπως η μνήμη και η ψυχολογική συνέχεια, μπορούν να αποτελέσουν απαντήσεις αυτών των ερωτήσεων. Κατανοούμε την μνήμη σαν μια ικανότητα να ανακαλούμε γεγονότα του παρελθόντος. Η μνήμη είναι μια σημαντική έννοια στην έρευνα για την προσωπική ταυτότητα, γιατί είναι η ανάμνηση που μας βοηθά να καταλάβουμε ότι σαν άτομα έχουμε μια συνέχεια. Η ικανότητά μας να ανακαλούμε πράξεις του παρελθόντος, μας συνδέει με την προετοιμασία αυτών των πράξεων που κάναμε σαν πρόσωπα. Αυτό αποδεικνύει ότι οι πράξεις μας είναι αποκλειστικά δικές μας, δηλαδή μοναδικές (Bailey, 2004).

Η ψυχολογική συνέχεια ξεπερνά το πεδίο της μνήμης, στην οποία περιλαμβάνονται άλλα είδη διανοητικά φαινόμενα και ψυχολογικές καταστάσεις, όπως ενός ανθρώπου οι πεποιθήσεις, οι προθέσεις, οι επιθυμίες και ο χαρακτήρας. Συμπεριλαμβάνοντας αυτά τα φαινόμενα και προσθέτοντας και την μνήμη, η προσωπική ταυτότητα μπορεί να σχηματιστεί. Καθώς επίσης, οι ψυχολογικές καταστάσεις και τα διάφορα διανοητικά φαινόμενα είναι μοναδικά για κάθε άτομο.

### **1.3 Ορισμός ταυτότητας και οργάνωσης**

Το μεγάλο ενδιαφέρον που παρουσιάζεται σε θεωρία και έρευνα για την ταυτότητα και την ταύτιση μέσα σε οργανωσιακά πλαίσια, σχετίζεται με την εμβάθυνση της έννοιας «ταυτότητα». Στον οργανωσιακό τομέα, αυτό συνδέεται με πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης (Brown, 2001) που είναι:

- ατομικό επίπεδο (που σχετίζεται με την αίσθηση που έχουν οι άνθρωποι για τον εαυτό τους μέσα στην οργάνωση),
- ομαδικό (που σχετίζεται με το μοίρασμα της ταυτότητας των ομάδων και των τμημάτων μέσα σε μια οργάνωση),
- οργανωσιακό (που σχετίζεται με την ταυτότητα του οργανισμού σαν σύνολο),
- πολιτιστικό (σχετίζεται με την ταυτότητα της κοινωνίας, δηλαδή πέρα από οργανισμούς και μέσα σε μια κοινωνία σαν σύνολο).

Ο όρος «ταυτότητα» έχει γίνει αντιληπτός και έχει χρησιμοποιηθεί από πολύ διαφορετικά θεωρητικά πεδία με διαφορετικούς εννοιολογικούς σκοπούς (π.χ. αυτογνωσία, πεποιθήσεις, ομιλία, ικανότητες κλ.). Από την πλευρά της γλωσσολογίας, αυτή η πολυσημία αναφέρεται στην πολλαπλότητα της ερμηνείας που σχετίζεται με την έννοια της ταυτότητας- η οποία έννοια γίνεται εντονότερη όταν είναι συνδεδεμένη με μια κοινωνική ή οργανωσιακή οντότητα.

## **1.4 Κοινωνική ταυτότητα και οργανωσιακή ταυτότητα**

Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον σε θέματα οργανωσιακής ταυτότητας έχει δραματικά αυξηθεί (Albert, Ashforth and Dutton, 2000; Corley et al., 2006; Haslam and Ellemers, 2005; Schultz, Hatch and Larsen, 2000). Αυτή η ανάπτυξη ενδιαφέροντος σχετίζεται με την ανάπτυξη του όγκου εμπειρικών και θεωρητικών εργασιών που εξερευνούν τις διαδικασίες ταυτότητας και ταύτισης, καθώς επίσης και τα αποτελέσματά τους και τα προϊόντα που συνεπάγονται. Επιπλέον, χρησιμοποιώντας μια σειρά μεθοδολογιών, αυτές οι εργασίες συνδέουν πολλές επιστημονικές περιοχές και βιβλιογραφίες, όπως είναι η διοίκηση, το μάρκετινγκ, η οργανωσιακή συμπεριφορά, η εταιρική επικοινωνία, η κοινωνική και οργανωσιακή ψυχολογία, οι προσωπικοί και ανθρώπινοι πόροι και τέλος η στρατηγική. Πρέπει να συμπληρώσουμε ότι οι λόγοι για το ενδιαφέρον στην ταυτότητα μεταξύ αυτών των περιοχών που μόλις αναφέραμε είναι αρκετά διαφορετικοί. Αυτοί οι λόγοι περιλαμβάνουν ερευνητικό ενδιαφέρον στον σχεδιασμό λογότυπου (τομέας μάρκετινγκ), στην κατηγοριοποίηση ατόμων (τομέας κοινωνικής και οργανωσιακής ψυχολογίας), στις εταιρικές δημόσιες σχέσεις και την διοίκηση (εταιρική επικοινωνία και μάρκετινγκ), στην θεσμοποιημένη κουλτούρα του οργανισμού και την οργανωσιακή απόδοση (τομέας διοίκησης και στρατηγικής), την δημιουργία υπαλληλικής ατμόσφαιρας και κινήτρων (τομέας διοίκησης και οργανωσιακής συμπεριφοράς).

## **1.5 Κοινωνική ταυτότητα**

Η έννοια της κοινωνικής ταυτότητας προκύπτει από έρευνα στην κοινωνική ψυχολογία, η οποία εξέτασε τις αιτίες και τις συνέπειες των ανθρώπων για το πώς βλέπουν τους εαυτούς τους και πώς φαίνονται από τους άλλους, σαν μέρος μιας κοινωνικής ομάδας (Ashforth and Mael, 1989; Tajfel and Turner, 1979). Η κοινωνική ψυχολογία υποστηρίζει ότι η ομάδα, εκτός από το να είναι εξωτερικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του κόσμου, επιπλέον ενστερνίζεται αξίες που συμβάλουν στην αίσθηση που έχει ένα άτομο για τον εαυτό του (Turner, 1982). Η θεωρία των Tajfel και Turner (1979) για την κοινωνική ταυτότητα προτείνει ότι, «από την στιγμή που τα άτομα νιώσουν μέλη μιας ομάδας και έχοντας ορίσει τους εαυτούς τους σαν μέρος αυτής της κοινωνικής κατηγοριοποίησης (δηλαδή η ομάδα αποτελεί μια κατηγορία της κοινωνίας), αυτά επιδιώκουν να πετύχουν ή να διατηρήσουν θετική αυτοεκτίμηση που έχει σαν σκοπό να νιώθουν ότι διαφοροποιούν θετικά την ομάδα στην οποία ανήκουν όταν την συγκρίνουν με κάποια άλλη ομάδα».

Αυτή η αναζήτηση για θετική διάκριση σημαίνει ότι, όταν η αίσθηση των ανθρώπων για τον εαυτό τους ορίζεται σε επίπεδο «εμείς» (κοινωνική ταυτότητα) παρά σε επίπεδο «εγώ» (ατομική ταυτότητα), οι άνθρωποι προσπαθούν να δουν το «εμείς» σαν κάτι το διαφορετικό και καλύτερο του «αυτοί» (όταν συγκρίνονται με μια άλλη ομάδα, όπως προαναφέρθηκε), με σκοπό να νιώσουν καλύτερα για το ποιοι είναι και τι κάνουν.

Μια από τις βασικές διορατικότητες του Turner (1982) ήταν ότι η κοινωνική ταυτότητα ουσιαστικά επέτρεψε στην ομάδα να δημιουργήσει συμπεριφορά. Έτσι όπως το έθεσε ο Turner «η κοινωνική ταυτότητα είναι ο γνωστικός μηχανισμός που κάνει πιθανή την συμπεριφορά της ομάδας». Μια σχετική διορατικότητα ήταν ότι, η αίσθηση κοινής κοινωνικής ταυτότητας είναι η βάση για κοινωνική επιρροή και οργάνωση (Turner, 1999). Αυτό συμβαίνει επειδή όταν



οι άνθρωποι αντιληφθούν τους εαυτούς τους να μοιράζονται την ιδιότητα του να είσαι μέλος μιας ομάδας με ένα άλλο άτομο σε συγκεκριμένο πλαίσιο, όχι μόνο αυτοί οι άνθρωποι περιμένουν να συμφωνήσουν με αυτό το άτομο σε θέματα σχετικά με την κοινή τους ταυτότητα, αλλά παρακινούνται να προσπαθήσουν δραστικά να φτάσουν σε συμφωνία και να έχουν μια κοινή συμπεριφορά σε σχέση με αυτά τα θέματα.

Εφαρμόζοντας αυτές τις ιδέες στον οργανωσιακό τομέα, έχει γίνει αποδεκτό το γεγονός ότι, η οργανωσιακή ταυτότητα είναι στην πραγματικότητα απλά μια ιδιαίτερη μορφή της κοινωνικής ταυτότητας, μιας και σχετίζεται με μέλη μιας συγκεκριμένης οργάνωσης ή μιας οργανωσιακής μονάδας (Haslam, 2001). Επιπρόσθετα, η λογική για να προσεγγίσουμε την κοινωνική ταυτότητα προτείνει ότι, όπου τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κοινωνικού πλαισίου δημιουργούν μια συγκεκριμένη οργανωσιακή ταυτότητα εμφανή για τα μέλη μιας οργάνωσης, τότε αυτή είναι η βάση για μια σειρά από οργανωσιακές συμπεριφορές συμπεριλαμβάνοντας και την ηγεσία, την ομαδική παρακίνηση, την επικοινωνία και την ίδια την οργάνωση (Bartel, 2001; Ellemers, De Gilder and Haslam, 2004; Haslam et al., 2003; Pratt, 1998; Turner and Haslam, 2001; Tyler and Blander, 2000). Είναι επίσης η βάση για τους ανθρώπους να αναλάβουν οργανωσιακούς ρόλους και να εξασκούνται στην συλλογική δύναμη (Haslam and Reicher, 2007; Pratt and Foreman, 2000a; Reicher, Haslam and Hopkins, 2005; Turner, 2005).

Εξετάζοντας αυτή την θεωρητική πλευρά της κοινωνικής ταυτότητας, η οργανωσιακή ταυτότητα είναι, όπως ο Haslam (2003) υποστηρίζει, συγχρόνως μια «ψυχολογική και κοινωνική πραγματικότητα», αλλά και ένα «διανοητικό και υλικό γεγονός». Αυτό συμβαίνει διότι αυτή καλύπτει, όχι μόνο τις γνωστικές διαδικασίες κατηγοριοποίησης που γίνονται στο μυαλό των ανθρώπων, αλλά επίσης τις συλλογικές ενέργειες και τα προϊόντα στα οποία αυτές οι διαδικασίες οδηγούν

(Postmes, 2003; Postmes, Haslam and Swaab, 2005). Σε αυτό το σημείο, μια βασική προϋπόθεση προσέγγισης της έννοιας της κοινωνικής ταυτότητας είναι ότι, από τη στιγμή που μια οργανωσιακή ταυτότητα γίνει εμφανής σε μια συγκεκριμένη οργανωσιακή ομάδα και από τη στιγμή που συγκεκριμένοι κανόνες και αξίες που σχετίζονται με αυτή την ταυτότητα ενσωματώνονται από τα μέλη, τότε αυτή η ταυτότητα όχι μόνο δημιουργεί την ψυχολογία των ατόμων (π.χ. τις πεποιθήσεις τους, την στάση τους και τις προθέσεις τους), αλλά επιπλέον επιτρέπει αυτή την ψυχολογία να μεταφραστεί σε δομές και προϊόντα (σχέδια και οράματα, αγαθά και υπηρεσίες, πρακτικές και όργανα) τα οποία είναι οι υλικές δομικές μονάδες της οργανωσιακής ζωής.

## **1.6 Οργανωσιακή ταυτότητα**

Παραδοσιακά, η έννοια της οργανωσιακής ταυτότητας κατανοείται σαν ένα φαινόμενο σε οργανωσιακό επίπεδο το οποίο είναι ευδιάκριτο από ατομικά και συλλογικά επίπεδα ανάλυσης (Albert, 1998; Albert and Whetten, 1985; Gioia, 1998). Από αυτή την άποψη, παρόλο που η οργανωσιακή ταυτότητα αποτελείται από τις αντιλήψεις των ομάδων μέσα στην οργάνωση, αυτή φαίνεται σαν να παίρνει μορφή και δύναμη από μόνη της. Αυτή η αντίληψη βασίστηκε στην κύρια άποψη ότι μια οργάνωση δεν αποτελείται από μια συλλογή ατόμων, αλλά είναι, με μια μεταφορική έννοια, ένας μοναδικός οργανισμός ή ανθρώπινη οντότητα που μπορεί να έχει μια ταυτότητα και να κάνει της εξής φαινομενολογική ερώτηση «ποιος είμαι (σαν οργάνωση);» (Cornelissen, 2002, 2005,2006; Gioia, 1998; Hatch and Schultz, 2002).

Ακολουθώντας αυτόν τον συλλογισμό και υιοθετώντας ένα οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης, ένας μεγάλος αριθμός συγγραφέων υποστηρίζει ότι αυτή η αντίληψη της ταυτότητας σε σχέση με

ολόκληρη την οργάνωση, σχηματίζει την βάση για επεξεργασία πληροφοριών και την δημιουργία μιας αίσθησης μέσα στις οργανώσεις (Putnam, Phillips and Chapman, 1996). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, την οργανωσιακή ταυτότητα μπορούμε να την δούμε σαν ένα ερμηνευτικό σύστημα ή σαν ένα σύνολο από κοινές αντιλήψεις ή ακόμα σαν κοινή γλώσσα και συμπεριφορά. Οι δύο πρώτες ιδέες από αυτές που προαναφέραμε είναι προσαρμοσμένες με την κοινή έννοια της οργανωσιακής ταυτότητας σαν ένα γνωστικό πλαίσιο (Brickson, 2005; Dutton and Dukerich, 1991; Scott and Lane, 2000) που οδηγεί στην δημιουργία αίσθησης των ατόμων. Με άλλα λόγια, η οργανωσιακή ταυτότητα γίνεται αντιληπτή σαν ένας αυτό-ορισμός (self-definition) ή σαν αυτό-παρουσίαση (self-presentation) που υιοθετείται από τα μέλη μιας οργάνωσης και είναι ενσωματωμένη σε βαθιά ριζωμένες και κρυμμένες αντιλήψεις, και αναφέρεται σε αυτά τα χαρακτηριστικά που είναι αντιληπτά σαν φαινομενικά κύρια, διαρκή και εμφανή σε χαρακτήρα και συμβάλουν στο πώς να ορίσουν την οργάνωση (Gioia and Thomas, 1996). Η τρίτη ιδέα σχετίζεται με την άποψη ότι οι οργανώσεις είναι ουσιαστικά, μια ομάδα ατόμων με ταυτότητες οι οποίες προκύπτουν από την γλώσσα και την συμπεριφορά τους (Powell and Di Maggio, 1991). Δεχόμενοι την έννοια ότι μια ταυτότητα είναι συμβολικά θεσπισμένη (Mead, 1934), οι οργανώσεις φαίνονται να δημιουργούν μια ταυτότητα μέσω της συμβολικής τους γλώσσας και συμπεριφοράς που χρησιμοποιούν σε οργανωσιακά πεδία (Czarniawska and Wolff, 1998). Από αυτή την άποψη, η οργανωσιακή ταυτότητα δημιουργείται μέσω της γλώσσας (π.χ. μύθους, αφηγήσεις και ιστορίες) (Glynn and Abzug, 2002) και μέσω πολιτιστικά διαμορφωμένων πρακτικών (π.χ. ενδυμασία οργάνωσης, ιδεολογικά χειρόγραφα, χειροποίητα αντικείμενα, ιεροτελεστίες και τελετουργικά) (Glynn, 2000).

Συνεπώς, στο ερώτημα τι είναι οργανωσιακή ταυτότητα, η απάντηση είναι ότι, οργανωσιακή ταυτότητα έχει πολλούς ορισμούς. Στην

ουσία, η οργανωσιακή ταυτότητα περιλαμβάνει μια αυτό-αναφερόμενη σημασία (Albert & Whetten, 1985). Οι ερωτήσεις «ποιος είμαι» και «ποιοι είμαστε» περιγράφουν την έννοια της ταυτότητας σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης, υπογραμμίζοντας ότι είναι ένα σύνολο από προσπάθειες που την ορίζουν. Στο επίπεδο της οργάνωσης, η ταυτότητα προσδιορίζεται από τα άτομα-μέλη της. Επιπλέον, η οργανωσιακή ταυτότητα τοποθετεί την οργάνωση σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, όπου συγκρίνεται με άλλες οργανώσεις, με αποτέλεσμα με κάποιες να είναι ίδια και με κάποιες άλλες να διαφέρει. Έτσι λοιπόν, ταξινομώντας τις οργανώσεις σαν οργανισμούς, σαν βιομηχανία ή σαν εθνικούς οργανισμούς, κατευθείαν μέσα από τις δραστηριότητές τους διακρίνονται οι ομοιότητες και οι διαφορές τους. Ωστόσο, είτε επικεντρωθούμε στις ομοιότητες, είτε στις διαφορές, θα παρατηρήσουμε ότι ουσιαστικά αποτελούν τις διαφορετικές όψεις του ίδιου νομίσματος μιας και τα δυο είναι σημαντικά για να προσδιορίσουν την ταυτότητα.

Όπως προαναφέρθηκε, η οργανωσιακή ταυτότητα είναι μια συλλογική υπόθεση και κάτι που προβληματίζει όσους ασχολούνται με αυτή είναι: όταν λέμε «συλλογική» τι εννοούμε; ποιοι δηλαδή περιλαμβάνονται; Μόνο τα μέλη μιας οργάνωσης ή και τους μετόχους; Επίσης ένας άλλος προβληματισμός αφορά το τι εννοούμε λέγοντας ότι «μοιράζονται οι πεποιθήσεις» σε έναν οργανισμό;

Δεν είναι ακόμη ξεκάθαρο αν είναι μια συλλογική ιδιότητα (δηλαδή ένα σύνολο από αντιλήψεις και πιστεύω των μελών για την οργανωσιακή ταυτότητα) ή ένα είδος ιδιότητας με πολλά επίπεδα που προκύπτει από τις δυναμικές μιας ομάδας. Όλοι όμως συμφωνούν ότι η οργανωσιακή ταυτότητα αφορά το σύνολο. Η μόνη διαφωνία αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατομικών και συλλογικών επιπέδων ανάλυσης.

## **1.7 Τι δεν είναι οργανωσιακή ταυτότητα;**

Δίνονται πολλές διαφορετικές έννοιες για την οργανωσιακή ταυτότητα, έτσι λοιπόν αρκετοί είναι οι συγγραφείς που έχουν μπερδέψει την έννοιά της, με αυτήν της εταιρικής ταυτότητας, με την εικόνα του οργανισμού και την φήμη της. Όμως, όπως έχουμε προαναφέρει, η οργανωσιακή ταυτότητα απαντά στο «ποιοι είμαστε;». Αντιθέτως, η εταιρική ταυτότητα και η εικόνα ενός οργανισμού αναφέρονται στην προβολή της ταυτότητας σε άτομα εκτός του οργανισμού και στην φήμη του. Δηλαδή στο πώς αυτά τα άτομα τον βλέπουν. Συνεπώς, προτείνεται ότι ο όρος «οργανωσιακή ταυτότητα» χρησιμοποιείται για να περιγράψει κάτι το συλλογικό για έναν οργανισμό και ο όρος «οργανωσιακά βασισμένη ταυτότητα» χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει την σχέση κάποιου με τον οργανισμό. Επιπλέον, αναφέρεται ότι ο όρος «οργανωσιακή ταύτιση» προσδιορίζει τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες τα άτομα ταυτίζουν τον εαυτό τους με τις αντιλήψεις του οργανισμού.

Δύο άλλες έννοιες που συγχέονται με την οργανωσιακή ταυτότητα είναι, η οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα. Θεωρείται όμως ότι αυτές οι δύο έννοιες σχετίζονται, αλλά δεν είναι ίδιες με την οργανωσιακή ταυτότητα. Πιο συγκεκριμένα, η ταυτότητα εκφράζει τις αντιλήψεις της κουλτούρας ενός οργανισμού και ταυτόχρονα αντικατοπτρίζει την εικόνα που σχηματίζουν οι άλλοι για τον οργανισμό. Κατά τον ίδιο τρόπο, όταν μιλάμε για ταυτότητα δεν αναφερόμαστε συγχρόνως και για τις αξίες ενός οργανισμού. Οι αξίες περιλαμβάνονται στην έννοια της ταυτότητας. Όσον αφορά το κλίμα, επικεντρωνόμαστε στο κεντρικό εργασιακό περιβάλλον και στις αντιλήψεις που αναφέρονται στις συγκεκριμένες διαστάσεις μιας επιχείρησης.

### **1.7.1 Η ταυτότητα καθρεπτίζει την εικόνα των άλλων**

Σε έναν οργανισμό οι απόψεις και οι αντιδράσεις τρίτων επηρεάζουν την ταυτότητα μέσω της μεθόδου της «αντικατόπτρισης». Η «αντικατόπτριση» ενεργεί σαν κίνητρο για τα μέλη ενός οργανισμού να εμπλακούν σε θέματα που έχουν τη δύναμη να μειώσουν την κοινή γνώμη του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, εάν τα μέλη ενός οργανισμού βλέπουν τον εαυτό τους περισσότερο ή λιγότερο θετικά από ότι πιστεύουν ότι τους βλέπουν οι άλλοι, θα κινητοποιηθούν από αυτή την διαφορά και θα αλλάξουν είτε την εικόνα τους, είτε την ταυτότητά τους, ώστε να φτάσουν σε εκείνο το σημείο που πιστεύουν ότι τους βλέπουν και οι άλλοι. Οι Dukerich, Golden & Shortell (2002), υποστηρίζουν ότι θα ήταν πιο κατανοητή η συμπεριφορά των οργανισμών για εμάς, αν ρωτούσαμε τα μέλη τους «πού κοιτάζουν, τι βλέπουν και αν τους αρέσει ή όχι η αντανάκλαση στον καθρέφτη». Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε ότι η εικόνα συχνά ενεργεί σαν μια δύναμη στην ταυτότητα, που απαιτεί από τα μέλη να επαναπροσδιορίζουν τακτικά τον εαυτό τους μέσα στον οργανισμό. Συνεπώς, από όλα όσα αναφέραμε διαπιστώνουμε ότι τα μέλη ενός οργανισμού όχι μόνο αναπτύσσουν την ταυτότητά τους σε σχέση με το τι λένε οι άλλοι, αλλά και σε σχέση με το τί αντιλαμβάνονται οι ίδιοι ότι είναι.

Οι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η εικόνα του οργανισμού που αντικατοπτρίζεται, προκύπτει από την κουλτούρα του. Έτσι λοιπόν, η ταυτότητα ενισχύεται ή αλλάζει μέσω της μεθόδου της αντανάκλασης, σε σχέση με τις βαθιές αξίες της κουλτούρας των μελών της και με τις όποιες εκδηλώσεις του οργανισμού (π.χ. logo, όνομα). Άρα, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να σχηματίζει ταυτότητες, να δημιουργεί έννοιες και να προβάλλει εικόνες. Ωστόσο, όποτε τα μέλη ενός οργανισμού κάνουν σαφείς ισχυρισμούς για το τι είναι γενικά οργανισμός, οι ισχυρισμοί τους περιέχουν έννοιες της κουλτούρας του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζονται. Αυτό αποδεικνύει ότι έχουν ενσωματωθεί με αυτή την

κουλτούρα και ότι συμβολικά αντικείμενα χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν την ταυτότητα ενός οργανισμού, των οποίων η σημασία είναι στενά συνδεδεμένες με την οποιαδήποτε κουλτούρα αυτού του οργανισμού.

Όσον αφορά τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέλη, όταν αυτοί ταυτίζονται με τις εκφράσεις της οργανωσιακής ταυτότητας, η ταύτισή τους αυτή τους συνδέει και με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η ταύτιση και η σύνδεση που αποκτούν με την κουλτούρα του οργανισμού δημιουργεί την αίσθηση ότι πλέον ανήκουν κάπου και θεωρούν τον εαυτό τους μέρος της συλλογικής ταυτότητας του οργανισμού. Παρόλα αυτά, η οργανωσιακή ταυτότητα δεν είναι μόνο η συλλογική έκφραση της κουλτούρας. Είναι επιπλέον μια πηγή αναγνώρισης συμβολικών εννοιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εντυπωσιάσουν τους άλλους (π.χ. εξωτερικά μέλη), με σκοπό να τραβήξει την προσοχή και το ενδιαφέρον τους και να ενθαρρύνει την συμμετοχή και την υποστήριξή τους.

Ερευνητές που δούλεψαν πάνω στον τομέα της φήμης των εταιρειών, διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί προβάλλουν εικόνες στα εμπλεκόμενα μέλη και στους θεσμικούς μεσολαβητές, όπως επιχειρηματικούς αναλυτές και εκπροσώπους του Τύπου. Συνήθως, η ταυτότητα μιας εταιρείας προβάλλεται με την μορφή της διαφήμισης, δίνοντας συνέντευξη Τύπου, παρέχοντας πληροφορίες στους επιχειρηματικούς αναλυτές, δημιουργώντας και χρησιμοποιώντας λογότυπο, είτε ακόμη έχοντας ένα συγκεκριμένο στυλ ενδυμασίας. Η στρατηγική προβολή ή όπως την αποκαλούν άλλοι «διαχείριση εντυπώσεων» (impression management), αποτελεί ένα εργαλείο της εξέλιξης της οργανωσιακής ταυτότητας, ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι καμιά φορά αυτή η προβολή μπορεί να μη γίνει σκόπιμα. Αυτό είναι δυνατόν να συμβεί για παράδειγμα, μέσα από την καθημερινή συμπεριφορά, εμφάνιση, χειρονομίες και στάση των μελών ενός οργανισμού.

Φυσικά υπάρχουν και άλλες επιρροές στην εικόνα, εκτός από την προβολή της ταυτότητας, που προσπαθούν να εντυπωσιάσουν τους άλλους. Για παράδειγμα, ένας άλλος τρόπος είναι αντί να προβληθεί η ταυτότητα του οργανισμού στους άλλους, να προβληθεί η ταυτότητα των υπαλλήλων σε σχέση με τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, οι προσπάθειες που κάνουν οι οργανισμοί να εντυπωσιάσουν τους άλλους είναι συνδυασμένες και από τις εντυπώσεις που έχουν πάρει από άλλες εξωτερικές πηγές για τον οργανισμό τους. Αυτές οι «εξωτερικές», αν μπορούμε να τις ονομάσουμε, εντυπώσεις πολλαπλασιάζονται συνεχώς εξαιτίας της προβολής του οργανισμού, μιας και όσο περισσότερη προβολή έχουμε, τόση μεγαλύτερη παραγωγή εικόνων έχουμε από εξωτερικές πηγές, οι οποίες εικόνες συναγωνίζονται με τις εικόνες που προβάλλονται από τον ίδιο τον οργανισμό. Συνεπώς, καταλήγουμε ότι η οργανωσιακή ταυτότητα είναι αποτέλεσμα μερικών διαδικασιών που συνεχώς ανακυκλώνονται μέσα και μεταξύ της κουλτούρας και της εικόνας που σχηματίζουν οι άλλοι, για έναν οργανισμό.

### **1.8 Οργανωσιακή ταυτότητα σε σχέση με κουλτούρα και εικόνα**

Στις μέρες μας γίνονται προσπάθειες από τους οργανισμούς, μέσω των υπαλλήλων, να προσεγγίσουν τα μέλη που εμπλέκονται εκτός του οργανισμού και να δημιουργήσουν μια πιο προσωπική σχέση μαζί τους, έτσι ώστε τα όρια του οργανισμού να επεκταθούν και με τις αλλαγές που θα επέλθουν να γίνει ένας επαναπροσδιορισμός της οργάνωσης. Δεν έχουν πεισθεί μόνο οι υπάλληλοι να ακολουθήσουν αυτή την μέθοδο, να εντάξουν δηλαδή αυτά τα εξωτερικά μέλη στις καθημερινές τους σκέψεις και στην ρουτίνα τους, αλλά και τα ίδια αυτά μέλη ενθαρρύνονται όλο και πιο πολύ στο να θεωρούν τον εαυτό τους και να συμπεριφέρονται σαν μέρος της οργάνωσης. Με αυτό τον τρόπο, οι εξωτερικά εμπλεκόμενοι νιώθουν ότι έχουν



περισσότερη δύναμη, αφού έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στα εσωτερικά θέματα της οργάνωσης.

Έτσι λοιπόν, με το να μεγαλώνει η πρόσβαση στις οργανώσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα που κάποτε δεν ήταν εμφανής, τώρα είναι πιο ανοιχτή και πιο διαθέσιμη για λεπτομερή έρευνα για όποιον ενδιαφέρεται για την ίδια την οργάνωση. Συγχρόνως, αυξημένη έκθεσή της σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ακούνε περισσότερες γνώμες και κριτικές για τον οργανισμό από τα εμπλεκόμενα μέλη. Συνεπώς, ο συνδυασμός της πρόσβασης και της έκθεσης επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, όσον αφορά τον εσωτερικό ορισμό της οργανωσιακής ταυτότητας, και την εικόνα της οργάνωσης όσον αφορά τον εξωτερικό ορισμό της ταυτότητάς της.

### **1.9 Οργανωσιακές ιδιότητες**

Το λειτουργικό μέρος του ορισμού «κεντρικότητα-διάρκεια-διαφορετικότητα» (CED (central-enduring-distinctive)) αποδεικνύει ότι, όταν ερευνούμε την ταυτότητα ενός οργανισμού, οι παραπάνω ιδιότητες είναι αυτές που έχουν επανειλημμένα αποδείξει την αξία τους σαν χαρακτηριστικά οργανωσιακά στοιχεία. Ουσιαστικά, αυτά τα στοιχεία της ταυτότητας αποτελεσματικά καθορίζουν με ποιους τρόπους ένας οργανισμός είναι παρόμοιος και με ποιους τρόπους είναι διαφορετικός από άλλους (Greenwood & Hinings, 1993; Lounsbury & Glynn, 2001; Mohr & Guerra-Pearson; Scott, 2001). Αυτή η έννοια είναι παρόμοια με το λατινικό επίθεμα *-id* που χρησιμοποιείται για ουσιαστικά και δείχνει αν ανήκει αυτό το ουσιαστικό σε μια συγκεκριμένη οικογένεια, τάξη ή κατηγορία, καθώς επίσης χαρακτηρίζει «όλες αυτές τις ιδιότητες που κάνουν έναν άνθρωπο, μια ομάδα ή ένα πράγμα, αυτό που είναι και να διαφέρει από τα άλλα». Με την έννοια της ταυτότητας, το *id* καθορίζεται σαν ένας «μοναδικός κοινωνικός χώρος». Αυτός ο χαρακτηρισμός εισάγεται καθαρά στην αναφορά των Rao, Davis και

Ward (2000): «οι οργανισμοί απαιτούν μια κοινωνική ταυτότητα από την βιομηχανία στην οποία ανήκουν, την οργανωσιακή μορφή που χρησιμοποιούν και μέσω της ομάδας στην οποία ανήκουν».

Οι Albert και Whetten (1985) επικεντρώνονται στον ορισμό CED της ταυτότητας. Πάνω σε αυτόν βασίζεται και ο Brewer (2003) με την θεωρία των χαρακτηριστικών, που προκαλούν την τάση των ανθρώπων για εξομοίωση εξαιτίας των αναγκών για προσαρμογή και μοναδικότητα. Στο πεδίο της οργανωσιακής έρευνας, αυτή η τάση είναι γνωστή με την έννοια της «στρατηγικής ισορροπίας» και ο Deerpheuse (1999) ισχυρίζεται χαρακτηριστικά ότι «οι οργανισμοί θα πρέπει να διαφέρουν όσο το δυνατόν περισσότερο μπορούν».

