



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
(ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT)**



**Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ
ΣΗΜΕΡΙΝΟ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Καντερές Ευάγγελος

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Ιορδάνογλου Δήμητρα

**Διπλωματική εργασία που υποβάλλεται στα πλαίσια των απαιτήσεων για το
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών στο
Σύγχρονο Δημόσιο Management**

2010-11

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΧΗΜΑΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	7
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	7
1.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	10
1.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	12
1.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	13
1.5. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON AND QUINN 17	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΗΓΕΣΙΑ.....	20
2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	20
2.2.ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ 21 ΑΙΩΝΑΣ	23
2.3.ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	30
2.4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ-ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	35
2.4.1 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ	35
2.4.2 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	37
2.4.3 ΤΟ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ FIELDER ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ	38
2.4.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ.....	39
2.4.5 ΚΑΘΕΤΗ ΔΥΑΔΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ.....	40
2.5. ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	41
2.5.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ-ΕΞΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	41
2.5.2 ΣΥΜΒΟΛΙΚΗ - ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ-ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	45
2.5.3 ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ, ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ, ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	46
2.6. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	51
3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.	51
3.2 Ο ΝΕΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ.....	56
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ VODAFONE	56
4.1.ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	56
4.2.Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	57

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

4.3.Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	58
4.4 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ VODAFONE.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	59
5.1 ΔΕΙΓΜΑ.....	59
5.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ/ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	59
5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	63
5.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	65
6.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ	65
6.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ.....	73
6.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	78
6.4 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΚΛΙΜΑΚΩΝ.....	84
6.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	86
6.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	116
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ EXCEL	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	119
ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΙΚΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ	119
ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	124
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	126

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΧΗΜΑΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

ΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΤΑ CAMERON AND QUINN (1999)	18
ΣΧΗΜΑ 2.1- Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ.....	27
ΣΧΗΜΑ 2.3- ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΕΙΔΗ ΗΓΕΤΗ	29
ΣΧΗΜΑ 2.2- ΠΥΡΑΜΙΔΑ MASLOW.....	36
ΣΧΗΜΑ 2.4- ΜΟΝΤΕΛΟ CAMERON AND QUINN.....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ.....	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 1. ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	66
ΓΡΑΦΗΜΑ 2. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ Η ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΑΡΧΕΙ;	67
ΓΡΑΦΗΜΑ 3. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ Η ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΑΡΧΕΙ;.....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	69
ΓΡΑΦΗΜΑ 4. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΑΛΛΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ	70
ΓΡΑΦΗΜΑ 5. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΑΛΛΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΑΛΛΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ	71
ΓΡΑΦΗΜΑ 6. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΑΛΛΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	72
ΓΡΑΦΗΜΑ 7. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 8Α. COMMUNALITIES	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 8Β. TOTAL VARIANCE EXPLAINED	74
ΓΡΑΦΗΜΑ 8. SCREEPLOT.....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 8Γ. COMPONENT	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 8Δ. ROTATED COMPONENT MATRIX ^Α	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ^Ε . ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ^Α . COMMUNALITIES	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 9Β. TOTAL VARIANCE EXPLAINED	79
ΓΡΑΦΗΜΑ 9. SCREE PLOT.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 9Γ. ROTATED COMPONENT MATRIX ^Α	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 9Δ. ΟΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΕΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ 5-ΒΑΘΜΙΑΙΩΝ ΚΛΙΜΑΚΩΝ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	85
ΓΡΑΦΗΜΑ 10Α. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 12Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΠΙ ΤΙΣ ΕΚΑΤΟ	89
ΓΡΑΦΗΜΑ 10Β. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 12Β. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙ ΤΙΣ ΕΚΑΤΟ	92
ΓΡΑΦΗΜΑ 10Γ. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	93

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

ΠΙΝΑΚΑΣ 12Γ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΙ ΤΙΣ ΕΚΑΤΟ	93
ΓΡΑΦΗΜΑ 10Δ. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 12Δ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΕΠΙ ΤΙΣ ΕΚΑΤΟ	94
ΓΡΑΦΗΜΑ 10Ε. ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 12Ε. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΕΠΙ ΤΙΣ ΕΚΑΤΟ	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 12ΣΤ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙ ΤΙΣ ΕΚΑΤΟ.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 12Η. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙ ΤΙΣ ΕΚΑΤΟ	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 13. ΤΕΣΤ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 14 ^Α . ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ(RANKS)	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 14Β. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 15 ^Α . ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ(RANKS)	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 15Β. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 16 ^Α . ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ(RANKS)	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 16Β. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 17 ^Α . ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (RANKS)	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 17Β. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΤΕΣΤ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 19 ^Α . ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (RANKS)	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 19Β. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 20 ^Α . ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (RANKS)	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 20Β. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 21 ^Α . ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (RANKS)	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 21Β. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 22 ^Α . ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ (RANKS)	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 22Β. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ.....	108

**Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης
επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εκείνο που χαρακτηρίζει το σημερινό οικονομικό περιβάλλον, είναι ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν τα κέρδη τους, διεισδύοντας σε νέες αγορές και αναζητώντας νέους πιο οικονομικούς και σύντομους τρόπους να παράγουν και να διαθέτουν στους πελάτες καινούργια προϊόντα, πιο καλά και πιο φθηνά.

Αρωγός σε αυτήν τους την προσπάθεια, αποτελούν η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα καθώς αυτές καθορίζουν τις πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, μέσω των οποίων χτίζονται οι μοναδικές ικανότητες τους. Χάρη στην ηγεσία και στην οργανωσιακή κουλτούρα, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την εκμετάλλευση των μοναδικών τους ικανοτήτων προκειμένου να εντοπίσουν ευκαιρίες ανάπτυξης στο πολυσύνθετο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, προκειμένου, να μπορέσουν έτσι να νικήσουν τον αυξημένο ανταγωνισμό.

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει την ηγεσία και την οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης, στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον. Η Vodafone ήταν η εταιρεία που χρησιμοποιήθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα. Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας βασίστηκε σε δύο ερωτηματολόγια, το πρώτο κατέγραψε τους ηγετικούς ρόλους και το δεύτερο κατέγραψε τον τύπο της Οργανωσιακής κουλτούρας στην Vodafone. Το ερωτηματολόγιο για την καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας μεταφράστηκε από το αγγλόφωνο των Cameron και Queen.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο, αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, αποσαφηνίζοντας εννοιολογικά τον ορισμό της και αναδεικνύοντας τα χαρακτηριστικά της. Στη συνέχεια αναφέρεται στις προϋποθέσεις της επιτυχημένης οργανωσιακής κουλτούρας και στην κουλτούρα και το κλίμα της

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

οργάνωσης. Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία σύμφωνα με τους Cameron and Quinn.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει με την σειρά του στην ηγεσία. Εδώ αποφηνίζεται ο ορισμός της ηγεσίας, παρουσιάζοντας την ηγεσία στον 21^ο αιώνα και περιγράφοντας τα στυλ και τα μοντέλα ηγεσίας που υπάρχουν. Στο τέλος του κεφαλαίου περιγράφονται οι τύποι ηγεσίας και οι διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης.

Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει την ηγεσία και την κουλτούρα στις σύγχρονες επιχειρήσεις αναδεικνύοντας την δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης και το ρόλο του ηγέτη στην κουλτούρα των επιχειρήσεων αλλά και την ηθική του.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, εστιάζοντας συγκεκριμένα στην εταιρία Vodafone Ελλάδος, η οποία αποτελεί αντικείμενο μελέτης μας και προσδιορισμού του κατά πόσο υιοθετούνται σε μια σύγχρονη μεγάλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι βασικές υποθέσεις που αναλύονται στο πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών του Quinn.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας και το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο τέλος της εργασίας συνοψίζονται τα βασικά μας συμπεράσματα από την ερευνητική μας προσπάθεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωτική ή οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να φαίνεται από τον τύπο επίπλωσης των γραφείων, από τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, από τις άτυπες κοινωνικές δομές που έχουν αναπτυχθεί, από το χώρο εργασίας. Η οργανωσιακή κουλτούρα ασχολείται τόσο με τον περιβάλλοντα εργασιακό χώρο όσο και με την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε αυτόν τον χώρο. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να διαφέρει σημαντικά από οργανισμό σε οργανισμό, άλλο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας θα έχει π.χ. ένα κολλέγιο από την πυροσβεστική.

Ο τύπος του ντυσίματος, οι στάσεις, οι αξίες, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και πολλά άλλα, όπως και το χρώμα του εργασιακού χώρου, ο τύπος του φωτισμού, οι πίνακες, ο τύπος του πατώματος, αν τα γραφεία είναι ανοικτού (π.χ. Τράπεζες) ή κλειστού (π.χ. Νοσοκομεία) τύπου δίνουν το ιδιαίτερο στίγμα της κάθε συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό ή εταιρεία και συμβάλλουν στην διαφορετικότητα και μοναδικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας του κάθε οργανισμού. Μία οργανωσιακή κουλτούρα ποτέ δεν μπορεί να είναι στάσιμη αφού αλλάζει μαζί με τον χρόνο, τις συμπεριφορές του εργασιακού συνόλου, και την επίδραση εξωτερικών παραγόντων π.χ. αλλαγή νομοθεσίας.

Με βάση την αντίληψη του Gareth Jones (2001) για την οργανωσιακή κουλτούρα την αισθάνεται σαν μία κατάσταση που αλληλεπιδρά με όλα τα άτομα που εργάζονται σε ένα κοινό εργασιακό χώρο και τα εξωτερικά συμβάντα και έχει να κάνει με τη κοινή μάθηση στην οποία έχουν υποβληθεί, τα άτομα, σε αυτόν τον εργασιακό χώρο. Από την άλλη, ένας οργανωσιακός χώρος μπορεί να μην περιορίζεται από σύνορα και απτή εννιαιότητα. Η οργανωσιακή κουλτούρα λόγω της αλληλεπίδρασης που αναφέρθηκε μπορεί να αλλάζει κάθε στιγμή όταν αλλάζουν οι δομές, οι ηθικές αξίες, και οι κανονισμοί επιβράβευσης ή τιμωρίας σε έναν οργανισμό ή εταιρεία. Τέλος, να ειπωθεί ότι επηρεάζεται από τους άγραφους κανόνες, από τις άτυπες συζητήσεις, από διάφορα σύμβολα που έχει ταυτοποιηθεί μαζί τους κλπ.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Μία οργανωσιακή κουλτούρα προσφέρει μία μοναδική ταυτότητα στα μέλη της, που συνοδεύεται από κοινές αξίες και συμπεριφορές, με αποτέλεσμα να δημιουργεί δέσιμο μεταξύ των μελών και αφοσίωση στο κοινό όραμα που έχει η εταιρεία ή οργάνωση και άρα στον σκοπό που θέλει η τελευταία να επιτύχει. Έχοντας ένα κοινό όραμα, που ο δρόμος προς αυτό καθορίζεται με συγκεκριμένους κανόνες και τύπο συμπεριφορών, τότε προσφέρεται ένα οργανωσιακό περιβάλλον που οι αντιδράσεις του κάθε μέλους ελέγχονται και κρίνονται τόσο τυπικά όσο και άτυπα από τα υπόλοιπα μέλη που έχουν εισχωρήσει στην ίδια οργανωσιακή κουλτούρα με στόχο το βέλτιστο αποτέλεσμα προς την επίτευξη του οργανωσιακού σκοπού π.χ. αύξηση πωλήσεων για μία έντονα ανταγωνιστική εταιρεία ή η ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον στην περίπτωση της Greenpeace (Gareth, 1997, 2001)

Κάθε νέα αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να προκαλέσει την εκ νέου προσαρμογή των μελών της σε αυτή την αλλαγή. Οι αλλαγές αυτές δεν μπορούν όμως να ενστερνιστούν από όλα τα μέλη κάθε φορά και άρα μπορεί να υπάρχουν απώλειες, που πιθανότατα αν βρεθεί ανάγκη να πρέπει να καλυφθούν με νέες εισροές μελών. Βέβαια, τις περισσότερες φορές οι αλλαγές αυτές είναι αμοιβαίες, όπως αμοιβαία είναι και η προσαρμογή σε αυτές. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο τελικός σκοπός όλων αυτών είναι τα συμφέροντα του οργανισμού που μπορεί να είναι μία εταιρεία, μία χώρα, ένας αθλητικός όμιλος, μία μη κερδοσκοπική οργάνωση κλπ.

Η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας πολλές φορές χαρακτηρίζεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή του οργανισμού π.χ. Apple, IBM, από την συσσωρευμένη οργανωσιακή εμπειρία που έχει αποκτηθεί καθώς και από την αλληλεπίδραση των μελών του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Bolman και Deal (1991) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα «ταυτόχρονα προϊόν και διαδικασία». Προϊόν για την αποκτηθέντα οργανωσιακή εμπειρία και Διαδικασία γιατί υπάρχει μάθηση των νέων μελών της οργάνωσης από τα παλιότερα μέλη με αποτέλεσμα αυτά τα νέα μέλη να γίνουν κάποιοι στιγμή και τα ίδια διδάσκαλοι των επόμενων νέων μελών.

Σύμφωνα με τον Handy (2002) που καθορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα περισσότερο σαν μία διαδικασία ή μία συμπεριφορά, είναι ο τρόπος που γίνονται

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

πράγματα σε μία οργάνωση π.χ. πως ανταλλάσσονται απόψεις, με ποιο τρόπο γίνονται ενέργειες κλπ. Με βάση τον Robbins (1993), μία οργανωσιακή κουλτούρα διακατέχεται από:

- 1) Τον βαθμό της ταυτοποίησης των μελών ως προς μία ενότητα, μία ομάδα για την επίτευξη του οργανωσιακού σκοπού της οργάνωσης.
- 2) Τον βαθμό αφοσίωσης στην ομαδικότητα.
- 3) Τον βαθμό που θα έχει η κάθε απόφαση πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό μίας οργάνωσης.
- 4) Τον βαθμό αλληλεπίδρασης του κάθε τμήματος μίας οργάνωσης μεταξύ τους.
- 5) Τον βαθμό που υπάρχουν κανονισμοί για την συμμόρφωση συμπεριφορών
- 6) Τον βαθμό ενθάρρυνσης για καινοτομία.
- 7) Τον βαθμό που υπάρχει αναλογία ανταμοιβής και εργασιακής απόδοσης αντί αναλογία ανταμοιβής και παλαιότητας στελέχους.
- 8) Τον βαθμό ανοχής στην κριτική και τη διαφορετικότητα των απόψεων.
- 9) Τον βαθμό εστίασης στους στόχους και άρα στην αποτελεσματικότητα παρά στην κάθε διαδικασία.
- 10) Τον βαθμό προσαρμογής στις εξωτερικές αλλαγές.

