

Μελέτη Περίπτωσης: «Αξίες σε σύγκρουση - Η κουλτούρα της ταχύτητας στη DigitalNow»

Η DigitalNow AE είναι μια ταχέως αναπτυσσόμενη εταιρεία ψηφιακών υπηρεσιών με έδρα την Αθήνα, που εξειδικεύεται στην ανάπτυξη εφαρμογών για επιχειρήσεις. Η εταιρεία ιδρύθηκε από δύο νέους μηχανικούς, οι οποίοι πίστευαν ότι η καινοτομία, η συνεργασία και η ευελιξία μπορούν να δημιουργήσουν ένα πρότυπο εργασιακό περιβάλλον βασισμένο στις αξίες της διαφάνειας, της αριστείας και του σεβασμού στον άνθρωπο.

Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, η DigitalNow έγινε παράδειγμα εταιρείας με ισχυρή εταιρική κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι συμμετέχουν σε έναν κοινό σκοπό: να «αλλάξουν τον τρόπο που οι ελληνικές επιχειρήσεις βλέπουν την τεχνολογία». Η διοίκηση ενθάρρυνε την ελεύθερη επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων από τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την αυτονομία.

Ωστόσο, καθώς η εταιρεία μεγάλωσε και επεκτάθηκε σε νέες αγορές, οι επιχειρηματικές πιέσεις άρχισαν να αλλάζουν το περιβάλλον. Οι πελάτες ζητούσαν όλο και πιο γρήγορες παραδόσεις, ενώ οι ανταγωνιστές προσέφεραν χαμηλότερες τιμές και υποσχέσεις «παράδοσης σε χρόνο ρεκόρ». Η διοίκηση, ανησυχώντας για τη βιωσιμότητα της εταιρείας, άρχισε να δίνει προτεραιότητα στη ταχύτητα και στην παραγωγικότητα, συχνά εις βάρος των αρχικών αξιών.

Η Ελένη, επικεφαλής έργου (project manager) με πέντε χρόνια εμπειρίας στην εταιρεία, βρέθηκε σε δύσκολη θέση. Σε πρόσφατο έργο για μεγάλο τραπεζικό πελάτη, της ζητήθηκε να μειώσει τον χρόνο ανάπτυξης της εφαρμογής κατά 30%, ακόμα κι αν αυτό σήμαινε παράκαμψη διαδικασιών ελέγχου ποιότητας. Η Ελένη αντέδρασε, λέγοντας πως κάτι τέτοιο αντιβαίνει στις αξίες της εταιρείας για ποιότητα, ειλικρίνεια και αξιοπιστία. Ο νέος εμπορικός διευθυντής, ωστόσο, απάντησε: «Αν δεν παραδώσουμε τώρα, θα χάσουμε τον πελάτη. Όλοι οι άλλοι το κάνουν. Δεν μπορούμε να μένουμε πίσω για λόγους “αξιών”.»

Το περιστατικό δημιούργησε αναστάτωση στην ομάδα. Κάποιοι συμφώνησαν με την Ελένη, θεωρώντας ότι οι αξίες πρέπει να τηρούνται πάντα. Άλλοι, πιο ρεαλιστές, πίστεψαν ότι οι αξίες είναι “πολυτέλεια” όταν υπάρχει οικονομική πίεση. Η Ελένη ένιωσε γνωστική ασυμφωνία, σύγκρουση ανάμεσα στις προσωπικές και στις οργανωσιακές αξίες. Άρχισε να αμφισβητεί τη δέσμευσή της στην εταιρεία και να αναρωτιέται αν ο οργανισμός που κάποτε θαύμαζε είχε πλέον αλλάξει τα θεμέλιά του.

Στο επόμενο συμβούλιο, η διοίκηση ανακοίνωσε νέο πρόγραμμα επιβράβευσης που θα βασιζόταν στην ταχύτητα ολοκλήρωσης έργων, χωρίς καμία αναφορά στην ποιότητα ή στη συνεργασία. Η Ελένη ένιωσε ότι αυτό ήταν το τελικό χτύπημα στις αξίες που κάποτε μοιραζόταν η ομάδα. Παρόλα αυτά, παρέμεινε σιωπηλή, φοβούμενη ότι η ανοιχτή

αντίδραση μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη “επαγγελματικού ρεαλισμού”.

Ερωτήσεις Συζήτησης

1. Ποιες αξίες βρίσκονται σε σύγκρουση στη συγκεκριμένη περίπτωση;
2. Πώς θα επηρεάσει η απόφαση της διοίκησης την οργανωσιακή κουλτούρα και τη δέσμευση των εργαζομένων;
3. Ποιος είναι ο ρόλος των ηγετών στη διατήρηση ή αλλοίωση των οργανωσιακών αξιών;
4. Πώς μπορούν οι εργαζόμενοι να εκφράσουν τη διαφωνία τους χωρίς να διακινδυνεύσουν τη θέση τους;
5. Αν ήσασταν στη θέση της Ελένης, ποια στρατηγική θα ακολουθούσατε; (π.χ. διαπραγμάτευση, επίκληση αξιών, αποχώρηση;)

Μαθησιακοί Στόχοι

- Κατανόηση της σύγκρουσης προσωπικών και οργανωσιακών αξιών.
- Εξέταση της σχέσης μεταξύ κουλτούρας, ηγεσίας και ηθικής συμπεριφοράς.
- Ανάλυση των ψυχολογικών επιπτώσεων της γνωστικής ασυμφωνίας και της απώλειας αξιακής ταύτισης.