Πιο συγκεκριμένα, η «κεντρικότητα» αναφέρεται στο βασικότερο χαρακτηριστικό που έχει ένας οργανισμός (Albert and Whetten, 1985) . Βέβαια τίθεται το ερώτημα «οι οργανισμοί μπορούν να έχουν παραπάνω από ένα βασικό χαρακτηριστικό;» Αυτό όμως που πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι γενικά με την λέξη **κεντρικότητα** εννοούμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που έχει ένας οργανισμός και είναι βαθιά ριζωμένα στα πιστεύω όλων των μελών τα οποία εργάζονται γι' αυτόν. Όσον αφορά την **διαφορετικότητα**, υπάρχει ένα σαφές σύνολο χαρακτηριστικών που κάνει έναν οργανισμό να διαφέρει από τους υπόλοιπους και τον κάνει **μοναδικό**. Επιπλέον, στον ορισμό της οργανωσιακής ταυτότητας περιέχεται και η **διάρκεια** της ταυτότητας. Πολλοί πιστεύουν ότι η οργανωσιακή ταυτότητα αλλάζει μόνο με μεγάλες «διαρρήξεις-εισβολές» στην ζωή ενός οργανισμού και είναι γεγονός αφού η οργανωσιακή ταυτότητα αλλάζει πάρα πολύ αργά και σε μεγάλα χρονικά διαστήματα. Βέβαια κάποιοι ερευνητές πιστεύουν ότι «αν υπάρχει αλλαγή αυτό δεν είναι ταυτότητα», ενώ κάποιοι παλιότεροι υποστηρίζουν την εναλλακτική άποψη ότι «η ταυτότητα μπορεί να αλλάξει και σε κάποιες περιπτώσεις ίσως το χρειάζεται». Παρόλα αυτά, ο κάθε οργανισμός πρέπει να αλλάζει την ταυτότητα του για να επιβιώσει ή γενικά να κάνει άλλες οργανωσιακές αλλαγές. Παίρνοντας ως δεδομένο ότι η

ταυτότητα είναι πιθανό να αλλάξει, οι ερευνητές έχουν δημιουργήσει δυναμικές οργανωσιακής ταυτότητας που περιλαμβάνουν πέντε διαστάσεις:

1. το είδος της αλλαγής της ταυτότητας («τι αλλάζει;»)
2. την συχνότητα της αλλαγής της ταυτότητας («πόσο συχνά συμβαίνει η αλλαγή;»)
3. η ταχύτητα της αλλαγής («πόσο διαρκεί η αλλαγή;»)
4. η πηγή της αλλαγής («πώς ξεκινάει η αλλαγή;»)
5. ο τρόπος και το κομμάτι της αλλαγής («ποια είναι τα κίνητρα της αλλαγής;»)

### **1.9.1 Οργανωσιακή αλλαγή**

Στην περίπτωση που ένας οργανισμός παρατηρήσει πως υπάρχει μεγάλη διάσταση μεταξύ των αναμενόμενων και των επιθυμητών στόχων ή αποτελεσμάτων θα προσπαθήσει να προβεί σε κάποιες οργανωσιακές αλλαγές. Οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν μια αλλαγή στην οργάνωση είναι αναρίθμητοι. Μερικοί από αυτούς οι οποίοι προέκυψαν και μέσα από την μελέτη περίπτωσης που θα δούμε παρακάτω, θα μπορούσαν να είναι:

#### 1) Αλλαγή στόχων

Όταν αλλάζουν οι στόχοι ενός οργανισμού είναι λογικό να χρειάζεται αναδιοργάνωση. (Π.χ. η δημιουργία ή η κατάργηση τμημάτων, η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση εξουσίας κ.α.)

#### 2) Χρήση νέου εξοπλισμού

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι πιθανό να επιφέρει αρκετά σημαντικές αλλαγές, όπως την κατάργηση θέσεων, την επιμόρφωση προσωπικού κ.α.

#### 3) Νομοθετικές ρυθμίσεις

Διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούν τις δράσεις των επιχειρήσεων μπορούν να προκαλέσουν οργανωσιακή αλλαγή, με τη δημιουργία νέων θέσεων ή ειδικοτήτων. Κλασικό παράδειγμα

αποτελούν οι ρυθμίσεις εκείνες που αφορούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση ή στην υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων στους χώρους εργασίας.

#### 4) Ανταγωνισμός με άλλες επιχειρήσεις

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στην αγορά και η επιθυμία των επιχειρήσεων για αύξηση των κερδών τους αποτελούν σημαντικό κίνητρο ώστε να προκληθούν διορθωτικές αλλαγές. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ή συρρίκνωση δραστηριοτήτων, την αποκέντρωση ή συγκέντρωση της εξουσίας, την αναδιοργάνωση των θέσεων εργασίας, την μετεκπαίδευση του προσωπικού, την προσέλκυση ατόμων με νέες ειδικότητες κ.α.

#### 5) Οικονομική κρίση

Είναι ένα φαινόμενο που παρουσιάζεται έντονα τα τελευταία χρόνια και μπορεί να οδηγήσει σε πλήρη αναθεώρηση της πολιτικής αμοιβών των εργαζομένων και σε πλήρη ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

### **1.10 Συμπέρασμα για ατομική και οργανωσιακή ταυτότητα**

Οι γνώμες ποικίλουν ανάλογα με το είδος της προσέγγισης. Με μια δομικά προσανατολισμένη προσέγγιση, η ταυτότητα θεωρείται ως στατική και σχηματισμένη, ενώ με μια ενεργητική προσέγγιση θεωρείται σαν ρευστή και εύκολα να διαμορφωθεί. Αυτή η διχοτόμηση στον ορισμό της ταυτότητας εφαρμόζεται και σε ατομικό (Markus & Kunda, 1986; Turner & Onorato, 1999), αλλά και σε οργανωσιακό (Gioia et al., 2000) επίπεδο. Επίσης, όταν οι ερευνητές μιλούν για ατομική ή οργανωσιακή ταυτότητα, μιλούν σαν να μια ολότητα. Παρόλα αυτά, έχει γίνει αποδεκτό μεταξύ των ψυχολόγων ότι, τα άτομα έχουν πολλαπλές ταυτότητες (James, 1920; Mead, 1934) και πιο πρόσφατα ότι, τα άτομα έχουν ένα ρεπερτόριο ταυτοτήτων που προκύπτουν από ποικίλους ρόλους (Ashforth &

Johnson, 2001; Serpe, 1987). Ομοίως, τα άτομα στους οργανισμούς έχουν πολλαπλές αντιλήψεις για το «ποιοι είμαστε» (Pratt & Foreman, 2000) που βασίζονται σε παράγοντες όπως προσωπικές ιστορίες ή θέση στην οργανωσιακή ιεραρχία (Corley, 2004).

Παρόλο που οι δομικές και ενεργητικές προσεγγίσεις προέρχονται από διαφορετικές ιδιότητες, οι Markus & Wurf (1987) πιστεύουν ότι αυτές οι προσεγγίσεις δεν είναι απαραίτητα μη-αλληλοεξαρτώμενες. Ένα βασικό σημείο στην θεωρία τους είναι ότι αναγνωρίζουν την ταυτότητα σαν μια σύνθεση από όψεις παρά σαν ένα ολιστικό σύνολο. Η ατομική ταυτότητα συμπεριλαμβάνει όψεις του εαυτού του ατόμου που προκύπτουν από προσωπικά χαρακτηριστικά, καθώς επίσης και από κοινωνικές κατηγορίες στις οποίες το άτομο δηλώνει ότι είναι μέλος τους. Η οργανωσιακή ταυτότητα συμπεριλαμβάνει όψεις της οργάνωσης όπου τα μέλη αντιλαμβάνονται και κατανοούν τον εαυτό τους σαν κάτι κεντρικό και σαφές. Τα συμπεράσματα που μπορούμε να βγάλουμε, όσον αφορά τις όψεις είναι ότι, η ταυτότητα στο ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο συμπεριλαμβάνει πολλαπλές όψεις. Αυτές οι όψεις ποικίλλουν στην προσβασιμότητα και την προβολή ανάλογα τις περιστάσεις. Μερικές από αυτές τις όψεις είναι πιο κεντρικές και σταθερές, ενώ άλλες υποβάλλονται σε μια συνεχή ερμηνεία και αλλαγή.

### **1.11 Δυσλειτουργίες στην οργανωσιακή ταυτότητα**

Μέχρι στιγμής έχουμε αναφέρει τι είναι η οργανωσιακή ταυτότητα και τι αυτή συμπεριλαμβάνει. Σε αυτό το σημείο, θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε τα προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν σε ότι αφορά την οργανωσιακή ταυτότητα. Έτσι λοιπόν, μπορεί να αντιμετωπίσουμε δυσλειτουργία στην εξέλιξη της οργανωσιακής ταυτότητας, στην περίπτωση που η ταυτότητα δημιουργηθεί νωρίτερα σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα ή την εικόνα των μετόχων και όχι ταυτόχρονα με αυτά τα δύο. Όταν αυτό συμβεί, η

ταυτότητα ενός οργανισμού είναι επιρρεπής σε μια από τις δύο δυσλειτουργίες: είτε στον «ναρκισσισμό» (όπως έχει ονομαστεί το φαινόμενο από τους ειδικούς), είτε στην «υπέρ-προσαρμογή», με αποτέλεσμα ο οργανισμός να χάνει σιγά σιγά το ενδιαφέρον του και την υποστήριξη από τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (Dutton, 1994). Στην πρώτη περίπτωση αυτό που κάνει ο οργανισμός είναι να μην ακούει και να αγνοεί αυτούς τους ενδιαφερόμενους. Υπάρχει δηλαδή μια απροθυμία ή ανικανότητα στο να ανταποκριθεί η εταιρεία στην εξωτερική εικόνα που δημιουργείται. Αυτό ονομάζεται ναρκισσισμός. Στην ψυχολογία αυτό ερμηνεύεται σαν την δημιουργία μιας ανάγκης να κερδίσει κάποιος την αυτοεκτίμηση του, το οποίο αυτό στην προέκταση του ερμηνεύεται ως μια συλλογική ανάγκη του οργανισμού για αυτοεκτίμηση. Υπερβολική αυτοεκτίμηση συνεπάγεται εγωισμό και μη πραγματικές φαντασιώσεις που λειτουργούν ως υποκατάστατα της πραγματικότητας. Σε σχέση με όσα έχουμε αναφέρει και για την «αντικατόπτριση» σε προηγούμενη ενότητα, στις οργανωσιακές ταυτότητες που αντιμετωπίζουν το φαινόμενο του ναρκισσισμού γίνεται ένας διάλογος μεταξύ ταυτότητας και κουλτούρας, της οποίας η ανατροφοδότηση μέσω της μεθόδου του αντικατοπτρισμού αγνοείται ή δεν υπολογίζεται καθόλου. Συνεπώς, καμία ουσιαστική προσπάθεια δεν γίνεται να επικοινωνήσει η εταιρεία με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Μια παρόμοια δυσλειτουργία που συναντάται σε μερικούς οργανισμούς οι οποίοι θέλουν να δημιουργήσουν εντυπώσεις είναι ότι, στην επιθυμία τους να ακουστούν και να τους σέβονται οι άλλοι, οι οργανισμοί αυτοί συμμετέχουν σε ένα διαρκές παιχνίδι ταυτότητας όπου το ενδιαφέρον τους για το περιβάλλον επισκιάζει το ενδιαφέρον για τον ίδιο τους τον οργανισμό και γι' αυτά που τον αφορούν. Υποστηρίζεται από τους ερευνητές ότι, οι οργανισμοί στον ζήλο τους να κερδίσουν αναγνωρισιμότητα στον χώρο της αγοράς, τους νοιάζει τόσο πολύ το «ποιοι είναι» και το «τι αντιπροσωπεύουν», που χάνουν την εικόνα και το ενδιαφέρον των εξωτερικών

ενδιαφερόμενων. Κατά συνέπεια, δρουν με τις αντιλήψεις της κουλτούρας τους που βασίζεται στο ότι οι ενδιαφερόμενοι νοιάζονται για την ταυτότητα του οργανισμού, τόσο όσο και ο ίδιος ο οργανισμός. Ωστόσο, οι ενδιαφερόμενοι σπάνια νοιάζονται για το ποιος είναι ο οργανισμός και το τι αντιπροσωπεύει. Όταν τα μέλη του οργανισμού στρέφονται μόνο στο ποιοι είναι, οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι απλά στρέφουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους σε άλλες εταιρίες.

Υπάρχει, παρόλα αυτά, και η περίπτωση όπου οι εταιρίες ρισκάρουν να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην εξωτερική εικόνα τους, με αποτέλεσμα να χάσουν την αίσθηση του ποιοι είναι. Σε αυτή την περίπτωση λοιπόν, η κληρονομιά της κουλτούρας αντικαθίσταται από υπερβολικές προσαρμογές στην αγορά, όπως άμεση ανταπόκριση στις μετακινούμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Με το να αγνοείται όμως η κληρονομιά της κουλτούρας, τα μέλη ενός οργανισμού μένουν ανίκανα στο να συλλογιστούν την ταυτότητά τους σε σχέση με τις πεποιθήσεις και τις αξίες του οργανισμού τους, που αυτές επηρεάζονται και από σταθερές, αλλά και από μεταβλητές εικόνες που συνεχώς ανταλλάσσουν με τους ενδιαφερόμενους. Έτσι λοιπόν, απώλεια κουλτούρας έχουμε όταν οι μέθοδοι εντυπωσιασμού στρέφονται εξ' ολοκλήρου στους καταναλωτές. Η θέση μερικών ερευνητών είναι ότι πλέον, όταν οι managers ασχολούνται με την επικοινωνία της εικόνας με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, η έμφαση τους δεν βασίζεται πια στους δυνατούς δεσμούς που περιέχονταν στις αρχές και τις αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά γίνονται προμηθευτές μη ουσιαστικών εικόνων. Τέτοιοι οργανισμοί παράγουν συνεχώς εικόνες και τις προβάλλουν ελπίζοντας να εντυπωσιάσουν τους πελάτες τους. Συνεπώς, σε αυτό το σημείο, στο μυαλό τους οι managers αντικαθιστούν την κουλτούρα με την εικόνα και αυτό οδηγεί στην ολοκληρωτική της απώλεια. Όσον αφορά τα μέλη μιας οργάνωσης, στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν τις εντυπώσεις των άλλων, θεωρούν την εικόνα ως

την μόνη βασική πηγή που θα δημιουργήσει την ταυτότητα του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη λαμβάνουν την εικόνα ως κουλτούρα και δεν αναρωτιούνται πλέον εάν η εικόνα αντιπροσωπεύει την κουλτούρα ή αν όχι. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι, οι ενδιαφερόμενοι, όπως στην περίπτωση του ναρκισσισμού ενός οργανισμού, έτσι και σε αυτή την περίπτωση που την ονομάσαμε εξ αρχής υπέρ-προσαρμογή, πρόκειται να στρέψουν αλλού την προσοχή τους μιας και δεν θα μπορέσουν να εμπιστευθούν έναν οργανισμό που βασίζει την δημιουργία της ταυτότητάς του μόνο στην εικόνα.

Όπως και στον οργανωσιακό ναρκισσισμό, έτσι και στην απώλεια της κουλτούρας η κατάσταση είναι παροδική για τους οργανισμούς. Η απώλεια της κουλτούρας αντιπροσωπεύει ένα στάδιο, την εξέλιξη της ταυτότητας που μπορεί να αλλάξει, είτε για παράδειγμα εξαιτίας της έκθεσης του οργανισμού, είτε δίνοντας στους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους μεγαλύτερη πρόσβαση στην οργανωσιακή κουλτούρα. Παραδείγματα τέτοιων διορθώσεων έχουμε σε εταιρίες που δημιουργούν αλληλεπιδραστικές ψηφιακές κοινότητες καταναλωτών για σκοπούς διαχείρισης εντυπώσεων (impression management), μόνο και μόνο για να ανακαλύψουν αργότερα ότι η διαδραστικότητα επιπλέον εγείρει προσδοκίες πρόσβασης στην κουλτούρα της εταιρείας και προκαλεί πολλούς καταναλωτές να ρωτήσουν την εταιρία για το πόσο συμβαδίζει η προβαλλόμενη εικόνα της με τις λιγότερο σκόπιμες εκφράσεις της κουλτούρας της.

### **1.12 Θεωρία Συνόρου**

Επειδή σε προηγούμενη ενότητα αναφέραμε ότι η οργανωσιακή ταυτότητα μπορεί για κάποιους λόγους να αλλάξει είτε επί σκοπού, για να ανταπεξέλθει ο οργανισμός σε κάποιους στόχους που έχει θέσει, είτε γιατί επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, μέσα από την θεωρία συνόρου που παρουσιάζεται σε αυτή την ενότητα, γίνεται αντιληπτό πώς λειτουργεί δομικά η ταυτότητα σε μια αλλαγή.



Μια μέθοδος συνόρου, εκτός από τις οργανωσιακές μελέτες, έχει εφαρμοστεί και σε Πολιτικές Επιστήμες, στην Ανθρωπολογία, καθώς και στην Ψυχολογία. Οι πολιτικοί επιστήμονες χρησιμοποιούν την θεωρία του συνόρου για να αιτιολογήσουν φαινόμενα στις γεωπολιτικές περιοχές, τις επονομαζόμενες παραμεθόριους, οι οποίες είναι γεωγραφικές χώρες που μοιράζονται μερικές ή όλες τις όψεις με μια άλλη χώρα. Οι ανθρωπολόγοι ασχολούνται με τα όρια για να μελετήσουν πώς τα άτομα και οι κουλτούρες χρησιμοποιούν χώρο και/ή χρόνο για να ερμηνεύσουν και να κατηγοριοποιήσουν το περιβάλλον τους (Alvarez, 1995; Goddard et al., 1994; Hall, 1969). Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι χρησιμοποιούν τα όρια για να καταλάβουν πού η ιδέα ενός ατόμου για τον εαυτό του ξεκινάει και πού τελειώνει, αλλά και για να διαγνώσουν τις υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις (Katherine, 1991). Οι θεωρητικοί των οργανώσεων έχουν σχηματίσει με την βοήθεια των ορίων οργανωσιακές σχέσεις, οριακά μετρημένες συμπεριφορές, μεταφορά γνώσης και σχέσεις εντός ομάδων.

Γενικά, τα όρια όπως χρησιμοποιούνται στην βιβλιογραφία αναφέρονται σε φυσικά, προσωρινά και αντιληπτά όρια που προσδιορίζουν κράτη που ξεχωρίζουν το ένα από το άλλο και επίσης προσδιορίζουν τα συνθετικά μέρη από τα οποία αποτελούνται.

Οι περισσότερες βιβλιογραφίες που επικαλούνται την ιδέα των ορίων μιλούν θεμελιωδώς για δύο τύπους ορίων που βασίζονται, είτε σε αυτά που βρίσκονται γύρω από την περίμετρο ενός κράτους, είτε σε αυτά που βρίσκονται εντός ενός κράτους. Ένα όριο γύρω από ένα κράτος εξυπηρετεί στο να διαγράψει τη γραμμή με την οποία αυτό το κράτος ξεκινάει και τελειώνει, και αναφέρεται σαν εξωτερικό όριο. Σαν εσωτερικά όρια αναφέρονται εκείνα που βρίσκονται εντός ενός κράτους και εξυπηρετούν στο να σημειώνονται οι υποδιαίρεσεις του. Η Fiol (1989) ανακάλυψε ότι τα εσωτερικά οργανωσιακά όρια (σύνορα μεταξύ μονάδων) και τα εξωτερικά οργανωσιακά όρια (σύνορα μεταξύ οργανώσεων) ποικίλουν ανάλογα της δύναμής τους. Για παράδειγμα, οργανισμοί με δυνατά εσωτερικά όρια μπορεί να

έχουν αδύναμα εξωτερικά όρια και το αντίστροφο. Οι Hall & Righter (1988) ανακάλυψαν τον διαχωρισμό των ορίων, ο οποίος αναφέρεται στον βαθμό που οι επιφάνειες, τα στοιχεία, οι υποθέσεις ή τα θέματα ενός οριοθετημένου κράτους, επηρεάζουν ένα άλλο οριοθετημένο κράτος. Ο διαχωρισμός επιτρέπει να εισχωρήσουν κάποιες εξωτερικές επιρροές και εμποδίζει κάποιες άλλες.

Όσον αφορά τις οργανώσεις, υπάρχουν κάποια όρια τα οποία ορίζουν αυτές τις οργανώσεις και ονομάζονται «όρια κελιού (cell-boundary)». Στα όρια, όπως εξετάζουν οι Maturana και Varela (1980), οι αποφάσεις λαμβάνονται με σκοπό να προσδιορίσουν τι ανήκει στο σύστημα και τι δεν ανήκει. Δεν υπάρχει πιο ξεκάθαρος ορισμός που να προσδιορίζει τι σημαίνει ταυτότητα, από το τι χωρίζει ένα σύστημα από το περιβάλλον του. Όταν ο γεωμετρικός τόπος (locus) που περικλείει τις οργανώσεις, τοποθετείται στο όριο ενός ζωντανού συστήματος, τότε η ταυτότητα γίνεται ένα βασικό χαρακτηριστικό. Μια μονάδα μετατρέπεται σε ένα ζωντανό σύστημα όταν χωρίζεται στα δύο (Maturana and Varela, 1980). Αυτό είναι και το σημείο έναρξης του *The Organization of the Living* των Maturana και Varela. Στην πραγματικότητα μια μονάδα είναι εξ ορισμού τρίπτυχη. Μια μονάδα συνίσταται από έναν ορισμό που περιλαμβάνει τι είναι μέσα στο σύστημα, τι είναι εκτός συστήματος και τι ενώνει το μέσα με το έξω, δηλαδή το όριο. Επιπλέον, αυτός που ορίζει το όριο, αυτός που χωρίζει σε δύο μέρη (εσωτερικό-εξωτερικό), είναι ο παρατηρητής που ορίζει και την ταυτότητα του συστήματος. Βασισμένος στα παραπάνω, ο Luc Hoebeke (2006) υποστηρίζει ότι εμείς, τα ανθρώπινα όντα, ενσωματώνουμε την ταυτότητα όχι θεωρητικά, αλλά πρακτικά. Έτσι λοιπόν, θέλοντας να απεικονίσει αυτόν του τον ισχυρισμό, λέει ότι ο πιο πρακτικός τρόπος για να αναγνωρίσεις τους ανθρώπους και την ταυτότητά τους είναι μέσω των ορίων τους. Αναγνωρίζουμε τα πρόσωπα, τις φωνές, τα δέρματα, τα ρούχα, ακόμα και τα αποτυπώματα των δακτύλων.

Ωστόσο, όπως αναφέρεται και στο Αφρικανικό concept του Ubuntu, η ατομική ταυτότητα έχει νόημα μόνο όταν συσχετίζεται με άλλες.

### **1.12.1 Τύποι ορίου ταυτότητας**

Συνεχίζοντας με το πώς λειτουργεί δομικά η οργανωσιακή ταυτότητα, σε αυτή την υπό ενότητα θα αναφερθούμε στα όρια που έχει μια ταυτότητα. Έτσι λοιπόν, υπάρχουν δύο τύποι ορίου ταυτότητας, τα όρια εσωτερικά της ταυτότητας και τα όρια εκτός ταυτότητας. Ο πρώτος τύπος συμβαίνει μέσα στα άτομα ή στους οργανισμούς και αναφέρεται σε ότι αφορά τα τμήματα από τα οποία αποτελείται η ταυτότητα. Σε ατομικό επίπεδο, ένα άτομο μπορεί να αισθάνεται ότι ένα μέρος της ταυτότητάς του περιέχει πάρα πολλά ή όχι πολλά στοιχεία του εαυτού του. Σε οργανωσιακό επίπεδο, τα μέλη ενός οργανισμού μπορεί να αισθάνονται ότι ένα μέρος της συλλογικής ταυτότητας του οργανισμού περιέχει πάρα πολλά ή όχι πολλά στοιχεία της οργανωσιακής ταυτότητας. Ο δεύτερος τύπος ορίου ταυτότητας συμβαίνει μεταξύ ατόμων και οργανισμών, και αναφέρεται στην μερική κάλυψη των τμημάτων της ταυτότητας.

«Εισχώρηση» είναι ένα είδος αντικρουόμενης δύναμης που συμβαίνει όταν ένα συγκεκριμένο όριο ταυτότητας είναι πάρα πολύ διαπερατό. Την εισχώρηση την συναντάμε μέσα σε ατομικές ταυτότητες, μέσα σε οργανωσιακές ταυτότητες ή μεταξύ αυτών των δύο. Η εισχώρηση στον εργαζόμενο γίνεται με σύγκρουση μεταξύ ατομικής και οργανωσιακής ταυτότητας, όπως έχει γίνει αντιληπτό από τους ανθρώπους. Για παράδειγμα, όταν ένα άτομο αισθάνεται ένα σημαντικό τμήμα της ταυτότητας ενός οργανισμού να απαιτεί από τους εργαζόμενους να αλλάξουν την προσωπικότητά τους, αυτό το άτομο μπορεί να διαμαρτυρηθεί επειδή θα πρέπει να παρατήσει ένα πολύτιμο μέρος του εαυτού του, με σκοπό να προσαρμοστεί στον οργανισμό.

Αυτή η θυσία πιθανό να εμπεριέχει συναισθηματικό κόπο, έλλειψη αντίληψης, χρόνο κτλ. Με άλλα λόγια, το άτομο μπορεί να αισθάνεται ότι ο οργανισμός απαιτεί από τον εργαζόμενο να έχει περισσότερο διαπερατά όρια, από ότι ο ίδιος ο εργαζόμενος επιθυμεί να επιτρέψει. Έτσι λοιπόν, ενώ η οργανωσιακή ταυτότητα είναι μια συλλογή πολλών τμημάτων, σύγκρουση υπάρχει όταν το άτομο νιώθει ότι ένα ή περισσότερα από αυτά τα τμήματα της οργανωσιακής ταυτότητας συγκρούονται με τα τμήματα της ατομικής του ταυτότητας.

Οι Kunda (1992) και Gabriel (1999) υποστηρίζουν ότι, οι απαιτήσεις στον χώρο εργασίας αποτελούν ένα είδος ελέγχου και τα μέλη δεν πρέπει να είναι απλά παθητικά αντικείμενα του ελέγχου, αλλά να είναι ελεύθερα να αντιδράσουν. Το προσωπικό όριο που θέτει κάθε άτομο στον εργασιακό χώρο, περιλαμβάνει μεγαλύτερα ή μικρότερα περιθώρια αυτεξούσιας περιοχής, τα οποία έχουν τεθεί από τους ανθρώπους και τις καταστάσεις της δουλειάς και του σπιτιού. Σε περιπτώσεις όπου τα τμήματα αυτά της ταυτότητας γίνονται αντιληπτά ως ενοχλητικά, είναι πιθανό το όριο ή τα περιθώρια να είναι μεταβλητά, αφού τα άτομα επιδιώκουν λύση σε αυτή την δυσάρεστη κατάσταση. Κάνοντας ανάλυση σε οργανωσιακό επίπεδο, η σύγκρουση μέσα στην ταυτότητα μιας οργάνωσης δημιουργεί αστάθεια, καθώς τα μέλη ενός οργανισμού αναζητούν επίλυση της σύγκρουσης και μπορούν να προκαλέσουν αλλαγή στην οργανωσιακή ταυτότητα. Αντιθέτως, κάνοντας ανάλυση σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, η σύγκρουση στις απαιτήσεις της ταυτότητας του ατόμου και του οργανισμού, δημιουργεί αστάθεια αφού τα άτομα επιδιώκουν να επιλύσουν την σύγκρουση και είναι περισσότερο πιθανό να προκληθεί αλλαγή στην ατομική ταυτότητα.

Ο δεύτερος τύπος δύναμης ορίου αναφέρεται στην «απόσταση», η οποία σε επίπεδο ανάλυσης, αφορά τον εαυτό ενός εργαζομένου και συγκεκριμένα την απόσταση που υπάρχει μεταξύ ατομικής και οργανωσιακής ταυτότητας. Για παράδειγμα, ας λάβουμε υπόψη ένα

άτομο που έχει έναν περαιτέρω σκοπό μέσα από την εργασία του, δηλαδή πιστεύει πως την αίσθηση του κενού που νιώθει ο οργανισμός ίσως να το γεμίσει. Αυτό το άτομο ελπίζει να εμπλουτίσει την ταυτότητά του όντας μέλος μιας ομάδας που μπορεί να του παρέχει σημασία στην ζωή του. Στον βαθμό που ένα άτομο βιώνει αυτή την εμπειρία της απόστασης του εαυτού του σε σχέση με τον εργασιακό του χώρο, μπορούμε να πούμε ότι αυτός έχει μια επιθυμία να ενσωματωθεί με τον οργανισμό, γιατί θεωρεί ότι είναι ικανός να ολοκληρώσει μια αίσθηση ταυτότητας, οράματος ή σκοπού που μπορεί να λείπει από την ζωή του. Αυτό είναι παρόμοιο με αυτό που η Glynn (1998) αποκαλεί «ανάγκη ενός ανθρώπου για ταύτιση με τον οργανισμό». Η Glynn ορίζει την ανάγκη για ταύτιση με τον οργανισμό, σαν μια ανάγκη ενός ατόμου να διαφυλάξει μια κοινωνική ταυτότητα που προέρχεται από το να είναι μέλος σε μια μεγαλύτερη και πιο απρόσωπη κοινωνική κατηγορία. Στην πραγματικότητα, η όλο ένα αυξανόμενη προσοχή που δίνεται στην πνευματικότητα σε έναν χώρο εργασίας, σηματοδοτεί μια επιθυμία μερικών ατόμων για μεγαλύτερη σύνδεση του εαυτού τους με την δουλειά τους. Το αποτέλεσμα σε αυτή την περίπτωση είναι το άτομο να νιώθει δυνατά το αίσθημα την ενότητας με τον οργανισμό.

Επανερχόμενοι στα τμήματα μιας ταυτότητας και μιλώντας σε οργανωσιακό επίπεδο, είναι πολύ πιθανό να συναντήσουμε ισορροπία μεταξύ των τμημάτων μιας οργανωσιακής ταυτότητας. Ενώ η ισορροπία εσωτερικά της ταυτότητας δίνει μια αίσθηση σταθερότητας σε αυτή, αυτή είναι μια παροδική κατάσταση. Καθώς τα άτομα χρησιμοποιούν τμήματα της ταυτότητάς τους σε αλληλεπιδράσεις και διάφορες καταστάσεις, τα όρια είναι πάντοτε ένα αντικείμενο προς επαναπροσδιόριση. Παρόλα αυτά, με την ισορροπία ταυτότητας, δεν υπάρχει καμία ακύρωση και επικείμενη αίσθηση σύγκρουσης ή δυσαρέσκειας. Το ίδιο μπορεί να θεωρηθεί και για τους οργανισμούς.

Όταν αναφερόμαστε στα όρια ατομικής και οργανωσιακής ταυτότητας, και συγκεκριμένα στα τμήματά τους, η ισορροπία του εαυτού του ατόμου με τον εργασιακό χώρο, γίνεται αντιληπτή σαν μια συμφωνία ορίου ατομικής με οργανωσιακής ταυτότητας, στην οποία συμφωνία το άτομο δεν αισθάνεται την οργανωσιακή ταυτότητα ως ενοχλητική ή ανεπαρκή, αλλά σαν δίκαιη και είναι έτοιμος να ταυτιστεί μαζί της. Συνεπώς, τα τμήματα της οργανωσιακής και ατομικής ταυτότητας δεν είναι πλέον σε σύγκρουση, αλλά σε ισορροπία και τα όρια είναι άνετα για το άτομο και διευκολύνουν την ανταλλαγή.