Ο Kottler (Gibson, 2003) υποστήριξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα προκύπτει ανεξάρτητα από την μεμονωμένη θέληση του κάθε στελέχους της οργάνωσης και αναδεικνύεται σαν το πρέπον που πρέπει να γίνει. Μία οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να διευκολύνει τις αλλαγές όταν πρέπει να γίνονται ώστε να ανταποκρίνεται περισσότερο σωστά στις εξωτερικές επιδράσεις και ανάγκες.

1.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Πρέπει να τονιστεί ότι μία οργανωσιακή κουλτούρα και άρα ο δρόμος προς την επιτυχία περιλαμβάνει πράγματα που δεν είναι απαραίτητα απτά όπως : οι αξίες που υπάρχουν, ο τύπος της σχέσης με τους πελάτες και τους συναδέλφους ή την ιεραρχία, τα συστήματα ανταμοιβής και επιβράβευσης. Όλα αυτά αποτελούν σχεδόν τα δύο τρίτα του πλούτου μίας οργάνωσης. Το άλλο ένα τρίτο αποτελείται από τα μηχανήματα και τα κεφάλαιά της (Gupta, MacmMillan, & Surie, 2004). Σύμφωνα με αυτή τη λογική βρίσκονται και τα δεδομένα που προσφέρει το Great Place to Work Institute Hellas που δείχνουν ότι η αξιοπιστία, ο σεβασμός, και η δικαιοσύνη είναι οι τρεις κύριοι παράγοντες που κάνουν ένα εργασιακό περιβάλλον το βέλτιστο για να εργάζεται κανείς.

Πρέπει να ειπωθεί ότι η αξιοπιστία έχει να κάνει με την καλή και σωστή επικοινωνία μεταξύ των υπευθύνων ενός οργανισμού με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού αυτού. Η αξιοπιστία όπως είναι γνωστό κερδίζεται μέσα από τη συνέπεια των πράξεων και τη συμβατότητά τους με τα λόγια. Από την άλλη, ο σεβασμός έχει να κάνει με τις σωστές παρεχόμενες υπηρεσίες στα μέλη του οργανισμού όπως εκπαίδευση, εκχώρηση του σωστού υλικού για την εργασία τους όπως βέβαια και με την εκτίμηση για την προσπάθεια για βελτίωση και την προσφορά σωστής εργασίας. Τέλος, η δικαιοσύνη αναφέρεται σε δίκαιους και φανερούς/ξεκάθαρους κανόνες αναδιανομής των κερδών του οργανισμού (σε οποιαδήποτε μορφή, και αν υπάρχουν) μεταξύ των μελών του (Gupta, MacmMillan, & Surie, 2004).

Είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι η αξιολόγηση για τους «100 καλύτερους οργανισμούς με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στις ΗΠΑ» που διεξάγεται κάθε χρόνο από το περιοδικό Fortune δείχνει ότι ενδιαφέρονται να απασχοληθούν σε αυτές άτομα με περισσότερα εργασιακά προσόντα αλλά και οι ίδιοι οργανισμοί δεν κάνουν συχνές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Επιπλέον, η ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών βρίσκεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, επενδύουν στην καινοτομία και στην διαφορετικότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων τους και άρα οδηγούνται σε μεγαλύτερα κέρδη (Gupta, MacmMillan, & Surie, 2004).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Kottler (1996), για να γίνουν επιτυχημένες αλλαγές σε μία οργανωσιακή κουλτούρα, 8 συγκεκριμένα βήματα πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση σε έναν οργανισμό (Kotter, 2003):

1. Στην διάχυση της αντίληψης για την άμεση αναγκαιότητα των αλλαγών να γίνουν για την αποδοτικότερη λειτουργία του και την επιτυχή μεταλλαγή του.
2. Η συμμόρφωση όλης της διοίκησης προς ενιαία στρατηγική εφαρμογής των νέων λειτουργιών.
3. Ανάπτυξη αφοσίωσης στο νέο όραμα και στη νέα στρατηγική και στη γνωστοποίηση αυτών σε όλο το φάσμα του οργανισμού.
4. Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ιδέες και πρωτοβουλίες των μελών του οργανισμού.
5. Θέσπιση νέων κριτηρίων ανταμοιβών και κανόνων για την ενεργή προσπάθεια των μελών του οργανισμού να ανταπεξέρχονται ικανοποιητικά στις νέες αλλαγές.
6. Επιμονή και γνωστοποίηση για τις νέες επιτυχίες του οργανισμού.
7. Προώθηση διαδικασίας αλλαγών.
8. Παγίωση των νέων αλλαγών ως η νέα οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

1.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ταυτόσημη με το οργανωσιακό κλίμα. Το πρώτο εσωκλείει ολόκληρο το σύστημα ενός οργανισμού που αναφέρεται τόσο σε άτυπους όσο και σε καθορισμένους κανόνες αλλά και σε ηθικές αξίες, συμπεριφορές μελών και ηγετών, στον οργανωσιακό χώρο, στα μηχανήματα, στα έπιπλα, στις παραδόσεις, στην επικοινωνία των μελών κλπ. (Tagiouri, 2000)

Αντίθετα, το κλίμα συχνά είναι δημιούργημα ενός ηγέτη ή μίας ηγεσίας και συμπεριλαμβάνει και τις αντιλήψεις, στάσεις και τα πιστεύω των μελών. Μία οργανωσιακή κουλτούρα χρειάζεται ένα κλίμα αλλαγής για την εξέλιξη του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, γίνεται φανερό ότι το οργανωσιακό κλίμα είναι πιο άμεσα και άρρηκτα συνδεδεμένο με το τύπο διοίκησης και ηγεσίας, τις ενέργειες και αποφάσεις του ηγέτη και το πώς αυτές επηρεάζουν την στάση και αντιλήψεις των υπόλοιπων μελών του οργανισμού (Tagiouri, 2000).

Ο Tagiouri (2000) που έχει ασχοληθεί με το οργανωσιακό κλίμα, προσπάθησε να το ορίσει σαν ένα εσωτερικό περιβάλλον που επηρεάζεται από και επηρεάζει τα μέλη ενός οργανισμού όπως και τις συμπεριφορές του. Πιστεύει ότι οι ενέργειες και συμπεριφορές του ηγέτη ή της διοίκησης είναι αυτές που έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του οργανωσιακού κλίματος ακόμη και όταν αυτό το κλίμα εκπέμπει έναν αρνητισμό ή μη αποδοχή. Είναι περιττό να τονιστεί ότι η διαμόρφωση του οργανωσιακού κλίματος παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωσιακή κουλτούρα και άρα στην απόδοση του οργανισμού (Tagiouri, 2000).

Από την άλλη μεριά, ο Burke (2003) συμπεραίνει ότι οι κατευθυνόμενες αλλαγές στο οργανωσιακό κλίμα μπορούν να επιτευχθούν επειδή το οργανωσιακό κλίμα αλληλεπιδρά σημαντικά με τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού. Επίσης, πρέπει να ειπωθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει όλο τον οργανισμό ενώ το οργανωσιακό κλίμα μπορεί να διαφέρει από τμήμα σε τμήμα. Στο ίδιο μοτίβο είναι και η αντίληψη του Springer (2002) ο οποίος υιοθετεί ότι το οργανωσιακό κλίμα είναι μία υπομονάδα της οργανωσιακής κουλτούρας όπως είναι το εκατοστό στο μέτρο.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

1.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Διάφοροι ορισμοί και θεωρητικές προσεγγίσεις υπάρχουν για την οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτές εξετάζονται παρακάτω.

Συγκεκριμένα, οι Deshpande και Webster (1989, 2002) ανέφεραν ότι μία οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα αξιών και αντιλήψεων που δίνει την ευκαιρία στα μέλη του οργανισμού να ενστερνιστούν το πώς λειτουργεί η οργάνωση και το τι αναμένει από τα μέλη του να κάνουν ή πράξουν. Συνεπώς, οι καθορισμένοι κανόνες βοηθούν σε αυτό το βήμα.

Από την άλλη μεριά, οι O'Reilly, Chatman και Caldwell (2001) μίλησαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από 7 διαστάσεις (Cashman, 2002):

- α) Καινοτομία – νέες ιδέες που οδηγούν σε νέες αντιλήψεις, προϊόντα και υπηρεσίες π.χ. Apple – Iphone.
- β) Σταθερότητα – Να γνωρίζει το κάθε μέλος κάθε στιγμή τι συμπεριφορές αναμένει να αντιμετωπίσει, το σύστημα ανταμοιβών και όχι ένα περιβάλλον άστατο που οι κανόνες και συμπεριφορές αλλάζουν άμεσα.
- γ) Σεβασμός στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού που σημαίνει εκτίμηση και υποστήριξη των προσπαθειών τους.
- δ) Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα – ο στόχος να είναι συγκεκριμένος για όλα τα μέλη.
- ε) Προσανατολισμός στην ομάδα – Επικοινωνία, υποστήριξη, ηθική επιβράβευση, αλληλοβοήθεια είναι μερικές λέξεις που περιγράφουν αυτή τη διάσταση.
- στ) Προσανατολισμός στην λεπτομέρεια – Κάθε τι που γίνεται να μην περνάει απαρατήρητο, αλλαγές, νέες ιδέες, και η καινοτομία συχνά προέρχονται από κάποιες λεπτομέρειες.
- ζ) Επιθετικότητα – Εξωτερίκευση της κουλτούρας.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Η έρευνα των Deshpande και Webster (2002) σε ιαπωνικές εταιρείες έδειξαν ότι μεγαλύτερα ποσοστά οργανωσιακής επιτυχίας είχαν οργανισμοί που είχαν συνδεθεί με μία κουλτούρα αγοράς, δηλαδή με επιθετική ανταγωνιστικότητα, και έντονο προσανατολισμό στο στόχο και στο αποτέλεσμα ή με μία κουλτούρα που ήταν ευέλικτη και υποστήριζε την καινοτομία.

Σύμφωνα με τον Baumgartner (2003), η οργανωσιακή κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αδιάκοπη ανάπτυξη και κατά συνέπεια την αλλαγή. Το κάθε μέλος πρέπει να ενστερνίζεται αυτές τις αλλαγές. Μία οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να περιλαμβάνει τέτοιους μηχανισμούς και κανονισμούς που να ομαλοποιεί την μετάβαση ή καλύτερα τις μεταβάσεις. Η αναγνώριση της οργανωσιακής κουλτούρας σαν μία ξεχωριστή οντότητα με σημαίνοντα ρόλο για την επιτυχία ενός οργανισμού έγινε στις δεκαετίες του '70 και του '80 στην Ιαπωνία.

Παρομοίως, ο Scheyogg (2001) κατάλαβε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των συμπεριφορών και των αντιλήψεων όλων των μελών του οργανισμού που κοινοποιούνται άγραφα μεταξύ των μελών και αλληλεπιδρούν με αποτέλεσμα να καθορίζεται από το σύνολο το μελών και όχι από τον καθένα μεμονωμένα, το προφίλ της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού. Νομοτελειακά οδηγεί στην ομοιογένεια συμπεριφορών και αντιλήψεων μέσα στον οργανισμό και οι οποίες αν παγιωθούν δυσκολεύουν την εκκίνηση των οργανωσιακών αλλαγών.

Ο Scheyogg (2001) υποστηρίζει ότι η κάθε προσπάθεια αλλαγής πρέπει πρώτα να κατανοηθεί προσωπικά από το κάθε μέλος, να προσαρμοστεί εκείνο σε αυτές, και τελικά να ταυτοποιηθεί με τις προκείμενες αλλαγές. Σε περίπτωση που το μέλος έρχεται σε έντονη αντίθεση με τις αξίες και αντιλήψεις του σε προσωπικό επίπεδο, τότε οι προκείμενες αλλαγές βρίσκουν δυσκολίες στην εφαρμογή τους.

Σύμφωνα με τον Sonnenfeld (1988) και τους Sonnenfeld και Peiper (1988), η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις κύριους τύπους κουλτούρας που ταυτίζονται με τέσσερις τύπους προσωπικότητας:

- 1) **Ακαδημαϊκή κουλτούρα:** Σχετίζεται με οργανισμούς όπως τα πανεπιστήμια και τα νοσοκομεία. Καλλιεργείται σταθερός εργασιακός χώρος στον οποίο άτομα με

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

εξειδικευμένες δεξιότητες εργάζονται. Η άσκηση, μάθηση και εξέλιξη αυτών των δεξιοτήτων είναι ο κύριος στόχος οργανισμών με τέτοια κουλτούρα.

- 2) **«Baseball team»:** Οργανισμοί με τέτοια κουλτούρα καλλιεργούν ομάδες που αποτελούνται από ελεύθερα στελέχη με υψηλές οικονομικές απολαβές που ανταποκρίνονται στις υψηλές τους δεξιότητες. Η ζήτηση για τέτοια άτομα βρίσκεται στο ζενίθ.
- 3) **Κουλτούρα Κλαμπ «club»:** Η συγκεκριμένη κουλτούρα στοχεύει σχεδόν στην πλήρη ταυτοποίηση με την ομάδα και για αυτό το λόγο η πίστη και αφοσίωση αναπτύσσονται σε υψηλά επίπεδα. Συνήθως, τα νέα μέλη ξεκινάνε από τα χαμηλά κλιμάκια. Τέτοιοι οργανισμοί μπορεί να είναι ο στρατός, τα δικαστήρια.
- 4) **Κουλτούρα Οχυρό:** Η εισροή νέων μελών και η εκδίωξη άλλων είναι συνήθης σε οργανισμούς με τη συγκεκριμένη κουλτούρα. Αναζητούνται συνέχεια συγκεκριμένες δεξιότητες. Τέτοιοι οργανισμοί είναι ιδανικοί ίσως για άτομα που επιζητούν τις αλλαγές και δεν νοιάζονται τόσο για την εργασιακή ασφάλεια της θέσης τους π.χ. Αυτοκινητοβιομηχανίες.