Ο Brewer (1999) δηλώνει ότι «αλλαγές στην κοινωνική ταυτότητα, επιφέρουν αλλαγές σε αυτόν που μπερδεύει στοιχεία του εαυτού του με στοιχεία που έχει σαν μέλος μιας ομάδας στην οποία ανήκει, καθώς και τί χαρακτηριστικά και αξίες υποτίθεται ότι προσδιορίζουν τον εαυτό του». Άρα, μερικά τμήματα της ταυτότητας που είναι πιο δυνατά στο να προσδιορίσουν τον εαυτό ενός ατόμου, έχουν λιγότερο διαπερατά όρια και είναι μικρότερες οι πιθανότητες να υποστούν αλλαγή. Όπως τονίζει και ο Gabriel (1999), αυτά τα «ανυπάκουα» τμήματα της ατομικής ταυτότητας μπορούν να κρατηθούν δυνατά ακόμη και μπροστά σε ισχυρούς πολιτικούς ελέγχους, καθώς επίσης σε ελέγχους κουλτούρας ενός οργανισμού, με αποτέλεσμα να θεωρηθούν ως εργασιακή αντίσταση. Με αυτά όμως τα τμήματα, που έχουν διαπερατά όρια, τα άτομα μπορούν ίσως να μεταβούν σε αλλαγές. Καθώς όμως συμβαίνουν ασυμφωνίες μεταξύ ατομικής και οργανωσιακής ταυτότητας, τα όρια ανασχηματίζονται.

Ο Brunninge (2005) στις έρευνες που αφορούν την οργανωσιακή ταυτότητα, παρατηρεί ότι σε μερικές περιπτώσεις η οργανωσιακή ταυτότητα απεικονίζεται ως μια υποκειμενική άποψη των παρατηρητών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, αυτή περιγράφεται σαν μια δεδομένη ιδιότητα που χαρακτηρίζει τους οργανισμούς. Επίσης, παρόλο που η οργανωσιακή ταυτότητα απεικονίζεται από μερικούς

συγγραφείς σαν μια πολύ σταθερή ιδιότητα των οργανισμών, άλλοι την χαρακτηρίζουν σαν μια ευκόλως διαμορφώμενη ιδιότητα, πρόθυμη να μεταβληθεί και να προσαρμοστεί στις διάφορες καταστάσεις που απαιτεί το περιβάλλον. Η περιγραφή των Albert και Whetten (1985) για την οργανωσιακή ταυτότητα περιλάμβανε τρεις κύριους όρους. Αυτοί είναι, το «ιδεατό μέρος» που εξισώνει την οργανωσιακή ταυτότητα με τα πιστεύω των μελών, θεωρώντας την ερώτηση 'ποιοι είμαστε εμείς σαν οργανισμός;', τον «ορισμό» που εξηγεί την έννοια της οργανωσιακής ταυτότητας και περιλαμβάνει τις CED (central-enduring-distinctive)-ιδιότητες ενός οργανισμού, και τέλος το «φαινομενολογικό μέρος» που θεωρεί δεδομένο ότι οι συζητήσεις που σχετίζονται με την ταυτότητα παρατηρούνται μέσα από οργανωσιακές εμπειρίες.

Η ιδέα της οργανωσιακής ταυτότητας αναφέρεται σαν τις κεντρικές και διαρκείς ιδιότητες ενός οργανισμού που τον ξεχωρίζει από τους άλλους οργανισμούς. Πρακτικά, οι CED ιδιότητες λειτουργούν σαν το αποτέλεσμα της έννοιας της οργανωσιακής ταυτότητας για τα μέλη, όταν αυτά ενεργούν είτε μιλούν για λογαριασμό του οργανισμού τους.

## **Σύνοψη**

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε ότι η οργανωσιακή ταυτότητα είναι στην πραγματικότητα απλά μια ιδιαίτερη μορφή της κοινωνικής ταυτότητας, μιας και σχετίζεται με μέλη μιας συγκεκριμένης οργάνωσης ή μιας οργανωσιακής μονάδας. Αυτή αποτελείται από κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία γίνονται εμφανή στα μέλη μιας οργάνωσης μέσα από οργανωσιακές συμπεριφορές συμπεριλαμβάνοντας και την ηγεσία, την ομαδική παρακίνηση, την επικοινωνία και την ίδια την οργάνωση. Με την ύπαρξη της οργανωσιακής ταυτότητας, τα άτομα αναλαμβάνουν οργανωσιακούς ρόλους και να εξασκούνται στην συλλογική δύναμη.

Με βάση τα παραπάνω, μια βασική προϋπόθεση προσέγγισης της έννοιας της κοινωνικής ταυτότητας είναι ότι, από τη στιγμή που μια οργανωσιακή ταυτότητα γίνει εμφανής σε μια συγκεκριμένη οργανωσιακή ομάδα και από τη στιγμή που συγκεκριμένοι κανόνες και αξίες που σχετίζονται με αυτή την ταυτότητα ενσωματώνονται από τα μέλη, τότε αυτή η ταυτότητα όχι μόνο δημιουργεί την ψυχολογία των ατόμων (π.χ. τις πεποιθήσεις τους, την στάση τους και τις προθέσεις τους), αλλά επιπλέον επιτρέπει αυτή την ψυχολογία να μεταφραστεί σε δομές και προϊόντα (σχέδια και οράματα, αγαθά και υπηρεσίες, πρακτικές και όργανα) τα οποία είναι οι υλικές δομικές μονάδες της οργανωσιακής ζωής.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η ταυτότητα να προσδιορίζεται από τα άτομα-μέλη της. Επιπλέον, η οργανωσιακή ταυτότητα τοποθετεί την οργάνωση σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, όπου συγκρίνεται με άλλες οργανώσεις, με αποτέλεσμα με κάποιες να είναι ίδια και με κάποιες άλλες να διαφέρει. Ωστόσο, είτε επικεντρωθούμε στις ομοιότητες, είτε στις διαφορές, θα παρατηρήσουμε ότι ουσιαστικά αποτελούν τις διαφορετικές όψεις του ίδιου νομίσματος μιας και τα δυο είναι σημαντικά για να προσδιορίσουν την ταυτότητα.

Βασικό παράλληλο αυτό είναι να κατανοήσουμε ότι οι έννοιες εταιρική ταυτότητα, εικόνα και κουλτούρα, διαφέρουν από την έννοια της οργανωσιακής ταυτότητα και δεν αποτελούν συνωνυμία. Η εταιρική ταυτότητα και η εικόνα ενός οργανισμού αναφέρονται στην προβολή της ταυτότητας σε άτομα εκτός του οργανισμού, καθώς και στην φήμη του. Δηλαδή στο πώς αυτά τα άτομα τον βλέπουν.

Ωστόσο, όποτε τα μέλη ενός οργανισμού προσπαθούν να περιγράψουν το τι είναι γενικά οργανισμός, οι ισχυρισμοί τους περιέχουν έννοιες της κουλτούρας του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζονται. Αυτό αποδεικνύει ότι έχουν ενσωματωθεί με αυτή την κουλτούρα και ότι συμβολικά αντικείμενα χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν την ταυτότητα ενός οργανισμού.



Συνεπώς, θα πρέπει να διαφοροποιούμε αυτές τις έννοιες μεταξύ τους γιατί για τους ειδικούς μελετητές έχουν διαφορετική σημασία.

### **1.13 Ερευνητικά ερωτήματα**

Όπως είναι γνωστό, σε κάθε έρευνα που διεκπεραιώνεται υπάρχουν κάποια ερευνητικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν ώστε να ανταπεξέλθει στον στόχο της. Ανάλογα τα ερωτήματα, τα οποία διατυπώνονται κατά την αρχή της έρευνας, αλλά και κατά την διάρκεια της, προσαρμόζουμε και την ανάλογη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιήσουμε, καθώς και τα ερευνητικά εργαλεία που θα μας βοηθήσουν.

Στην συγκεκριμένη έρευνα, μέσα από την θεωρία προκύπτει ότι για να έχει ένας οργανισμός οργανωσιακή ταυτότητα θα πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αυτά είναι σαν έννοιες η **κεντρικότητα**, η **μοναδικότητα** και η **διάρκεια**. Κάνοντας λοιπόν την έρευνα, τα βασικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

- ισχύει η κεντρικότητα μέσα σε έναν οργανισμό;
- υπάρχουν χαρακτηριστικά μοναδικότητας;
- μπορούν τα χαρακτηριστικά της κεντρικότητας και της μοναδικότητας να κάνουν την ταυτότητα να έχει διάρκεια;
- όντως τα παραπάνω είναι αυτά που χαρακτηρίζουν μια ταυτότητα;

Μελετώντας λοιπόν μια περίπτωση, και συγκεκριμένα τον οργανισμό Αλουμίνιο Α.Ε., γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν στοιχεία που τον χαρακτηρίζουν και αποτελούν την ταυτότητα του οργανισμού. Στη συνέχεια προκύπτουν κάποια υποερωτήματα, όπως για παράδειγμα:

- οι εργαζόμενοι είναι γνώστες αυτών των στοιχείων;
- μπορούν να καταλάβουν ότι αυτά αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά του οργανισμού τους;

### **Εισαγωγή**

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας αποφάσισα να προχωρήσω σε μια μελέτη περίπτωσης με στόχο να διαπιστώσω τι ακριβώς συμβαίνει μέσα σε έναν οργανισμό που να αφορά την οργανωσιακή ταυτότητά του, ώστε να καταλήξω σε κάποιες γενικές αρχές που θα βοηθήσουν στην γενικότερη κατανόηση της ύπαρξης ή μη οργανωσιακής ταυτότητας στους οργανισμούς.

Αυτό έκρινα πως θα το επιτύχω με το να μελετήσω έναν οργανισμό και έτσι επέλεξα το εργοστάσιο «Αλουμίνιον της Ελλάδος» (ΑΤΕ) στην περιοχή των Άσπρων Σπιτιών του νομού Βοιωτίας. Έχοντας στην περιοχή εκείνη ένα φιλικό πρόσωπο και συζητώντας για το θέμα της εργασίας μου, αυτό με ενημέρωσε για το εργοστάσιο που υπάρχει εκεί, για το προϊόν που παράγει, καθώς και για την τοπική κοινωνία η οποία αποτελείται κατά κόρον από τις οικογένειες των εργαζομένων του οργανισμού. Λέγοντας μου αυτά, μου προκλήθηκε ένα μεγάλο ενδιαφέρον να γνωρίσω τον οργανισμό από κοντά. Έχοντας πρόσβαση αυτό το γνωστό μου άτομο στον οργανισμό, ήταν για μένα εύκολο να επικοινωνήσω κάποια στιγμή με τον υπεύθυνο ασφάλειας και να μου δώσει την άδεια να εισέλθω στον χώρο του εργοστασίου.

## **2.1 Τι είναι μελέτη περίπτωσης (case study)**

Αρχικά θα πρέπει να πούμε λίγα λόγια για το τι είναι μελέτη περίπτωσης, για να γίνει και κατανοητός ο λόγος που την χρησιμοποιήσαμε στην συγκεκριμένη εργασία.

Η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται κυρίως στις κοινωνικές επιστήμες και είναι ένας τρόπος εμπειρικού ελέγχου υποθέσεων ή θεωριών, καθώς και δημιουργίας θεωριών. Μια τέτοια μελέτη μπορεί να χρησιμοποιεί κάθε τύπο δεδομένων όπως στατιστικές, ιστορικά ντοκουμέντα, συνεντεύξεις, άλλες έρευνες πάνω στο ίδιο θέμα, καθώς επίσης και γενικότερες θεωρητικές εργασίες. Οι μελέτες περίπτωσης ή οι περιπτώσιολογικές μελέτες, όπως αλλιώς ονομάζονται, συγκεντρώνουν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών σχετικά με το «πλαίσιο» ή «περιβάλλον τοπίο» (context) μιας απόφασης, ενός γεγονότος, μιας διεργασίας, ενός οργανισμού κλπ, επιτρέποντας έτσι ενδεχομένως την καλύτερη κατανόησή του (Καζάκος Π., 2006). Μπορεί να έχουν ολιστικό χαρακτήρα, συνεπώς εμβαθύνουν σε ένα θέμα, πράγμα που δεν είναι συχνά δυνατόν σε ποσοτικές έρευνες μεγάλου αριθμού περιπτώσεων. Έτσι λοιπόν εντάσσονται στις ποιοτικές έρευνες.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις Baxter και Jack (2008) η μελέτη περίπτωσης είναι ένα είδος έρευνας που διευκολύνει την εξερεύνηση ενός φαινομένου χρησιμοποιώντας μια ποικιλία πηγών δεδομένων. Αυτό σημαίνει ότι ένα ζήτημα δεν εξετάζεται μέσα από ένα φακό, αλλά από μια ποικιλία φακών η οποία επιτρέπει να φανερωθούν πολλαπλές πτυχές του φαινομένου ώστε να κατανοηθεί. Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις για την μέθοδο μελέτης περίπτωσης. Η μια προσέγγιση που πρότεινε ο Robert Stake (1995) και η δεύτερη από τον Robert Yin (2003, 2006).

Και οι δύο επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι το θέμα του ενδιαφέροντος έχει διερευνηθεί καλά, καθώς και ότι η ουσία του

φαινομένου είναι εμφανής, αλλά η μέθοδος που χρησιμοποιεί ο καθένας είναι αρκετά διαφορετική.

Αρχικά, και ο Stake (1995) και ο Yin (2003) βασίζουν την προσέγγισή τους για την μελέτη περίπτωσης σε μια θεωρία κατά την οποία «η αλήθεια είναι σχετική και εξαρτάται από την προοπτική του καθενός». Έτσι δηλαδή αναγνωρίζεται η σημασία της υποκειμενικότητας του νοήματος που αποδίδει ένα άτομο, αλλά δεν απορρίπτεται τελείως η έννοια της αντικειμενικότητας. Σύμφωνα με τον Searle (1995) η πραγματικότητα είναι μια κοινωνική κατασκευή. Ένα από τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι η στενή συνεργασία μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων, ενώ επιτρέπει στους συμμετέχοντες να πουν τις ιστορίες τους. Μέσα από αυτές τις ιστορίες οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να περιγράψουν τις απόψεις τους για την πραγματικότητα και αυτό δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να κατανοήσει καλύτερα τις δράσεις των συμμετεχόντων.

Στο ερώτημα «πότε να χρησιμοποιήσει κάποιος μια μελέτη περίπτωσης;», σύμφωνα με τον Yin (2003), μια μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν:

- (α) το επίκεντρο της μελέτης είναι να απαντήσει τα «πώς» και τα «γιατί» στις ερωτήσεις
- (β) δεν μπορούμε να χειριστούμε τη συμπεριφορά αυτών που συμμετέχουν στη μελέτη,
- (γ) όταν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε πληροφορίες που αποτελούν συμφραζόμενα, γιατί πιστεύουμε ότι έχουν σχέση με το φαινόμενο που μελετάμε, ή
- (δ) τα όρια δεν είναι σαφή μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου που ερευνούμε.

Όσον αφορά την ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης, όπως και σε κάθε άλλη ποιοτική μελέτη η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων συμβαίνουν σχεδόν ταυτόχρονα. Το είδος της ανάλυσης που ωστόσο, θα εξαρτηθεί από το είδος της μελέτης περίπτωσης. Ο Yin

περιγράφει εν συντομία πέντε τεχνικές για την ανάλυση: ταίριασμα των δεδομένων μεταξύ τους, σύνδεση των δεδομένων με προτάσεις, διατύπωση εξηγήσεων, ανάλυση με χρονική σειρά, χρήση μοντέλων λογικής και σύνθεση των περιπτώσεων που διασταυρώνονται. Αντίθετα, ο Stakes προτείνει σαν τρόπο ανάλυσης να συνυπολογίζονται όλες οι πληροφορίες και τα δεδομένα και να κατηγοριοποιούνται και στην συνέχεια να γίνεται άμεση ερμηνεία αυτών.

Ο Yin (2003) επισημαίνει ότι μια σημαντική πρακτική κατά την ανάλυση της κάθε μελέτης περίπτωσης, είναι η χρήση προτάσεων άλλων ερευνητών (εάν υπάρχουν), και υπάρχουν πολλοί λόγοι που το υποστηρίζει. Πρώτον, η πρακτική αυτή οδηγεί σε μια εστιασμένη ανάλυση όταν ο υπάρχει ο πειρασμός να αναλύσουμε και στοιχεία που βρίσκονται εκτός του πεδίου της έρευνας μας. Δεύτερον, η εξερεύνηση αντίθετων προτάσεων είναι μια προσπάθεια να παρέχουμε μια εναλλακτική εξήγηση ενός φαινομένου. Τρίτον, με το να συμμετέχουμε σε αυτή την διαδικασία διαπιστώνεται και η ορθότητα των προτάσεων των άλλων ερευνητών, είτε αυτές συμφωνούν με τα δικά μας αποτελέσματα, είτε είναι αντίθετες με εμάς, οπότε μπορούμε να τις αποδεχτούμε ή να τις απορρίψουμε. Ένας κίνδυνος που συνδέεται με τη φάση της ανάλυσης είναι ότι κάθε πηγή δεδομένων αντιμετωπίζεται αυτόνομα και τα αποτελέσματα διατυπώνονται ξεχωριστά. Αυτό δεν είναι ο σκοπός μιας μελέτης περίπτωσης. Αντιθέτως, ο ερευνητής πρέπει να εξασφαλίζει ότι τα δεδομένα θα πρέπει να συγκλίνουν ώστε να γίνει κατανοητή σαν σύνολο μια υπόθεση, και όχι μόνο τα διάφορα μέρη της υπόθεσης, ή μόνο οι παράγοντες που συμβάλλουν και επηρεάζουν την υπόθεση. Μια καλή στρατηγική που θα εξασφαλίσει ότι ο ερευνητής θα παραμείνει πιστός στην αρχική υπόθεση, είναι να εμπλακούν και άλλα μέλη της ερευνητικής ομάδας στη φάση της ανάλυσης και να τους ζητήσει να παράσχουν πληροφορίες ώστε να

ενσωματώσει τις πηγές δεδομένων σε μια προσπάθεια να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στην συγκεκριμένη εργασία, όπως ήδη έχει αναφερθεί, η μελέτη περίπτωσης αφορούσε το εργοστάσιο «Αλουμίνιον της Ελλάδος» (ΑΤΕ).

## **2.2 Πληροφορίες οργανισμού που επιλέχθηκε για την μελέτη περίπτωσης**

Στα πλαίσια της έρευνας επέλεξα να μελετήσω το εργοστάσιο «Αλουμίνιον της Ελλάδος» (ΑΤΕ) στην περιοχή των Άσπρων Σπιτιών του νομού Βοιωτίας και σαν στόχο είχα να διαπιστώσω αυτά που στις θεωρίες έχω αναφέρει για την οργανωσιακή ταυτότητα, ώστε να καταλήξω σε κάποιες γενικές αρχές που θα βοηθήσουν στην κατανόηση της ύπαρξής της ή μη στον οργανισμό.



Η "Αλουμίνιον της Ελλάδος ΑΒΕΕ", ιδρύθηκε το 1960, με στόχο την αξιοποίηση των σημαντικών ελληνικών κοιτασμάτων βωξίτη, για την παραγωγή αλουμίνας και αλουμινίου. Η Εταιρεία εγκατέστησε το βιομηχανικό της συγκρότημα στον Άγιο Νικόλαο Βοιωτίας, στη βόρεια ακτή του Κορινθιακού κόλπου. Η θέση αυτή συνδυάζει τη γειτονία με τα σημαντικά κοιτάσματα βωξίτη της Βοιωτίας και Φωκίδας, την ευκολία θαλάσσιας επικοινωνίας, τη διακριτική ένταξη στο περιβάλλον. Οι περισσότερες από τα παρακάτω πληροφορίες προέκυψαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τους

εργαζόμενους. Μια ριζική αλλαγή που έγινε σχετικά πρόσφατα αφορούσε την μηχανογράφηση και ήταν μεγάλη η ανάγκη για να συμβεί. Βέβαια δεν ήταν η μόνη αλλαγή που έγινε στον οργανισμό, απλά ήταν χαρακτηριστική των εξελίξεων που έγιναν, πέραν των υπολοίπων τεχνικών αλλαγών. Κάποιες άλλες αλλαγές που βίωσαν οι εργαζόμενοι είχαν να κάνουν με την κατάργηση παλιών τμημάτων και η δημιουργία καινούριων. Όσον αφορά τις αλλαγές που σχετίζονταν με την μηχανογράφηση, αυτές έγιναν μέσα σε 4 μήνες και οι συμμετέχοντες στην διαδικασία αυτή είχαν να ασχοληθούν με όλη την οργανωτική δομή που αφορούσε το τμήμα πληροφορικής, γιατί κατά μέσο όρο γίνονται 40.000 αναλύσεις τον μήνα στα εργαστήρια τους, που είναι πολύ μεγάλος όγκος και έπρεπε να βγαίνουν ημερήσιες, εβδομαδιαίες και μηνιαίες εκθέσεις αποτελεσμάτων. Επίσης, ένα χαρακτηριστικό του οργανισμού που παρουσιάζει ενδιαφέρον για να αναφερθεί, αποτελεί η πολιτική της εταιρίας η οποία έχει διαμορφωθεί με βάση το γεγονός ότι η εταιρία ξεκίνησε από Γάλλους, με τεχνολογία γαλλική, αλλά συγχρόνως και από το γεγονός ότι εδώ οι εργαζόμενοι είναι, και ήταν πολύ περισσότερο παλιότερα, άνθρωποι που προέρχονται από όλα τα μέρη της Ελλάδας και όχι μόνο, άρα θα λέγαμε ότι υπάρχει μια πολυπολιτισμικότητα. Όντας μέσα σε μία μεγάλη πολυεθνική εταιρία το προσωπικό λειτουργεί πάντα με βάση κάποιους κανόνες, κάποιες διαδικασίες που έπαιξαν μεγάλο ρόλο στην δημιουργία αυτής της πολιτικής και επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά.

### **2.3 Ποιοτική μεθοδολογία**

Για την διεξαγωγή της έρευνας επέλεξα το είδος της ποιοτικής μεθοδολογίας, παίρνοντας συνέντευξη από εργαζόμενους του εργοστασίου-οργανισμού. Αυτή η επιλογή έγινε βάσει του γεγονότος ότι η ποιοτική μεθοδολογία συνάδει με τα ερευνητικά ερωτήματα που

τέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και θεωρήθηκε καταλληλότερη αναφορικά με τη συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων των εργαζομένων του εργοστασίου. Παρακάτω γίνεται μια εκτενής αναφορά στην ποιοτική έρευνα συγκρινόμενη με την ποσοτική, όπου με αυτό τον τρόπο παρατίθενται και οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μεθοδολογία στην εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας.

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Σύμφωνα και με τον Kvale, οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996: 67).

Οι δύο αυτές μέθοδοι διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους, παρόλα αυτά μπορούν εξίσου να συμπληρώσει η μία την άλλη. Μια από τις διαφορές των δύο αυτών ειδών ερευνητικής μεθόδου προκύπτει από την μορφή των δεδομένων. "Soft (data)" δεδομένα με την μορφή των εντυπώσεων, των λέξεων, των προτάσεων, των φωτογραφιών, των συμβόλων κ. λ., απαιτούν μια διαφορετική στρατηγική στην έρευνα και διαφορετικές τεχνικές συλλογής δεδομένων, απ' ότι τα "hard (data)" δεδομένα που έχουν την μορφή αριθμών. Επιπλέον, μια άλλη διαφορά είναι οι διαφορετικοί στόχοι που έχουν οι ερευνητές που ασχολούνται με το εκάστοτε είδος. Έτσι λοιπόν, τα εργαλεία της έρευνας που χρησιμοποιεί το ένα είδος, μπορεί να φαίνονται ακατάλληλα ή άσχετα για τους ερευνητές του άλλου είδους. Συνεπώς, τα άτομα που κρίνουν μια ποιοτική έρευνα με στοιχεία ποσοτικής έρευνας συχνά απογοητεύονται και το αντίθετο. Το καλύτερο λοιπόν που πρέπει να γίνεται σε αυτές τις μεθόδους είναι να γίνεται η ανάλυσή τους με τους όρους που θέτει η κάθε μια.

Οι ερευνητές της ποιοτικής μελέτης αναφέρονται σε «περιπτώσεις (cases) μέσα σε ένα περιβάλλον (context)». Δίνουν έμφαση στην λεπτομερή έρευνα μιας περίπτωσης η οποία προκύπτει μέσα από την



φυσική ροή της κοινωνικής ζωής. Ο ερευνητής που ακολουθεί ποιοτική μέθοδο παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως ακριβώς έχουν. Όταν ο ερευνητής εργάζεται πάνω στο πεδίο που μελετά, είναι πάντα ενεργός, γιατί οι ποιοτικές μέθοδοι απαιτούν να γίνεται χρήση όλων εκείνων των στοιχείων, που ο ερευνητής συναντά: σχόλια από όσους σχετίζονται με το αντικείμενο, κάτι που ο ίδιος παρατηρεί. Οφείλει να καταγράψει τα γεγονότα. Αναλαμβάνει να συνδυάσει με ένα λογικό τρόπο δεδομένα, στοιχεία και καταστάσεις ώστε να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα από τα όσα παρατηρεί. Οι ποιοτικές μέθοδοι δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να στοχεύσει στο τι σημαίνει για τα υποκείμενα η εμπειρία για την οποία μιλούν, με άλλα λόγια, να εμβαθύνει.

Αντίθετα, πολλοί ερευνητές της ποσοτικής μεθόδου αναφέρονται συνέχεια σε «μεταβλητές και υποθέσεις» και δίνουν έμφαση στην ακριβή μέτρηση των μεταβλητών και στην δοκιμή των υποθέσεων που βασίζονται σε γενικές καθημερινές εξηγήσεις.

Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν μόνο το ένα είδος από αυτές τις δύο μεθόδους δεν μπορούν πάντοτε να επικοινωνήσουν καλά με αυτούς που χρησιμοποιούν το άλλο είδος, όμως οι γλώσσες και οι κατευθύνσεις και των δυο αυτών ειδών είναι το ίδιο κατανοητές. Παίρνει πολύ καιρό και χρειάζεται προσπάθεια για κάποιον να καταλάβει και τα δύο αυτά είδη και να δει πώς αυτά μπορούν να συμπληρώνουν το ένα το άλλο.

### **2.3.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

Η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου. Πρόκειται για την συνομιλία μεταξύ δυο ή περισσότερων υποκειμένων, που καθοδηγείται τις περισσότερες φορές από τον ερευνητή ή ενίοτε από τον ερωτώμενο, με στόχο την απόσπαση

πληροφοριών σχετιζομένων με το αντικείμενο της έρευνας (Rubin J.H. and Rubin C.I., 2005).

Κάνοντας την έρευνα έχουμε σαν στόχο να αναπτύξουμε και να δοκιμάσουμε θεωρίες, καθώς και να ανακαλύψουμε γενικές αρχές. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα της έρευνας θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μια αντικειμενική αλήθεια, την κατανόηση του ερευνητή, την κατανόηση αυτών πάνω στους οποίους βασίζεται η έρευνα ή συνδυασμός όλων αυτών.

Θεωρείται δεδομένο ότι, οι άνθρωποι με τους οποίους θα χρειαστεί ο ερευνητής να μιλήσει, θα πρέπει να γνωρίζουν για το θέμα της έρευνας. Άλλωστε οι συνεντεύξεις προβάλλουν τις γνώσεις που το υποκείμενο κατέχει (πληροφορίες και γνώσεις), τι του αρέσει και τι όχι (αξίες και προτιμήσεις) και κυρίως τι σκέπτεται (απόψεις και αντιλήψεις).

Ωστόσο, το πρόβλημα είναι ότι ο καθένας που θα έπρεπε να γνωρίζει για το αντικείμενο που ερευνάται, δεν είναι πάντοτε καλά ενημερωμένος. Μερικές φορές δεν μπορεί ο ερευνητής να προβλέψει εκ των προτέρων πόσα πολλά κάποιος γνωρίζει, ώστε να τον βοηθήσει με την έρευνά του. Συνεπώς, το καλύτερο που μπορεί ο ερευνητής να κάνει, είναι να διαλέξει ένα άτομο που βρίσκεται στην πιο κατάλληλη θέση και εν συνεχεία, αφού του πάρει συνέντευξη, θα αποφασίσει εάν έχει συλλέξει τις πληροφορίες που χρειαζόταν. Όμως τις περισσότερες φορές, μια προκαταρκτική έρευνα θα δείξει ποιος είναι γνώστης του αντικειμένου. Σε έρευνες που έχουν να κάνουν με την κουλτούρα, σχεδόν κάθε μέλος της ομάδας που σχεδιάζει ο ερευνητής να ρωτήσει, θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να δώσει παραδείγματα από τις πρακτικές, τα πιστεύω και τις αξίες που αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό. Αυτοί είναι άτομα που θεωρούν ότι είναι μέσα στις αρμοδιότητές τους το να μπορούν να ενημερώνουν όποιον χρειάζεται πληροφορίες για κάποιο θέμα (Spradley 1979). Σε αυτού του είδους τις έρευνες, σπάνια μπορεί να βρεθεί ένα μόνο άτομο το οποίο να έχει όλη εκείνη την πληροφορία που χρειάζεται να

συγκεντρώσει ο ερευνητής. Αντί αυτού, ψάχνουμε για άτομα που είναι γνώστες συγκεκριμένων θεμάτων ενός προβλήματος και στη συνέχεια τα συγκεντρώνεις όλα μαζί και λαμβάνεις αυτό που χρειάζεσαι. Σ' αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η συνέντευξη βασίζεται στην παρακάτω θέση: η γνώση επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω καλής ακρόασης, έως και «ευγενούς αφουγκράσματος» των κόσμων των υποκειμένων, τα οποία ο ερευνητής οφείλει να ενθαρρύνει ώστε να εκφραστούν ελεύθερα. Για αυτό το λόγο ακόμα και τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης είναι καθοριστικά (Kvale, 1996: 128).

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, η συνέντευξη είναι βασικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας και εκείνα που καλείται να ξεπεράσει ο ερευνητής είναι η διστακτικότητα και οι φόβοι-προβληματισμοί των υποκειμένων σε επικοινωνιακό επίπεδο. Σε αυτό το σημείο φαίνεται και η επιτυχία μιας συνέντευξης. Συγκεκριμένα, στο να ξεπεραστούν κοινωνικά εμπόδια, που δεν θα δυσκολέψουν τον ουσιαστικό διάλογο και θα βοηθήσουν ώστε να επέλθει η προσέγγιση της αληθινής πραγματικότητας. Με την ανάλυση των απαντήσεων, ο ερευνητής είναι σε θέση να συγκροτήσει ένα ερμηνευτικό πλαίσιο και να προβεί σε συμπεράσματα, έχοντας πάντοτε συνείδηση του κοινωνικού χώρου και χρόνου που δρουν οι ερωτώμενοι (Riessman, 1993). Ανακεφαλαιώνοντας καταλήγουμε στο γεγονός ότι η συνέντευξη βρίσκεται στο κέντρο της ποιοτικής έρευνας και αφορά την άμεση επικοινωνία του ερευνητή με το υποκείμενο.

### **2.3.1.1 Είδη ερωτήσεων και κανόνες που τις διέπουν**

Όσον αφορά την έρευνα που διεξάχθηκε, σε μεγάλο βαθμό ακολουθήθηκαν οι αρχές της ανάλυσης περιεχομένου. Έτσι λοιπόν, στο πλαίσιο αυτό έγιναν ερωτήσεις που έδιναν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να αναπτύξει την άποψή του και να αφηγηθεί από μόνος του περιστατικά που θεωρούσε σημαντικά, χωρίς να υπάρχει η καθοδήγηση από τον ερευνητή. Όπως ήδη αναφέρθηκε, σκοπός ήταν οι ερωτώμενοι να είναι ελεύθεροι να αναφέρουν οι ίδιοι τα σημαντικά και τα ουσιώδη συμβάντα.

Σύμφωνα με τον Silverman (2000), οι συνεντεύξεις αποτελούνται από κύριες ερωτήσεις, από ερωτήσεις που έχουν μια συνέχεια, και από ερωτήσεις που λειτουργούν σαν ανιχνευτές. Οι κύριες ερωτήσεις έχουν σαν σκοπό να «προκαλέσουν» την εμπειρία και κατανόηση του συνεντευξιζόμενου, ο οποίος όμως μπορεί να μην δώσει την απαιτούμενη βαρύτητα στην απάντηση του προβλήματος που ερευνάται. Οι ερωτήσεις που έχουν μια συνέχεια στηρίζονται στις απαντήσεις του συνεντευξιζόμενου. Ο ερευνητής συνεχίζει να ρωτά μέχρι να γίνουν πιο καλές και κατανοητές οι απαντήσεις του. Τέλος, οι ερωτήσεις που λειτουργούν σαν ανιχνευτές, είναι ερωτήσεις που ενθαρρύνουν τον συνεντευξιζόμενο να δώσει περισσότερες λεπτομέρειες μέσα από την αφήγηση ιστοριών.

Συνήθως, δεν γίνεται κατευθείαν να τεθεί το πρόβλημα της έρευνας στον ερωτώμενο, διότι τον αποσπά από το να δώσει μια απάντηση που να έχει ουσιαστικό νόημα. Οι ερωτώμενοι θα μπερδεύονταν να δώσουν μια απάντηση σε κάτι το οποίο δεν έχει περάσει από το μυαλό τους. Γι αυτό τον λόγο θα πρέπει ο ερευνητής να διασπά την πολυπλοκότητα της έρευνας του σε μια ή περισσότερες κύριες ερωτήσεις, όπου οι ερωτώμενοι θα μπορούν να απαντήσουν με περισσότερη ευκολία στηριζόμενοι στην εμπειρία τους. Όταν γνωρίζει ο ερευνητής τι πληροφορία χρειάζεται ώστε να απαντηθεί η πολυπλοκότητα της έρευνας, το να συντάξει κύριες ερωτήσεις θα

είναι απλό για εκείνον. Αυτό που κάνει είναι να δημιουργήσει ξεχωριστές κύριες ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις αποτελούν τα κομμάτια από την πληροφορία που χρειάζεται. Ένας άλλος σημαντικός κανόνας είναι να αποφεύγει ερωτήσεις όπου επιτρέπουν τον ερωτώμενο να απαντήσει με ένα «ναι» ή ένα «όχι». Δηλαδή να αποφεύγονται οι κλειστού τύπου ερωτήσεις. Ένας παραπλήσιος κανόνας είναι να αποφεύγεται στις κύριες ερωτήσεις η λέξη «γιατί;», ακόμη και αν ο ερευνητής ενδιαφέρεται να μάθει γιατί κάτι συμβαίνει; Οι άνθρωποι νιώθουν πιο άνετα να μιλούν για τις εμπειρίες τους, αλλά συνήθως δεν ξέρουν πώς να απαντήσουν στην πιο αφηρημένη ερώτηση «γιατί;». Παρόλα αυτά, μπορεί να ρωτήσει για τις εμπειρίες και μέσα από τις απαντήσεις να καταλάβει το «γιατί». Επίσης, θα πρέπει να αποφεύγεται ερώτηση που έχει να κάνει με την άποψη του ερωτώμενου, τουλάχιστον στην αρχή της συνέντευξης. Ρωτώντας την άποψη του στην αρχή το άτομο θα δώσει μια απάντηση την οποία στη συνέχεια θα προσπαθεί να είναι σύμφωνος με αυτή που έδωσε αρχικά, παρόλο που μπορεί στην πορεία να σκεφτεί κάτι διαφορετικό και να έχει αλλάξει γνώμη. Επιπλέον, εάν θα πρέπει να κάνει μια ερώτηση αξιολόγησης, καλύτερα θα ήταν να περιμένει να την κάνει λίγο πριν το τέλος της συνέντευξης, αφού πρώτα ο ερωτώμενος έχει δώσει πολλά παραδείγματα και έχει διατυπώσει τις ιδέες του.

Σπάνια ο ερευνητής, όπως προαναφέρθηκε, παρουσιάζει το αντικείμενο της έρευνας σαν μια κύρια ερώτηση, διότι το αντικείμενο της έρευνας τείνει στο να διατυπώνεται τυπικά και συχνά σε ακαδημαϊκή διάλεκτο. Αυτό που χρειάζεται είναι να ξαναδιατυπωθούν οι ερωτήσεις έτσι ώστε να είναι κατανοητές από τους ερωτώμενους και να μπορούν να τις απαντήσουν. Για να γίνει αυτό απαιτείται χρήση λεξικού, ορισμών και εννοιών που ο ερωτώμενος γνωρίζει και τον παρακινούν να απαντήσει με βάση τις δικές του εμπειρίες και αντιλήψεις (Rubin and Rubin, 2005).

## **2.4 Μεθοδολογία παρούσας έρευνας**

Σύμφωνα και με τα παραπάνω, για την διεξαγωγή αυτής της εργασίας επιλέχθηκε η ποιοτική μεθοδολογία και το βασικό της εργαλείο που είναι οι συνεντεύξεις. Αυτός ο τρόπος κρίθηκε ότι είναι ο καταλληλότερος για να συλλέξουμε όλες εκείνες τις πληροφορίες από τους εργαζόμενους του οργανισμού που θα μας βοηθούσε στην έρευνά μας.

### **2.4.1 Διαδικασία**

Η διεκπεραίωση των συνεντεύξεων έγινε σε ένα από τα κτίρια της εταιρίας όπου στεγάζονται τα γραφεία και πιο συγκεκριμένα το τμήμα πληροφορικής και το λογιστήριο.

Η καταγραφή των συνομιλιών έγινε με δημοσιογραφικό κασετόφωνο σε κασέτες. Η επίσκεψη στο εργοστάσιο διήρκησε δυο μέρες. Οι συνεντεύξεις λαμβάνονταν την ώρα που οι εργαζόμενοι δεν είχαν μεγάλο φόρτο εργασίας, ωστόσο αν κάποια στιγμή χρειαζόταν να διακόψουμε για κάποιο λόγο, σταματούσαμε για λίγο και συνεχίζαμε όταν υπήρχε πάλι διαθέσιμος χρόνος από την μεριά των υπαλλήλων. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι με την έναρξη της συνομιλίας με τον κάθε εργαζόμενο, έκανα έναν πρόλογο για τον λόγο που βρίσκομαι στον οργανισμό, χωρίς ωστόσο να τους αναφέρω ποιο ακριβώς είναι το αντικείμενο της έρευνας μου. Αυτό γινόταν κυρίως για να μην τους αποπροσανατολίσω και για να μπορέσω να λάβω το δυνατόν περισσότερα στοιχεία. Πριν επισκεφθώ τον οργανισμό, είχα καταγράψει τις ερωτήσεις που θα έκανα στους εργαζόμενους, με βάση το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας μου. Οι ερωτήσεις που το αποτελούσαν είχαν σαν βασικό σκοπό να πάρω απαντήσεις που θα μου παρείχαν πληροφορίες χρήσιμες για την έρευνά μου. Ωστόσο, υπήρχαν και κάποιες ερωτήσεις που ήταν βασικές για να γνωρίσω καλύτερα τον ερωτώμενο και να μπορέσει να νιώσει περισσότερο άνετα ώστε να αναφέρει από μόνος του διάφορα περιστατικά που θεωρεί ο ίδιος σημαντικά. Παρόλα αυτά, στην περίπτωση που

γινόταν αναφορά από έναν ερωτώμενο για κάποιο σημαντικό γεγονός, στον επόμενο που συναντούσα δεν περιοριζόμουν μόνο στις ερωτήσεις που είχα δημιουργήσει εξ' αρχής, αλλά προσπαθούσα να του κάνω και επιπλέον ερωτήσεις πάνω στο συγκεκριμένο θέμα ώστε να αποσπάσω περισσότερες πληροφορίες ή μια διαφορετική άποψη.

#### **2.4.2 Οδηγός συνεντεύξεων**

Όπως προαναφέρθηκε, οι ερωτήσεις που είχα δημιουργήσει προέκυψαν από την βασική μου θεωρία για το τι είναι οργανωσιακή ταυτότητα και με τι σχετίζεται αυτή. Κάποιοι βασικοί άξονες που έπρεπε να τους ακολουθήσω αφορούσαν κάποια βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ταυτότητας που είναι η κεντρικότητα, η διαφορετικότητα και η διάρκεια της ταυτότητας. Η έννοιες τους έχουν αποσαφηνιστεί σε συγκεκριμένη ενότητα, ωστόσο, με την κεντρικότητα εννοούμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που έχει ένας οργανισμός και είναι βαθιά ριζωμένα στα πιστεύω όλων των μελών τα οποία εργάζονται γι' αυτόν, με την διαφορετικότητα εννοούμε ότι υπάρχει ένα σαφές σύνολο χαρακτηριστικών που κάνει έναν οργανισμό να διαφέρει από τους υπόλοιπους και τον καθιστά μοναδικό, και τέλος με την διάρκεια εννοούμε πόσο αντέχει η ταυτότητα του οργανισμού μέσα στον χρόνο. Επίσης, είχε διατυπωθεί στην συγκεκριμένη ενότητα πως για να επιβιώσει ένας οργανισμός χρειάζονται να γίνουν κάποιες αλλαγές και πως συνήθως αυτές οι αλλαγές βασίζονται σε πέντε διαστάσεις:

1. το είδος της αλλαγής της ταυτότητας
2. την συχνότητα της αλλαγής της ταυτότητας η ταχύτητα της αλλαγής
3. η πηγή της αλλαγής
4. ο τρόπος και το κομμάτι της αλλαγής

Ύστερα και από τα παραπάνω κατέληξα πως οι ερωτήσεις που θα έκανα στους συμμετέχοντες για την διεξαγωγή της έρευνας θα έπρεπε να είναι οι εξής:

- ✓ Πόσα χρόνια δουλεύουν στην επιχείρηση;
- ✓ Στο ίδιο πόστο όλα αυτά τα χρόνια;
- ✓ Έζησαν κάποια οργανωσιακή αλλαγή όλα αυτά τα χρόνια; (αν ναι, «τι αλλάζει;», «πόσο συχνά συμβαίνει η αλλαγή;», «πόσο διαρκεί η αλλαγή;», «πώς ξεκινάει η αλλαγή;», «ποια είναι τα κίνητρα της αλλαγής;»)
- ✓ Την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό.
- ✓ Πιθανό μοίρασμα της ταυτότητας των ομάδων και των τμημάτων μέσα στον οργανισμό.
- ✓ Η ταυτότητα του οργανισμού σαν σύνολο.
- ✓ Ποια η δομή του οργανισμού;
- ✓ Βλέπουν τον εαυτό τους σαν μέλος μιας ομάδας και πώς νιώθουν;
- ✓ Δρουν σαν ομάδα;
- ✓ Υπήρχε κάποιο πρόβλημα που να άλλαξε την ταυτότητα του οργανισμού και πώς αντέδρασαν τα μέλη;
- ✓ Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και αξίες;
- ✓ Τα μέλη ενστερνίζονται αυτούς τους κανόνες και τις αξίες;
- ✓ Ποιες οι πεποιθήσεις, η στάση και οι προθέσεις τους;
- ✓ Υπάρχουν σχέδια και οράματα στα μέλη; Είναι κοινά για όλους;
- ✓ Υπάρχει κοινή γλώσσα και συμπεριφορά;
- ✓ Υπάρχει παρόμοιος οργανισμός και αν ναι, για ποιο λόγο ξεχωρίζει ο συγκεκριμένος από τους άλλους. Τι είναι το μοναδικό;
- ✓ Είναι κοινή η ανάγκη των μελών για μοναδικότητα;

Κάποιες ερωτήσεις διατυπώνονταν στους συνεντευξιαζόμενους όπως είναι καταγεγραμμένες, ενώ κάποιες άλλες διατυπώνονταν έμμεσα, με τέτοιο τρόπο που να προκαλώ τον ερωτώμενο να μου απαντήσει ελεύθερα και να αναπτύξει την σκέψη του από μόνος του, χωρίς να τον καθοδηγώ εγώ.

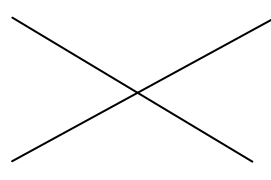


### **2.4.3 Συμμετέχοντες**

Κάνοντας μια επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, επέλεξα να πάρω συνέντευξη από τους υπαλλήλους των γραφείων, μιας και ήταν ευκολότερο να έρθω σε επαφή μαζί τους και είχαν περισσότερο χρόνο να μου διαθέσουν για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Οι ερωτώμενοι ήταν άντρες και γυναίκες που είχαν στο ενεργητικό τους ήδη πολλά χρόνια εργασίας στο εργοστάσιο και γνώριζαν περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο θέματα που θα φαινότουσαν χρήσιμα για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων.

Ο υπεύθυνος που μου έδωσε και την άδεια για να επισκεφθώ τα γραφεία των εργαζομένων, μου υπέδειξε ότι μπορώ να μιλήσω με τους υπαλλήλους που βρίσκονται στο ισόγειο, καθώς επίσης ενημέρωσε και κάποιον από τους εργαζομένους να με συνοδεύει από γραφείο σε γραφείο όταν τελειώνω την εκάστοτε συνέντευξη, ώστε να βλέπει ποιος από τους εργαζομένους έχει ευχέρεια χρόνου, καθώς και για να εξηγεί εν συντομία τον λόγο της παρουσίας μου στον χώρο τους.

Κάποιες γενικές πληροφορίες για τους ερωτώμενους φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

	<b>φύλο</b>	<b>Χρόνια υπηρεσίας</b>	<b>Θέση που κατέχει ο εργαζόμενος</b>
<b>Ερωτώμενος 1</b>	Άνδρας	15	Προϊστάμενος στο τμήμα Ασφάλειας
<b>Ερωτώμενος 2</b>	Γυναίκα	30	Γραμματειακή υποστήριξη, κοινωνική διαχείριση
<b>Ερωτώμενος 3</b>	Γυναίκα	28	Υπεύθυνη προσλήψεων
<b>Ερωτώμενος 4</b>	Γυναίκα	32	Υπεύθυνη μισθοδοσίας
<b>Ερωτώμενος 5</b>	Γυναίκα	20	Υπάλληλος στο λογιστήριο
<b>Ερωτώμενος 6</b>	Γυναίκα	19	Υπεύθυνη ασφάλισης, τμήμα νοσοκομειακής περιθαλψης
<b>Ερωτώμενος 7</b>	Άνδρας	35	Τμήμα παραγωγής

Πίνακας 1- Συμμετέχοντες

### **3.1 Διαδικασία ανάλυσης**

Όταν ολοκληρώθηκαν οι συνεντεύξεις, ακολούθησε η ακριβή καταγραφή τους στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Αυτό επιτεύχθηκε με το επαναλαμβανόμενο άκουσμά τους από το κασετόφωνο και με την ταυτόχρονη καταγραφή. Στη συνέχεια, έγινε μια πρόχειρη οργάνωση ώστε να είναι εύκολη η ανάγνωση τους και να ξεχωρίζουν οι συνομιλίες μου με τον κάθε ερωτώμενο. Αυτό συνέβη με το να ξεχωρίσω τις συνομιλίες βάζοντας σαν έναν πρόχειρο τίτλο στην καθεμιά το φύλο του συνεντευξιαζόμενου και την γενική ιδιότητα του μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, ανάλογα με το ποιος μιλάει, μπήκε μπροστά σε κάθε χωρίο το χαρακτηριστικό των διαλόγων «εγώ/ ομιλητής». Μετά από αρκετές φορές ανάγνωσής τους, άρχισα σταδιακά να αποκωδικοποιώ τις απαντήσεις των ερωτώμενων και να βρίσκω ποια είναι τα σημαντικά στοιχεία που θα βοηθούσαν την έρευνά μου. Συλλέγοντας όλα αυτά τα στοιχεία προέκυψαν κάποιοι βασικοί άξονες- θέματα που με βοήθησαν αργότερα να ξεκινήσω και την ανάλυση των συνεντεύξεων.

### **3.2 Μέθοδος ανάλυσης λόγου**

Σύμφωνα με την Wikipedia, η ανάλυση λόγου αποτελεί μια σχετικά νέα προσέγγιση στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών. Εστιάζει στη μελέτη της δομημένης και δομικής φύσης της ανθρώπινης γλώσσας, και στην αναζήτηση των λειτουργιών και συνεπειών της χρήσης της. Εντοπίζονται αρκετές εκδοχές όσον αφορά το τί ακριβώς συνιστά η ανάλυση λόγου και με ποιο τρόπο ο κάθε ερευνητής τη χρησιμοποιεί. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποια κεντρικά κοινά στοιχεία ανάμεσα σε όλες τις προσεγγίσεις. Βασικό κοινό σημείο είναι

το αντικείμενο της ανάλυσης λόγου, δηλαδή η μελέτη των περιγραφών –γραπτών ή προφορικών- ενός γεγονότος, ειδικότερα όσον αφορά το περιεχόμενο και την οργάνωση τους. Η ανάλυση λόγου διαφοροποιείται από άλλες ερευνητικές προσεγγίσεις των κοινωνικών επιστημών οι οποίες επίσης επεξεργάζονται το λόγο, καθώς αυτές τον θεωρούν ως το μέσον που θα τους μεταφέρει στην πραγματικότητα του υπό μελέτη φαινομένου: στο τί συνέβη κάπου, στο τί σκέφτεται κάποιος κτλ. Στην ανάλυση λόγου το ενδιαφέρον δεν εστιάζεται στο πώς έλαβε χώρα ένα γεγονός, αλλά στα αποτελέσματα που έχουν οι διαφορετικοί τρόποι αφήγησης και περιγραφής αυτού του γεγονότος. Η αφήγηση της πραγματικότητας συνιστά την πραγματικότητα του ερευνητή. Επιπλέον, στην ανάλυση λόγου δίνεται σημασία στη δομημένη φύση της ανθρώπινης γλώσσας. Κάθε αφήγηση μπορεί να παρομοιαστεί με μία κατασκευή: Ο ομιλητής δομεί τη γλώσσα της αφήγησης χρησιμοποιώντας υλικά που προμηθεύεται από διάφορες γλωσσικές πηγές (γλωσσικοί όροι, αφηγηματικές δομές, γλωσσικά ρεπερτόρια κ.α.). Έχει δηλαδή τη δυνατότητα της επιλογής ανάμεσα από διάφορους τρόπους περιγραφής. Τέλος, η ανάλυση λόγου αντιμετωπίζει το λόγο ως μορφή κοινωνικής πρακτικής. Απλούστερα, οι αφηγήσεις θεωρούνται ένα μέσο που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν προκειμένου να καταφέρουν κάτι: να κατηγορήσουν, να απολογηθούν, να κολακεύσουν κτλ.. Κάθε αφήγηση (προφορική ή γραπτή) οργανώνεται με ρητορικό τρόπο, δηλαδή με βασικό σκοπό να είναι πειστική. Στόχος του αναλυτή λόγου είναι να ανιχνεύσει ποιοι μηχανισμοί ενεργοποιούνται προκειμένου αυτό να γίνει εφικτό.

### **3.2.1 Ανάλυση συνέντευξης**

Όσον αφορά την ανάλυση των συνεντεύξεων, όπου στην προκειμένη περίπτωση ακολουθήθηκε η μέθοδος ανάλυσης λόγου, όπως μόλις προαναφέρθηκε, ο ερευνητής εξετάζει μέσω αυτών όλες τις έννοιες, τα θέματα και τα γεγονότα που αναφέρονται από τους διάφορους ερωτώμενους και τα συνδέει μεταξύ τους δημιουργώντας ένα συνεκτικό σύνολο που αντιπροσωπεύει μια κουλτούρα, προτείνει λύσεις σε κάποιο πρόβλημα ή περιγράφει ένα γεγονός και τι σημαίνει αυτό.

Υπάρχουν πολλά στάδια για να γίνει η ανάλυση. Το πρώτο είναι η «αναγνώριση», κατά την οποία ο ερευνητής βρίσκει τις έννοιες, τα θέματα και τα γεγονότα μέσα στην συνέντευξη. Το επόμενο στάδιο είναι ο ερευνητής να εξετάσει συστηματικά τις διαφορετικές συνεντεύξεις και να ξεκαθαρίσει τι σημαίνουν κάποιες ειδικές έννοιες και θέματα και να συνθέσει τις διαφορετικές εκδοχές που έχει λάβει από τους ερωτώμενους, ώστε να τις βάλει όλες μαζί σε μια σειρά και να γίνουν κατανοητές. Στη συνέχεια, αφού ο ερευνητής βρει, τελειοποιήσει, αναπτύξει και ενσωματώσει τις έννοιες και τα θέματα ξεκινάει την κωδικοποίηση τους. Η κωδικοποίηση γίνεται έτσι ώστε να είναι εύκολο για εκείνον να διαβάσει και να εξετάσει όλα τα κομμάτια των δεδομένων της συνέντευξης που αναφέρονται στο ίδιο θέμα. Κάνοντας αυτή την διαδικασία, καταλήγει να έχει φτιάξει ομάδες δεδομένων που αναφέρονται στο ίδιο θέμα. Τελευταίο στάδιο της ανάλυσης είναι να συνδυάσει μεταξύ τους αυτές τις ομάδες και να προβεί σε συμπεράσματα.

Ωστόσο, ο ερευνητής μπορεί να πάρει ιδέες για σημαντικά θέματα και έννοιες, μέσω των οποίων θα κωδικοποιήσει τα δεδομένα του, και μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία του επιστημονικού πεδίου που τον αφορά. Κάνοντας χρήση αυτής της βιβλιογραφίας με σκοπό να βρεθούν έννοιες και θέματα για την κωδικοποίηση είναι κάτι απολύτως νόμιμο. Ουσιαστικά, κάνοντας αυτό ο ερευνητής, θα

βοηθηθεί αργότερα στο να προσπαθήσει να συνδέσει αυτά που βρήκε με όσα έχουν γράψει άλλοι ερευνητές πριν από εκείνον. Παρόλα αυτά δεν θα πρέπει ο ερευνητής να ξεφεύγει από αυτό που πραγματικά θέλει ο ίδιος να παρουσιάσει.

Στην προκειμένη περίπτωση, η μέθοδος ανάλυσης που ακολουθήθηκε είναι η ανάλυση λόγου. Έτσι λοιπόν, αφού συλλέχθηκαν όλες οι πληροφορίες από τις συνεντεύξεις και κωδικοποιήθηκαν, στη συνέχεια αναλύθηκε το περιεχόμενό τους και βάσει της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία προέκυψαν συμπεράσματα. Η μέθοδος ανάλυσης λόγου παρουσιάζεται σε αντίστοιχη ενότητα.

### **3.3 Κατηγορίες ανάλυσης**

Οι τρεις βασικές έννοιες που πρέπει να εξεταστούν ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά μας ερωτήματα που θέσαμε εξ αρχής είναι η **κεντρικότητα**, η **μοναδικότητα** και η **διάρκεια**. Επειδή από μόνες τους δεν μπορούν να αποτελέσουν ερωτήσεις συνεντεύξεων, αναδύθηκαν κάποιες θεματικές ενότητες είτε από μόνες τους, κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων, είτε εκ των προτέρων κατά την δημιουργία των ερωτήσεων, οι οποίες είναι οι εξής: αλλαγές στον οργανισμό, εργασιακή συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό, εκπαίδευση, ασφάλεια, ομαδικότητα, ταύτιση με τον οργανισμό, μοναδικότητα και οράματα-πεποιθήσεις. Κάθε θεματική ενότητα αντιστοιχεί σε μια από τις παραπάνω τρεις βασικές έννοιες και μας βοηθά στο να τις εξετάσουμε. Οι προαναφερθείσες θεματικές ενότητες αποτελούνται και από υποενότητες και έχουν σαν τελικό σκοπό να μας βοηθήσουν να απαντήσουμε στα ερευνητικά ερωτήματα που εν συντομία είναι τα εξής:

- ισχύει η κεντρικότητα μέσα σε έναν οργανισμό;
- υπάρχουν χαρακτηριστικά μοναδικότητας;
- μπορούν τα χαρακτηριστικά της κεντρικότητας και της μοναδικότητας να κάνουν την ταυτότητα να έχει διάρκεια;
- όντως τα παραπάνω είναι αυτά που χαρακτηρίζουν μια ταυτότητα;
- οι εργαζόμενοι είναι γνώστες αυτών των στοιχείων;
- μπορούν να καταλάβουν ότι αυτά αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά του οργανισμού τους;

Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό που μόλις αναφέραμε παρουσιάζονται οι έννοιες και οι θεματικές ενότητες στον παρακάτω πίνακα:

<b>Κεντρικότητα</b>	<b>Μοναδικότητα</b>	<b>Διάρκεια</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αλλαγές στον οργανισμό</li> <li>▪ Εργασιακή συμπεριφορά</li> <li>▪ Εκπαίδευση</li> <li>▪ Ασφάλεια</li> <li>▪ Ομαδικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ταύτιση με τον οργανισμό</li> <li>▪ Οράματα-πεποιθήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Παράδοση από γενιά σε γενιά</li> <li>▪ Σταθερότητα στη λειτουργία</li> </ul>

Πίνακας 2-Κατηγορίες ανάλυσης ερωτήσεων

### **3.3.1 Κεντρικότητα**

Όπως έχουμε πει και στην αντίστοιχη ενότητα, με την κεντρικότητα εννοούμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που έχει ένας οργανισμός και είναι βαθιά ριζωμένα στα πιστεύω όλων των μελών τα οποία εργάζονται γι' αυτόν. Με βάση και τον παραπάνω πίνακα, τα χαρακτηριστικά αυτά που θα μελετήσουμε στον συγκεκριμένο οργανισμό αφορούν τις αλλαγές που κάνει ο οργανισμός, την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε αυτόν, την εκπαίδευση που τους παρέχεται, την ασφάλεια και την ομαδικότητα που υπάρχει.

#### **3.3.1.1 Αλλαγές στον οργανισμό**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, μια ήταν η βασική αλλαγή κατά την οποία μπήκαν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές στην καθημερινότητα των εργαζομένων αφού υπήρχε η ανάγκη της εξέλιξης για τον οργανισμό και επιπλέον, κατά καιρούς υπήρξαν κάποιες αλλαγές στην εσωτερική οργάνωση της εταιρίας που είχε να κάνει με τα τμήματά της. Είναι φυσικό πως μια αλλαγή θα επιφέρει αντιδράσεις σε εκείνους που θα την υποστούν. Αυτές όμως οι αντιδράσεις είτε θα είναι θετικές, όταν οι συμμετέχοντες εξοικειώνονται γρήγορα με τα καινούρια δεδομένα, είτε θα είναι αρνητικές, όταν υπάρχει κάποια δυσκολία. Παρόλα αυτά, για να προβεί ένας μεγάλος οργανισμός σε κάποια αλλαγή σημαίνει ότι υπήρχε βασικό κίνητρο που κατά κύριο λόγο αυτό είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

#### ***❖ Η εξοικείωση με την αλλαγή***

Το γεγονός της μηχανογράφησης ήταν καθοριστικό για τους εργαζόμενους, μιας και κάποιους τους δυσκόλεψε και αντιδρούσαν και κάποιοι άλλη την αποδέχτηκαν με μεγαλύτερη ευκολία γιατί εξοικειώθηκαν πιο γρήγορα.



Σε ερώτηση σχετική με το πόσο χρόνο πήρε στους εργαζόμενους να εντάξουν στην καθημερινότητά τους τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, μιας και είχαν συνηθίσει να κάνουν την ίδια εργασία χειρονακτικά , ένας εκ των ερωτηθέντων απάντησε:

*«Για να εξοικειωθούν οι άνθρωποι στην χρήση του νέου εργαλείου, μπορώ να πω ότι μετά από έναν χρόνο- ενάμιση, ήταν πλήρως, απόλυτα εξοικειωμένοι». (Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος ασφάλειας, 15 χρόνια υπηρεσία)*

Πιο συγκεκριμένα, ένας από τους υπαλλήλους, για την αλλαγή που αφορούσε την εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών είπε:

*«Από την αρχή που ανέλαβα αυτή την θέση έχουν αλλάξει πάρα πολλά. Η πρώτη μεγάλη αλλαγή ήταν που μου έβαλαν υπολογιστή. Δούλευα τα πάντα με το χέρι πριν, μετά μπήκε το κομπιούτερ... Ναι, ναι μου φαινόταν αιώνας μέχρι να το συνηθίσω. Σιγά σιγά όμως προσαρμόστηκα, αλλά στη συνέχεια το θέμα ήταν ότι αλλάξαμε μια-δυο φορές τα προγράμματα. Αυτό έκανε το να μάθω και να συνηθίσω τον υπολογιστή ακόμη πιο δύσκολο για εμένα. Υπέφερα γιατί ήταν μεγάλη η αλλαγή». (Γυναίκα, υπεύθυνη μισθοδοσίας, 32 χρόνια υπηρεσία)*

Ο συγκεκριμένος εργαζόμενος φάνηκε να δυσκολεύτηκε πολύ με την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, αντίθετα υπήρξαν και εργαζόμενοι που προσαρμόστηκαν γρήγορα:

*«Παρόλο που αλλάξαμε δυο προγράμματα που κάνουν τους παραπάνω υπολογισμούς, δεν αντιμετώπισα κάποια δυσκολία. Για το πρώτο πρόγραμμα και γενικότερα για την χρήση των υπολογιστών έγιναν κάποια σεμινάρια, στα οποία εκπαιδευτήκαμε αρκετά καλά. Βέβαια με την εμπειρία τα μαθαίναμε όλο και καλύτερα. Έτσι όταν καταργήσαμε το πρώτο πρόγραμμα και αρχίσαμε να χρησιμοποιούμε κάποιο άλλο, έγιναν άλλα σεμινάρια, αλλά επειδή ήταν παρόμοιο με το πρώτο, ήταν πιο εύκολη η εξοικείωση. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μην αργήσω να προσαρμοστώ.» (Γυναίκα, υπεύθυνη ασφάλισης, 19 χρόνια υπηρεσία)*

Σε σχέση όμως με τις αλλαγές που αφορούσαν την εσωτερική οργάνωση, οι αλλαγές στα τμήματα δεν φάνηκαν να προβλημάτισαν ιδιαίτερα τους εργαζόμενους οι οποίοι συμμετείχαν σε αυτές, παρόλο που θα χρειαζόταν πλέον να ασχοληθούν με διαφορετικό αντικείμενο.

Οι μαρτυρίες δύο από αυτών το επιβεβαιώνουν:

*«Δεν μπορώ να πω ότι μου πήρε πολύ χρόνο να προσαρμοστώ. Η τότε εργασία μου ήταν πιο δύσκολη από αυτή που κάνω τώρα. Ήταν πιο περίεργο εκείνο το αντικείμενο, και να πω την αλήθεια μου άρεσε πολύ περισσότερο από αυτό που κάνω τώρα.» (Γυναίκα, υπάλληλος λογιστηρίου, 20 χρόνια υπηρεσία)*

*«Αρχικά ήμουν στο τμήμα πληροφορικής. Είχα μια μικρή εμπειρία από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ήμουν ουσιαστικά χειρίστρια. Μετά μπήκα στο γραφείο προσωπικού και ασχολήθηκα με την διαχείριση των εργατών και των υπαλλήλων, ώσπου ανέλαβα τελικά αυτό το τμήμα των προσλήψεων... Σαφώς και είναι διαφορετικά (τα αντικείμενα). Ναι, είναι απλά διαφορετικά. Καταρχήν είναι διαφορετικά τα χαρακτηριστικά του ατόμου που καλείται να κάνει αυτή την εργασία.» (Γυναίκα, υπεύθυνη προσλήψεων, 28 χρόνια υπηρεσία)*

Το ίδιο άτομο στην ερώτηση αν ήταν δύσκολη η προσαρμογή του με την αλλαγή που υπέστη παραπάνω απαντά:

*« Όχι ιδιαίτερα, γιατί ήταν κάτι που το ήθελα. Όταν για κάποια χρόνια κάνεις την ίδια δουλειά, κάποια στιγμή θέλεις να ασχοληθείς και με κάτι άλλο, κάτι διαφορετικό.»*

### ❖ **Αντιδράσεις κατά την αλλαγή**

Οι αντιδράσεις που προκύπτουν κατά την αλλαγή και μπορεί να είναι από πολύ αρνητικές έως θετικές, έχουν να κάνουν με ορισμένους παράγοντες όπως είναι η ηλικία του ατόμου που τον αφορά, με την

ιδιοσυγκρασία του, καθώς και με τις ιδέες που μπορεί να έχει σχετικά με την εξέλιξη. Αν είναι δηλαδή υπέρ ή κατά.