Μία ακόμη κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας πρόσφερε ο Denison (1990). Μίλησε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να τυποποιηθεί σε τέσσερις βασικούς άξονες που αντιστοιχούν σε τέσσερις βασικές υποθέσεις:

- 1) **Η υπόθεση της Συνέπειας:** Αναφέρεται στην κοινή διάχυση αντιλήψεων, στάσεων και αξιών μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και αυτή η κοινή διάχυση μπορεί να οδηγήσει στην ταύτιση των μελών, ένας τύπος εσωτερικού συντονισμού. Συμβάλλει στην ολοκληρωμένη συνεργασία αλλά επιδρά έντονα αρνητικά όσον αφορά την πιθανότητα αλλαγών και διαφοροποιήσεων λόγω της μεγάλης συνοχής.
- 2) **Η υπόθεση της Αποστολής:** Αναφέρεται στο συντονισμό των μελών του οργανισμού ως προς ένα κοινό στόχο, σε ένα κοινό αποτέλεσμα μέσω της

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

υιοθέτησης κοινής στρατηγικής. Συμβάλλει στην σταθερότητα του οργανισμού.

- 3) **Η υπόθεση της Προσαρμοστικότητας:** Αναφέρεται στον τρόπο που αναπτύσσονται διάφοροι κανόνες, στάσεις, συμπεριφορές που έχουν σαν αποτέλεσμα να φέρουν αλλαγές στον οργανισμό που έχουν βασιστεί στην επιτυχή ερμηνεία των εξωτερικών ερεθισμάτων/μηνυμάτων με απώτερο σκοπό την επιτυχή επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού.
- 4) **Η υπόθεση της Συμμετοχής:** Αναφέρεται σε οργανωσιακές κουλτούρες που υποστηρίζουν τη συμμετοχή των μελών με σκοπό να αυξήσουν την ευθύνη των μελών, την σημαντικότητα των στόχων, την δέσμευση και την πίστη.

Με βάση αυτές τις αναφορές για τις υποθέσεις, βγαίνει το συμπέρασμα ότι η υπόθεση της Συνέπειας και της Αποστολής συμβάλλουν στην σταθερότητα ενός οργανισμού και στη συνοχή των μελών, ενώ οι υποθέσεις της Προσαρμοστικότητας και της Συμμετοχής συμβάλλουν στην ευκολία οργανωσιακών αλλαγών. Από την άλλη, η πρώτη και τέταρτη υπόθεση σχετίζονται με τις δυναμικές που αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό ενώ η δεύτερη και τρίτη υπόθεση σχετίζονται με τις εξωτερικές διεργασίες που γίνονται.

Πρέπει να επισημανθεί, ότι κάποια οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να έχει στοιχεία και από τις τέσσερις υποθέσεις ή μόνο από δύο. Συνήθως είναι μία μίξη υποθέσεων οι οργανωσιακές κουλτούρες αλλά σχεδόν πάντα, κάποια στοιχεία είναι πιο κυρίαρχα από κάποια άλλα (Martin, 1992). Είναι σημαντικό να λεχθεί ότι σύμφωνα με τον Mowday (1982) η οργανωσιακή δέσμευση έχει τρεις βασικούς άξονες, την αποδοχή των στόχων και αξιών ενός οργανισμού, τη πρόθεση για βελτίωση του οργανισμού, και την πρόθεση το κάθε μέλος να παραμείνει μέλος του οργανισμού. Η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να πάρει τρεις μορφές, τη συναισθηματική μορφή, την ηθική δέσμευση, και τρίτον, την υπολογιστική δέσμευση. Ο τελευταίος τύπος δέσμευσης αναφέρεται στο κόστος αποχώρησης από τον οργανισμό.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

1.5. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON and QUINN

Οι Cameron και Quinn (1999) προσπάθησαν να τυποποιήσουν όλες αυτές τις προσπάθειες κατηγοριοποίησης της οργανωσιακής κουλτούρας σε κάτι απτό, σε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 6 τετράδες ερωτήσεων και το οποίο παράγει δύο διαστάσεις με τέσσερις κατευθύνσεις σε κάθετους άξονες. Οι αλληλεπιδράσεις αυτών, παράγουν τέσσερα τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε τέσσερις τύπους κουλτούρας. Το ερωτηματολόγιο αυτό καταγράφει τόσο την τωρινή, όσο και την επιθυμητή κατάσταση.

Συγκεκριμένα, οι έξι ομάδες συμβάλλουν στο να γίνουν κατανοητά:

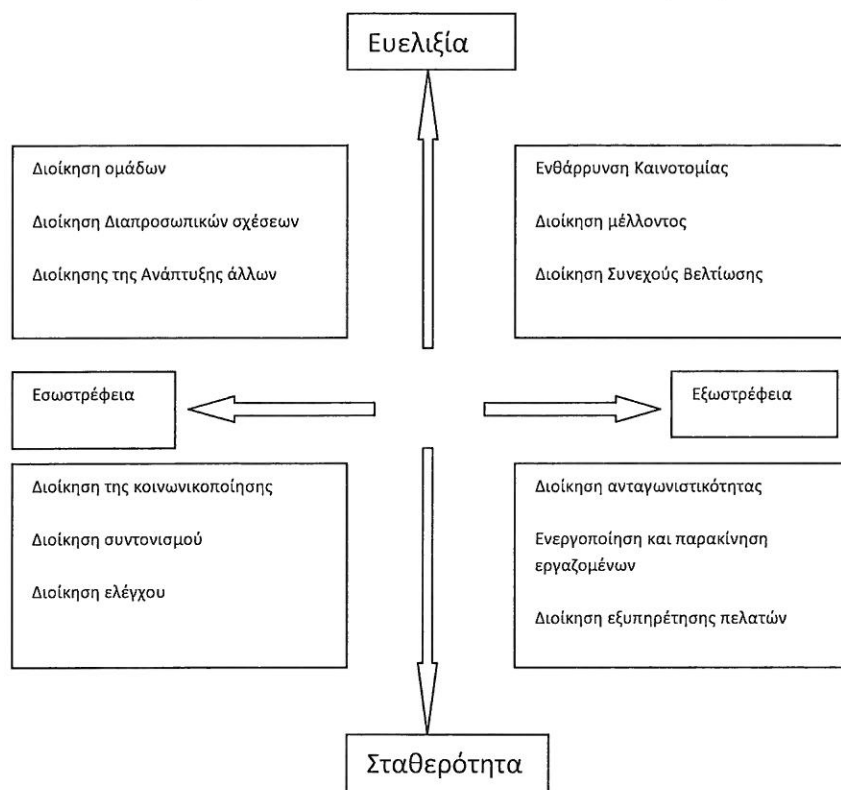
- α) Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού. Ποια είναι τα κύρια στοιχεία που τον αποτελούν.
- β) Η οργανωσιακή ηγεσία. Ποιο είναι το κύριο προφίλ της ηγεσίας.
- γ) Η διοίκηση των εργαζόμενων. Πως διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και το πώς αντιδρά το τελευταίο μέσα στον εργασιακό χώρο.
- δ) Η οργανωσιακή συνοχή. Με ποιο τρόπο τα μέλη συμπεριφέρονται σαν σύνολο στην οργάνωση.
- ε) Η οργανωσιακή στρατηγική. Ποια είναι η στρατηγική που ακολουθεί η οργάνωση, π.χ. επιθετική, ανταγωνιστική.
- στ) Τα κριτήρια επιτυχίας. Με ποιο σύστημα ο οργανισμός ανταμείβει, τιμωρεί, διαχειρίζεται την όποια επιτυχία των μελών του ως προς τον κοινό στόχο.

Το συγκεκριμένο εργαλείο καταγραφής της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να δώσει πληροφορίες σχετικά με την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα γενικά, αλλά και ειδικά για κάθε οργανωσιακό στοιχείο από τα έξι που αναφέρθηκαν, την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί και οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν μέσω της καταγραφής των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ της τωρινής και της επιθυμητής κουλτούρας.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Εδώ πρέπει να αναφερθεί, το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας, το οποίο βασίστηκε στο “Competing Values Framework” (πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών). Το μοντέλο αυτό φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Οι Ηγετικοί Ρόλοι κατά Cameron and Quinn (1999)



Το μοντέλο αυτό των Cameron και Quinn (1999) αποτελείται από δύο κύριες διαστάσεις οι οποίες είναι η ευελιξία έναντι της σταθερότητας και η εσωστρέφεια έναντι της εξωστρέφειας. Το θετικό με αυτό το μοντέλο έγκειται στο ότι δεν απορρίπτει κανέναν συνδυασμό, καμία κουλτούρα. Το αντίθετο μάλιστα, δείχνει απλά το βαθμό που υπάρχει η κάθε διάσταση ή κατεύθυνση και πάνω σε αυτά τα αποτελέσματα γίνεται ο σχολιασμός για την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Συγκεκριμένα, το κάθε τεταρτημόριο όπως προ-ειπώθηκε αντιπροσωπεύει και έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας. Το ερωτηματολόγιο αυτό και οι διαστάσεις που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn αξιοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία, όπου η υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα αλλά και οι αντιλήψεις για την ηγεσία επιχειρήθηκαν να αποτυπωθούν μέσα από ερωτήσεις διχοτομικές, κλίμακας Likert και σημαντικού διαφορικού. Ενώ η επιθυμητή κατάσταση μέσα από ερωτήσεις κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αποτελεί και την κατεξοχήν κλίμακα που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn στο δικό τους εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΗΓΕΣΙΑ

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου, θα γίνει μια προσπάθεια να εντοπιστούν τα σημαντικότερα μοντέλα ηγεσίας από την βιομηχανική εποχή έως και σήμερα καθώς και το πώς αποτυπώνεται ο ρόλος του ηγέτη.

2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για τη διεύθυνση των υποθέσεων του «οίκου» δηλαδή της οικογένειας. Ο όρος οικογένεια εκλαμβάνεται φυσικά με ευρύτατη έννοια και σημαίνει κάθε σύνολο ανθρώπων, μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποικιλόμορφοι δεσμοί κατά τρόπον ώστε αυτοί να αποτελούν ομάδα (Φλώρος, 1993).

Η διοίκηση συνεπάγεται, την προσπάθεια που καταβάλει κάποιος, για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας και πολύ περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών, προς όφελος της ομάδας ως συνόλου, καθώς και προς όφελος καθενός εκ των μελών της. Το διοικητικό έργο συνίσταται στη λειτουργία του σχεδιασμού, η οποία προηγείται της διοικητικής λειτουργίας και καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς τους σκοπούς αλλά και τα μέσα βάση των οποίων θα επιτευχθεί (Παπαδόπουλος, 2009).

Η διοίκηση είναι τόσο παλιά όσο χρονολογείται και η ζωή στο πλανήτη. Από τη προϊστορία ακόμα στις πρωτόγονες κοινωνίες, ο αρχηγός της οικογένειας, της φυλής κ.λ.π, ως βασικός εκφραστής των αναγκών της ομάδας συντόνιζε τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως ήταν η αναζήτηση και η εξασφάλιση τροφής αλλά και η λήψη μέτρων προστασίας απέναντι σε διάφορους κινδύνους κ.λ.π. Εκείνη τη περίοδο αυτός που διοικούσε, ήταν συνήθως ο δυνατός και αυτό του το προτέρημα υποδηλωνόταν με τη σωματική του διάπλαση. Ο δυνατός διοικούσε και υπόλοιποι τον ακολουθούσαν έχοντας ως βάση της υπακοής τους το φόβο του ισχυρότερου (Φλώρος, 1993).

Με τα χρόνια ο άνθρωπος βρήκε μόνιμη κατοικία ορίζοντας τους χώρους διαμονής του. Ο ορισμός της κατοικίας δημιούργησε τις πόλεις, διαφοροποιώντας

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

έτσι τις ανθρώπινες σχέσεις τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Οι αλλαγές αυτές μετέτρεψαν τη διοικητική λειτουργία σε περισσότερο αναγκαία αλλά και πολύπλοκη διαδικασία. Είναι η περίοδος όπου η διοίκηση περνάει στα χέρια ανθρώπων με χαρακτηριστικό τους, τη νόηση και όχι τη σωματική δύναμη. Η διοίκηση πάντως συνεχίζει να ασκείται από ένα άτομο το οποίο παίρνει την εξουσία όχι πάντα βασιζόμενο στην άποψη των πολλών (Δίκαιος et al., 1999).

Σύμφωνα με τον Δ Μπουραντά στο βιβλίο του «Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», η ηγεσία ορίζεται ως: *«Η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»*(Μπουραντάς, 2005).

Είναι δεδομένο, ότι μέσα στους αιώνες η ηγεσία απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα τόσο σε πρακτικά όσο και θεωρητικά θεμέλια. Η πολυπλοκότητα του όρου ηγεσία σε συνδυασμό με τη συνεχή εξέλιξη των πραγμάτων σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό επίπεδο είχε ως αποτέλεσμα να αποδοθούν πολλές και διαφορετικές απόψεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ηγεσία περιγράφεται ως μια διαδικασία, ενώ σε άλλες περιπτώσεις αναφέρεται σε ένα άτομο που κερδίζει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των γύρων του (Κυριαζόπουλος et al., 2000).

Οι περισσότερες αναλύσεις σε σχέση με την ηγεσία έχουν εστιάσει σε πολιτισμικές, χρονολογικές και θεωρητικές πεποιθήσεις με στόχο να ορίσουν διάφορες συμπεριφορές ηγετών. Ο Hersey στο βιβλίο του «The Situational Leader» υποστηρίζει ότι: *«Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή την επιχείρηση»* (Hersey, 1984). Ο Ζαβλανός το 2002 στο βιβλίο του «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» αναφέρει ότι *«Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων»*(Ζαβλανός, 2002)

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο Δ. Μπουραντάς στο βιβλίο του *«Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»*, αναφέρει ότι: *«Ο διακεκριμένος καθηγητής του Insead Kets de Vries πιστεύει ότι η ηγεσία είναι η έκφραση του “θεάτρου” που παίζεται στον εσωτερικό κόσμο του ηγέτη. Αυτός είναι ο λόγος που ένα ουσιαστικό μέρος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των στελεχών εστιάζει στην αυτό-ηγεσία»* (Δαμουλιάνου, 2007).

Ηγεσία σημαίνει να δίνουμε στους άλλους τη δυνατότητα να ακολουθήσουν, μέσα από τη στρατηγική σκέψη και την εστίαση στη σωστή κατεύθυνση, την εξάλειψη των εμποδίων, την ανάπτυξη της ευθύνης και την ανάληψη πρωτοβουλίας για δράση. Οι ίδιοι συγγραφείς μέσα από αυτή τους τη τοποθέτηση αναφέρουν ένα διαφορετικό πρότυπο ηγέτη που μπορεί να απαντήσει στην ερώτηση: *«πόσο ψηλά είναι το ψηλά για μένα;»*, που βλέπει τον εαυτό του ως χήνα-ηγέτη, αντί για τον αρχηγό-βούβαλο, που μαθαίνει πως για να είσαι χήνα-ηγέτης πρέπει να κάνεις το βούβαλο να πετάξει, και αυτό, δίνοντας πρωτοβουλίες στους υπαλλήλους σου (James et al., 2000).

Ο ηγέτης έχει τα ίδια χαρακτηριστικά ανεξάρτητα από το χώρο που εντάσσεται. Έτσι πάντα καλείται να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του, για να βοηθήσει στη λειτουργία του οργανισμού που διοικεί. Ο ηγέτης σε μια μονάδα, έχει τα χαρακτηριστικά που έχει ο οποιοσδήποτε ηγέτης σε οποιοδήποτε κλάδο και αν αυτός εντάσσεται. Αυτό που αλλάζει, είναι οι καταστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει, οπότε και ανάλογα το στυλ που υιοθετεί, αναπτύσσει και την αντίστοιχη διαφορετική προσέγγιση.

Αφού στην επόμενη ενότητα προσδιορίσουμε ιστορικά το ρόλο του ηγέτη, θα προχωρήσουμε στη παράθεση των ηγετικών στυλ προκειμένου να κατανοήσουμε τις διαφορετικές προσεγγίσεις που μπορεί να ακολουθήσει ένας ηγέτης, διοικώντας έναν οργανισμό.

2.2. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ 21 ΑΙΩΝΑΣ

Η ηγεσία συμβάλει στην κοινωνική συνοχή και την ενοποίηση των μαζικών προσπαθειών, ιδιαίτερα σε δύσκολες, για τις κοινωνικές ομάδες περιστάσεις. Η ανάδειξη του σωστού ηγέτη αποτελεί τη βάση για την σωστή ανάπτυξη ενός οργανισμού. Υπάρχουν βέβαια περιπτώσεις όπου ο ηγέτης αποτυγχάνει, όπου εμφανίζεται ανάξιος, να πραγματοποιήσει αυτά τα οποία έχει βάλει σαν στόχο. Σε αυτές τις περιπτώσεις αρχίζει η αμφισβήτηση από τους οπαδούς η οποία αναφέρεται κυρίως στις ικανότητες του ηγέτη (Eales-White, 2003).

Η ακτινοβολία του ηγέτη είναι αυτή η οποία ασκεί αποφασιστική επιρροή στα μέλη της ομάδας που διοικεί. Μέσα από τις αρχές της διοίκησης καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε κάθε οργανισμό είναι πολύ σημαντικός και συμβάλει στην υποκίνηση του προσωπικού, αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (Daft, 2003).

Είναι αδύνατον μια ομάδα χωρίς ηγέτη να επιτύχει γιατί πολύ απλά τις λείπουν δύο βασικά στοιχεία τα οποία είναι η πειθαρχία και η καθοδήγηση. Χωρίς αυτά τα δύο, το αποτέλεσμα είναι η ομάδα να εμφανίζει έλλειψη συντονισμού μεταξύ των ενεργειών των μελών της. Κάθε ομάδα χρειάζεται ηγέτη, είτε αυτός είναι διορισμένος όπως συμβαίνει στις τυπικές οργάνωσης, είτε αναδεικνύεται άτυπα και δια κοινής αποδοχής των μελών της (Daft, 2003).

Ακόμα και στην περίπτωση που η ομάδα αποφασίζει από κοινού, είναι αναγκαία και η παρουσία ενός ηγέτη. Επειδή ακόμα και σε αυτή την περίπτωση προκύπτει η ανάγκη παροχής κάποιων οδηγιών, συμβουλών ή κατευθύνσεων. Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής διοίκησης για έναν οργανισμό είναι γενικά αναγνωρισμένη. Ο ηγέτης είναι εκείνος που διαθέτει τις γνώσεις, τη διορατικότητα και την πείρα που απαιτείται, για την επιλογή των στόχων της επιχείρησης (Φαναριώτης, 1999).

Τα καθήκοντα του αποτελεσματικού ηγέτη είναι η κατανομή και διαχείριση των υλικών μέσων, του ανθρώπινου δυναμικού, των χρηματικών κεφαλαίων, η διαχείριση της ποιότητας στο χώρο εργασίας, των καλών σχέσεων μεταξύ των

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

εργαζόμενων και των αλλαγών και των κρίσεων (Φαναριώτης, 1999, Dickenson-Hazard, 2000).

Η ηγεσία αποτελεί επιρροή ενός ατόμου επί άλλων ατόμων, πρόκειται δηλαδή για δύναμη επηρεασμού της βούλησής τους. Ο επηρεασμός αυτός αποσκοπεί στην πλήρη αλλαγή ή τη μερική τροποποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου-οπαδού, με σκοπό να τον στοχεύσει προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ηγετική ικανότητα αποτελεί το θετικό χαρακτηριστικό της παρουσίας και του ρόλου του ηγέτη και διαφέρει από τον εξαναγκασμό ο οποίος στηρίζεται στο φόβο. Τα άτομα υπακούουν στις εντολές και τις υποδείξεις του ηγέτη, γιατί τα εμπνέει και τους δημιουργεί προσδοκίες, αισιοδοξία και εσωτερική διάθεση για συμβολή στην κοινή προσπάθεια.

Η ηγετική ικανότητα είναι έννοια διαφορετική από τη δύναμη της τυπικής εξουσίας την οποία κατέχει κάθε προϊστάμενος. Η τυπική εξουσία παρέχει, στο άτομο-φορέα, τη δυνατότητα να αποφασίζει και να δίνει εντολές προς τα μέλη της ομάδας (υφιστάμενούς του) τα οποία έχουν αντίστοιχη, επίσης τυπική, υποχρέωση, για συμμόρφωση και εκτέλεση. Η εξουσία αυτή του προϊστάμενου είναι δοτή. Έχει παραχωρηθεί από τον ιδιοκτήτη του οργανισμού, το περιεχόμενό της είναι νομικό και συνεπώς, έχει τη ρίζα της στους κανόνες της έννομης τάξης. Η ηγετική επιρροή διαφέρει κατά το ότι μπορεί να υφίσταται και να φέρει αποτελέσματα και σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο ηγέτης στερείται τυπικής εξουσίας, όπως συμβαίνει άλλωστε με τους ηγέτες των άτυπων ομάδων.

Ο ηγέτης κατευθύνει τις προσπάθειες της ομάδας προς την πραγματοποίηση στόχων, που δεν είναι άλλοι από τους στόχους του οργανισμού. Στα πλαίσια όμως αυτών των στόχων του οργανισμού, είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνονται και οι επιμέρους στόχοι των ατόμων. Η βασική αρμοδιότητα του ηγέτη είναι να μπορέσει να βοηθήσει το άτομο να επιτύχει στους προσωπικούς του στόχους συμβάλλοντας έτσι στους στόχους του οργανισμού (Daft, 2003).

Τα άτομα τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν ηγέτες έχουν συγκεκριμένα προσόντα. Τα προσόντα αυτά αναγνωρίζονται μέσα από συγκεκριμένες μεθόδους οι οποίες είναι: η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων, η γνώμη των συνεργατών του μέσα από ψηφοφορία και η υπόδειξη από ειδικούς παρατηρητές της εταιρείας. Τα

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

θεμελιώδη προσόντα για να χαρακτηριστεί κάποιος ηγέτης είναι τα εξής (Gibson, 1995):

- **Ευφυΐα:** Με βάση τον Ralph Stogdill, οι ηγέτες είναι ευφυέστεροι από τους οπαδούς τους. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι όταν ο ηγέτης έχει πολύ υψηλό δείκτη νοημοσύνης ενώ οι υφιστάμενοι του πολύ χαμηλό το αποτέλεσμα θα είναι αρνητικό γιατί δεν θα μπορέσει να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.
- **Προσωπικότητα:** Έχει αποδειχτεί ότι όταν η προσωπικότητα ενός ατόμου χαρακτηρίζεται από εγρήγορση, πρωτοτυπία, εντιμότητα, ακεραιότητα χαρακτήρα και αυτοπεποίθηση, τότε το άτομο αυτό χαρακτηρίζεται ως ηγέτης.
- **Τα φυσικά χαρακτηριστικά:** Πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε σχέση με τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη οδήγησαν σε αντιφατικά αποτελέσματα. Με αυτό θέλουμε να επισημάνουμε, ότι υπάρχει ομάδα ερευνητών που ισχυρίζεται, ότι ένα άτομο όταν είναι μεγαλόσωμο έχει περισσότερες πιθανότητες να επιβληθεί σε μια ομάδα ανθρώπων άρα είναι καλύτερος ηγέτης από κάποιον οποίος οι φυσικές του ικανότητες δεν δημιουργούν δέος σε μια ομάδα ανθρώπων. Από την άλλη μεριά άλλοι ερευνητές πιστεύουν έχοντας και το παράδειγμα του Μ. Ναπολέοντα ότι δεν παίζει κανένα ρόλο η εξωτερική εμφάνιση του ατόμου στην δυναμική του σαν ηγέτης.
- **Η ικανότητα για εποπτεία:** Δεν είναι εφικτό να μετρηθεί η εποπτεία σαν έννοια, το μόνο το οποίο επιδιώκουν οι ερευνητές να ελέγξουν είναι το αν αυτός ο οποίος ασκεί εποπτεία, προβαίνει στις σωστές ενέργειες και παίρνει όλα τα απαιτούμενα μέτρα (Pacanowsky et al., 1994).

Τα χαρακτηριστικά, οπωσδήποτε συντελούν στη διαμόρφωση της ηγετικής ικανότητας. Υπάρχουν όμως και αντικρουόμενες απόψεις για το κατά πόσο μπορούν να αποτελέσουν ασφαλές μέσο για να χαρακτηρίσουμε κάποιον ηγέτη. Οι κύριοι λόγοι οι οποίοι καλλιεργούν αυτές τις απόψεις είναι η συνεχής ανακάλυψη νέων χαρακτηριστικών δημιουργεί σύγχυση, τα τεστ στα οποία υποβάλλονται οι επίδοξοι ηγέτες τα οποία μπορούν να διερευνήσουν και τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν

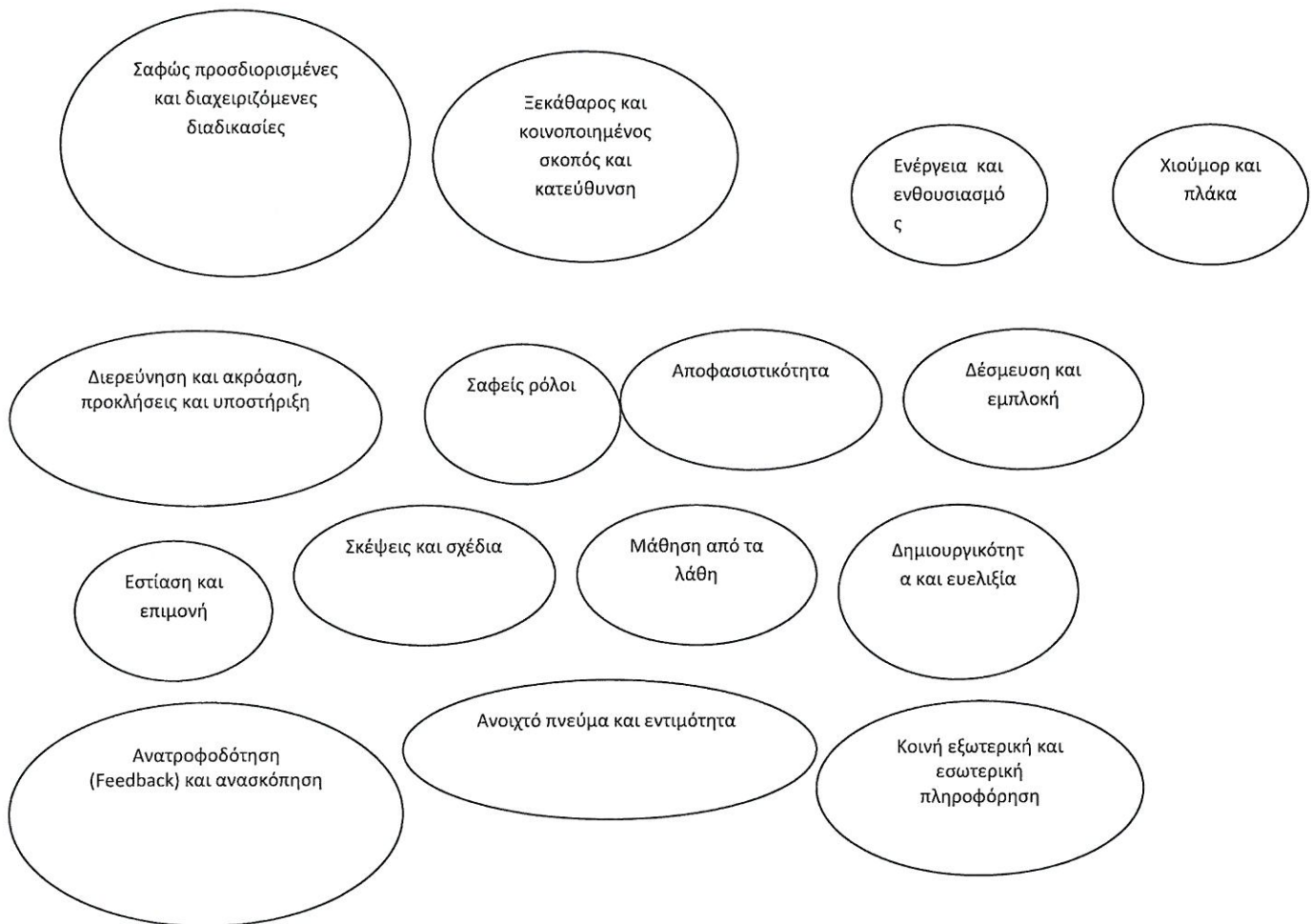
Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

θεωρούνται πάντα αξιόπιστα. Συνεπώς τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι φυσικό να διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση (Pacanowsky et al., 1994).