Έτσι λοιπόν, στην ερώτηση σχετικά με την ηλικία των εργαζόμενων που ενεπλάκησαν στην αλλαγή και κατά πόσο λειτούργησε ανασταλτικά, ο ερωτώμενος απάντησε ότι:

*«Ήταν λίγο δύσκολο για να τα καταλάβουν-Ναι, ναι ήταν λίγο δύσκολο για αυτούς. Αντιδρούσαν στην αρχή αυτοί της μεγαλύτερης ηλικίας άνθρωποι, διότι λέγανε ότι «εμείς παίρνουμε σύνταξη σε έναν χρόνο» για παράδειγμα, οπότε δεν μας χρειάζεται αυτό το πράγμα». (Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

Ωστόσο οι αντιδράσεις ποικίλουν, αν και οι περισσότεροι συμμετέχοντες είδαν αρχικά την αλλαγή με αρνητικό μάτι:

*«Τώρα με ένα άλλο τμήμα το οποίο θεωρείται εσωτερικός πελάτης της Αλουμίλ και συνεργαζόμαστε, υπήρχαν κάποιες αντιδράσεις στην αρχή, διότι με αυτή την αλλαγή επηρεάστηκε η μορφή των αρχείων που δίναμε, που ήταν κάπως διαφορετικά.» (Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

*«Σαφώς και αντιδρούσα για καιρό, αλλά έπρεπε να ακολουθήσω την τάση που υπήρχε για εκσυγχρονισμό, συνεπώς, θέλοντας και μη το έμαθα και πλέον το συνήθισα. Εγώ ειδικά αντέδρασα πάρα πολύ, αλλά δεν θα κατάφερνα έτσι και αλλιώς τίποτα.» (Γυναίκα, υπεύθυνη μισθοδοσίας, 32 χρόνια υπηρεσία)*

*«Αντέδρασα με την έννοια ότι είχα συνηθίσει να δουλεύω αλλιώς, αλλά τελικά δεν ήταν κάτι φοβερό. Πάντα οι αλλαγές πιστεύω ότι γίνονται για καλό.» (Γυναίκα, υπεύθυνη ασφάλισης, 19 χρόνια υπηρεσία)*

#### ❖ **Το κίνητρο της αλλαγής**

Όπως προέκυψε μέσα από τις παραπάνω απαντήσεις, διαπιστώθηκε ότι για κάποια τμήματα η αλλαγή αυτή ήταν αρκετά δύσκολη, σε

σχέση με την εφαρμογή της και την αποδοχή της από τους εργαζόμενους. Όμως η εταιρεία έπρεπε να ξεπεράσει τις πιέσεις και αντιδράσεις γιατί υπήρχαν ισχυρά κίνητρα και όπως δηλώνουν και οι ερωτηθέντες:

*«Εξοικονομούσε χρόνο, άτομα αλλά και χρειαζόταν αυτή η αλλαγή με την έννοια ότι και πολλά από τα όργανα την εποχή εκείνη είχαν αρχίσει πλέον να καταστρέφονται. Επίσης, υπήρχε εκείνη την περίοδο μια τάση συνεχών αλλαγών στην τεχνολογία γενικότερα, όλου του εργοστασίου». (Ανδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

*«Εννοείται πως μια αλλαγή θα πρέπει να γίνεται για το εργοστάσιο ώστε να βοηθιέται η παραγωγή του και να επιφέρει κέρδος... Πιστεύω ότι πρέπει να εκσυγχρονιζόμαστε και να ακολουθούμε την εξέλιξη...» (Ανδρας, τμήμα παραγωγής, 35 χρόνια υπηρεσία)*

*«Το κίνητρο ήταν γενικότερα ο εκσυγχρονισμός όπως σου ανέφερα και πρέπει να τον ακολουθούμε γιατί το βασικότερο είναι να μείνει ζωντανή η επιχείρηση.» (Γυναίκα, υπεύθυνη μισθοδοσίας, 32 χρόνια υπηρεσία)*

### **3.3.1.2 Εργασιακή συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό**

Ο οργανισμός όπως προέκυψε μέσα από τις συνεντεύξεις έχει μια ιδιαίτερη πολιτική. Αυτό σημαίνει ότι, παρόλο που δεν ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες στην συμπεριφορά ή στην ενδυμασία των εργαζομένων, και γενικότερα αυστηρές αρχές σε σχέση με την λειτουργία του οργανισμού, είναι για αυτούς αυτονόητο να σέβεται ο ένας τον άλλον και έχουν μεταξύ τους αναπτύξει πολύ καλές σχέσεις.

Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις δυο εργαζομένων σχετικά με το θέμα συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων και για το αν είχε ποτέ δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα:

*«Όχι, ήταν όλοι πολύ συνεργάσιμοι, όλοι ήταν ήπιων τόνων, δεν υπήρξε ποτέ κανένα πρόβλημα. Δηλαδή και με τους συναδέλφους ακόμα, δεν χωριζόμαστε σε υφιστάμενος και προϊστάμενος. Αποκαλούμαστε μεταξύ μας συνάδελφοι. Δεν υπάρχει το ότι αυτός είναι για παράδειγμα σε κάποιο πλαφόν και εσύ θα πρέπει να τον φοβάσαι. Όχι, την άποψή μας την λέμε καθαρά, την γνώμη μας το ίδιο, όταν κάνουμε λάθη είναι ανθρώπινα και ξέρουμε να συγχωρούμε, οπότε δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα και η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που εναλλάσσονται τα πράγματα, με αποτέλεσμα να είναι ωραία και δεν είναι μονότονα.» (Γυναίκα, γραμματειακή υποστήριξη, 30 χρόνια υπηρεσία)*

*«Όχι, ποτέ. Αυτό βέβαια έχει να κάνει και με τον χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου. Και είναι γεγονός ότι ό,τι χαρακτήρα βγάλεις μέσα στην δουλειά σου, αυτό τον χαρακτήρα και θα λάβεις. Είναι σύνολο συμπεριφορών που εσύ εκπέμπεις, οπότε αντίστοιχη συμπεριφορά και εσύ θα λάβεις. Έτσι λοιπόν, ποτέ δεν έχει δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα, παρόλο που μερικές φορές είμαι πιεστική για κάποια θέματα. Γενικά σαν επιχείρηση είμαστε ανοιχτόμυαλοι και δεν δημιουργείται εύκολα πρόβλημα.» (Γυναίκα, υπεύθυνη προσλήψεων, 28 χρόνια υπηρεσία)*

Σε σχέση με το ντύσιμο αναφέρθηκε:

*«...εδώ πέρα δεν πρόκειται να συναντήσεις αυστηρότητα στο ντύσιμο, σε αντίθεση με άλλες εταιρίες που θα μπορούσε να είναι υποχρεωτικό. Σε κανένα επίπεδο, ακόμα και ο διευθυντής του εργοστασίου είναι ντυμένος casual.» (Ανδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

*«Ειδικούς κώδικες, όπως για παράδειγμα το ντύσιμό μας, δεν έχουμε. Τουλάχιστον εμείς που δουλεύουμε στα γραφεία, γιατί αυτοί που εργάζονται στην παραγωγή θα πρέπει να φορούν τις ειδικές φόρμες.» (Γυναίκα, γραμματειακή υποστήριξη, 30 χρόνια υπηρεσία)*

### **3.3.1.3 Εκπαίδευση**

Ένα βασικό στοιχείο που αναδεικνύεται μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι πως η εταιρία επενδύει πολλά στην εκπαίδευση του προσωπικού θέλοντας αυτό να είναι καταρτισμένο σε θέματα κυρίως ασφάλειας και περιβάλλοντος.

#### **❖ Εκπαίδευση εργαζομένων**

Η κάθε αλλαγή για να εφαρμοστεί θα πρέπει πρώτα να προσαρμοστεί το προσωπικό σ' αυτή και αυτή η προσαρμογή γίνεται πιο ομαλή μέσα από τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που παρέχει ο οργανισμός στους εργαζομένους του. Έτσι λοιπόν, όλοι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν το προνόμιο που τους παρέχει ο δικός τους οργανισμός και που ουσιαστικά αποτελεί ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της κουλτούρας του.

Οι γνώμη των ερωτηθέντων σαφώς και είναι θετική πάνω στο ζήτημα της εκπαίδευσης- κατάρτισής τους:

*«Πέρα από αυτό, εμείς εδώ σαν Αλουμίνιο της Ελλάδος έχουμε κάτι πάρα πολύ καλό. Με το που πρόκειται να μπει ένα καινούριο εργαλείο στη δουλειά, πριν μπει ακόμα, εκπαιδεύεται το προσωπικό. Οποιαδήποτε στιγμή θέλεις να ρωτήσεις κάτι ή αν κάτι δηλαδή δεν σου πάει καλά, σε βοηθούν» (Γυναίκα, γραμματειακή υποστήριξη, 30 χρόνια υπηρεσία)*

*«Πάντως είναι πολύ βασικά τα σεμινάρια που γίνονται κάθε χρόνο και αυτή η δια βίου εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και η αξιολόγηση που γίνεται». (Ανδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

*«Ευτυχώς που έχουμε και αυτά. Παρακολουθούσα συνέχεια όλα τα σεμινάρια που ήταν σχετικά με την πληροφορική και με διευκόλυναν πάρα πολύ, αλλά ήταν και θέμα συνήθειας για μένα.» (Γυναίκα, υπεύθυνη μισθοδοσίας, 32 χρόνια υπηρεσία)*

«Ναι, κάνουμε πάρα πολλά. Ωστόσο, επειδή ήδη έχουμε συμμετάσχει σε πολλά στο παρελθόν και έχουμε και την εμπειρία από την καθημερινότητα της δουλειάς μας, περισσότερο ανάγκη από εκπαιδευτικά σεμινάρια έχουν οι καινούριοι, πάρα εμείς οι παλαιότεροι. Όμως έχουμε περάσει από όλα αυτά, από σεμινάρια πληροφορικής, *management*, διαχείρισης πόρων, και στο κομμάτι των προσλήψεων γίνεται εκπαίδευση για συνεντεύξεις και ψυχολογικά τεστ που κάνουμε. Τώρα γίνονται κάποια εξειδικευμένα σεμινάρια, ανάλογα με την ανάγκη που υπάρχει, τα οποία καμιά φορά τα ζητάμε και εμείς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι από το ειδικό τμήμα εκπαίδευσης.» (Γυναίκα, υπεύθυνη προσλήψεων, 28 χρόνια υπηρεσία)

«Με βοήθησαν όμως πάρα πολύ τα σεμινάρια πληροφορικής που γινόντουσαν συνεχώς. Τώρα δεν μπορώ να θυμηθώ γενικότερα τους τίτλους από τα σεμινάρια που κάναμε, αλλά είχαν γίνει αρκετά. Την πληροφορική όμως αφορούσαν τα περισσότερα, καθώς και την επικοινωνία.» (Γυναίκα, υπεύθυνη ασφάλισης, 19 χρόνια υπηρεσία)

«Κοίτα να δεις, μετά το σεμινάριο, όσο είναι νωπά αυτά που ακούς προσπαθείς να τα εφαρμόσεις. Μετά βέβαια, αν πιέζεσαι πολύ ξανά έρχεσαι στα ίδια και άντε πάλι ξαναφέρνεις στη συνέχεια ό,τι έμαθες στα σεμινάρια. Ό,τι έχει να κάνει με την εκπαίδευση πάντα βοηθάει. Άλλους σε μικρότερο ποσοστό και άλλους σε μεγαλύτερο. Εξαρτάται πόσο το θέλεις και εσύ να υιοθετήσεις καινούριες μεθόδους που ακούς ή αλλιώς να μείνεις σταθερός σε αυτά που έκανες και ήξερες καλά, αλλά πιστεύω πως όλο και κάτι θα σου μείνει από την εκπαίδευση που παρέχεται, ή να το βρεις καλύτερο από ότι το ήξερες.» (Γυναίκα, υπεύθυνη προσλήψεων, 28 χρόνια υπηρεσία)

### ❖ **Εκπαίδευση προϊσταμένων**

Πάνω σε αυτό το θέμα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο οργανισμός επενδύει στην εκπαίδευση των προϊσταμένων της, μια και μέσω αυτών περνά την πολιτική της στο εσωτερικό της.

Ένας από τους ερωτηθέντες που η θέση του είναι προϊστάμενος σε ένα από τα τμήματα αναφέρει πάνω σε αυτό το θέμα:

*«Έχω κάνει πάνω από 2000 ώρες σεμιναρίων σαν εισηγητής στο εργοστάσιο και μιλούσα μαζί τους, αλλά γενικότερα έρχομαι σε καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους και στην παραγωγή και στην συντήρηση και στα γραφεία. Εργάστηκα πάρα πολύ μαζί τους και ιδιαίτερα όταν ήμουν προϊστάμενος στα εργαστήρια τότε. Εντάξει, πάνω στο θέμα του να νιώσουν οι άνθρωποι ότι δουλεύουν σε μια ομάδα, ότι το εργοστάσιο είναι μια ομάδα, ότι το τμήμα τους είναι μια ομάδα, πιστεύω ότι ισχύει. Εγώ από τα πρώτα χρόνια κιόλας προσπάθησα να τους το μεταφέρω αυτό γιατί πέρα από το εργοστάσιο, μένουμε όλοι και στην ίδια περιοχή. Είμαστε περίπου όλοι μια γειτονιά». (Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

#### **3.3.1.4 Ασφάλεια**

Ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την προστασία των εργαζομένων, στους χώρους εργασίας από παράγοντες που βλάπτουν τη σωματική τους ακεραιότητα και αποτελεί γι αυτόν η ασφάλεια βασική μέριμνα και καθήκον.

Όσον αφορά το θέμα της ασφάλειας οι ερωτώμενοι αναφέρουν:

*«Το μεγαλύτερο όραμα που μπορώ να πω ότι είχα και το έζησα, νομίζω δηλαδή ότι το πέτυχα, ήταν να κάνω τους εργαζομένους να έχουν σαν πρώτη προτεραιότητα στην ατζέντα τους το θέμα της υγείας και της ασφάλειας. Ομολογώ ότι αυτό μας πήρε αρκετό χρόνο να το πετύχουμε, ήταν κάτι που θα το χαρακτήριζα μακροχρόνιο. Ωστόσο, κάποια στιγμή, σε κάθε μας πράξη, επιβεβαιωνόταν το γεγονός ότι όντως έχει περάσει πια στην κουλτούρα μας και θεωρούμε ότι η ασφάλεια μας είναι κάτι πολύ βασικό». (Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

*«Σε εμάς έχουν περάσει κάποια πράγματα από τότε και αποτελούν πλέον καθημερινότητα. Έχουν μπει μέσα στην ιδιοσυγκρασία των*



ατόμων. Δηλαδή θέματα ασφαλείας, θέματα περιβάλλοντος, θέματα ποιότητας και σωστής διαχείρισης χρόνου».

### **3.3.1.5 Ομαδικότητα**

Επιπλέον, μέσα από την συνέντευξη γίνεται αντιληπτό ότι, στην εταιρία υπάρχει μια αποδεκτή λειτουργία από το σύνολο των εργαζομένων, υπάρχει ομαδικότητα και οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ανήκουν σε μια ομάδα.

Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων για το αν νιώθουν ότι ανήκουν σε μια ομάδα:

*«Όλες οι εργασίες που γίνονται δεν είναι ατομικές, αλλά ομαδικές. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να μπορείς να ενσωματωθείς στην ομάδα, να ακολουθείς την άποψη της ομάδας, να σέβεσαι την απόφασή της. Όλα αυτά έχουν προέλθει από το παρελθόν και συνεχίζουν ακόμη και τώρα, και γίνονται προσπάθειες για αυτά τα πράγματα.» (Γυναίκα, υπεύθυνη προσλήψεων, 28 χρόνια υπηρεσία)*

*«Στην συγκεκριμένη επιχείρηση όντως αισθάνεσαι ότι αποτερείς μέλος μιας ευρύτερης ομάδας, γιατί πάντοτε υπήρχε ανταπόκριση για οποιοδήποτε θέμα δημιουργούνταν, ακόμη και από τους προϊσταμένους μας που είναι σε ανώτερη βαθμίδα από εμάς.» (Άνδρας, τμήμα παραγωγής, 35 χρόνια υπηρεσία)*

### **3.3.2 Μοναδικότητα**

Η επιτυχία αυτού του οργανισμού βασίζεται στο ότι είναι το μοναδικό εργοστάσιο στην Ελλάδα που επεξεργάζεται αλουμίνιο. Σαν ανταγωνιστές τους θα μπορούσαν να θεωρήσουν άλλα εργοστάσια στην Ελλάδα που επεξεργάζονται άλλα μέταλλα, αλλά εξαιτίας αυτής

της μοναδικότητάς του, κύριοι ανταγωνιστές αποτελούν εργοστάσια του εξωτερικού που κάνουν την ίδια επεξεργασία με αυτό.

Οι ερωτώμενοι είναι γνώστες αυτής της μοναδικότητας και σε σχετική ερώτηση απαντούν:

*«Έχουμε την ιδιαιτερότητα να είμαστε το μόνο εργοστάσιο στην Ελλάδα που παράγει πρωτότυπο αλουμίνιο από την αρχή... και οι άλλες επιχειρήσεις δηλαδή παίρνουν το προϊόν που παράγουμε εμείς σαν πρώτη ύλη προκειμένου να παράγουν προϊόντα για την ευρεία κατανάλωση, όπως κουφώματα αλουμινίου.» (Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

*«Κοίτα, σαφώς υπάρχουν και άλλα εργοστάσια που επεξεργάζονται άλλα μέταλλα, αλλά με αλουμίνιο είναι μόνο το δικό μας εργοστάσιο. Είμαστε μοναδικοί στην Ελλάδα. Παίρνουμε σαν πρώτη ύλη τον βωξίτη και τον φτιάχνουμε αλουμίνια... Παρόλα αυτά, εδώ στην Ελλάδα σαν εργοστάσιο αλουμινίου είμαστε μοναδικοί και οι άλλοι είναι μεταποιητές.» (Γυναίκα, υπεύθυνη προσλήψεων, 28 χρόνια υπηρεσία)*

Πέρα όμως από αυτή την μοναδικότητα οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πως το Αλουμίνιο είναι η ψυχή του νομού. Αυτός ο οργανισμός κρατά ζωντανή την περιοχή γιατί δίνει δουλειά σε εκατοντάδες οικογένειες και σύμφωνα με την μαρτυρία ενός από τους εργαζομένους:

*«Είμαστε μια βιομηχανική ζώνη, που κακά τα ψέματα, το Αλουμίνιον της Ελλάδος υποστηρίζει όλο το νομό Βοιωτίας, και αν όχι ολόκληρο, τουλάχιστον τα δύο τρίτα του πληθυσμού του». (Γυναίκα, γραμματειακή υποστήριξη, 30 χρόνια υπηρεσία)*

### **3.3.2.1 Ταύτιση με τον οργανισμό**

#### **❖ *Εντυπώσεις-γνώμες εργαζομένων για τον οργανισμό***

Η μεγαλύτερη επιτυχία της επιχείρησης, είναι ότι έχει καταφέρει οι εργαζόμενοι να νιώθουν τον οργανισμό σαν δικό τους κομμάτι και η βασική έκφραση που δηλώνει αυτή τη σχέση είναι η ακόλουθη:

*«Πονάμε την επιχείρηση» (Γυναίκα, γραμματειακή υποστήριξη, 30 χρόνια υπηρεσία)*

Οι ερωτώμενοι σε σχετική ερώτηση με τι νιώθουν για τον οργανισμό, απαντούν:

*«Νιώθω ότι αποτελώ αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, ύστερα κιόλας από τόσα χρόνια. Όλοι εδώ είμαστε σαν μια οικογένεια. Ο κόσμος που εργάζεται εδώ μέσα είναι αυτός με τον οποίο κάνουμε παρέα τις ώρες που δεν εργαζόμαστε, συνεπώς πρόκειται για την ίδια μου την ζωή» (Γυναίκα, υπάλληλος λογιστηρίου, 20 χρόνια υπηρεσία)*

*«Εννοείται ότι νιώθω μεγάλο δέσιμο με την επιχείρηση που ξεκινά από τα άτομα που δουλεύουν σε αυτή» (Γυναίκα, υπεύθυνη προσλήψεων, 28 χρόνια υπηρεσία)*

*«Επειδή οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μέσα είναι οι ίδιοι που κάνουμε παρέα και εκτός δουλειάς, σίγουρα και υπάρχει μεγάλο δέσιμο... Μας έχει δώσει τόσα καλά το εργοστάσιο, αλλά το να φεύγεις κάποια στιγμή είναι πολύ άσχημο.» (Γυναίκα, υπεύθυνη ασφάλισης, 19 χρόνια υπηρεσία)*

Ο ένας από τους ερωτηθέντες που κατέχει τη θέση προϊσταμένου, γνωρίζοντας καλά και τις αξίες που έχει ο οργανισμός, διαβεβαιώνει ότι ο ίδιος ο οργανισμός στηρίζει και επενδύει στους νέους αυτής της μικρής κοινωνίας και αυτό το αποδεικνύει με έργα. Συνεπώς τα λόγια του πάνω σε αυτό το θέμα είναι:

*«Κάνοντας μια βόλτα στην περιοχή των Άσπρων Σπιτιών θα προσέξει κανείς ότι υπάρχουν πολλά γήπεδα και άλλοι αθλητικοί χώροι, μιας και στηρίζουμε πάρα πολύ τον αθλητισμό και ενθαρρύνουμε την νεολαία να ασχολείται με αυτόν τον τομέα. Συνεπώς, όποιον νέο και να ρωτήσεις, θα διαπιστώσεις ότι ασχολείται με κάποιο άθλημα και είναι μέλος κάποιας ομάδας. Οι ομάδες μας συμμετέχουν κατά καιρούς και σε διάφορους αγώνες» (Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

### **3.3.2.2 Οράματα-πεποιθήσεις**

Σε ερώτηση που αφορούσε ποια είναι τα οράματα των εργαζομένων σχετικά με τον οργανισμό, είναι σαφές και μέσα από τις απαντήσεις τους πως όλοι έχουν μόνο ένα κοινό όραμα. Να πηγαίνει καλά η επιχείρηση. Για τους παλαιότερους το άγχος αναφέρεται λόγω της σημερινής οικονομικής κρίσης, και φοβούνται να μην μειωθούν οι θέσεις εργασίες, ώστε οι νεότερες γενιές να βρουν στον οργανισμό δουλειά για όλη τους τη ζωή.

Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια των ερωτηθέντων:

*«Τώρα, το μόνο όραμα μου και σκέψη μου είναι να μη λιγοστεύουν οι θέσεις εργασίας λόγω οικονομικής κρίσης, συμπεριλαμβανομένων και των θέσεων μέσα εδώ στα γραφεία» (Γυναίκα, γραμματειακή υποστήριξη, 30 χρόνια υπηρεσία)*

*«Ένα πράγμα που έχουμε βαθιά στο μυαλό μας, είναι η διατήρηση των θέσεων εργασίας. Όποιον και να ρωτήσεις αυτό θα σου πει. Έτσι λοιπόν, αυτός είναι ο σκοπός και η φροντίδα όλων μας. Να βοηθήσουμε όλοι προς αυτή την κατεύθυνση.» (Γυναίκα, υπεύθυνη προσλήψεων, 28 χρόνια υπηρεσία)*

*«Ελπίζω η επιχείρηση να συνεχίσει να δραστηριοποιείται σ' αυτόν τον τομέα, γιατί είναι απόλυτη η πίστη μου σε αυτό το πράγμα.» (Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος, 15 χρόνια υπηρεσία)*

*«Αυτό που θέλουμε είναι να συνεχίσει το εργοστάσιο να έχει δουλειά και να πηγαίνει καλά η παραγωγή, ώστε να διατηρηθούν όλες οι θέσεις εργασίας και να μη μειωθούν. Τίποτα άλλο δεν θέλουμε αυτή την περίοδο που διανύουμε.» (Γυναίκα, υπάλληλος λογιστηρίου, 20 χρόνια υπηρεσία)*

### **3.3.3 Διάρκεια**

#### **3.3.3.1 Παράδοση στην εργασία από γενιά σε γενιά**

Ο οργανισμός βασίζει την κουλτούρα του σε μια παράδοση που συνεχίζεται. Μέσα από τα λόγια των συμμετεχόντων παρατηρούμε ότι και τα παιδιά των εργαζομένων, επειδή έχουν μάθει να ζουν στην κοινωνία των Άσπρων Σπιτιών επιθυμούν να βρουν μια εργασία στον οργανισμό, ώστε να παραμείνουν εκεί, μιας και ο ίδιος ο οργανισμός παραχωρεί στους εργαζόμενους κατοικία, αλλά όταν συνταξιοδοτούνται θα πρέπει να την παραχωρήσουν σε κάποιον άλλον. Αυτό σημαίνει ότι η μόνη περίπτωση για να διαμείνει κάποιος στην περιοχή είναι να εργάζεται εκεί. Η περιοχή δηλαδή είναι ένας συνοικισμός από εργατικές κατοικίες.

Χαρακτηριστικά μια εργαζόμενη μας αναφέρει ότι:

*«Έχω έρθει πολύ μικρή εδώ. Δούλευε ο πατέρας μου και ήμουν τότε στο γυμνάσιο. Οπότε καταλαβαίνετε πόσα χρόνια βρίσκομαι εδώ. Να φανταστείτε έχω δύο παιδιά. Ένα είκοσι έξι ετών και το άλλο δέκα εννιά ετών. Ο γιος μου ο μεγαλύτερος δουλεύει εδώ και δεν ήθελε με τίποτα να φύγει από την περιοχή. Πήγε κανονικά να ολοκληρώσει τις σπουδές του στην Αθήνα, αλλά μετά ξαναγύρισε. Δεν μπορούσε εκεί να μείνει. Συνεπώς, παρόλη την κλειστή κοινωνία, όλων τα παιδιά*

*θέλουν να μείνουν εδώ». (Γυναίκα, γραμματειακή υποστήριξη, 30 χρόνια υπηρεσία)*

### **3.3.3.2 Σταθερότητα στη λειτουργία**

Ένα γεγονός το οποίο δηλώνει τη σταθερότητα στη λειτουργία του οργανισμού αλλά και την προσήλωση στην εταιρική κουλτούρα, είναι ότι ανεξάρτητα με το αν αλλάζουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων, οι απαιτήσεις είναι οι ίδιες, όπως και η ευρύτερη λειτουργία δεν αλλάζει, το μόνο που μπορεί να αλλάξει είναι το στυλ διοίκησης, όμως αυτό δεν επηρεάζει και δεν αποθαρρύνει τους εργαζόμενους.

Συγκεκριμένα αναφέρεται:

*«Κοίτα, δεν έχω αλλάξει υπηρεσία εδώ και τριάντα χρόνια και αυτό με το οποίο ασχολήθηκα στην αρχή της θητείας μου ήταν μόνο για έξι μήνες. Κατά τα άλλα δουλεύω με τους ίδιους προϊσταμένους. Όχι ψέματα!... Αλλάξανε για την ακρίβεια τρεις. Τώρα δουλεύω με τον τέταρτο. Από εκεί και πέρα το αντικείμενο είναι ίδιο, οι συνάδελφοι όλοι είναι ίδιοι, δεν έχει αλλάξει δηλαδή τίποτα στο τμήμα.» (Γυναίκα, γραμματειακή υποστήριξη, 30 χρόνια υπηρεσία)*

## Κεφάλαιο 4: Συζήτηση - συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε στην αντίστοιχη ενότητα, τα βασικά θέματα που προέκυψαν μέσα από την συνέντευξη αφορούσαν τις αλλαγές στον οργανισμό, την κουλτούρα του οργανισμού, την εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζομένους, την ασφάλεια, την ομαδικότητα, την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, την μοναδικότητα και τα οράματα-πεποιθήσεις που υπάρχουν.

### **4.1 Κεντρικότητα**

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν σχετικά με τις αλλαγές που συνέβησαν όλα αυτά τα χρόνια στον οργανισμό είναι ότι οι εργαζόμενοι αντέδρασαν αρνητικά στην αρχή, μιας και είχαν συνηθίσει να εργάζονται με ένα άλλο σύστημα, όμως από την στιγμή που υπήρχε διαρκής εκπαίδευση εξοικειώθηκαν πολύ πιο γρήγορα με τα καινούρια δεδομένα, με αποτέλεσμα στη συνέχεια να κατανοούν πως έπρεπε να προβούν σε αλλαγές αφού έπρεπε να ακολουθήσουν την καινούρια τεχνολογία που προστάζει η εποχή μας. Βεβαίως παρατηρήσαμε ότι υπήρχαν και εργαζόμενοι που δυσκολεύτηκαν αρκετά με την εξοικείωση, παρόλη την εκπαίδευση που τους παρέχονταν, και αυτό γιατί έπαιξαν και άλλοι παράγοντες ρόλο, όπως η ηλικία, η ιδιοσυγκρασία, καθώς και οι ιδέες που πρεσβεύει κάθε άτομο σχετικά με την εξέλιξη. Ωστόσο, ακόμη και αυτοί παραδέχονται πως τα αποτελέσματα των αλλαγών ήταν θετικά για όλους. Τα παραπάνω συμπεράσματα προκύπτουν για τις αλλαγές που είχαν να κάνουν με την τεχνολογία, γιατί όσον αφορά αυτές που είχαν να κάνουν με την κατάργηση κάποιου τμήματος ή αλλαγή της

θέσης ενός εργαζομένου, μέσα από τις συνεντεύξεις παρατηρούμε ότι δεν υπήρχαν αρνητικές αντιδράσεις από τα άτομα που ενεπλάκησαν, αλλά αντιθέτως, υποστηρίζουν ότι το καινούριο αντικείμενο με το οποίο είχαν να ασχοληθούν τους άρεσε πιο πολύ και ταίριαξε με στοιχεία της προσωπικότητάς τους.

Το γενικό συμπέρασμα που προέκυψε σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά είναι ότι, στο σύνολο του ο οργανισμός χρησιμοποιεί κοινούς κώδικες. Μπορεί να μην υπάρχουν αυστηροί κανόνες που να επιβάλλουν ένα συγκεκριμένο στυλ ενδυμασίας, ή να υποδεικνύουν την συμπεριφορά των εργαζομένων, παρόλα αυτά υπάρχει ένα status και όλοι στο εσωτερικό μιλάνε την ίδια γλώσσα γιατί εργάζονται αρκετά χρόνια στον οργανισμό. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια το προσωπικό το παλαιότερο αρχίζει να συνταξιοδοτείται και να μπαίνουν καινούριοι εργαζόμενοι, γεγονός που οδηγεί στο να μπαίνουν όσο να είναι και καινούρια στοιχεία. Αυτό οδηγεί στο να υπάρχουν κάποιες αλλαγές, δηλαδή να μπει ένα καινούριο πνεύμα, και είτε να υιοθετηθεί από κάποιους παλαιότερους, είτε να μην υιοθετηθεί και να δημιουργηθούν στη συνέχεια κάποια προβλήματα. Είναι φυσικό, οι νέοι των 25 με 30 χρόνων να έχουν διαφορετικό μυαλό, διαφορετική κουλτούρα και φιλοσοφία της ζωής και των εργασιακών συνθηκών. Είναι πιο ανοιχτόμυαλοι και κάποιοι από τους παλαιότερους μπορούν να αφομοιώσουν αυτό το καινούριο ρεύμα, αλλά κάποιοι άλλοι όχι. Ωστόσο, μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι ποτέ δεν έχει υπάρξει κάποιο πρόβλημα μεταξύ των εργαζομένων που να αφορά την εργασία, γιατί πρωτίστως σέβεται ο ένας τον άλλον, αλλά και υπάρχει μεταξύ τους διάλογος, χωρίς να γίνεται η διάκριση σε υφιστάμενους και προϊστάμενους.