Εξετάζοντας τη συμπεριφορά των ηγετών πραγματοποιήθηκε μία προσπάθεια να καθοριστούν σε τι ενέργειες προβαίνουν οι επιτυχημένοι ηγέτες και όχι πως αυτοί παρουσιάζονται στο περιβάλλον τους. Αυτές οι έρευνες ξεκίνησαν να εξετάζουν τον ηγέτη στα πλαίσια του οργανισμού, εντοπίζοντας την υπάρχουσα συμπεριφορά η οποία αυξάνει την επιρροή στην εταιρία (Pacanowsky et al., 1994).

Οι πολύ γνωστές και επιστημονικά τεκμηριωμένες μελέτες του πανεπιστημίου του Michigan και του Ohio υιοθέτησαν αυτή τη μέθοδο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονα και σε άλλα πανεπιστήμια και τα αποτελέσματα που ήρθαν στην επιφάνεια ήταν παρόμοια μεταξύ τους. Ο αντίκτυπος αυτής της εργασίας εντοπίζεται στο γεγονός ότι η ηγεσία δεν ήταν απαραίτητα ένα εκ γενετής χαρακτηριστικό, αλλά θα μπορούσε να διδαχθεί και στους υπαλλήλους (Gibson J, 1995). Κατά τον πατέρα της στρατηγικής, ο ηγέτης ενός στρατού –και, κατ’ επέκταση και κατ’ αναλογία, κάθε οργάνωσης που εμπλέκεται σε κάθε είδους ανταγωνισμούς ακόμη και μιας ομάδας εντός αυτών των οργανώσεων ή ενός ατόμου- πρέπει να γνωρίζει ότι η τέχνη του πολέμου διέπεται από πέντε σταθερούς παράγοντες που όλοι τους πρέπει να υπολογίζονται. Αυτοί οι παράγοντες είναι «ο Ηθικός Νόμος, ο Ουρανός, η Γη, ο Ηγέτης, η Μέθοδος και η Πειθαρχία» (Sun, 2001).

Όπως βλέπουμε στο παρακάτω σχήμα, όταν η ομάδα λειτουργεί αποτελεσματικά, αυτό που κατορθώνει είναι να έχει συνέργεια, με αποτέλεσμα η δημιουργική παραγωγή της ομάδας να είναι μεγαλύτερη. Εάν δεν σκεπτόμαστε συνειδητά τον εαυτό μας ως ηγέτη ή Δημιουργό Ανάπτυξης και Μάθησης, δεν μπορούμε να κάνουμε τον απαραίτητο σχεδιασμό ώστε να ενεργούμε αποτελεσματικά κάθε φορά που επωμιζόμαστε τον συγκεκριμένο ρόλο. Σαν άνθρωποι δρώντες έχουμε την τάση να επικεντρωνόμαστε στη δουλειά ή στον εαυτό μας και όχι στους συνεργάτες μας. Αυτό όμως περιορίζει τα κίνητρα και την αποδοτικότητα εκείνων τους οποίους δεν καθοδηγούμε συνειδητά (Ζαβλανός, 2002).



Σχήμα 2.1- Η Αποτελεσματική ομάδα οδηγεί σε μεγάλες επιδόσεις

Πηγή: Eales-White, (2003). *Πώς να ενισχύσετε τις ηγετικές σας ικανότητες*.,
Ελευθερουδάκης

Για το ρόλο και τη χρησιμότητα του ηγέτη έχουν διατυπωθεί και αρνητικές απόψεις. Συγκεκριμένα πολύ θεωρητικοί θεωρούν ότι η ηγεσία σαν μηχανισμός επιρροής ενός προσώπου επί άλλων προσώπων είναι απαράδεκτη, πιστεύουν ότι ένας οργανισμός μέσα από τον διορισμό τεχνικών συμβούλων, αλλά και συγκεκριμένων ενεργειών, μπορεί να δώσει λύση στα προβλήματα της (ΕΕΔΕ, 1998).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Με βάση τις απόψεις τους τα μέλη μιας ομάδας είναι ισότιμα μεταξύ τους και ελεύθερα και κάθε έννοια και μορφή αλληλεπίδρασης είναι απορριπτέα. Οι οργανισμοί αντί να προσπαθούν να καλλιεργήσουν ηγέτες θα έπρεπε να προσπαθούν να δημιουργήσουν μια καλύτερη ομάδα. Να καλλιεργούν μεταξύ των μελών της ομάδας συνεργασίες, ενότητα και αυτοπειθαρχία. Με βάση αυτές τις συνθήκες μια ομάδα έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες της οργάνωσης έχοντας σαν βάση την αρμονική συνύπαρξη των μελών της (Μπουραντάς, 1984).

Οι παραπάνω απόψεις δεν μπορούν να τύχουν γενικής αποδοχής, ο λόγος είναι ότι έχει αποδειχτεί ότι οι περισσότεροι δυσλειτουργικοί οργανισμοί έχουν έλλειψη από σωστό ηγέτη. Με αυτό θέλουμε να επισημάνουμε ότι όσο και προοδευτικός και να είναι ένας οργανισμός και όσο και καλή συνεννόηση να υπάρχει μεταξύ των μελών του, πάντα θα υπάρχει η ανάγκη ύπαρξης ενός ηγέτη ο οποίος θα συντονίζει την ομάδα και θα διατηρεί το ηθικό της ψηλά (Μπουραντάς, 1984).

Ένα από τα πλέον αξιοσημείωτα ερευνητικά προγράμματα, που έγιναν μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο επί του θέματος της ηγεσίας, είναι εκείνο που πραγματοποιήθηκε στο πολιτειακό πανεπιστήμιο του Ohio (Μπουραντάς, 2001).

Το πρόγραμμα αυτό κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας ότι η επιτυχής ηγεσία στηρίζεται στην κατάστρωση εκ μέρους του ηγέτη, μιας διάρθρωσης ρόλων και ευθυνών, στα πλαίσια της ομάδας της οποίας είναι επικεφαλής και στο βαθμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για τα άτομα που συγκροτούν την ομάδα (Μπουραντάς, 2001).

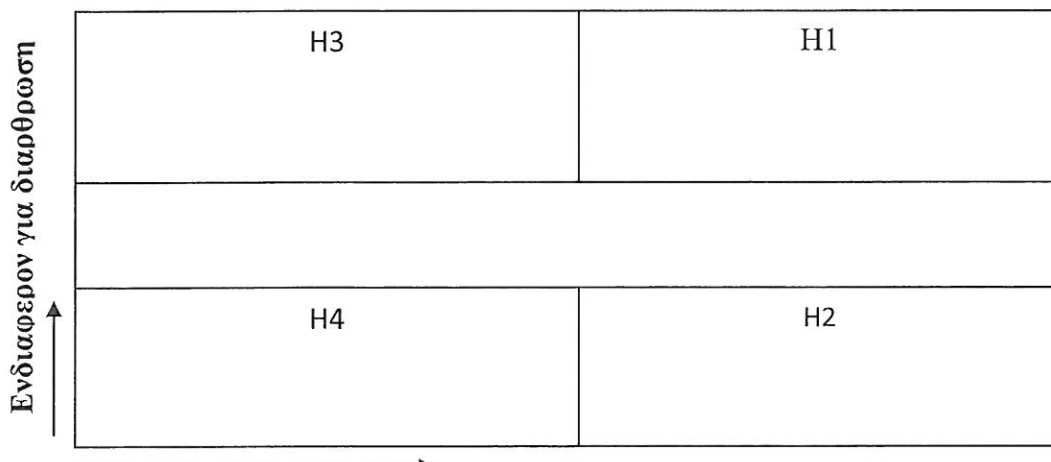
Ειδικότερα, για την ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας θα πρέπει ο ηγέτης, πρώτον να προβεί στον προσδιορισμό και την κατανομή των καθηκόντων και των ευθυνών μεταξύ των υφισταμένων του, να προσδιορίσει τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ τους, να καταστρώσει πρότυπα επικοινωνίας και να τους υποδείξει με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια, τον τρόπο με τον οποίο, καθένας απ' αυτούς, θα πρέπει να εκτελεί τα καθήκοντά του.

Και δεύτερον, ο ηγέτης θα πρέπει να διαπνέεται από φιλική διάθεση, να μεριμνά για τη θεμελίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης και γενικά να διατηρεί υψηλού επιπέδου επικοινωνία με τους υφισταμένους του. Ο ηγέτης ο οποίος αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα των σχέσεων με τους υφισταμένους του,

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

καθιερώνει και υποστηρίζει, στην ουσία, συμμετοχικό σύστημα διοίκησης (Μπουραντάς, 2001).

Ο βαθμός κατά τον οποίο ο ηγέτης βασίζεται στον έναν ή στον άλλον από τους δύο παραπάνω παράγοντες, διαπιστώνεται από δύο ερωτηματολόγια. Το ένα αφορά τη γνώμη του ιδίου του ηγέτη για τον τρόπο συμπεριφοράς του κατά τη διεξαγωγή της ηγετικής του λειτουργίας και το άλλο αφορά τη γνώμη των προϊσταμένων των υφισταμένων και των ομοιόβαθμων του. Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων μπορούν να προσδιορίσουν το ηγετικό ύφος του ηγέτη. Στο παρακάτω σχήμα προσδιορίζονται πέντε διαφορετικά είδη ηγέτη:



Σχήμα 2.3- Διαφορετικά είδη Ηγέτη

Πηγή: Μπουραντάς, (2001), *Μάνατζμεντ*, Μπένος, σελ.334

- Το άτομο H1 και το H2, ενδιαφέρεται για την οργανωτική διάρθρωση της ομάδας αλλά και για τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Το άτομο H3 έχει μειωμένο ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις ενώ αντίθετα έχει αυξημένο ενδιαφέρον για την οργανωτική διάρθρωση
- Το άτομο H4 έχει μειωμένο ενδιαφέρον και για τις δύο διαστάσεις.

Από αυτή την έρευνα προέκυψαν δύο συμπεράσματα:

1. Τα άτομα που ενδιαφέρονται περισσότερο για την οργανωτική διάρθρωση της ομάδας, βαθμολογούνται πάντα πολύ καλά από τους προϊστάμενους τους ενώ αντίθετα έχουν παράπονα από τους υφισταμένους τους.
2. Με τα άτομα που ασχολούνται με τις διαπροσωπικές σχέσεις συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

2.3.ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η μελέτη της Ηγεσίας ως φαινόμενο είναι ενδιαφέρον, γιατί ασχολείται με τους παράγοντες εκείνους που υποκινούν ή ενθαρρύνουν ένα άτομο να εργάζεται πιο αποδοτικά στον εργασιακό του χώρο. Ο Goleman (2000) αναλύει έξι κύριους τύπους ηγετικού προφίλ βασισμένα στην συναισθηματική νοημοσύνη που παρουσιάστηκαν από τον Κο Ζαβλανό στην «*Οργανωτική Συμπεριφορά*» (Ζαβλανός, 2002):

- α) Πιεστικός-εξαναγκαστικός (Autocratic),
- β) Επιτακτικός-καθοδηγητικός (Authoritative),
- γ) Δημιουργός δεσμών (Affiliative),
- δ) Δημοκρατικός (Democratic),
- ε) Καθοριστής ρυθμού (Pacesetter), και
- στ) Εξουσιοδοτικό (Laissez-faire).

Το πρώτο προφίλ ηγεσίας εμπεριέχει την έννοια της άμεσης συμμόρφωσης στις διαταγές του ηγέτη δίχως καμία αντίρρηση. Έχει την αντίληψη ότι τα άλλα άτομα δεν μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή να μάθουν όπως νομίζει ο ηγέτης αυτός και ότι πρέπει να το κάνει εκείνος / ή αντί για αυτούς. Για αυτόν το λόγο πιστεύει, ότι δεν μπορεί να έχει σε τέτοια άτομα εμπιστοσύνη, και επομένως αρνείται να εκχωρήσει αρμοδιότητες και εμποδίζει με αυτόν τον τρόπο την πρωτοβουλία και την δημιουργικότητα όπως και την ανάπτυξη διαφορετικών απόψεων.

Η αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου προφίλ ηγεσίας αμφισβητείται έντονα για σχεδόν όλους του τύπους οργανώσεων και εταιρειών. Εξάιρεση αποτελούν ίσως οι περίοδοι έντονης κρίσης όπου η διάσπαρτη αγχωτική πολυφωνία απόψεων πρέπει να αντικατασταθεί από συγκεκριμένες και κάποιες φορές δυσάρεστες ενέργειες (π.χ. απολύσεις) ώστε να ξεπεραστεί η κρίση αποτελεσματικά.

Ο Επιτακτικός-καθοδηγητικός ηγέτης αντίθετα προσπαθεί να εισχωρήσει στα άλλα άτομα ένα ενιαίο όραμα και στόχους και να τα οδηγήσει με την θέλησή τους στους στόχους που έχει ο ίδιος/η ίδια. Η κατανόηση και η ενσυναίσθηση του είναι σε υψηλά επίπεδα. Συνάμα, είναι ξεκάθαρος σχετικά με το σύστημα των ανταμοιβών και των κυρίων στόχων που θέτει.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Σε αυτό το προφίλ ηγεσίας, οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με την κουλτούρα της οργάνωσης ή εταιρείας και νοιώθουν ελεύθεροι να ρισκάρουν και να ανακαλύψουν νέους δρόμους και τρόπους επιτυχίας αλλά πάντα μέσα από ξεκάθαρους θεσμοθετημένους κανόνες. Αυτό το στυλ διοίκησης έχει αποτέλεσμα όταν αναζητείται ένα νέο όραμα ή νέες κατευθύνσεις και οι στόχοι και κανόνες πρέπει να είναι ξεκάθαροι (Ambler, 2008).

Το προφίλ δημιουργός δεσμών, εδώ οι ηγέτες προσπαθούν να αναπτύξουν μία κουλτούρα αρμονίας όπου το ανθρώπινο δυναμικό θα δένεται έντονα συναισθηματικά. Οι κοινωνικές σχέσεις, η επικοινωνία, η έντονη ενσυναίσθηση, πρωτεύουν σε εργασιακά περιβάλλοντα με αυτό το στυλ διοίκησης. Τέτοιοι ηγέτες μεριμνούν ώστε να διαχέονται οι καλές ιδέες, να υπάρχει ελευθερία στον τρόπο εργασίας και να υπάρχει αποτελεσματική υποστήριξη στις αποφάσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, η καλή και αποτελεσματική εργασία επιβραβεύεται και συνάμα η αφοσίωση στην εταιρεία αυξάνεται (Ambler, 2008). Το στυλ διοίκησης αυτό έχει αποτελεσματικότητα σε οργανώσεις όπου υπάρχουν έντονες εργασιακές πιέσεις και υπάρχουν διαφωνίες στον τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων.

Παρομοίως, μια δημοκρατική ηγεσία υποστηρίζει και αναπτύσσει την ομοφωνία μέσω της συμμετοχής όλων όσων συμμετέχουν σε μια εταιρεία. Η επικοινωνία, η συνεργασία, το ξεκάθαρο όραμα, η μεγάλη εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό που είναι σε μεγάλα επίπεδα συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του σεβασμού και της αφοσίωσης. Το στυλ διοίκησης αυτό είναι κατάλληλο όταν ο ηγέτης δεν έχει ξεκάθαρη άποψη για την κατεύθυνση που πρέπει να κινηθεί η εταιρεία. Οι νέες ιδέες και καινοτομίες θεωρούνται απαραίτητες για την καλή ανάπτυξη τέτοιων οργανισμών (Dirks et al., 2002).

Ο ηγέτης που έχει το στυλ «Καθοριστής του ρυθμού» έχει πάθος με την ένταση ενεργειών που οδηγούν γρήγορα σε αποτέλεσμα. Ο ηγέτης αυτός έχει υψηλή ευσυνειδησία, υψηλές φιλοδοξίες και πολλές πρωτοβουλίες που δεν συνδέονται όμως με τις οικονομικές ανταμοιβές που απορρέονται από αυτές. Περιμένει από τους άλλους να τον καταλαβαίνουν και να ενεργήσουν άμεσα. Σε εταιρείες ή οργανισμούς που απαιτούνται γρήγορα αποτελέσματα μάλλον, αυτό το στυλ διοίκησης να ταιριάζει περισσότερο (Dirks et al., 2002).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Τέλος, στο Laissez-faire στυλ ηγεσίας, η μελλοντική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο στόχος και όχι η τωρινή αποτελεσματικότητα. Επομένως, δίνεται βαρύτητα στην ανάπτυξη των πρωτογενών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την προσπάθεια ανάληψης πρωτοβουλίας, την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης και της αυτοαντίληψης και παρέχει κάθε είδους βοήθεια για να αναπτυχθούν τα άτομα αυτά σε αποτελεσματικούς εργαζόμενους ή και ηγέτες. Η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη καλλιεργούνται συστηματικά. Είναι κατάλληλο για εταιρείες που επενδύουν σε μελλοντικούς αναπτυξιακούς στόχους (Avolio & Luthans, 2006).

Κλείνοντας, πρέπει να ειπωθεί ότι το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να ταιριάζει τόσο με το ανθρώπινο δυναμικό που προσλαμβάνεται ή υπάρχει ήδη όσο και με τους στόχους και το όραμα της κάθε εταιρείας ή οργανισμού. Αν χρειάζεται να γίνουν αλλαγές αυτές θα πρέπει να γίνουν με προσεκτικά βήματα.

ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η αλλαγή σε εταιρείες και οργανισμούς θεωρείται ότι είναι δύσκολη. Αυτό φάνηκε και από συγχωνεύσεις εταιρειών με διαφορετικές κουλτούρες π.χ. Εμπορική τράπεζα με την Credit Agricole. Στην πρώτη περίπτωση υπήρχε μία κουλτούρα στην οποία δεν υπήρχε ο έντονος ανταγωνισμός, οι γρήγορες αποφάσεις και η εξωστρέφεια με αντίθεση με την Credit Agricole όπου οι εργαζόμενοι της εργάζονταν κάτω από έντονους γρήγορους και πιεστικούς ρυθμούς με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα. Αυτό οδήγησε στην αποτυχία της συγχώνευσης αυτής. Η Εμπορική τράπεζα ποτέ δεν έφερε κέρδη στην Credit Agricole, αντίθετα, ξόδεψε εκατοντάδες δισεκατομμύρια (~8 δις) και έκανε αρκετές απολύσεις/αποχωρήσεις δίχως κάποιο φανερό κέρδος (Μαντέλας, 2011).

Η αλλαγή κουλτούρας απαιτεί ηγέτες και ηγεσία ικανή να διαχειριστεί έντονες συγκρούσεις, διαφωνίες, καθημερινές συνήθειες, άτυπους κανονισμούς κλπ. Κάθε απόφαση προς την αλλαγή θα πρέπει να αναλύεται διεξοδικά ώστε να μελετώνται οι συνέπειές της. Οπότε, η διαχείριση των κοινωνικών σχέσεων και της επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία ή οργανισμό πρέπει να γίνεται με προσοχή (Abrahamson E, 2004, Johnson et al., 2005).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι διαθέσιμοι πόροι (οικονομικοί, ανθρώπινοι, άυλοι) που υπάρχουν, θα πρέπει να συντονιστούν ως προς την προσπάθεια αυτή. Έντονη σημασία παίζει η σταθερότητα των αποφάσεων του ηγέτη που θα ενθαρρύνει και θα επιβραβεύει κάθε σημάδι εργασιακής συμπεριφοράς που οδηγεί στον καθορισμένο στόχο αλλαγής. Είναι μία χρονοβόρα διαδικασία που αν γίνει με επιτυχημένο τρόπο οδηγεί σε πολλαπλά οφέλη: αφοσιωμένο έμπειρο εργατικό δυναμικό, τη μη σπατάλη οικονομικών πόρων σε πρόσληψη και εκπαίδευση νέων υπαλλήλων και συνεπώς στη μη σπατάλη πολύτιμου χρόνου.

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ LIKERT

Ο Likert και οι συνεργάτες του για πολλά χρόνια προσπάθησαν να ερευνήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Μετά από πολλές έρευνες κατέληξαν, ότι τα διοικητικά στελέχη που φθάνουν στα καλύτερα αποτελέσματα σε ότι αφορά την παραγωγή, το κόστος, την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης και την αποδοτικότητα ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από τα στελέχη, των οποίων τα αποτελέσματα είναι χειρότερα. Η κεντρική ιδέα των αποτελεσμάτων των ερευνών του Likert είναι ότι η συμμετοχική ή δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική (Likert, 1967).

Ο Likert στο βιβλίο του «*The Human Organization*» αναπτύσσει την ηγεσία μέσα από τέσσερα διαφορετικά συστήματα: το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό. Ο ίδιος μετά από πολλές έρευνες και πειραματισμούς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το συμμετοχικό σύστημα είναι το πιο αποτελεσματικό. Οι οργανώσεις, των οποίων η ηγεσία τείνει προς αυτό το σύστημα, λειτουργούν αποτελεσματικά και είναι πιο παραγωγικές από αυτές των οποίων η ηγεσία τείνει προς το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα. Ο Likert υποστηρίζει ότι το συμμετοχικό σύστημα είναι το πιο αποτελεσματικό και οι αρχές του μπορούν να έχουν καθολική εφαρμογή.

Το 1967 ο R. Likert, άρχισε να ασχολείται με την αναζήτηση των καλύτερων δυνατών τρόπων διοικήσεως του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να επιτευχθεί το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα στην παραγωγική διαδικασία. Σκοπός του ήταν να

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

διερευνηθούν οι αρχές του αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας (Likert, 1967).

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν τα εξής κριτήρια: α) η παραγωγικότητα της άνθρωπο-ώρας ή άλλων αναλογών μέτρων τα οποία χρησιμοποιούσαν οι οργανισμοί εντός των οποίων διεξάγονταν οι έρευνες, για τη μέτρηση του βαθμού επιτυχίας των επιδιωκόμενων παραγωγικών στόχων, β) το ηθικό των μελών του οργανισμού, γ) ο βαθμός εναλλαγών προσωπικού (αποχωρήσεις-προσλήψεις προσωπικού, ποσοστά απουσιών προσωπικού, ποσοστά παραπόνων), δ) το κόστος, οι απώλειες που προκαλούνται από τα απορριπτόμενα, ως άχρηστα, υπολείμματα υλικών, ε) ο βαθμός υποκίνησης του προσωπικού (Montana et al., 1993) κ.α..

Οι έρευνες αυτές κάλυψαν ένα μεγάλο φάσμα οργανισμών και επιχειρήσεων: χημικών, ηλεκτρονικών, τροφίμων, βαρέων μηχανημάτων, ασφαλιστικών εταιρειών κ.λ.π και μαζεύτηκαν αναρίθμητα στοιχεία σε σχέση με το προσωπικό. Μέσα λοιπόν από αυτή την έρευνα εντοπίστηκαν δύο είδη ηγεσίας. Ο τύπος ηγεσίας που έχει ως κέντρο του ενδιαφέροντος την δουλειά (job centered style). Ο τύπος ηγεσίας που έχει ως κέντρο ενδιαφέροντος τον άνθρωπο (employee centered style) (Likert, 1967).

Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος έχει να αντιμετωπίσει στενό έλεγχο με σκοπό να εκτελεί τα καθήκοντα του με ακρίβεια και με βάση διαδικασίες που έχουν προσδιορισθεί από την εταιρεία. Στην δεύτερη περίπτωση το στυλ διοίκησης βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα δηλαδή ο ηγέτης δίνει μεγάλη σημασία στην εξουσιοδότηση αλλά και στη παραχώρηση προς τους υφιστάμενους του, του δικαιώματος λήψης αποφάσεων (Montana et al., 1993).

2.4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ-MONTELA ΗΓΕΣΙΑΣ

2.4.1 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ

Ο Douglas Mc Gregor το 1957 ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Υποστήριζε ότι οι αυταρχικοί ηγέτες βασίζονται σε μία σειρά υποθέσεων σε ότι αφορά τη φύση των ανθρώπων που ο Mc Gregor αποκαλεί «ΘΕΩΡΙΑ Χ» (Μπουραντάς, 2005).

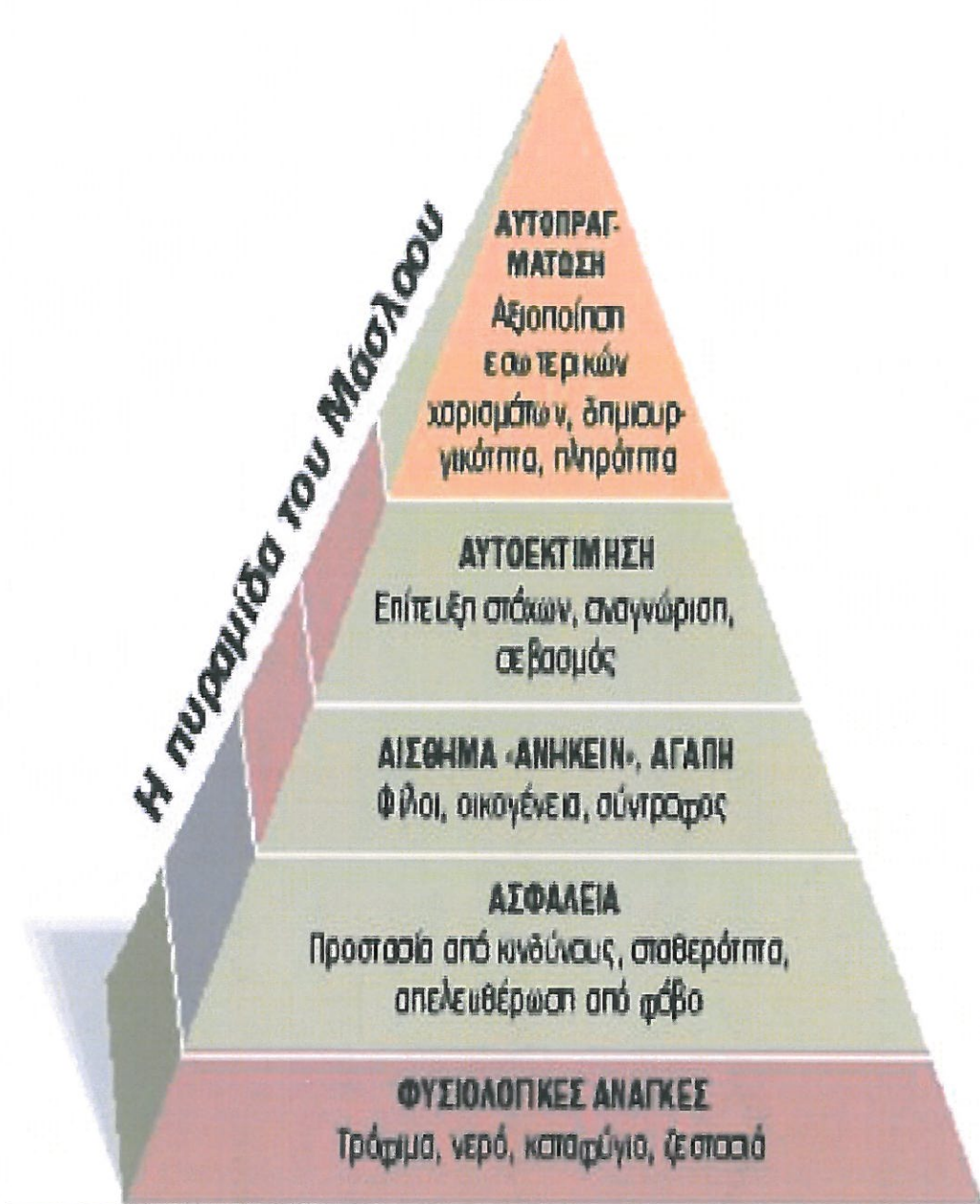
Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι κατά μέσο όρο είναι τεμπέληδες και δεν αγαπούν την εργασία, δεν επιθυμούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι, ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας (Μπουραντάς, 2005).