Ένα βασικό στοιχείο που αναδεικνύεται μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι πως η εταιρία επενδύει πολλά στην γνώση μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων που καταρτίζει το προσωπικό σε θέματα κυρίως ασφάλειας και περιβάλλοντος. Όλοι οι εργαζόμενοι



αναγνωρίζουν το προνόμιο που τους παρέχει ο δικός τους οργανισμός και που ουσιαστικά αποτελεί ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της κουλτούρας του, με αποτέλεσμα να αποτελεί μια συνήθεια και συγχρόνως μια αναγκαιότητα πλέον γι αυτούς ώστε, όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα στην δουλεία τους, να ζητήσουν από το αρμόδιο τμήμα κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο.

Σύμφωνα με τον οργανισμό, το άτομο πρέπει συνεχώς να βελτιώνει τις γνώσεις του και τις δεξιότητες του αν θέλει να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό και να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό και πολύπλοκο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Συνεπώς, παρατηρούμε ότι ο οργανισμός μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχει σαν σκοπό: να βοηθήσει το προσωπικό στην ομαλή μετάβαση από τη θεωρητική κατάρτιση του σε συγκεκριμένες εφαρμογές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, να βοηθήσει το προσωπικό να προσαρμοστεί σε καινούργιες ανάγκες, να ενημερώσει το προσωπικό πάνω σε νέες τεχνολογικές εξελίξεις, να βοηθήσει το προσωπικό να αποκτήσει νέες υπευθυνότητες και ρόλους και να συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, μιας και όπως αναφέρθηκε χαρακτηριστικά από κάποιον από τους ερωτηθέντες: «Ο οργανισμός ακολουθώντας αξιοκρατικά κριτήρια πιστεύει στην αξία και την προωθεί. Ο εργαζόμενος που θα αξίζει θα αναρριχηθεί στα σκαλοπάτια της ιεραρχίας και δεν θα μείνει στάσιμος».

Ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την προστασία των εργαζομένων στους χώρους εργασίας από παράγοντες που βλάπτουν τη σωματική τους ακεραιότητα και αποτελεί γι αυτόν η ασφάλεια βασική μέριμνα και καθήκον. Η δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί από μόνο του μια «κουλτούρα» ασφάλειας για όλους τους εργαζομένους και η υλοποίηση της περιλαμβάνει την αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων, κατάρτιση και εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, και όχι μόνο αυτούς.

Η ομαδικότητα που αναπτύσσεται σε αυτό τον οργανισμό αποτελεί ένα ιδιαίτερο φαινόμενο, καθώς και η ταύτιση που θα δούμε παρακάτω. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι από την στιγμή που ζουν σε μια μικρή κοινωνία, στην οποία όλοι σχετίζονται με τον οργανισμό, αφού τα Άσπρα Σπίτια είναι μια συνοικία από εργατικές κατοικίες, αναπτύσσουν μεταξύ τους και κοινωνικές σχέσεις, εκτός από εργασιακές, με αποτέλεσμα να αισθάνονται μέλη μιας ευρύτερης ομάδας.

## **4.2 Μοναδικότητα**

Όσον αφορά την μοναδικότητα, η επιτυχία αυτού του οργανισμού βασίζεται και στο ότι είναι το μοναδικό εργοστάσιο στην Ελλάδα που επεξεργάζεται αλουμίνιο. Αυτή την ιδιότητα του οργανισμού την γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι και πιστεύουν πως είναι αυτό που θα τους βοηθήσει να επιβιώσουν σαν οργανισμός εν μέσω της οικονομικής κρίσης που διανύουμε. Το μόνο που έχουν να φοβούνται είναι οι ανταγωνιστές του εξωτερικού, αλλά γνωρίζουν καλά πως για τα ελληνικά δεδομένα κρατάνε τα ηνία.

Όπως αναφέρθηκε και πριν λίγο για την ομαδικότητα, έτσι και η μεγάλη ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, αποτελεί ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό αυτού. Η μεγαλύτερη επιτυχία της επιχείρησης, είναι ότι έχει καταφέρει οι εργαζόμενοι να νιώθουν τον οργανισμό σαν δικό τους κομμάτι. Η ταύτιση και η ομαδικότητα θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, αφού ο κάθε εργαζόμενος ταυτίζεται με τα άτομα που δουλεύουν σε αυτόν, και από την στιγμή που υπάρχουν μεταξύ τους πολύ καλές σχέσεις, για τους λόγους που εξηγήσαμε παραπάνω, είναι εύλογο να θεωρούν τον εαυτό τους αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού και να υπάρχει ένα ιδιαίτερο δέσιμο. Συμβαίνει ουσιαστικά αυτό που αναφέραμε και στην θεωρία, ότι δηλαδή η οργανωσιακή ταυτότητα

παίρνει στοιχεία από την κοινωνική ταυτότητα των ατόμων που εργάζονται για τον οργανισμό. Είναι βέβαια κατανοητό και φυσικό πως και η κοινωνική ταυτότητα με τη σειρά της, αποτελεί ένα σύνολο από ατομικές ταυτότητες.

Το συμπέρασμα που προκύπτει σε ότι έχει να κάνει με τα οράματα και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων, αυτό είναι απόλυτα σαφές. Όλοι επιθυμούν να πηγαίνει καλά η επιχείρηση. Για τους παλαιότερους το άγχος αναφέρεται λόγω της σημερινής οικονομικής κρίσης, και φοβούνται να μην μειωθούν οι θέσεις εργασίες, ώστε οι νεότερες γενιές να βρουν στον οργανισμό δουλειά για όλη τους τη ζωή. Από την πλευρά των νέων εργαζομένων, η αγωνία τους αναφέρεται στο να παραμείνουν στις θέσεις τους.

### **4.3 Διάρκεια**

Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι ο οργανισμός βασίζει την κουλτούρα του σε μια παράδοση που συνεχίζεται. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εργαζόμενοι κατοικούν στα λεγόμενα Άσπρα Σπίτια, τα οποία αποτελούν μια κοινότητα προσαρμοσμένη στις ανάγκες τους. Αυτή η κοινότητα έχει φέρει πιο κοντά τους εργαζόμενους και με τη βοήθεια του οργανισμού έχουν δημιουργηθεί πολλοί χώροι άθλησης για τους ίδιους και τα παιδιά τους, τα οποία συμμετέχουν σε οργανωμένες αθλητικές ομάδες. Κάποιοι από τους γονείς των εργαζομένων είχαν απασχοληθεί στον οργανισμό κατά το παρελθόν, αλλά πλέον και τα ίδια τους τα παιδιά δείχνουν μια μεγάλη επιθυμία να θέλουν να παραμείνουν στον τόπο στον οποίο μεγάλωσαν και που τους παρέχει όλες τις ανέσεις για μια καλή ποιότητα ζωής, και να εργαστούν και αυτά με την σειρά τους στον οργανισμό αυτόν.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε ότι η εταιρία, με βάση τα παραπάνω, δίνει μεγάλη βαρύτητα σε μια φιλελεύθερη κουλτούρα η οποία

επενδύει στην ασφάλεια, στην ομοιογένεια, στις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και ευρύτερα στις καλές συνθήκες ζωής για αυτούς και τις οικογένειες τους.

#### **4.4 Απαντώντας στα ερευνητικά ερωτήματα**

Επανερχόμενοι στα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί πριν το κεφάλαιο της ανάλυσης της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, καταλήγουμε αρχικά στο ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός που μελετήθηκε, έχει μια ισχυρή οργανωσιακή ταυτότητα μιας και τα μέλη της διέπονται από μια ισχυρή κοινωνική ταυτότητα. Αυτή η κοινωνική ταυτότητα στηρίζεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως είναι η ομαδικότητα που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων, η κοινή κουλτούρα, η μεγάλη ταύτιση που υπάρχει με τον οργανισμό και τα κοινά οράματα και οι πεποιθήσεις.

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω θα διαπιστώσουμε αν οι ιδιότητες της CED μεθόδου που είναι η κεντρικότητα και η διαφορετικότητα κάνουν μια οργανωσιακή ταυτότητα να έχει διάρκεια. Όπως αναφέραμε σε σχετική ενότητα, κεντρικότητα εννοούμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που έχει ένας οργανισμός και είναι βαθιά ριζωμένα στα πιστεύω όλων των μελών τα οποία εργάζονται γι' αυτόν. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, τα κύρια χαρακτηριστικά που είναι ριζωμένα στις αξίες των εργαζομένων βασίζονται κυρίως σε κανόνες ηθικής και στην επαγγελματική δεοντολογία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να λειτουργούν τα μέλη μέσα σε ένα ομαδικό πνεύμα, όπου θα σέβεται ο ένας τον άλλον, να υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ τους χωρίς να προβάλλεται η θέση που κατέχουν στην ιεραρχία του οργανισμού, να αποδέχονται την καινοτομία παρόλη την δυσκολία στην αφομοίωση, να έχουν κοινό όραμα την οικονομική ευρωστία και ή αλλιώς την υψηλή κερδοφορία του

οργανισμού για να παραμένει στην αγορά, και να βοηθούν στην κοινωνική ανάπτυξη του τόπου τους.

Όσον αφορά την διαφορετικότητα, υπάρχει ένα σαφές σύνολο χαρακτηριστικών που κάνει τον οργανισμό να διαφέρει από τους υπόλοιπους. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η μεγάλη επένδυση στην γνώση των εργαζομένων, μέσα από εκπαιδευτικά σεμινάρια που γίνονται συνεχώς, καθώς και η μεγάλη ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον που πλέον, έπειτα από μεγάλη και πολυετή προσπάθεια των υπεύθυνων για αυτό το θέμα, έχει περάσει στην καθημερινότητα των εργαζομένων και αποτελεί γι αυτούς συνήθεια. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η μοναδικότητα του προϊόντος που παράγει ο οργανισμός και που τον κάνει να διαφέρει από όλους τους υπόλοιπους που ανήκουν στον τομέα της επεξεργασίας μετάλλων. Θα μπορούσαμε σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε και την, σε μεγάλο βαθμό, ταύτιση που νιώθουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό, η οποία βέβαια στηρίζεται στην ομαδικότητα και στις καλές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μελών, καθώς επίσης και στις παροχές που τους προσφέρονται μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, όπως η εκπαίδευση και η ασφάλεια, αλλά και εκτός του οργανισμού που προσφέρονται σε αυτούς και τις οικογένειές τους και έχουν να κάνουν με την κοινωνική ανάπτυξη του τόπου. Άρα παρατηρούμε ότι όταν ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τα μέλη του, και τα ίδια τα μέλη με τη σειρά τους, εκτιμούν αυτό το ενδιαφέρον και νιώθουν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και νοιάζονται γι αυτήν.

Με το να είναι ισχυρά όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, η οργανωσιακή ταυτότητα έχει μια διάρκεια μέσα στο χρόνο, γιατί αυτά είναι βαθιά ριζωμένα στις αξίες και κατά συνέπεια στην οργανωσιακή συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Αυτό ωστόσο δεν σημαίνει πως δεν θα πρέπει ο οργανισμός να προβαίνει κατά καιρούς σε αλλαγές που θα τονώσουν αυτή την ταυτότητα και θα τον κάνουν να μπορεί να επιβιώσει στον επιχειρηματικό κόσμο.

Μετά από όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι η οργανωσιακή ταυτότητα είναι στην πραγματικότητα μια ιδιαίτερη μορφή της κοινωνικής ταυτότητας, μιας και σχετίζεται με τα μέλη ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Αυτή αποτελείται από κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία γίνονται εμφανή στα μέλη μιας οργάνωσης μέσα από οργανωσιακές συμπεριφορές συμπεριλαμβάνοντας και την ηγεσία, την ομαδικότητα, την επικοινωνία, αλλά και την ίδια την οργάνωση. Με την ύπαρξη της οργανωσιακής ταυτότητας, τα άτομα αναλαμβάνουν οργανωσιακούς ρόλους και αποτελούν μια συλλογική δύναμη για τον οργανισμό που θα τον κάνει να επιβιώσει στην επιχειρηματική αγορά.

Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα, η ταυτότητα να προσδιορίζεται από τα άτομα-μέλη της. Επιπλέον, η οργανωσιακή ταυτότητα τοποθετεί την οργάνωση σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, όπου συγκρίνεται με άλλες οργανώσεις και προκύπτουν ομοιότητες και διαφορές. Ωστόσο, είτε επικεντρωθούμε στις ομοιότητες, είτε στις διαφορές, θα παρατηρήσουμε ότι ουσιαστικά αποτελούν τις διαφορετικές όψεις του ίδιου νομίσματος μιας και τα δυο είναι σημαντικά για να προσδιορίσουν την ταυτότητα.

Ωστόσο, όταν τα μέλη ενός οργανισμού προσπαθούν να περιγράψουν το τι είναι γενικά οργανισμός, οι απαντήσεις τους περιέχουν την έννοια της κουλτούρας του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζονται. Αυτό αποδεικνύει ότι έχουν ενσωματωθεί με αυτή την κουλτούρα και ότι συμβολικά αντικείμενα χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν την ταυτότητα ενός οργανισμού.

Συνεπώς, θα πρέπει να διαφοροποιούμε αυτές τις έννοιες μεταξύ τους γιατί για τους ειδικούς μελετητές έχουν διαφορετική σημασία μεταξύ τους και η κουλτούρα για παράδειγμα εμπεριέχεται στην οργανωσιακή ταυτότητα, ενώ η εικόνα και η εταιρική ταυτότητα αποτελούν ξεχωριστές έννοιες και εξετάζουν άλλο κομμάτι του οργανισμού (Albert & Whetten, 1985).

Η μέθοδος που χρησιμοποιούν οι μελετητές για τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ταυτότητας είναι η μέθοδος που έχει να κάνει με την κεντρικότητα-διαφορετικότητα-διάρκεια ή αλλιώς η CED (central-enduring-distinctive).

#### **4.5 Συμβολή της εργασίας για τον οργανισμό**

Η παρούσα εργασία συμβάλλει στην κατανόηση της έννοιας της οργανωσιακής ταυτότητας. Μια έννοια που η ύπαρξή της κρίνεται απαραίτητη για κάθε οργανισμό, ώστε να αντιληφθεί ποια είναι τα βασικά γνωρίσματά του που τον κάνουν να διαφέρει από άλλους οργανισμούς, τον καθιστούν μοναδικό και που δίνοντας μεγαλύτερη σημασία σε αυτά και αναπτύσσοντάς τα, θα τον κάνουν να ξεχωρίζει και κατά συνέπεια θα μπορέσει να επιβιώσει μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο και θα έχει διάρκεια.

Παρατηρούμε στις μέρες μας ότι πολλοί οργανισμοί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, καθώς και της μεγάλης ανταγωνιστικότητας, δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν στην αγορά. Ένας βασικός λόγος είναι ότι οι υπεύθυνοι για την οργάνωση αυτών των οργανισμών δεν έχουν ασχοληθεί ιδιαίτερα με το να μελετήσουν τα βασικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τους κάνουν να ξεχωρίσουν από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές τους και που θα τους εξασφαλίσει μια διάρκεια, κατά την οποία αυτοί οι οργανισμοί θα είναι κερδοφόροι.

Στον συγκεκριμένο οργανισμό, την Αλουμίνιον Α.Ε., διακρίναμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που τον κάνουν μοναδικό, όπως είναι η παραγωγή του προϊόντος, που σαν οργανισμός έχει την αποκλειστικότητα εντός της Ελλάδας, καθώς και η ταύτιση των εργαζομένων του, ύστερα από τα πολλά χρόνια εργασίας τους στον οργανισμό. Το πρώτο χαρακτηριστικό που αφορά το προϊόν, το γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι, ενώ το δεύτερο είναι κάτι που δεν το αντιλαμβάνονται οι ίδιοι. Με την βοήθεια όμως αυτών, καθώς επίσης και με την αναγνώριση και των υπολοίπων χαρακτηριστικών που

αναπτύχθηκαν σε συγκεκριμένη ενότητα, την συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων και των συνθηκών εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού, η Αλουμίνιον Α.Ε. θα μπορέσει να προοδεύσει και να εξελιχθεί στον κλάδο της. Αυτό θα έχει σαν συνέπεια να επιβιώνει στην αγορά και αυξάνει το κέρδος της.

#### **4.6 Περιορισμοί της εργασίας**

Οι περιορισμοί της εργασίας, όσον αφορά την μελέτη περίπτωσης, ήταν πως χρησιμοποιήθηκε μόνο ένας οργανισμός, ενώ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και ένας δεύτερος ώστε να μπορέσουμε να κάνουμε μια σύγκριση των αποτελεσμάτων. Όσον αφορά τις συνεντεύξεις, υπήρχε σαφώς μικρός αριθμός ερωτηθέντων με αποτέλεσμα η έρευνα να είναι καθαρά ποιοτική και να μη μπορέσει να συμπεριλάβει ποσοτικά αποτελέσματα. Επίσης, οι συνεντεύξεις αρέστηκαν σε εργαζομένους των γραφείων του οργανισμού, δηλαδή δεν ενεπλάκησαν καθόλου οι εργαζόμενοι της παραγωγής που ήταν περισσότεροι και ίσως θα βοηθούσαν και αυτοί με την σειρά τους στην διεξαγωγή αποτελεσμάτων. Παρόλα αυτά, περιορισμοί αυτοί προέκυψαν λόγω της έκτασης της εργασίας, η οποία σαν διπλωματική εργασία προπτυχιακού τμήματος, δε μπορούσε να ξεφύγει χρονικά και ποσοτικά από τους στόχους της που ήταν ορισμένοι εξαρχής. Ωστόσο, η παρούσα εργασία θα μπορούσε να προχωρήσει και να εξελιχθεί κάνοντας έρευνα και σε άλλου είδους οργανισμούς, συμπεριλαμβάνοντας και ποσοτικές παραμέτρους, όπου στη συνέχεια θα συγκριθούν τα αποτελέσματα μεταξύ τους και αυτά που θα προκύψουν θα είναι πιο αντικειμενικά.



#### **4.7 Συσχέτιση της παρούσας έρευνας με το τμήμα Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και Συστημάτων**

Όσον αφορά την παρούσα εργασία σε σχέση με το τμήμα Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και Συστημάτων, ένας απόφοιτος του τμήματος πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά που έχει ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεται και πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει ποια από αυτά είναι μοναδικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, ώστε να τα αναπτύξει περισσότερο. Βεβαίως και κάποια από τα χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι κοινά για όλους τους οργανισμούς του κλάδου του, θα πρέπει να είναι σε θέση να προτείνει τρόπους μεγαλύτερης αξιοποίησης τους. Μέσα από αυτή την διαδικασία ο απόφοιτος του τμήματος θα βοηθήσει στο να δημιουργηθεί η οργανωσιακή ταυτότητα του οργανισμού που σαφώς θα υπήρχε, αλλά μπορεί να μην είχε γίνει αντιληπτή. Στον συγκεκριμένο, για παράδειγμα, οργανισμό που μελετήσαμε, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να κατανοήσουν ότι το κοινό αίσθημα που έχουν για το εργοστάσιο και η ταύτιση που νιώθουν, αποτελούν ένα από τα βασικά γνωρίσματα της οργανωσιακής τους ταυτότητας που τους κάνει να έχουν διάρκεια σαν οργανισμός.

Επιπλέον, πολύ σημαντικές είναι και οι γνώσεις του management, μέσω των οποίων ο απόφοιτος του τμήματος θα μπορούσε να βρει τους τρόπους αξιοποίησης αυτών των βασικών χαρακτηριστικών του οργανισμού. Για παράδειγμα, το συγκεκριμένο εργοστάσιο επειδή βρίσκεται σε μια περιοχή που θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελείται από εργατικές κατοικίες και οι κάτοικοι είναι οι οικογένειες αυτών που εργάζονται στον οργανισμό, ένας απόφοιτος του τμήματος που θα αντιλαμβανόταν ότι ένα από τα χαρακτηριστικά του, επιμένοντας στο προηγούμενο παράδειγμα για να γίνει πιο κατανοητό, είναι η ταύτιση των εργαζομένων, θα μπορούσε να το αξιοποιήσει και να το αναπτύξει ως εξής: θα μπορούσε να εξηγήσει

στους αρμόδιους ότι μέσω της συμβολής του οργανισμού στην οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας των Άσπρων Σπιτιών και στηρίζοντας τους πολιτιστικά, πνευματικά και κοινωνικά, θα ενισχύσει το αίσθημα της ομαδικότητας και το αίσθημα των εργαζομένων ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του εργοστασίου. Έτσι καταλαβαίνουν τι τους προσφέρεται και κατά συνέπεια θέλουν να προσφέρουν και αυτοί με την σειρά τους.

Τέλος, σε αυτό το σημείο θα μπορούσαμε να αναφέρουμε σαν εξίσου σημαντικές και τις γνώσεις μάρκετινγκ μιας και από την στιγμή που θα διαπιστωθούν τα βασικά αυτά γνωρίσματα, θα ήταν εύλογο να διαφημιστούν με κατάλληλο τρόπο, ώστε να γίνουν ευρέως γνωστά και να προσέλθουν πελάτες. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα ο οργανισμός να αντέξει την ανταγωνιστικότητα και να επιφέρει κέρδη που είναι ο βασικός σκοπός όλων των οργανισμών.

## Παράρτημα

### Συνεντεύξεις: Ερωτήσεις- Απαντήσεις

*(Άνδρας, προϊστάμενος τμήματος)*

**Εγώ:** Καλησπέρα σας, ονομάζομαι Δέσποινα Κολοβού και θα ήθελα να σας κάνω κάποιες ερωτήσεις σχετικά με την εργασία σας στο εργοστάσιο.

Καταρχήν θα ήθελα να μου πείτε πόσα χρόνια δουλεύετε στο εργοστάσιο.

**Ομιλητής :** Στο εργοστάσιο δουλεύω περίπου 15 χρόνια.

**Εγώ :** Θα ήθελα να μου πείτε περίπου πόσα άτομα εργάζονται εδώ

**Ομιλητής:** Θα σας πω για το συγκεκριμένο κτίριο, στο οποίο στεγάζεται το τμήμα πληροφορικής και το λογιστήριο και στο οποίο έγιναν ριζικές αλλαγές πριν 3 χρόνια και κάτι μήνες. Εδώ εργάζονται περίπου 80 άτομα.

**Εγώ:** Νιώσατε ότι υπήρξε κάποια δυσκολία στο να συνηθίσετε αυτή την αλλαγή που μόλις αναφέρατε;

**Ομιλητής:** Ναι, υπήρξε μεγάλη δυσκολία στην μηχανοργάνωση, και μάλιστα την έζησα από πολύ κοντά.

**Εγώ:** Υπήρχε ανάγκη για αυτή την αλλαγή;

**Ομιλητής:** Ναι, υπήρχε μεγάλη ανάγκη και δεν είναι η μόνη αλλαγή που έγινε στο εργοστάσιο, ας πούμε είναι λίγο χαρακτηριστικό των εξελίξεων που είχαμε, πέρα των τεχνικών αλλαγών.

**Εγώ:** Όσον αφορά την αλλαγή που είπατε, πόσο χρόνο διήρκεσε;

**Ομιλητής:** Οι βασικές αλλαγές έγιναν μέσα σε 4 μήνες, είχαμε δηλαδή να ασχοληθούμε με όλη την οργανωτική δομή που αφορούσε το τμήμα πληροφορικής, γιατί έπρεπε να κάνουμε 40.000 αναλύσεις τον μήνα στα εργαστήρια, που ήταν πολύ μεγάλος όγκος και έπρεπε να βγαίνουν ημερήσιες εκθέσεις αποτελεσμάτων, εβδομαδιαίες, μηνιαίες και λοιπά.

**Εγώ:** Πόσο καιρό πήρε στους εργαζομένους να εξοικειωθούν με αυτή την καινούρια αλλαγή;

**Ομιλητής:** Για να εξοικειωθούν οι άνθρωποι στην χρήση του νέου εργαλείου, μπορώ να πω ότι μετά από έναν χρόνο- ενάμιση, ήταν πλήρως, απόλυτα εξοικειωμένοι.

**Εγώ:** Να υποθέσω ότι οι εργαζόμενοι ήταν μιας κάποιας ηλικίας, ας πούμε...

**Ομιλητής:** Ναι

**Εγώ:** ...και ήταν λίγο δύσκολο για να τα καταλάβουν;

**Ομιλητής:** Ναι

**Εγώ:** Γιατί συνήθως οι πιο νέοι...

**Ομιλητής:** Ναι, ναι ήταν λίγο δύσκολο για αυτούς. Αντιδρούσαν στην αρχή αυτοί της μεγαλύτερης ηλικίας άνθρωποι, διότι λέγανε ότι «εμείς παίρνουμε σύνταξη σε έναν χρόνο» για παράδειγμα, οπότε δεν μας χρειάζεται αυτό το πράγμα.

**Εγώ:** Κάποιο τμήμα που να επηρεάστηκε ολόκληρο από αυτή την αλλαγή υπήρχε;

**Ομιλητής:** Τώρα με ένα άλλο τμήμα το οποίο θεωρείται εσωτερικός πελάτης της Αλουμίλ και συνεργαζόμαστε, υπήρχαν κάποιες αντιδράσεις στην αρχή, διότι με αυτή την αλλαγή επηρεάστηκε η μορφή των αρχείων που δίναμε, που ήταν κάπως διαφορετικά.

**Εγώ:** Συνεπώς, απ' ότι καταλαβαίνω υπήρξαν αρκετές αντιδράσεις.

**Ομιλητής:** Πολλές, ας πούμε στην αποδοχή του νέου μέσου, υπήρχαν, ναι.

**Εγώ:** Προφανώς και στο δικό σας το τμήμα...

**Ομιλητής:** Ναι

**Εγώ:** Αλλά ήτανε...

**Ομιλητής:** Πέρα από το δικό μας το τμήμα, ήταν δύσκολη αυτή η αλλαγή.

**Εγώ:** Μάλιστα. Ο λόγος που οδηγηθήκατε σ' αυτή την αλλαγή ήταν για να είναι πιο εύκολη η δουλειά για εσάς; Δηλαδή τα αποτελέσματα και τα υπόλοιπα...

**Ομιλητής:** Εξοικονομούσε χρόνο, άτομα...ε...αλλά και χρειαζόταν αυτή η αλλαγή με την έννοια ότι και πολλά από τα όργανα την εποχή εκείνη είχαν αρχίσει πλέον να καταστρέφονται. Επίσης, υπήρχε εκείνη την περίοδο μια τάση συνεχών αλλαγών στην τεχνολογία γενικότερα, όλου του εργοστασίου.

**Εγώ:** Μάλιστα. Να σας ρωτήσω κάτι άλλο, παρόμοια επιχείρηση σαν και αυτή υπάρχει άλλη στην Ελλάδα;

**Ομιλητής:** Έχουμε την ιδιαιτερότητα να είμαστε το μόνο εργοστάσιο στην Ελλάδα που παράγει πρωτότυπο αλουμίνιο από την αρχή... και οι άλλες επιχειρήσεις δηλαδή παίρνουν το προϊόν που παράγουμε εμείς σαν πρώτη ύλη προκειμένου να παράγουν προϊόντα για την ευρεία κατανάλωση, όπως κουφώματα αλουμινίου.

**Εγώ:** Υπάρχουν κάποιοι κώδικες που πρέπει να ακολουθούν όλοι οι εργαζόμενοι;

**Ομιλητής:** Δηλαδή;

**Εγώ:** Είτε για παράδειγμα στην συμπεριφορά, είτε, άλλο παράδειγμα, κάποιος συγκεκριμένος κώδικας ντυσίματος;

**Ομιλητής:** Συγκεκριμένα, όσον αφορά το dress code δεν υπάρχει εδώ. Παρόλα αυτά, υπάρχει μια συγκεκριμένη κουλτούρα, δηλαδή εδώ πέρα δεν πρόκειται να συναντήσεις αυστηρότητα στο ντύσιμο, σε αντίθεση με άλλες εταιρίες που θα μπορούσε να είναι υποχρεωτικό. Σε κανένα επίπεδο, ακόμα και ο διευθυντής του εργοστασίου είναι ντυμένος casual. Ωστόσο, κουλτούρα θα μπορούσε να θεωρηθεί το ότι πολλά στοιχεία είναι εντελώς ιδιαίτερα σε σχέση με την υπόλοιπη βιομηχανία στην Ελλάδα...

**Εγώ:** Δηλαδή τι εννοείτε;

**Ομιλητής:** Μια κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί και με βάση το γεγονός ότι η εταιρία ξεκίνησε από τους Γάλλους, με τεχνολογία γαλλική και τα λοιπά, αλλά και από το γεγονός ότι εδώ οι εργαζόμενοι είναι, και ήταν πολύ περισσότερο παλιότερα, άνθρωποι που προέρχονται από όλα τα μέρη της Ελλάδας και όχι μόνο, άρα υπάρχει μια πολυπολιτισμικότητα, συν το γεγονός, ότι όντας μέσα σε μία μεγάλη πολυεθνική εταιρία λειτουργούσαμε πάντα με βάση κάποιους κανόνες, κάποιες διαδικασίες που έπαιζαν μεγάλο ρόλο στην δημιουργία αυτής της κουλτούρας, όσον αφορά την εργασιακή μας κουλτούρα.

**Εγώ:** Γίνονται κάποια σεμινάρια ώστε να μαθευτούν από όλους αυτοί οι κανόνες;

**Ομιλητής:** Μέσο όρο κάθε χρόνο γίνονται περίπου 50.000 ώρες εργασίας σε εκπαίδευση και αφορά την ασφάλεια, την προστασία περιβάλλοντος και λοιπά.

**Εγώ:** Μάλιστα. Νιώθετε ότι είστε μέλος μιας ομάδας...δηλαδή...νιώθετε ας πούμε ότι υπάρχει μια κοινή ταυτότητα με τους εργαζομένους εδώ, αν και είναι πάρα πολλοί. Δηλαδή, αν υπήρχε κάποιο πρόβλημα σε κάποιο άλλο τμήμα, για παράδειγμα στο τμήμα παραγωγής, θα το μαθαίνατε;

**Ομιλητής:** Τα γνωρίζω τα τμήματα του εργοστασίου πολύ καλά.

**Εγώ:** Συγκεκριμένα εννοώ, αν έρχεστε σε επαφή με όλους τους εργαζομένους

**Ομιλητής:** Πέρασα από την θέση του υπεύθυνου υγιεινής και ασφάλειας του εργοστασίου και ξέρω όλους τους εργαζομένους, αν και είναι πάρα πολλοί. Ξέρω προσωπικά τον καθέναν και έχω μια απόλυτη εικόνα του εργοστασίου. Εντελώς ξεκάθαρη.

**Εγώ:** Μάλιστα.

**Ομιλητής:** Έχω κάνει πάνω από 2000 ώρες σεμιναρίων σαν εισηγητής στο εργοστάσιο και μιλούσα μαζί τους, αλλά γενικότερα έρχομαι σε καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους και στην παραγωγή και στην συντήρηση και στα γραφεία. Εργάστηκα πάρα πολύ μαζί τους και ιδιαίτερα όταν ήμουν προϊστάμενος στα εργαστήρια τότε. Εντάξει, πάνω στο θέμα του να νιώσουν οι άνθρωποι ότι δουλεύουν σε μια ομάδα, ότι το εργοστάσιο είναι μια ομάδα, ότι το τμήμα τους είναι μια ομάδα, πιστεύω ότι ισχύει. Εγώ από τα πρώτα χρόνια κιόλας προσπάθησα να τους το μεταφέρω αυτό γιατί πέρα από το εργοστάσιο, μένουμε όλοι και στην ίδια περιοχή. Είμαστε περίπου όλοι μια γειτονιά.

**Εγώ:** Στα Άσπρα Σπίτια μένουν όλοι;

**Ομιλητής:** Οι περισσότεροι ναι.

**Εγώ:** Τώρα εγώ δεν έχω μια πλήρη εικόνα, πρώτη φορά έρχομαι εγώ εδώ.

**Ομιλητής:** Οι περισσότεροι ναι. Στην αρχή, ναι, έμεναν όλοι εδώ, αλλά πλέον μένουν και στις γύρω περιοχές. Τα τελευταία χρόνια οι προσλήψεις γίνονται σχεδόν αποκλειστικά από άτομα της περιοχής. Δηλαδή από τα Άσπρα Σπίτια. Μεγάλο ρόλο παίζει το γεγονός ότι παρέχεται στους εργαζομένους έτοιμο σπίτι.