Αντίθετα, η δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων για τη φύση των ανθρώπων, που ο Mc Gregor ονομάζει «ΘΕΩΡΙΑ Υ». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Κατά συνέπεια σε αυτή την περίπτωση ο δημοκρατικός τρόπος είναι ο πιο αποτελεσματικός.

Ο Mc Gregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία Χ στη θεωρία Υ σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει όσο το δυνατόν την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας (Μπουραντάς, 2001).

Εδώ αναφέρεται και η πυραμίδα του Maslow για τις ανάγκες του ανθρώπου, σύμφωνα με την οποία υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος θέλει συνεχώς να βελτιώνεται. Για να το κάνει αυτό ξεκινά από τη βάση της πυραμίδας και καλύπτοντας ένα επίπεδο αναγκών μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο (Μπουραντάς, 2001).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



Σχήμα 2.2- Πυραμίδα Maslow

Πηγή: Μπουραντάς Δ.,(2001), *Μάνατζμεντ*, Μπένος, σ.257

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

2.4.2 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι Blake, Shepard και Mouton το 1964 ανέπτυξαν ένα μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς παρόμοιο με εκείνο των πανεπιστημίων του Michigan και Ohio. Η τυπολογία τους βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή και η δεύτερη τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης. (Hornet, 1997)

Το μοντέλο αυτό εστίασε στο να μας διδάξει ποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς μας καθιστά αποτελεσματικούς ηγέτες, χωρίς όμως να λαμβάνει υπόψη ότι σε ορισμένες καταστάσεις ορισμένα είδη συμπεριφοράς δύναται να κριθούν ακατάλληλα και ίσως και καταστροφικά. Οι προαναφερθείσες θεωρίες δεν πέτυχαν να αποτυπώσουν ένα ικανοποιητικό και ταυτόχρονα αποτελεσματικό μίγμα ηγεσίας για κάθε περίπτωση, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν θεωρίες οι οποίες αποτυπώνουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από μεταβλητές που σχετίζονται με την εκάστοτε κατάσταση δημιουργώντας την ενδεχομενική προσέγγιση (Μπουραντάς, 2005).

2.4.3 ΤΟ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ FIELDER ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ

Ο Fiedler αναφέρει ότι: «*Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη*» (Παπασταθόπουλος, 2004). Εκτός ίσως από ορισμένες περιπτώσεις, δεν έχει έννοια να γίνεται αναφορά για έναν αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη. Αυτό που πρέπει να γίνεται, είναι να αναπτύσσεται η άποψη για έναν ηγέτη ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση, και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη.

Σκοπός του υποδείγματος του Fiedler είναι να προσδιορίσει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης (Παπασταθόπουλος, 2004). Οι κεντρικές έννοιες πάνω στις οποίες στηρίζεται είναι: το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση.

Σε ότι έχει να κάνει με το στυλ της ηγεσίας ο Fiedler προσδιορίζει δυο κύρια στυλ ηγεσίας: (α) το στυλ ανθρώπινων σχέσεων ή προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και (β) προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα. Για τον Fiedler το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στους ανθρώπους σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει έμφαση στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, στο φιλικό περιβάλλον, στην μεταβίβαση εξουσίας, στην στήριξη συμμετοχής των μελών της ομάδας στον προγραμματισμό και εκτέλεση των καθηκόντων. Αντίθετα, στο προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει τις πιο ευνοϊκές και συνάμα απαραίτητες υλικοτεχνικές συνθήκες για την μεγαλύτερη απόδοση (Kotter, 2001).

Όσον αφορά την κατάσταση, προσδιορίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές: (α) τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, (β) την δομή των καθηκόντων και (γ) την δύναμη της θέσης. Ανάλογα με τις παραπάνω διαστάσεις ο Fiedler χαρακτηρίζει μια κατάσταση από «πολύ ευνοϊκή» έως «πολύ δυσμενή» για έναν ηγέτη. Μεταξύ των δύο άκρων υπάρχουν βέβαια ενδιάμεσες καταστάσεις (Μπουραντάς, 2005).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

2.4.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ

Οι Vroom και Yetton το 1973 πρότειναν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Το υπόδειγμά τους εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια, την ποιότητα της απόφασης, την αποδοχή της απόφασης, από τους υφισταμένους και τη διάθεση τους να την υλοποιήσουν, τον χρόνο δηλαδή, που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση (Vroom et al., 1973).

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο αποτελεσματικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ή πότε να πάρει την απόφαση μόνος του είναι πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου (Vroom et al., 1973).

Η θεωρία των στόχων αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας των προσδοκιών των Vroom και Yetton που αναφέρεται στο ζήτημα της υποκίνησης. Υποστηρίζεται ακόμα ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους ή ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της οργάνωσης και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή την υλοποίηση των στόχων και κατά επέκταση την ικανοποίηση των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2005).

2.4.5 ΚΑΘΕΤΗ ΔΥΑΔΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ

Ένας άλλος προβληματισμός πάνω στο ζήτημα της ηγεσίας αποτελεί το μοντέλο της «κάθετης δυαδικής σύνδεσης» που προτείνουν οι Graeu και Dansereau (1976). Οι συγγραφείς αναλύουν τις σχέσεις του προϊσταμένου-ηγέτη με κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά και υποστηρίζουν ότι αυτές διαφέρουν μεταξύ τους. Δηλαδή ο προϊστάμενος-ηγέτης δεν συμπεριφέρεται με το ίδιο στυλ ή τρόπο προς όλους τους υφισταμένους του.

Ο προϊστάμενος δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με έναν αριθμό υφισταμένων, στους οποίους αναθέτει ειδικά καθήκοντα και ευθύνες, τους δίνει μεγαλύτερη αυτονομία και πιθανόν προνόμια. Ενώ με τους υπόλοιπους υφισταμένους οι σχέσεις είναι λιγότερο «στενές» και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου μικρότερο. Οι συγγραφείς αποκαλούν τους πρώτους υφισταμένους «έσω ομάδα» ενώ τους δεύτερους «έξω ομάδα».

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι πράγματι υπάρχουν αυτές οι ομάδες, όμως ακόμη δεν έχουν εξηγηθεί σε σημαντικό βαθμό το φαινόμενο όπως για παράδειγμα γιατί διαμορφώνονται αυτές οι ομάδες, πώς επιλέγονται από τον προϊστάμενο τα μέλη τους κ.λ.π. (Μπουραντάς, 2005).

2.5. ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.5.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ-ΕΞΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Το ερώτημα τι είναι χαρισματικός ηγέτης, απασχολούσε και απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα, είναι ο λαοπλάνος; ο δημεγέρτης; ο μοιραία επικίνδυνος παρανοϊκός; ή απλώς ο «καλοβαλμένος» και «καλοστημένος», ευπρεπής πολιτικός ο οποίος δίνει μια ωραία εικόνα (Κακουριώτης, 1998). Σύμφωνα με τον Κακουριώτη στο άρθρο του *«Τι σημαίνει χαρισματικός ηγέτης»*, ορίζεται ως: *«Η Χάρης, η ισχύς που ελκύει και καθιστά ένα πρόσωπο ικανό να ασκεί μεγάλη επιρροή ή να προκαλεί θαυμασμό»*.

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, συναντάμε πολλές και διαφορετικές απόψεις για το πώς ορίστηκε η χαρισματική ηγεσία μέσα στα χρόνια. Μια από τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχτηκαν είχαν ως αφετηρία κληρονομικά και φυσικά χαρακτηριστικά (Horner, 1997).

Η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας ερμηνεύτηκε από τις εσωτερικές ιδιότητες με τις οποίες ένα πρόσωπό έχει γεννηθεί. Η σκέψη ήταν, ότι εάν τα γνωρίσματα που διαφοροποιούν τον ηγέτη από τους οπαδούς του θα μπορούσαν να προσδιοριστούν, οι ηγέτες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν γρήγορα και να τεθούν στο τιμόνι της καθοδήγησης (Horner, 1997).

Βέβαια η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του χαρισματικού ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε την δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο του Iowa από τους Lippitt και White κάτω από την καθοδήγηση του Lewin. Οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στον προσδιορισμό των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών (Μπουραντάς, 2001).

Οι χαρισματικού ηγέτες δεν εμφανίζονται καθημερινά, αποτελούν κάτι σπάνιο και σύμφωνα με το μεγάλο κοινωνιολόγο Μαξ Βέμπερ, δεν είναι χαρισματικός ο δημοφιλής, ο κοσμαγάπητος, ο γοητευτικός, άνθρωποι δηλαδή με ιδιαίτερες ικανότητες, που τα ΜΜΕ, σπεύδουν να τους χαρακτηρίσουν χαρισματικούς. Ούτε **Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον**

είναι κατ' ανάγκη χαρισματικός ο κάθε πολιτικός που μπορεί να συναρπάξει τα πλήθη (Μαυρογορδάτος, 2010).

Σύμφωνα με τον Μαυρογορδάτο, στο άρθρο του «Ο χαρισματικός ηγέτης», χαρισματικός είναι: «Εκείνος ο ηγέτης που εμπνέει πίστη, που έχει ειδικές ικανότητες, που υπακούει σε ιδιαίτερη νομοτέλεια, που μάλιστα δύσκολα συμβιβάζεται με δημοκρατικά πλαίσια. Ο χαρισματικός ηγέτης αξιώνει από τους οπαδούς του να τον ακολουθούν τυφλά και άκριτα, δεν δεσμεύεται από γραπτούς και άγραφους κανόνες, προγράμματα και δηλώσεις - ούτε καν τις δικές του, διαθέτει ελευθερία και επιβολή. Τέλος, η μοναδικότητα του χαρισματικού ηγέτη γίνεται πρόδηλη στο κρίσιμο ζήτημα εύρεσης του διαδόχου του» (Μαυρογορδάτος, 2010).

Ο χαρισματικός ηγέτης αναδεικνύεται σε συνθήκες γενικευμένης κρίσης των θεσμών και συνακόλουθης διάχυτης ανασφάλειας, σε τέτοιες καταστάσεις ξεχωρίζει από το πλήθος και το καλεί να παραδοθεί στη γοητεία του (Μαυρογορδάτος, 2010). Οι γκουρού της ηγεσίας, ο Benis και ο Drucker, υποστηρίζουν ότι η δουλειά του ηγέτη είναι κυρίως εσωτερική δουλειά. Δηλαδή, προσωπική ενδοσκόπηση και αυτό-ηγεσία» (Δαμουλιάνου, 2007)

Ο Τριανταφύλλου αναφέρει ότι: «ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται τις ήπιες ισχύος ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, του οράματος και της επικοινωνίας, όσο και αυτές της οργάνωσης και της μακιαβελικής πολιτικής. Αλλά ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται επίσης να κατανοήσει το πώς θα υιοθετήσει τη μίξη αυτών των ικανοτήτων σε συγκεκριμένες καταστάσεις» (Τριανταφύλλου, 2009).

Σύμφωνα με τη Βάρβογλη «Δεν έχει σημασία πόσο χαρισματικό είναι ένα άτομο, αν δεν υπάρχει κάποιο άλλο το οποίο να μπορεί να επηρεαστεί να δράσει από τον αρχηγό. Η ηγεσία ενέχει τη συλλογικότητα και δεν περιορίζεται στο ατομικό στοιχείο» (Βάρβογλη, 2004).

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ικανοί να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους και να δημιουργήσουν μια αίσθηση ευφορίας και διάθεση για αλλαγές και βελτιώσεις. Η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να χρειάζεται όταν υπάρχει αβεβαιότητα και δυσκολίες. Είτε πρόκειται για αρχηγούς πολιτικών κομμάτων, είτε για θρησκευτικούς ηγέτες, είτε μάνατζερ, οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν ένα κοινό μύθο συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν μεγάλες ιδέες με απλά μηνύματα,

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

να επικοινωνούν χρησιμοποιώντας σύμβολα, αναλογίες, μεταφορές και ιστορίες, ώστε όλοι να τους καταλαβαίνουν, είναι αισιόδοξοι, ρισκάρουν, αμφισβητούν το κατεστημένο, δημιουργούν όραμα και καθιερώνουν αξίες για όλους. Επίσης βοηθούν τους άλλους ν' αναλάβουν δράση, η συμπεριφορά τους αποτελεί μοντέλο για τους οπαδούς τους και τέλος ενθαρρύνουν τους οπαδούς (IN, 2004).