**Εγώ:** Αυτή η έννοια της ομάδας να υποθέσω ότι περνάει και στην υπόλοιπη οικογένεια;

**Ομιλητής:** Γενικότερα πιστεύω πως ναι, εξαιτίας των εκδηλώσεων και των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα. Κάνοντας μια βόλτα στην περιοχή των Άσπρων Σπιτιών θα προσέξει κανείς ότι υπάρχουν πολλά γήπεδα και άλλοι αθλητικοί χώροι, μιας και στηρίζουμε πάρα πολύ τον αθλητισμό και ενθαρρύνουμε την νεολαία να ασχολείται με αυτόν τον τομέα. Συνεπώς, όποιον νέο και να ρωτήσεις, θα διαπιστώσεις ότι ασχολείται με κάποιο άθλημα και είναι μέλος κάποιας ομάδας. Οι ομάδες μας συμμετέχουν κατά καιρούς και σε διάφορους αγώνες.

**Εγώ:** Αυτό είναι πολύ καλό. Τώρα να σας ρωτήσω κάτι άλλο. Έχετε κάποιο όραμα όσον αφορά την επιχείρηση;

**Ομιλητής:** Πάντοτε στην ζωή μου έχω κάποιο όραμα και θέτω στόχους. Το μεγαλύτερο όραμα που μπορώ να πω ότι είχα και το έζησα, νομίζω δηλαδή ότι το πέτυχα, ήταν να κάνω τους εργαζομένους να έχουν σαν πρώτη προτεραιότητα στην ατζέντα τους το θέμα της υγείας και της ασφάλειας. Ομολογώ ότι αυτό μας πήρε αρκετό χρόνο να το πετύχουμε, ήταν κάτι που θα το χαρακτήριζα μακροχρόνιο. Ωστόσο, κάποια στιγμή, σε κάθε μας πράξη, επιβεβαιωνόταν το γεγονός ότι όντως έχει περάσει πια στην κουλτούρα μας και θεωρούμε ότι η ασφάλεια μας είναι κάτι πολύ βασικό. Ελπίζω η επιχείρηση να συνεχίσει να δραστηριοποιείται σ' αυτόν τον τομέα, γιατί είναι απόλυτη η πίστη μου σε αυτό το πράγμα.

**Εγώ:** Μάλιστα.

**Ομιλητής:** Πάντως είναι πολύ βασικά τα σεμινάρια που γίνονται κάθε χρόνο και αυτή η δια βίου εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και η αξιολόγηση που γίνεται.

**Εγώ:** Ομολογώ ότι με μια πρώτη ματιά, διαπίστωσα ότι το εργοστάσιο είναι πάρα πολύ καλά οργανωμένο. Αυτή την εικόνα έχω.

**Ομιλητής:** Ναι

**Εγώ:** Έχω επισκεφτεί, στο πλαίσιο εκπαιδευτικών εκδρομών στο εξωτερικό, εργοστάσια, στα οποία η οργάνωση ήταν εκπληκτική. Αυτή την αίσθηση είχα και με το που μπήκα και στον δικό σας χώρο. Δηλαδή είδα κάποιους εργαζόμενους τυχαία, μάλλον από το τμήμα παραγωγής, που φορούσαν τα ειδικά κράνη ή να μετακινούνται στον προαύλιο χώρο του εργοστασίου με ποδήλατα. Αυτά μόνο στο εξωτερικό τα είχα ξανασυναντήσει.

**Ομιλητής:** Είναι αυτό που σου είπα και στην αρχή, η γαλλική κουλτούρα. Τα κράνη μας έχουν μια ιδιαιτερότητα. Και το χρώμα τους, άλλα και το σχέδιο τους. Είναι όμως πραγματικά πολύ ενδιαφέρουσα η οργάνωση, αν την δεις από μέσα και μακάρι να είχα την ευκαιρία αυτή τη στιγμή να σε ξεναγήσω μέσα στα τμήματα παραγωγής, αλλά χρειάζεται πρώτα ειδική άδεια. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει κάτι παρόμοιο.

**Εγώ:** Κάποια άλλη στιγμή θα ξαναέρθω και ίσως τότε μπορέσετε να με ξεναγήσετε.

**Ομιλητής:** Ευχαρίστως

**Εγώ:** Λοιπόν σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τον χρόνο που μου διαθέσατε και ελπίζω να μην σας καθυστέρησα πολύ από την εργασία σας.

**Ομιλητής:** Ειλικρινά ευχαριστήθηκα και εγώ την κουβέντα που κάναμε.

*(Γυναίκα, υπάλληλος σε γραφείο τμήματος)*

**Εγώ:** Αρχικά θα ήθελα να μου πείτε πόσα χρόνια εργάζεστε εδώ στην επιχείρηση;

**Ομιλητής:** Εργάζομαι από το 1979, δηλαδή φέτος κλείνω τριάντα χρόνια στην Αλουμίλ Ελλάδος.

**Εγώ:** Μάλιστα

**Ομιλητής:** Στην αρχή δούλευα στην γραμματεία του ιατρείου, κάποτε υπήρχε και μια δραστηριότητα που λεγόταν ιατρείο στο εργοστάσιο, και από εκεί και πέρα δουλεύω στην κοινωνική διαχείριση, στην γραμματειακή υποστήριξη.

**Εγώ:** Μάλιστα. Στο πρώτο πόστο που είχατε, καθίσατε καιρό;

**Ομιλητής:** Δεν ήταν για πολύ καιρό αυτό. Ήταν για περίπου έξι μήνες. Στην αρχή-αρχή της καριέρας μου, και μετά σαν κοινωνική διαχείριση, στην γραμματειακή υποστήριξη, από τότε μέχρι τώρα.

**Εγώ:** Τα αντικείμενα με τα οποία είχατε να ασχοληθείτε σε κάθε θέση στην οποία ήσασταν;

**Ομιλητής:** Στην γραμματειακή υποστήριξη, εδώ στην κοινωνική διαχείριση, τα αντικείμενα είναι πολλαπλά. Δηλαδή ασχολούμαι σαν βοηθός προϊσταμένου μαζί με τον κ. Σγούρα, και με τα υποτμήματα, δηλαδή με τους υπεύθυνους των τμημάτων φροντίζουμε τις δραστηριότητες. Έχουμε κάποια τμήματα, όπως για παράδειγμα έχουμε το τμήμα εκπαίδευσης, το τμήμα μισθοδοσίας και γραφείο προσωπικού, το τμήμα συντάξεων και το τμήμα προσλήψεων. Και είναι διαφορετικά πράγματα, οπότε σαφώς δεν είναι μια μονότονη εργασία. Έχει πολλά να κάνεις και πολλά θέματα να ασχοληθείς. Με τον κ. Σγούρα ας πούμε, ασχολούμαι με τη νομοθεσία, και ό,τι έχει σχέση αυτή με σωματεία και εργασιακά θέματα. Έτσι περιληπτικά.

**Εγώ:** Πολύ ωραία. Αυτό που εγώ ήθελα κυρίως να σας ρωτήσω αφορά την προσαρμογή σας με τα θέματα που ασχολείστε, αλλά και για την

συνεργασία σας με τα υπόλοιπα τμήματα, μιας και αναφερθήκατε σε συνάδελφό σας.

**Ομιλητής:** Κοίτα, δεν έχω αλλάξει υπηρεσία εδώ και τριάντα χρόνια και αυτό με το οποίο ασχολήθηκα στην αρχή της θητείας μου ήταν μόνο για έξι μήνες. Κατά τα άλλα δουλεύω με τους ίδιους προϊσταμένους. Όχι ψέματα!... Αλλάξανε για την ακρίβεια τρεις. Τώρα δουλεύω με τον τέταρτο. Από εκεί και πέρα το αντικείμενο είναι ίδιο, οι συνάδελφοι όλοι είναι ίδιοι, δεν έχω αλλάξει δηλαδή τμήμα.

**Εγώ:** Εκτός από τμήμα, μήπως βιώσατε κάποια τρανταχτή αλλαγή, να σας πω για παράδειγμα, με τους προϊσταμένους σας. Να έχουν δηλαδή ο καθένας κάποιες διαφορετικές νοοτροπίες πάνω στο θέμα της δουλειάς;

**Ομιλητής:** Όχι, ήταν όλοι πολύ συνεργάσιμοι, όλοι ήταν ήπιων τόνων, δεν υπήρξε ποτέ κανένα πρόβλημα. Δηλαδή και με τους συναδέλφους ακόμα, δεν χωριζόμαστε σε υφιστάμενος και προϊστάμενος. Αποκαλούμαστε μεταξύ μας συνάδελφοι. Δεν υπάρχει το ότι αυτός είναι για παράδειγμα σε κάποιο πλαφόν και εσύ θα πρέπει να τον φοβάσαι. Όχι, την άποψή μας την λέμε καθαρά, την γνώμη μας το ίδιο, όταν κάνουμε λάθη είναι ανθρώπινα και ξέρουμε να συγχωρούμε, οπότε δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα και η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που εναλλάσσονται τα πράγματα, με αποτέλεσμα να είναι ωραία και δεν είναι μονότονα. Δεν κάνεις δηλαδή ένα πράγμα ρουτίνας, κάθε μέρα να έρχεσαι και να κάνεις το ίδιο πράγμα, όχι. Είναι τελείως διαφορετικό.

**Εγώ:** Υπάρχει δηλαδή μια εξέλιξη;

**Ομιλητής:** Σαφώς.

**Εγώ:** Κάτι άλλο τώρα. Να φανταστώ ότι δεν χρησιμοποιούσατε υπολογιστή τα πρώτα χρόνια στην εργασία σας. Έτσι δεν είναι;

**Ομιλητής:** Τώρα με πας πολλά χρόνια πίσω. Όταν εγώ προσλήφθηκα χρησιμοποιούσαμε γραφομηχανές, αλλά δεν θα τις έχεις δει ποτέ σου εσύ. Ήταν χειροκίνητες. Θυμάμαι ότι είχε έναν κύλινδρο τόσο και έναν λεβιέ και έκανε θόρυβο και γύρναγε. Ηλεκτρικές μεν, αλλά ήταν και με χειρισμό δικό σου. Μετά από αυτό ήρθε η γραφομηχανή, η ηλεκτρονική, με τις «βούλες» που αλλάζανε και τέλος ήρθε ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Ήρθε ένα pc, αλλά όχι με τα Windows. Ήρθε με ένα πρόγραμμα, δεν θυμάμαι πως το λένε, αλλά δεν ήταν εξελιγμένο σαν τα Windows. Να φανταστείς ότι κάποια στιγμή φτιάχναμε κάτι πίνακες, και όταν φτιάχναμε τους πίνακες έπρεπε ή να βάλουμε χαρτάκι για να διορθώσουμε ή θα έπρεπε να το σβήσουμε. Και όταν έπρεπε να βγάλουμε φωτοτυπία, δεν ήταν κόψε ράψε, τώρα τα κάνεις με την τεχνολογία και είναι πανεύκολο, μέσα σε δυο λεπτά. Έπρεπε τότε να κόψουμε, να κολλήσουμε και μετά να βγάλουμε φωτοτυπία. Αν δεν θέλαμε να το ξαναχτυπήσουμε από την αρχή. Μιλάμε δηλαδή για πράγματα που τώρα απορείς πώς γινόντουσαν.

**Εγώ:** Σας πήρε καιρό εσάς προσωπικά συνηθίσετε τα καινούρια αυτά εργαλεία;

**Ομιλητής:** Όχι

**Εγώ:** Εντάξει, εννοείται ότι σε σχέση με το πληκτρολόγιο είχαν περίπου την ίδια διάταξη τα γράμματα της γραφομηχανής και του ηλεκτρονικού υπολογιστή, έτσι και αλλιώς.

**Ομιλητής:** Πέρα από αυτό, εμείς εδώ σαν αλουμίνιο της Ελλάδος έχουμε κάτι πάρα πολύ καλό. Με το που πρόκειται να μπει ένα καινούριο εργαλείο στη δουλειά, πριν μπει ακόμα, εκπαιδεύεται το προσωπικό.

**Εγώ:** Μάλιστα. Πολύ καλό αυτό.

**Ομιλητής:** Οπότε είναι πολύ πιο εύκολα τα πράγματα και υπάρχει και τμήμα υποστήριξης των ανθρώπων που εκπαιδεύονται. Οποιαδήποτε στιγμή θέλεις να ρωτήσεις κάτι ή αν κάτι δηλαδή δεν σου πάει καλά, σε βοηθούν. Συνεπώς, δεν αντιμετώπισα κάποιο πρόβλημα.

**Εγώ:** Μια άλλη ερώτηση να σας κάνω. Φαντάζομαι θα έρχεστε με πολύ κόσμο καθημερινά σε επαφή.

**Ομιλητής:** Όχι πολύ

**Εγώ:** Α, όχι πολύ. Απλά η ερώτησή μου αφορούσε στο αν νιώθετε έντονα την αίσθηση ότι είστε μέλος μιας ομάδας. Στην προκειμένη περίπτωση θα μπορούσαμε να πούμε ότι ομάδα είναι και ολόκληρη η επιχείρηση.

**Ομιλητής:** Μέρος της ομάδας είναι το τμήμα, είναι η δραστηριότητα, είναι και όλο το εργοστάσιο θα μπορούσαμε να πούμε.

**Εγώ:** Άρα θα λέγαμε ότι νιώθετε μετά από τόσα χρόνια εργασίας «δικό» σας το εργοστάσιο και ταυτίζεστε με αυτό;

**Ομιλητής:** Έτσι είναι, το θεωρούμε όλοι οι εργαζόμενοι που δουλεύουμε τόσα πολλά χρόνια «δικό» μας το εργοστάσιο. «Πονάμε» την επιχείρηση. Την θεωρούμε σπίτι μας γιατί περισσότερες ώρες περνάμε εδώ παρά όταν είμαστε σπίτι μας. Ή αν θες, περισσότερο βλέπουμε τους συναδέλφους μας καθημερινά, με αυτούς δηλαδή που ερχόμαστε σε επαφή, παρά τους δικούς μας ανθρώπους. Έτσι λοιπόν, τριάντα χρόνια όταν είσαι μέσα σε ένα εργοστάσιο, μέσα σε ένα τμήμα, όπου και οι άλλοι είναι όλα αυτά τα χρόνια, συν- πλην εικοσιπέντε χρόνια το λιγότερο, αυτό είναι αναπόφευκτο. Το μόνο κακό, αν μπορούμε να το πούμε έτσι, είναι ότι αρχίζουν σιγά σιγά να παίρνουν οι παλιοί συνάδελφοι σύνταξη.

**Εγώ:** Η αλήθεια είναι ότι παρατήρησα πολύ νέο κόσμο να απασχολείται.

**Ομιλητής:** Ναι, υπάρχουν πολλά νεαρά άτομα πλέον, και τους περισσότερους δεν τους πολύ ξέρουμε κιόλας εμείς οι παλιοί.

**Εγώ:** Όσον αφορά εσωτερικούς κώδικες, έχετε κάποιους;

**Ομιλητής:** Ειδικούς κώδικες, όπως για παράδειγμα το ντύσιμό μας, δεν έχουμε. Τουλάχιστον εμείς που δουλεύουμε στα γραφεία, γιατί αυτοί που εργάζονται στην παραγωγή θα πρέπει να φορούν τις ειδικές φόρμες.

**Εγώ:** Σε σχέση με την συμπεριφορά σας για παράδειγμα; έχετε κάποιους κανόνες;

**Ομιλητής:** Κοίτα, όταν πρόκειται για θέμα συμπεριφοράς, είναι αξιοσημείωτο ότι ο καθένας θα πρέπει να σέβεται πρώτα τον εαυτό του και μετά όλο τον κόσμο γύρω του. Όχι πάντως, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες. Ίσως υπάρξει μέσα σε κάποιο χρονικό διάστημα ο κανόνας που θα απαγορεύει το τσιγάρο, αλλά είναι κάτι που ισχύει παντού.

**Εγώ:** Σαν μέλος αυτής της επιχείρησης, έχετε κάποιους στόχους ή κάποιο όραμα; Θα μπορούσε να είναι και προσωπικό αυτό το όραμα, να αφορά δηλαδή την προσωπική σας εξέλιξη.

**Ομιλητής:** Αν με ρωτούσατε πριν δυο χρόνια θα είχα να απαντήσω. Τώρα, το μόνο όραμα μου και σκέψη μου είναι να μην λιγοστέψουν οι θέσεις εργασίας λόγω της οικονομικής κρίσης, συμπεριλαμβανομένων και των θέσεων μέσα εδώ στα γραφεία. Είμαστε μια βιομηχανική ζώνη, που κακά τα ψέματα, το Αλουμίνιον της Ελλάδος υποστηρίζει όλο το νομό Βοιωτίας, και αν όχι ολόκληρο, τουλάχιστον τα δύο τρίτα του πληθυσμού του. Εγώ, έτσι και αλλιώς με τόσα χρόνια υπηρεσία κάποια στιγμή θα φύγω. Το θέμα είναι τα νέα τα παιδιά που ακολουθούν, αλλά ήδη δουλεύει πάρα πολύς κόσμος και τρέφονται πολλές οικογένειες. Εγώ αυτής της αντίληψης είμαι, συνεπώς όραμά μου είναι να μην θιγούν θέσεις εργασίας.

**Εγώ:** Εσείς μένετε εδώ; στα Άσπρα Σπίτια ή στην Λειβαδιά;



**Ομιλητής:** Μένω εδώ, στα Άσπρα Σπίτια.

**Εγώ:** Συνεπώς, τους εργαζομένους με τους οποίους δουλεύετε τα πρωινά, τους συναντάτε και έξω.

**Ομιλητής:** Ναι, ναι βρισκόμαστε και έξω.

**Εγώ:** Συνεπώς, υπάρχει ένα διαφορετικό δέσιμο μεταξύ σας.

**Ομιλητής:** Ναι, όντως. Παλιότερα, όχι τόσο τώρα τόσο πολύ, έβλεπες ότι δημιουργούνταν πολλές σχέσεις οικογενειακές. Άλλοι παντρεύανε, άλλοι βαφτίζανε. Υπήρχαν τέτοιες σχέσεις στους παλιότερους. Δηλαδή οι περισσότεροι μεταξύ μας είμαστε κουμπάροι. Αυτό ισχύει γιατί ζούμε μέσα σε μια αρκετά μικρή κοινωνία, οπότε είναι κάτι λογικό. Ωστόσο, έχουμε ένα μεγάλο πλεονέκτημα το ότι βρισκόμαστε μόνο μιάμιση ώρα μακριά από την Αθήνα. Αν θες να ξεφύγεις το σαββατοκύριακο ας πούμε.

**Εγώ:** Πότε ήρθατε για πρώτη φορά στην περιοχή;

**Ομιλητής:** Έχω έρθει πολύ μικρή εδώ. Δούλευε ο πατέρας μου και ήμουν τότε στο γυμνάσιο. Οπότε καταλαβαίνετε πόσα χρόνια βρίσκομαι εδώ. Να φανταστείτε έχω δύο παιδιά. Ένα είκοσι έξι ετών και το άλλο δέκα εννιά ετών. Ο γιος μου ο μεγαλύτερος δουλεύει εδώ και δεν ήθελε με τίποτα να φύγει από την περιοχή. Πήγε κανονικά να ολοκληρώσει τις σπουδές του στην Αθήνα, αλλά μετά ξαναγύρισε. Δεν μπορούσε εκεί να μείνει. Συνεπώς, παρόλη την κλειστή κοινωνία, όλων τα παιδιά θέλουν να μείνουν εδώ.

**Εγώ:** Μάλιστα.

**Ομιλητής:** Παρόλα αυτά, δεν υπάρχουν και πάρα πολλές θέσεις εργασίας εδώ. Στις μόνες θέσεις που μπορούν εύκολα να απορροφηθούν είναι σαν βιομηχανικοί εργάτες. Δεν μπορούν να μπουν κάπου αλλού και ιδιαίτερα τα αγόρια.

**Εγώ:** Μάλιστα. Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που μου διαθέσατε.

*(Γυναίκα, υπάλληλος σε γραφείο τμήματος)*

**Εγώ:** Θα ήθελα να σας ρωτήσω πόσα χρόνια εργάζεστε εδώ στην επιχείρηση.

**Ομιλητής:** Πριν ένα μήνα ολοκλήρωσα είκοσι οχτώ χρόνια εργασίας.

**Εγώ:** Μάλιστα. Και ποιο ακριβώς το αντικείμενο της εργασίας σας;

**Ομιλητής:** Είμαι υπεύθυνη προσλήψεων, για όλες τις προσλήψεις που γίνονται στο Αλουμίνιον της Ελλάδος, είτε αυτές είναι αορίστου χρόνου είτε είναι με κάποια σύμβαση. Συνεπώς αναλαμβάνω όλες τις προσλήψεις, όλων των ιεραρχικών βαθμίδων συν και τους σπουδαστές που έρχονται να κάνουν την εξάμηνη πρακτική τους άσκηση, αν είναι των ΤΕΙ, εκτός αν είναι φοιτητές όπου τους απασχολεί η επιχείρηση, μιας και ακολουθεί μια κοινωνική πολιτική, για δυο μήνες το καλοκαίρι για να κάνουν πρακτική άσκηση και για να πάρουν κάποια εμπειρία.

**Εγώ:** Από αυτή την θέση είχατε ξεκινήσει στην αρχή της καριέρας σας;

**Ομιλητής:** Όχι, ήμουν στο τμήμα πληροφορικής. Είχα μια μικρή εμπειρία από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ήμουν ουσιαστικά χειρίστρια. Μετά μπήκα στο γραφείο προσωπικού και ασχολήθηκα με την διαχείριση των εργατών και των υπαλλήλων, ώσπου ανέλαβα τελικά αυτό το τμήμα των προσλήψεων.

**Εγώ:** Να υποθέσω ότι τα αντικείμενα μεταξύ των τμημάτων στα οποία εργαστήκατε ήταν διαφορετικά μεταξύ τους και όχι ίδια.

**Ομιλητής:** Σαφώς και είναι διαφορετικά. Ναι, είναι απλά διαφορετικά. Καταρχήν είναι διαφορετικά τα χαρακτηριστικά του ατόμου που καλείται να

κάνει αυτή την εργασία. Δηλαδή το κομμάτι των προσλήψεων χρειάζεται ένα άτομο επικοινωνιακό, να του αρέσει αυτό που κάνει, να του αρέσει η επαφή με τον κόσμο. Επίσης η εργασία αυτή έχει να κάνει και με το κομμάτι της ψυχολογίας, μιας και πρέπει να καταλάβεις εάν το συγκεκριμένο άτομο μπορεί να ενταχθεί στο εργατικό δυναμικό και να ανταπεξέλθει στην εργασία στην οποία προορίζεται. Συνεπώς, υπάρχει διαφορά με το προηγούμενο αντικείμενο εργασίας μου. Είναι κάτι που μου αρέσει αυτό και νομίζω ότι μου ταιριάζει. Ωστόσο, δεν είναι άσχετα μεταξύ τους. Ανθρώπινο δυναμικό αφορούσε το πρώτο, ανθρώπινο δυναμικό και αυτό.

**Εγώ:** Οπότε η προσαρμογή σας στην καινούρια αυτή εργασία δεν ήταν δύσκολη;

**Ομιλητής:** Όχι ιδιαίτερα γιατί ήταν κάτι που το ήθελα. Όταν για κάποια χρόνια κάνεις την ίδια δουλειά, κάποια στιγμή θέλεις να ασχοληθείς και με κάτι άλλο, κάτι διαφορετικό.

**Εγώ:** Άλλαξε και ο προϊστάμενος σας ή οι ανώτεροί σας τώρα φαντάζομαι.

**Ομιλητής:** Τώρα σε αυτό το τμήμα είμαι μόνη μου. Έτσι λοιπόν δεν έχω ούτε προϊστάμενο, ούτε υφισταμένους. Έχω όμως επαφή με όλα τα άλλα τμήματα και τους εργαζομένους, καθώς και με τους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων, καθώς και με τον διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού. Ουσιαστικά έχω εσωτερικούς πελάτες. Αυτοί που ζητούν κάποιους υπαλλήλους για τα τμήματά τους έρχονται σε εμένα για να τους βρω τον κατάλληλο.

**Εγώ:** Μάλιστα. Επίσης, θα ήθελα να σας ρωτήσω για τις σχέσεις σας με τα άλλα τμήματα. Έχει υπάρξει ποτέ κάποιο πρόβλημα κατά την συνεργασία σας;

**Ομιλητής:** Όχι, ποτέ. Αυτό βέβαια έχει να κάνει και με τον χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου. Και είναι γεγονός ότι ό,τι χαρακτήρα βγάλεις μέσα στην δουλειά σου, αυτό τον χαρακτήρα και θα λάβεις. Είναι σύνολο συμπεριφορών που εσύ εκπέμπεις, οπότε αντίστοιχη συμπεριφορά και εσύ θα λάβεις. Έτσι λοιπόν, ποτέ δεν έχει δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα, παρόλο που μερικές φορές είμαι πιεστική για κάποια θέματα. Γενικά σαν επιχείρηση είμαστε ανοιχτόμυαλοι και δεν δημιουργείται εύκολα πρόβλημα.

**Εγώ:** Μάλιστα. Τώρα θα ήθελα να ρωτήσω αν νιώθετε ότι είσαστε μέλος μιας ευρύτερης ομάδας που πέρα από την εργασία επεκτείνεται και στην κοινωνία της περιοχής.

**Ομιλητής:** Εδώ στην περιοχή μας εμπλέκεται η εργασία με την κοινωνική και προσωπική μας ζωή.

**Εγώ:** Δηλαδή νιώθετε αυτό το δέσιμο και με την επιχείρηση.

**Ομιλητής:** Εννοείται ότι νιώθω μεγάλο δέσιμο με την επιχείρηση που ξεκινά από τα άτομα που δουλεύουν σε αυτή.

**Εγώ:** Θεωρείτε ότι χρησιμοποιείτε με τους συναδέλφους σας κοινούς κώδικες;

**Ομιλητής:** Ναι, βέβαια. Ο λόγος είναι ότι υπάρχει αυτό το status, δηλαδή όλοι μιλάμε την ίδια γλώσσα γιατί είμαστε όλοι αρκετά χρόνια εδώ. Τώρα βέβαια που αρχίζει το προσωπικό το παλαιότερο να συνταξιοδοτείται και να μπαίνουν καινούριοι, μπαίνουν όσο να είναι και καινούρια στοιχεία. Συνεπώς, πιθανότητα να υπάρξουν κάποιες αλλαγές, δηλαδή να μπει ένα καινούριο πνεύμα και είτε να υιοθετηθεί από κάποιους παλαιότερους, είτε να μην υιοθετηθεί και να δημιουργηθούν στη συνέχεια κάποια προβλήματα. Πιστεύω ότι οι νέοι των 25 με 30 χρόνων έχουν διαφορετικό μυαλό, διαφορετική κουλτούρα και φιλοσοφία της ζωής και των

εργασιακών συνθηκών. Είναι πιο ανοιχτόμυαλοι και κάποιοι μπορούν να αφομοιώσουν αυτό το καινούριο ρεύμα και κάποιοι άλλοι όχι, διότι πιθανότητα και εμείς οι παλαιότεροι να λέμε ότι τα ξέρουμε όλα, είτε απλά να επιδιώκουμε να συνεχίσουμε μια κατάσταση. Είναι πάλι θέμα ανθρώπου. Γνώμη μου είναι ότι όταν υπεισέρθουν καινούρια άτομα, πιθανότατα να δημιουργηθεί κάτι. Ωστόσο, μέχρι στιγμής δεν έχει συμβεί κάτι τέτοιο.

**Εγώ:** Ίσως όμως να μην έχει φανεί κάποιο τέτοιο πρόβλημα μέχρι στιγμής γιατί υποθέτω ότι οι παλαιότεροι υπάλληλοι είναι ακόμη περισσότεροι, ή μήπως κάνω λάθος;

**Ομιλητής:** Σχεδόν τώρα έχουμε αρχίσει να πηγαίνουμε προς το μέσο. Δηλαδή πώς το καταλαβαίνω εγώ; Παρόλο που δεν έχω πάρει στατιστικά στοιχεία, ενώ θα μπορούσα, από τις συγκεντρώσεις που κάνουμε παρατηρείς ότι ο μισός πληθυσμός είναι νέοι και ο άλλος μισός είναι μεγαλύτερης ηλικίας. Όχι όμως, προς το παρόν δεν έχουμε φτάσει σε ποσοστό 50-50.

**Εγώ:** Σε κάποια σεμινάρια, που έχω ακούσει ότι γίνονται πολλά ανά έτος, συμμετέχετε όλοι; Σας βοηθούν δηλαδή; Υπάρχει ανταπόκριση;

**Ομιλητής:** Ναι, κάνουμε πάρα πολλά. Ωστόσο, επειδή ήδη έχουμε συμμετάσχει σε πολλά στο παρελθόν και έχουμε και την εμπειρία από την καθημερινότητα της δουλειάς μας, περισσότερο ανάγκη από εκπαιδευτικά σεμινάρια έχουν οι καινούριοι, πάρα εμείς οι παλαιότεροι. Όμως έχουμε περάσει από όλα αυτά, από σεμινάρια πληροφορικής, management, διαχείρισης πόρων, και στο κομμάτι των προσλήψεων γίνεται εκπαίδευση για συνεντεύξεις και ψυχολογικά τεστ που κάνουμε. Τώρα γίνονται κάποια εξειδικευμένα σεμινάρια, ανάλογα με την ανάγκη που υπάρχει, τα οποία καμιά φορά τα ζητάμε και εμείς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι από το ειδικό τμήμα εκπαίδευσης.

**Εγώ:** Από την δική σας πλευρά, έχετε παρατηρήσει αν είναι εύκολη η προσαρμογή των εργαζομένων σε κάτι καινούριο;

**Ομιλητής:** Κοίτα να δεις, μετά το σεμινάριο, όσο είναι νωπά αυτά που ακούς προσπαθείς να τα εφαρμόσεις. Μετά βέβαια, αν πιέζεσαι πολύ ξανά έρχεσαι στα ίδια και άντε πάλι ξαναφέρνεις στη συνέχεια ό,τι έμαθες στα σεμινάρια. Ό,τι έχει να κάνει με την εκπαίδευση πάντα βοηθάει. Άλλους σε μικρότερο ποσοστό και άλλους σε μεγαλύτερο. Εξαρτάται πόσο το θέλεις και εσύ να υιοθετήσεις καινούριες μεθόδους που ακούς ή αλλιώς να μείνεις σταθερός σε αυτά που έκανες και ήξερες καλά, αλλά πιστεύω πως όλο και κάτι θα σου μείνει από την εκπαίδευση που παρέχεται, ή να το βρεις καλύτερο από ότι το ήξερες.

**Εγώ:** Πιστεύω όμως ότι έχει να κάνει και με την νοοτροπία, γιατί μου είπε ο κ. Κ., που είχαμε μιλήσει νωρίτερα ότι ήταν η νοοτροπία που μετέφερε η γαλλική εταιρεία στην οποία ανήκατε αρχικά. Δηλαδή να γίνονται πολλά σεμινάρια ανά έτος.

**Ομιλητής:** Εννοείς όσο ήμασταν γαλλική εταιρεία, όμως αυτό συνεχίζει ακόμη και τώρα που ανήκουμε στον όμιλο Μυτιληναίο.

**Εγώ:** Αυτό δεν εδραιώθηκε από τότε;

**Ομιλητής:** Σε εμάς έχουν περάσει κάποια πράγματα από τότε και αποτελούν πλέον καθημερινότητα. Έχουν μπει μέσα στην ιδιοσυγκρασία των ατόμων. Δηλαδή θέματα ασφαλείας, θέματα περιβάλλοντος, θέματα ποιότητας και σωστής διαχείρισης χρόνου. Όλες οι εργασίες που γίνονται δεν είναι ατομικές, αλλά ομαδικές. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να μπορείς να ενσωματωθείς στην ομάδα, να ακολουθείς την άποψη της ομάδας, να σέβεσαι την απόφασή της. Όλα αυτά έχουν προέλθει από το παρελθόν και

συνεχίζουν ακόμη και τώρα, και γίνονται προσπάθειες για αυτά τα πράγματα.

**Εγώ:** Μάλιστα. Έχετε κάποιο όραμα για την επιχείρηση ή κάποιο προσωπικό σας όραμα;

**Ομιλητής:** Τώρα μας βρίσκετε σε μια περίοδο ιδιαίτερα δύσκολη με αυτά που βομβαρδιζόμαστε γενικότερα με την ανασφάλεια, με την οικονομική κρίση και τα λοιπά. Ένα πράγμα που έχουμε βαθιά στο μυαλό μας, είναι η διατήρηση των θέσεων εργασίας. Όποιον και να ρωτήσεις αυτό θα σου πει. Έτσι λοιπόν, αυτός είναι ο σκοπός και η φροντίδα όλων μας. Να βοηθήσουμε όλοι προς αυτή την κατεύθυνση. Αν ήταν άλλες εποχές θα υπήρχαν προσωπικές φιλοδοξίες και πόσο μάλλον για τον οποιονδήποτε που πιστεύει ότι τα καταφέρνει και θέλει να εξελισσεται. Είναι και έτσι η επιχείρηση που ακολουθώντας αξιοκρατικά κριτήρια πιστεύει στην αξία και την προωθεί. Ο εργαζόμενος που θα αξίζει θα αναρριχηθεί στα σκαλοπάτια της ιεραρχίας και δεν θα μείνει στάσιμος.

**Εγώ:** Το προϊόν σας κατέχει την μοναδικότητα στην Ελλάδα ή έχετε και ανταγωνιστές;

**Ομιλητής:** Κοίτα, σαφώς υπάρχουν και άλλα εργοστάσια που επεξεργάζονται άλλα μέταλλα, αλλά με αλουμίνιο είναι μόνο το δικό μας εργοστάσιο. Είμαστε μοναδικοί στην Ελλάδα. Παίρνουμε σαν πρώτη ύλη τον βωξίτη και τον φτιάχνουμε αλουμίνια. Ωστόσο, υπάρχει ανταγωνισμός και ας μην αφορά το ίδιο το προϊόν. Εμείς έχουμε ανταγωνιστές στην Ευρώπη, γιατί είμαστε κομμάτι της Ευρώπης. Έχουμε δηλαδή ανταγωνιστές που βρίσκονται σε άλλες χώρες. Καθώς και στην Κίνα, στην Αμερική. Έτσι ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται μόνο στα πλαίσια της Ελλάδας γιατί το αλουμίνιο σαν τελικό προϊόν δεν απορροφάται από την ελληνική αγορά. Μόνο ένα μικρό μέρος, το υπόλοιπο απορροφάται από άλλες χώρες. Αυτό σημαίνει ότι προμηθευτές για το αλουμίνιο και ανταγωνιστές βρίσκονται σε ξένες χώρες. Με αυτή την έννοια επομένως το λέω, γιατί αν εμείς παράγουμε ακριβό μέταλλο και ο Κινέζος παράγει φθηνό μέταλλο της ίδιας ποιότητας, μπορεί κάποιος να απευθυνθεί σε αυτόν με το φθηνό. Σε άλλες εποχές πιστεύαμε ότι εμείς θα είμαστε αιώνιοι και ότι τίποτε δεν θα ταραξεί τα νερά αυτής της μονάδας. Αλλά έτσι όπως έχουν τα πράγματα αυτή την εποχή υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Παρόλα αυτά, εδώ στην Ελλάδα σαν εργοστάσιο αλουμινίου είμαστε μοναδικοί και οι άλλοι είναι μεταποιητές.

*(Γυναίκα, υπάλληλος σε γραφείο τμήματος)*

**Εγώ:** Πόσα χρόνια εργάζεσθε στο εργοστάσιο;

**Ομιλητής:** Από το 1977. Τριάντα δύο (32) χρόνια είμαι στην ίδια θέση. Δεν έχω αλλάξει.

**Εγώ:** Ποιο ακριβώς είναι το αντικείμενό σας;

**Ομιλητής:** Το αντικείμενό μου είναι η μισθοδοσία των ανθρώπων που εργάζονται εδώ.

**Εγώ:** Να υποθέσω ότι όλα αυτά τα χρόνια υπήρξαν αλλαγές μέσα στο αντικείμενο εργασίας σας.

**Ομιλητής:** Από την αρχή που ανέλαβα αυτή την θέση έχουν αλλάξει πάρα πολλά. Η πρώτη μεγάλη αλλαγή που ήταν που μου έβαλαν υπολογιστή. Δούλευα τα πάντα με το χέρι πριν, μετά μπήκε το κομπιούτερ.

**Εγώ:** Σας δυσκόλεψε αυτή η αλλαγή; Πόσο διήρκησε η προσαρμογή σας;

**Ομιλητής:** Δεν είχα καμιά ιδέα από υπολογιστές. Ήταν κάτι πολύ ξένο για μένα.

**Εγώ:** Άρα κράτησε αρκετό καιρό η προσαρμογή σας.

**Ομιλητής:** Ναι, ναι μου φαινόταν αιώνας μέχρι να το συνηθίσω. Σιγά σιγά όμως προσαρμόστηκα, αλλά στη συνέχεια το θέμα ήταν ότι αλλάξαμε μια-δυο φορές τα προγράμματα. Αυτό έκανε το να μάθω και να συνηθίσω τον υπολογιστή ακόμη πιο δύσκολο για εμένα. Υπέφερα γιατί ήταν μεγάλη η αλλαγή.

**Εγώ:** Αντιδράσατε γι αυτό;

**Ομιλητής:** Σαφώς και αντιδρούσα για καιρό, αλλά έπρεπε να ακολουθήσω την τάση που υπήρχε για εκσυγχρονισμό, συνεπώς, θέλοντας και μη το έμαθα και πλέον το συνήθισα. Εγώ ειδικά αντέδρασα πάρα πολύ, αλλά δεν θα κατάφερνα έτσι και αλλιώς τίποτα.

**Εγώ:** Μα ούτως ή άλλως το κίνητρο δεν ήταν για να γίνεται η δουλειά πιο γρήγορα;

**Ομιλητής:** Ναι, φυσικά. Το κίνητρο ήταν γενικότερα ο εκσυγχρονισμός όπως σου ανέφερα και πρέπει να τον ακολουθούμε γιατί το βασικότερο είναι να μείνει ζωντανή η επιχείρηση. Κατά τα άλλα δεν υπήρξε κάποια άλλη αλλαγή. Όμως είναι και ο χαρακτήρας μου τέτοιος που αντιδρώ έντονα, γιατί ξαφνικά στα 39 σου χρόνια να σε βάλουν να μάθεις υπολογιστή δεν είναι και το πιο εύκολο, και ειδικότερα όταν δεν σου αρέσει. Μετά όμως τι να κάνεις; Αναγκαστικά πρέπει να τα καταφέρεις. Ακόμη και τώρα θα προτιμούσα να δουλεύω χειρωνακτικά. Να φτιάχνω μόνη μου τα αρχεία, όπως θέλω εγώ. Επίσης, και η επικοινωνία που γίνεται μέσα από τα mail δεν μου αρέσει. Θέλω να πηγαίνω εγώ η ίδια και να συνεννοούμαι με τους συναδέλφους. Είμαι παλιάς σχολής.

**Εγώ:** Τα σεμινάρια που γίνονται δεν σας είχαν βοηθήσει;

**Ομιλητής:** Ευτυχώς που έχουμε και αυτά. Παρακολουθούσα συνέχεια όλα τα σεμινάρια που ήταν σχετικά με την πληροφορική και με διευκόλυναν πάρα πολύ, αλλά ήταν και θέμα συνήθειας για μένα. Ήμουν από την αρχή αρνητική σε αυτή την αλλαγή, αλλά ήταν κάτι το αναπόφευκτο.

**Εγώ:** Μάλιστα. Κάτι άλλο τώρα να σας ρωτήσω. Νιώθετε ένα δέσιμο με την επιχείρηση;

**Ομιλητής:** Φυσικά και νιώθω ένα μεγάλο δέσιμο με την επιχείρηση, που ουσιαστικά ξεκινά από τους ανθρώπους που δουλεύουν γι αυτή. Σκέφτομαι ότι κάποια στιγμή θα πάρω σύνταξη, θα πρέπει επομένως να φύγω από εδώ και θα βρεθώ ξαφνικά χωρίς φίλους. Είναι όλη μου η ζωή εδώ.

*(Γυναίκα, υπάλληλος σε γραφείο τμήματος)*

**Εγώ:** Πόσα χρόνια εργάζεσθε στο εργοστάσιο;

**Ομιλητής:** Κλείνω φέτος τα είκοσι χρόνια εργασίας μου στον οργανισμό.

**Εγώ:** Το αντικείμενο της εργασίας σας ήταν όλα αυτά τα χρόνια το ίδιο;

**Ομιλητής:** Όχι, δεν ήταν το ίδιο. Παλιότερα υπήρχε μέσα στο εργοστάσιο ένα τμήμα στο οποίο εκτυπωνόταν μια φορά την εβδομάδα μια εφημερίδα που ενημέρωνε για διάφορα πράγματα τους εργαζομένους και γενικότερα την εδώ κοινωνία. Σ' αυτό το τμήμα λοιπόν εργαζόμουν και ασχολιόμουν με όλη την διαδικασία της δημιουργίας της εφημερίδας, εκτός από την εκτύπωση.

**Εγώ:** Εννοείται πως έκαναν κάποιοι άλλοι την εκτύπωση της.

**Ομιλητής:** Ναι, δεν ασχολήθηκα καθόλου εγώ με την εκτύπωση. Βέβαια δεν εργάσθηκα και πολύ σε αυτό το τμήμα, περίπου ένα χρόνο. Μετά καταργήθηκε. Συνεπώς, όπως καταλαβαίνεις είναι πολύ διαφορετική η σημερινή μου εργασία με την τότε. Τώρα απασχολούμαι στο τμήμα του λογιστηρίου.

**Εγώ:** Ποιος ο λόγος που καταργήθηκε εκείνο το τμήμα;

**Ομιλητής:** Από ένα σημείο και μετά δεν υπήρχε νόημα να εκδίδεται η εφημερίδα, γιατί ήταν έτσι και αλλιώς πολύ μικρή η κοινωνία μας εδώ. Έτσι λοιπόν σταμάτησε να λειτουργεί εκείνο το τμήμα.

**Εγώ:** Πόσο χρόνο σας πήρε να προσαρμοστείτε στην καινούρια σας θέση;

**Ομιλητής:** Δεν μπορώ να πω ότι μου πήρε πολύ χρόνο να προσαρμοστώ. Η τότε εργασία μου ήταν πιο δύσκολη από αυτή που κάνω τώρα. Ήταν πιο περίεργο εκείνο το αντικείμενο, και να πω την αλήθεια μου άρεσε πολύ περισσότερο από αυτό που κάνω τώρα.

**Εγώ:** Παρόλα αυτά, υπήρχε κάποια εκπαίδευση για να αναλάβετε αυτή τη θέση που έχετε τώρα;

**Ομιλητής:** Σαφώς και υπήρχε. Τα δυο αυτά αντικείμενα ήταν πολύ διαφορετικά μεταξύ τους, όπως σου είπα και πριν, έτσι λοιπόν παρακολουθούσα κάποια σεμινάρια, καθώς επίσης με βοήθησε πάρα πολύ και η προϊσταμένη μου, η κ. Φ., που είναι πολύ συνεργάσιμη μαζί μου, με συνέπεια να μην συναντήσω κάποια ιδιαίτερη δυσκολία. Έχω πάρα πολύ καλούς συνεργάτες.

**Εγώ:** Θα λέγαμε επομένως ότι ήταν μια πολύ μεγάλη αλλαγή για εσάς.

**Ομιλητής:** Ναι, ήταν αρκετά μεγάλη, αλλά ήταν και αναγκαστική. Έπρεπε οπωσδήποτε να προσαρμοστώ.

**Εγώ:** Μάλιστα. Να σας ρωτήσω τώρα, πώς ακριβώς αισθάνεστε σαν μέλος του οργανισμού;

**Ομιλητής:** Νιώθω ότι αποτελώ αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, ύστερα κιόλας από τόσα χρόνια. Όλοι εδώ είμαστε σαν μια οικογένεια. Ο κόσμος που εργάζεται εδώ μέσα είναι αυτός με τον οποίο κάνουμε παρέα τις ώρες που δεν εργαζόμαστε, συνεπώς πρόκειται για την ίδια μου την ζωή. Το θέμα είναι όταν φύγουμε από εδώ τι θα γίνει.

**Εγώ:** Ναι, όλοι αυτό μου ανέφεραν.

**Ομιλητής:** Όλοι το ίδιο αισθανόμαστε.

**Εγώ:** Υπάρχει κάποιο όραμα για το εργοστάσιο;

**Ομιλητής:** Κοίτα να σου πω, το όραμα είναι ένα και κοινό για όλους τους εργαζομένους. Αυτό που θέλουμε είναι να συνεχίσει το εργοστάσιο να έχει δουλειά και να πηγαίνει καλά η παραγωγή, ώστε να διατηρηθούν όλες οι θέσεις εργασίας και να μη μειωθούν. Τίποτα άλλο δεν θέλουμε αυτή την περίοδο που διανύουμε.

*(Γυναίκα, υπάλληλος σε γραφείο τμήματος)*

**Εγώ:** Πόσα χρόνια εργάζεσθε εδώ;

**Ομιλητής:** Εργάζομαι 19 χρόνια στο τμήμα νοσοκομειακής περίθαλψης. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα στην περίθαλψη αυτή, και εγώ συγκεκριμένα είμαι υπεύθυνη στην ασφάλιση αυτών των εργαζομένων, καθώς επίσης είμαι υπεύθυνη και για την αποχώρηση του προσωπικού. Δηλαδή όταν κάποιος εργαζόμενος πληροί τις προϋποθέσεις για να πάρει σύνταξη. Οπότε, αυτό που κάνω εγώ είναι να προβλέπω πότε πρόκειται να

αποχωρήσει, τον ενημερώνω, βγάζω τα ποσά που πρέπει να πάρει από την ασφαλιστική εταιρεία, καθώς και από το εργοστάσιο.

**Εγώ:** Όλα αυτά τα χρόνια βρίσκεστε στο ίδιο πόστο;

**Ομιλητής:** Ναι, όλα αυτά τα χρόνια βρίσκομαι στο ίδιο πόστο. Αλλαγές βέβαια, πάνω στο θέμα της οργάνωσης υπήρχαν κατά τη διάρκεια αυτών των χρόνων. Κάναμε κάποιες δοκιμασίες για να δούμε τι βόλευε περισσότερο την εργασία μας.

**Εγώ:** Δηλαδή τι αλλαγές κάνατε πάνω στην οργάνωση;

**Ομιλητής:** Μια- δυο φορές είχαμε αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο κρατάμε τα αρχεία των εργαζομένων και κοιτάζαμε να δούμε με ποιον τρόπο διευκολυνόμαστε περισσότερο. Στη συνέχεια όμως, αρχίσαμε να χρησιμοποιούμε τους υπολογιστές και διάφορα προγράμματα τα οποία υπολόγιζαν αυτόματα τα ποσά της ασφαλιστικής εταιρείας. Εγώ το μόνο που κάνω πλέον είναι να καταχωρώ τα στοιχεία του εργαζομένου μέσα στο πρόγραμμα. Αυτά τα στοιχεία τα παίρνω κάθε έτος πάλι ηλεκτρονικά, ενώ παλιά ήταν πιο χρονοβόρο, καθώς και οι μέσοι όροι που χρειάζονταν να βγάλουμε δεν ήταν σωστοί.

**Εγώ:** Για να μάθετε να χρησιμοποιείτε αυτά τα προγράμματα αντιμετωπίσατε κάποια δυσκολία;

**Ομιλητής:** Παρόλο που αλλάξαμε δυο προγράμματα που κάνουν τους παραπάνω υπολογισμούς, δεν αντιμετωπίσα κάποια δυσκολία. Για το πρώτο πρόγραμμα και γενικότερα για την χρήση των υπολογιστών έγιναν κάποια σεμινάρια, στα οποία εκπαιδευθήκαμε αρκετά καλά. Βέβαια με την εμπειρία τα μαθαίναμε όλο και καλύτερα. Έτσι όταν καταργήσαμε το πρώτο πρόγραμμα και αρχίσαμε να χρησιμοποιούμε κάποιο άλλο, έγιναν άλλα σεμινάρια, αλλά επειδή ήταν παρόμοιο με το πρώτο, ήταν πιο εύκολη η εξοικείωση. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μην αργήσω να προσαρμοστώ.

**Εγώ:** Σίγουρα αυτή η αλλαγή σας ωφέλησε.

**Ομιλητής:** Ναι, σίγουρα. Έκανε την δουλειά μας πιο εύκολη. Ήταν πιο δύσκολο και χρονοβόρο να ψάχνω συνεχώς και να ενημερώνω τα αρχεία. Με βοήθησαν όμως πάρα πολύ τα σεμινάρια πληροφορικής που γινόντουσαν συνεχώς. Τώρα δεν μπορώ να θυμηθώ γενικότερα τους τίτλους από τα σεμινάρια που κάναμε, αλλά είχαν γίνει αρκετά. Την πληροφορική όμως αφορούσαν τα περισσότερα, καθώς και την επικοινωνία.

**Εγώ:** Υπήρχε κάποια αντίδραση πάνω σε αυτές τις αλλαγές;

**Ομιλητής:** Αντέδρασα με την έννοια ότι είχα συνηθίσει να δουλεύω αλλιώς, αλλά τελικά δεν ήταν κάτι φοβερό. Πάντα οι αλλαγές πιστεύω ότι γίνονται για καλό.

**Εγώ:** Υπάρχει κάποιο ιδιαίτερο δέσιμο που μπορεί να νιώθετε για την επιχείρηση;

**Ομιλητής:** Επειδή οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μέσα είναι οι ίδιοι που κάνουμε παρέα και εκτός δουλειάς, σίγουρα και υπάρχει μεγάλο δέσιμο. Αυτό το βλέπω και με τα νέα τα παιδιά που έχουν γεννηθεί και μεγαλώσει εδώ, και τα οποία αν και οι γονείς τους παίρνουν σύνταξη και αναγκαστικά πρέπει να φύγουν από τον οικισμό, αυτά θέλουν να μείνουν πίσω, αλλά δεν υπάρχουν πλέον και πολλές θέσεις εργασίας μέσα στο εργοστάσιο ώστε να τα απορροφήσει. Μας έχει δώσει τόσα καλά το εργοστάσιο, αλλά το να φεύγεις κάποια στιγμή είναι πολύ άσχημο. Και καλά για τους γονείς που έχουν μεγαλώσει σε διάφορα άλλα μέρη της Ελλάδας και ήρθαν εδώ για να δουλέψουν. Αυτοί ξέρουν τουλάχιστον ότι κάποια στιγμή θα επιστρέψουν στον τόπο από τον οποίο κατάγονται, οπότε θα βρουν εκεί γονείς,

συγγενείς ή παλιού φίλους. Όμως για τα παιδιά μας δεν είναι εκεί ο τόπος τους. Είναι γι αυτά ουσιαστικά ξερίζωμα. Εδώ είναι ο τόπος τους, οι φίλοι τους. Φυσικά παλιότερα δεν ήταν έτσι. Ήταν ακόμη πιο κοντά οι άνθρωποι μεταξύ τους. Ήμασταν όλοι μια γειτονιά. Τώρα είναι πιο αποξενωμένος ο κόσμος.

**Εγώ:** Ίσως φταίει όμως γι αυτή την αλλαγή το γεγονός ότι φεύγουν σιγά σιγά οι παλιότεροι και έρχονται νεώτεροι. Κάποιος άλλος συνάδελφος σας μου είπε ότι κοντεύετε να φτάσετε σε ποσοστό 50%-50% οι νέοι με τους παλιούς.

**Ομιλητής:** Είναι και αυτό, αλλά δε νομίζω ότι είναι αυτός ο κυριότερος λόγος γι αυτή την αλλαγή. Έχουν αλλάξει οι συνθήκες πλέον. Ο κόσμος είναι απομονωμένος τώρα. Δεν είναι όπως παλιά.

**Εγώ:** Ίσως πάλι να είναι ότι έχουν εξαπλωθεί και στην γύρω περιοχή οι κάτοικοι και γι αυτό δεν φαίνεται να μαζεύονται στις γειτονιές, όπως παλιότερα όπως λέτε.

**Ομιλητής:** Σαφώς ισχύει και αυτό που λες, και να σου πω την αλήθεια, εμένα προσωπικά δεν μου αρέσει τόσο πολύ τώρα ο τόπος μας και ειδικά τον χειμώνα. Το καλοκαίρι όμως είναι πάρα πολύ ωραία γιατί έρχονται πολλοί για διακοπές και η περιοχή ζωντανεύει.

*(Αντρας, εργαζόμενος στο τμήμα παραγωγής)*

**Εγώ:** Πόσα χρόνια δουλεύετε στο εργοστάσιο;

**Ομιλητής:** Δουλεύω σχεδόν 35 χρόνια.

**Εγώ:** Στο ίδιο πόστο όλο αυτό τον καιρό;

**Ομιλητής:** Ναι, στο ίδιο πόστο, στο ίδιο τμήμα. Δεν έχω αλλάξει ποτέ.

**Εγώ:** Μάλιστα. Φαντάζομαι ότι μέσα σε αυτά τα χρόνια ζήσατε κάποιες αλλαγές.

**Ομιλητής:** Εγώ τουλάχιστον μπορώ να πω ότι είμαι από αυτούς που έχουν ζήσει όλες τις αλλαγές που έχουν γίνει μέσα στο εργοστάσιο.

**Εγώ:** Αντιδρούσατε καθόλου σε αυτές τις αλλαγές που συνέβαιναν;

**Ομιλητής:** Εγώ είμαι σύμφωνος σε οποιαδήποτε αλλαγή, αρκεί να επωφελείται ο εργαζόμενος. Εννοείται πως μια αλλαγή θα πρέπει να γίνεται για το εργοστάσιο ώστε να βοηθιέται η παραγωγή του και να επιφέρει κέρδος, αλλά πάνω από όλα ο εργαζόμενος, αλλιώς για μένα δεν υπάρχει νόημα. Ειδικά με το θέμα της αυτοματοποίησης, που αυτή αφορούσαν όλες οι αλλαγές που έζησα, κάποιων μηχανημάτων, ξαφνικά αντί για δυο εργάτες χρειαζόταν μόνο ένας, αλλά η δουλειά που έβγαινε ήταν και στις δυο περιπτώσεις η ίδια. Σίγουρα ήταν το κόστος μικρότερο, αλλά στην περίπτωση που η παραγωγή ήταν η ίδια, γιατί να μη κοιτάξουν να βοηθήσουν τον εργάτη; Πιστεύω ότι πρέπει να εκσυγχρονιζόμαστε και να ακολουθούμε την εξέλιξη, αλλά κάτι θα πρέπει να κερδίζει και ο εργαζόμενος από αυτή την εξέλιξη.

**Εγώ:** Αυτή την γνώμη σας την εκφράζετε ανοιχτά;

**Ομιλητής:** Πάντοτε είχα την άποψή μου και δεν είχα παρωπίδες. Έτσι λοιπόν πάντοτε την έλεγα φωναχτά. Δεν με εμπόδιζε κάτι. Βέβαια αν εισακούγονταν η γνώμη μου ή αν όχι, αυτό είναι άλλο θέμα. Λειτουργούσε σε κάποια θέματα η πλειοψηφία, αλλά εγώ παρόλο που μπορεί να ανήκα στην μειοψηφία αυτό που πίστευα θα το έλεγα.

**Εγώ:** Στις αλλαγές που προέκυψαν πώς προσαρμοστήκατε; Μέσα από εκπαιδευτικά σεμινάρια;



**Ομιλητής:** Ναι μεν έγιναν αρκετά σεμινάρια, αλλά στο τμήμα της παραγωγής μαθαίνεις πολύ καλύτερα μέσα από την πράξη. Μαθαίνεις μέσα από την πορεία. Βέβαια οι νέοι που έρχονται τώρα, πρώτα θα πρέπει να ολοκληρώσουν έναν κύκλο σεμιναρίων. Έτσι λοιπόν, σε μια αλλαγή, εμείς οι παλιότεροι προσαρμοζόμαστε σιγά σιγά πάνω στα παλιά δεδομένα.

**Εγώ:** Άρα δεν υπάρχει κάποιο διάστημα όπου η παραγωγή ελαττώνεται μέχρι να εκπαιδευτείτε;

**Ομιλητής:** Όχι ποτέ δε συμβαίνει αυτό. Κυλούν όλα ρολόι, οπότε η αλλαγή δεν επηρεάζει καθόλου την παραγωγή. Ωστόσο, παίζει ρόλο ότι εμείς οι παλιοί όταν ξεκίνησε το εργοστάσιο μάθαμε την δουλειά μας μέσα από την πράξη και αποκτήσαμε εμπειρία. Οι νέοι τώρα που έρχονται δεν έχουν υπομονή και έχουν πολλές απαιτήσεις μέσα από τα σεμινάρια. Περιμένουν μέσα από αυτά να μάθουν καλά την δουλειά. Είναι έτσι μαθημένες οι καινούριες γενιές. Δεν μπορούν στις δυσκολίες.

**Εγώ:** Νιώθετε ότι υπάρχει δέσιμο με την επιχείρηση;

**Ομιλητής:** Μπορεί να μην είναι δικιά σου η επιχείρηση, αλλά δέσιμο εννοείται πως το αισθάνεσαι. Το πονάς γιατί είναι σαν δικό σου κατά βάθος. Ανεξάρτητα αν στην πορεία υπάρξουν κάποιες συγκρούσεις ή αντιδράσεις.

**Εγώ:** Σαν μέλος ομάδας εσείς πώς αισθάνεστε; Εννοώ μέσα από την συνεργασία σας με τους υπόλοιπους συναδέλφους.

**Ομιλητής:** Στην συγκεκριμένη επιχείρηση όντως αισθάνεσαι ότι αποτελείς μέλος μιας ευρύτερης ομάδας, γιατί πάντοτε υπήρχε ανταπόκριση για οποιοδήποτε θέμα δημιουργούνταν, ακόμη και από τους προϊσταμένους μας που είναι σε ανώτερη βαθμίδα από εμάς. Υπάρχει μια καλή συνεργασία με όλους τους εργαζομένους. Βέβαια, υπήρχαν και κατά καιρούς κάποιοι διευθυντές ή προϊστάμενοι που δεν ήθελαν να ακούσουν την γνώμη των εργαζομένων, αλλά αυτό είχε να κάνει με τον χαρακτήρα τους. Παίζει πάντως πολύ μεγάλο ρόλο να αισθάνεσαι καλά με τους συναδέλφους σου, γιατί επηρεάζεται η ψυχολογία σου και κατά συνέπεια και η απόδοσή σου στην δουλειά.

**Εγώ:** Αυτό που λέτε παίζει σπουδαίο ρόλο.

**Ομιλητής:** Υπάρχουν όμως και κάποιοι εργαζόμενοι που έρχονται στην δουλειά, κάνουν αυτό που πρέπει να κάνουν και στην συνέχεια φεύγουν χωρίς να δημιουργούν κάποιες σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Αυτοί όμως είναι ελάχιστοι και έχει να κάνει αποκλειστικά με τον χαρακτήρα τους.

**Εγώ:** Όταν φύγετε από εδώ πως θα νιώσετε;

**Ομιλητής:** Αυτή τη στιγμή ανυπομονώ να περάσει ο καιρός, να πάρω την σύνταξή μου και να ξεκουραστώ, αλλά όταν το σκέφτομαι πιο ουσιαστικά, σίγουρα θα στενοχωρηθώ πάρα πολύ. Πέρα από τις συναδελφικές σχέσεις, έχουμε δημιουργήσει και οικογενειακές σχέσεις μέσα σε αυτά τα χρόνια. Εδώ έχουμε μεγαλώσει εκτός από τα παιδιά μας και εμείς οι ίδιοι, αν αναλογιστείς ότι μένω εδώ 35 χρόνια.

# Βιβλιογραφία

## Ξενόγλωση βιβλιογραφία

- 1) [Albert and Whetten, 2006] Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity -- Whetten 15 (3) 219-234 -- Journal of Management Inquiry
- 2) [Amia Lieblich,Rivka Tuval-Mashiach,Tamar Zilber, 1998] Narrative research: reading, analysis and interpretation, Volume 47
- 3) [Bailey Patrick, 2004] Concerning Theories of Personal Identity
- 4) [Balmer J. M. T. and Greyser S., 2002] 'Managing the multiple identities of the organization'. California Management Review, **44**, 72–86.
- 5) [Baxter Pamela and Jack Susan, 2008] Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report* Volume 13, 544-559
- 6) [Blackwell Synergy, 2004] Asian J Soc Psychol, Volume 7 Issue 3 Page 301-315, December 2004
- 7) [Brown A. D., 2001] 'Organization studies and identity: towards a research agenda'. Human Relations **54**, 113–21.
- 8) [Castells Manuel, 2004] The Power of Identity, 2<sup>nd</sup> ed., Blackwell
- 9) [Corley et al., 2006] Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence -- 15 (2) 85 -- Journal of Management Inquiry

- 10) [Cornelissen Joep P., Haslam S. Alexander and Balmer John M. T., 2007] Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products — British Journal of Management, Vol. 18
- 11) [Deaux K., Reid A., Mizrahi K., & Ethier K., 1995] Parameters of social identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(2), 280-292.
- 12) [Dick van R., Wagner U., Stellmacher J. & Christ O., 2004] The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 171-91.
- 13) [Dukerich J., Golden B. & Shortell S., 2002] Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-33.
- 14) [Dutton J. E., Dukerich J. M., 1991] Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- 15) [Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V., 1994] Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- 16) [Ellemers N., Spears R., & Doosje B., 2002] Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
- 17) [Haslam A. S., 2001] *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage.

- 18) [Hatch and Schultz, 2002] The dynamics of organizational identity -- 55 (8) 989 -- Human Relations
- 19) [Hoebeke Luc, 2006] Identity: the paradoxical nature of organizational closure Vol. 35 No. ½, 2006, pp. 65-75
- 20) [Humphreys M. & Brown A., 2002] Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23 (3), 421-47.
- 21) [Gioia D., Schultz M. & Corley K., 2000] Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- 22) [Knights David, Willmott Hugh, 1999] *Management lives: Power and Identity in Work Organizations*, Blackwell
- 23) [Kreiner et al., 2006] On the edge of identity Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities -- 59 (10) 1315 -- Human Relations
- 24) [Kvale S., 1996] *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- 25) [Lather P., 1992] Critical frames in educational research: Feminist and post-structural perspectives. *Theory into Practice*, 31(2), 87-99
- 26) [Morgan G., 1986] *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.

- 27) [Riessman C. K., 1993] Narrative analysis, Qualitative research methods, series 30. Newbury Park: CA: SAGE.
- 28) [Rubin J. H. και Rubin S. I., 2005] Qualitative interviewing, the art of hearing data (2<sup>nd</sup> edition). London: SAGE publications.
- 29) [Schutz A., 1967] The phenomenology of the social world. Evanston: IL: Northwestern University Press
- 30) [Silverman D., 2000] Doing qualitative research, a practical handbook. London: SAGE publications.
- 31) [Stake R. E., 1995] The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage
- 32) [Stets J. E., & Burke P. J., 2000] Identity theory and social identity theory. Social Psychology Quarterly, 63, 224-237.
- 33) [Walsh Kate, Gordon R. Judith, 2008] Creating an individual work identity, Human Resource Management Review 18 (2008) 46–61
- 34) [Watson Tony J., 2008] Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances -Organization 2008; 15; 121
- 35) [Yin R. K., 2003] Case study research: Design and methods (3rd ed.), Thousand Oaks CA: Sage

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

[Καζάκος Π., 2006] Εξηγώντας την κοινωνία. Μια εισαγωγή στις κοινωνικές επιστήμες, Αθήνα 2006, Πατάκη

## **Ηλεκτρονικές πηγές**

<http://www.mytilineos.gr>

<http://www.wikipedia.gr>