Η μοναξιά αποτελεί βασικό συστατικό του χαρισματικού ηγέτη. Σύμφωνα με τη Χ. Δαμουλιάνου στο άρθρο της *«Η μοναξιά του ηγέτη»*, *«Τα στελέχη που θέλουν να ασκήσουν αποτελεσματικά ηγεσία στο χώρο τους θα πρέπει να μάθουν να ζουν στιγμές μοναξιάς, θα πρέπει να τις αντέχουν, να γοητεύονται από αυτές να τις αγαπούν ώστε να μπορούν να τις αξιοποιούν δημιουργικά για μια καλύτερη επιχείρηση, για ένα καλύτερο θεσμό στην κοινωνία, για ένα καλύτερο μέλλον για τον άνθρωπο»* (Δαμουλιάνου, 2007). Ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να αισθανθεί μόνος χωρίς περιορισμούς για να δημιουργήσει νέες ιδέες, να καινοτομήσει, να πάρει πρωτοβουλίες (Μπουραντάς, 2009)

Οι σημερινοί άνθρωποι θα πρέπει να μπορούν να αντλήσουν από τα διδάγματα της ιστορίας και να μην ακολουθούν φανατικά διάφορα 'χαρισματικά' άτομα που κατά καιρούς εμφανίζονται στο προσκήνιο, χωρίς να ελέγξουν την ορθότητα των απόψεων και των οραμάτων που εκφράζουν (IN, 2004).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, *«ο ηγέτης γεννιέται και γίνεται»*. Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα κληρονομικά-γενετικά χαρακτηριστικά. Πρέπει να γίνει σαφές ότι όσο έμφυτα και γενετικά στοιχεία και αν έχει κάποιος δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος, αν αυτά δεν τα αναπτύσσει συνεχώς, συστηματικά και πειθαρχημένα (PhotoBusiness, 2009).

Οι ρόλοι, που αποδίδονται σε έναν ηγέτη είναι δύο: ο «χαρισματικός» μέσα από τον οποίο διαθέτει την ενόραση για ένα καλύτερο μέλλον και ενδυναμώνει και ενεργοποιεί τους ανθρώπους του και ο «αρχιτεκτονικός» με τον οποίο χειρίζεται θέματα σχεδίασης, ελέγχου και τα συστήματα ανταμοιβής. Τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά είναι η ισχυρή θέληση, το πάθος για υψηλές επιδόσεις, η ταπεινότητα, η ακεραιότητα, οι αξίες, η κοινωνική υπευθυνότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, η συστημική σκέψη, η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και η ικανότητα της επικοινωνίας (Δαμουλιανου, 2003).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, στόχο, μια σαφή αντίληψη κατεύθυνσης, να αναπτύσσει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη στόχων, να εμπνέει τον ενθουσιασμό, το συμβολισμό, να προσφέρει ιδιαίτερη επιβράβευση, να βοηθά τους υφισταμένους να αναπτύσσονται, να μπορεί να απεμπολήσει εμπόδια που αφορούν την εκτέλεση έργου, να κερδίζει τη συμμετοχή των υφισταμένων ενημερώνοντας τους για τα προβλήματα, να είναι τίμιος και αξιόπιστος (Δαμουλιανου, 2003).

Ο Weber στο βιβλίο του «*The Theory of Economic Organization*» έχει επίσης αναφερθεί στη χαρισματική ηγεσία. Με την έννοια αυτή προσπάθησε να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την ιδιότητα να ελκύουν άλλα άτομα, με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάζει τα δεύτερα (Weber, 1979).

Σύμφωνα με πολύ πρόσφατες εργασίες, το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία «ταιριάζουν» με ανάγκες, αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα, κ.λπ. των υφισταμένων με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους, και κατευθύνσεις δράσης. (Μπουραντάς, 2005).

2.5.2 ΣΥΜΒΟΛΙΚΗ - ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ-ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μεταξύ των σύγχρονων ερωτημάτων για την ηγεσία είναι χρήσιμο να αναφερθεί και η έννοια της συμβολικής ηγεσίας. Πρόσφατα μερικοί συγγραφείς έχουν αναπτύξει μια αξιοπρόσεκτη επιχειρηματολογία η οποία υποστηρίζει ότι το πραγματικό νόημα της ηγεσίας βρίσκεται στη συμβολική της φύση και όχι στην ουσία της. Δηλαδή σημασία δεν έχει η ουσία των ενεργειών του ηγέτη αλλά τα όσα οι ενέργειες συμβολίζουν (Μπουραντάς, 2005).

Η έννοια της «μετασχηματιστικής» ηγεσίας επικοινωνεί ένα όραμα το οποίο εμπνέει και παρακινεί τους ανθρώπους να πετυχαίνουν κάτι το εξαιρετικό. Από τους πρώτους θεωρητικούς που αναφέρθηκαν σε αυτό το στυλ ηγεσίας ήταν ο Burns το 1978 (Burns, 1978).

Επίσης μέσα από αυτό το πλαίσιο, οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να παρατάξουν τους ανθρώπους και τα συστήματα έτσι ώστε να υπάρχει μια ακεραιότητα σε όλη την οργάνωση ως προς το όραμα. Αυτού του είδους οι ηγέτες έχουν όραμα και την ικανότητα να εμπνέουν τους οπαδούς τους να ενσωματώνουν υψηλότερες αξίες και έτσι με αυτό τον τρόπο να τους ωθούν προς την επίτευξη μίας σημαντικής πρόκλησης (Burns, 1978).

2.5.3 ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ, ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ, ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ένα όραμα πρέπει να αναπτύσσεται από ηγέτες, με το σθένος και την επιρροή να κατοχυρώσουν μια κατεύθυνση και να κινητοποιήσουν τον οργανισμό. Πρέπει επίσης το όραμα να ανακοινώνεται στους υφισταμένους και να υποστηρίζεται από αυτούς. Οφείλει να είναι αναλυτικό και λεπτομερές, έτσι ώστε κάθε μέλος του οργανισμού να μπορεί να καταλάβει τον δικό του ρόλο στο σύνολο. Τέλος ένα όραμα πρέπει να είναι ανυψωτικό και εμπνευστικό.

Η ικανοποίηση των ηγετών στους οργανισμούς δίνει το αίσθημα δύναμης και κύρους, μια ευκαιρία να βοηθήσεις τους άλλους, σεβασμό και κύρος, καλές ευκαιρίες για ανέλιξη. Επίσης δίνει μια ευκαιρία να ελέγχεις οικονομικούς και άλλους πόρους και ένα αίσθημα του ότι ανήκεις στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η ηγεσία είναι σημαντική από την αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου μέχρι την είσοδο στην εταιρία. Οι θέσεις και οι τίτλοι έχουν μικρή ή καθόλου σχέση με την απόδοση. Η οργανωτική ηγεσία περιλαμβάνει αλληλεξάρτηση περισσότερο από ότι ατομικισμό. Οι ηγέτες παροτρύνουν τους υφισταμένους να αναλαμβάνουν καθήκοντα ηγεσίας. Οι διοικητικές ικανότητες είναι ένα ουσιώδες στοιχείο της οργανωτικής επιτυχίας. Η ηγεσία έχει το δικό της ειδικό πρίσμα (Ζαβλανός, 2002).

Ένας ηγέτης δείχνει αφοσίωση στους ανθρώπους μέσω 3 διαφορετικών τρόπων. Μέσω της προσέγγισης δεδομένου ότι οι άνθρωποι χρειάζονται επαφή και στήριξη και οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της υπευθυνότητάς τους το αναγνωρίζουν ως ένα από τα πρωταρχικά τους καθήκοντα. Μέσω της επικοινωνίας, εφόσον οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν την αξία της επικοινωνίας και συναντιούνται με τους υφισταμένους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τέλος μέσω της υποστήριξης, διότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν την αξία of timely feedback, προσφέρουν feedback, επαίνους, και στήριξη (Κουβελιώτης, 2009).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Οι ηγετικοί ρόλοι είναι (Μπουραντάς, 2005):

- **Παρακίνηση συνεργατών:** Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά, αφορούν την εσωτερική παρακίνηση του εργαζόμενου και δημιουργούνται περισσότερο από την ηγετική συμπεριφορά των προϊστάμενων και λιγότερο εξασφαλίζονται από τα συστήματα και τις πολιτικές της επιχείρησης.
- **Ανάπτυξη ομάδας και πνεύματος συνεργασίας(1+1>2);** Η ομάδα χτίζεται-αναπτύσσεται από τον κάθε προϊστάμενο-ηγέτη στο χώρο του.
- **Υποστήριξη συνεργατών:** Ο προϊστάμενος-ηγέτης, ενισχύει την αυτοπεποίθηση των ανθρώπων, εξασφαλίζει ελευθερία πρωτοβουλιών και του οργανωτικού πλαισίου.(ορίζοντας με σαφήνεια τους κανόνες το παιχνιδιού) και δημιουργεί το κλίμα εμπιστοσύνης, χωρίς το φόβο του λάθους και του εργασιακού άγχους.
- **Αποτελεσματική υλοποίηση έργου:** είναι υλοποιητής-«doer». Βασική λειτουργία αυτού αποτελεί ο προγραμματισμός («επείγον και το σημαντικό»). Βασικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός. Ταυτόχρονα με τον προγραμματισμό, είναι απαραίτητη και σημαντική η λειτουργία του ελέγχου (παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων εντοπίζοντας αποκλίσεις και εξασφαλίζοντας τις απαραίτητες διορθωτικές-βελτιωτικές ενέργειες). Κρίσιμη είναι και η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας εντός και εκτός της επιχείρησης, των ιδεών των εργαζομένων της οργανωτικής ομάδας, των υποδειγματικών πρακτικών και των συγκρίσεων με αντίστοιχες οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης και του ανταγωνισμού. Σημαντικός επίσης είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός ώστε, να εξασφαλίσει στην οργανωτική μονάδα και στους συνεργάτες της τη σωστή νοοτροπία, τις διαδικασίες και τις ικανότητες που απαιτούνται για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα πριν συμβούν.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- **Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών:** Ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να περιλαμβάνει στη διοικητική-ηγετική του ατζέντα και να κάνει πράξη το σύνθημα «σκέφτομαι και δρω με τον πελάτη στο μυαλό. Σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση όλοι πρέπει να κάνουν πωλήσεις, ακόμα και ο εργαζόμενος στο τηλεφωνικό κέντρο.
- **Διοίκηση συντονισμού:** Ο συντονισμός αποτελεί το ρόλο των μάνατζερ, με τον οποίο επιτυγχάνεται η ενοποίηση των «μερών» της επιχείρησης σε μια ολότητα..
- **Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας:** Ο ηγέτης έχοντας σαφή άποψη για την κατάλληλη ή επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης ή της μονάδας μπορεί και πρέπει να τη διαδώσει και να την εδραιώσει..
- **Προσωπική ανάπτυξη:** Αναφέρεται στην ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων του ηγέτη με τη συνεχή μάθηση, αλλά και την εξασφάλιση της ψυχικής και σωματικής του υγείας.
- **Ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων:** Η εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων και η συνεχής ανάπτυξή τους είναι βασική παράμετρος της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης. Η μόνη ανεκτίμητη κληρονομιά που μπορεί να αφήσει πίσω του ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποι-στελέχη.
- **Διοίκηση στρατηγικής:** Ο ρόλος των ανώτατων στελεχών σε ότι αφορά τη σωστή στρατηγική στο σωστό χρόνο και στη διαμόρφωση του ποιο κατάλληλου-αποτελεσματικού οργανωσιακού πλαισίου).
- **Διοίκηση καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών:** Για αυτό το ρόλο ιδιαίτερα χρήσιμο είναι η «οργανωσιακή μάθηση» και η «διοίκηση των αλλαγών».
- **Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηρικτών» και της εικόνας φήμης:** Εξασφαλίζοντας καλή συνεργασία, έγκαιρα τις απαραίτητες πληροφορίες-γνώσεις-ιδέες, ενισχύοντας τη δύναμη και επιρροή του ηγέτη.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Μια επιπλέον σύγχρονη προσέγγιση των ηγετικών μοντέλων είναι αυτή της αυθεντικής ηγεσίας. Πρωτεργάτες στην δημιουργία του μοντέλου αυτού είναι οι F.Luthans και Avolio. Ως αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται εκείνοι οι οποίοι έχουν επιτύχει την αυθεντικότητα τους μέσα από την αποδοχή του εαυτού τους και τις αυθεντικές ενέργειες που χαρακτηρίζουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Avolio et al., 2003).

Βέβαια οι αυθεντικές διαδικασίες περιλαμβάνουν θετικές ψυχολογικές ικανότητες και οργανωτικά πλαίσια τα οποία οδηγούν σε μεγαλύτερη αυτοαντίληψη και αυτορρυθμιζόμενες θετικές συμπεριφορές από την μεριά των ηγετών και των οπαδών (Avolio et al., 2003). Αυτός ο ορισμός ενσωματώνει ιδέες και από την θετική οργανωτική συμπεριφορά και την μετασχηματική ηγεσία. Επίσης η αυθεντική ηγεσία περιλαμβάνει το οργανωτικό κλίμα ως ένα από τα κύρια στοιχεία εκτός από τα συμπεριλαμβανόμενα των ηγετών και των οπαδών (Avolio et al., 2003).

Η αυθεντική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα να οδηγείται ο οργανισμός σε υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης δέσμευσης και καλού εργασιακού χώρου. Εν τούτοις, η αυθεντική ηγεσία επεκτείνεται πέρα από την αυθεντικότητα του ηγέτη ως πρόσωπο και στις σχέσεις με τους οπαδούς και συνεταίρους του. Μια αισθητική προσέγγιση στην αυθεντικότητα θα βοηθούσε ώστε να γίνουν κατανοητές οι αλληλεπιδράσεις των ηγετών- οπαδών καθώς και οι αισθήσεις που βασίζονται στην ερμηνεία της οργάνωσης (Cashman, 1998).

2.6. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Παλιότερα οι εταιρείες και οργανισμοί έψαχναν ανθρώπινο δυναμικό που είχαν ικανότητες διοίκησης και στρατηγικές που οδηγούσαν στο αποτέλεσμα (Sherriton,1996). Από τότε πολλά πράγματα άλλαξαν, οι οργανισμοί ή εταιρείες πλέον αναζητούν στελέχη που να είναι και ηγέτες. Βέβαια, πρέπει να τονιστεί ότι ο μάνατζερ συνήθως διορίζεται από κάποιους άλλους σε κάποια υπεύθυνη θέση διοίκησης ενώ ο ηγέτης ανεβαίνει ένα-ένα τα σκαλοπάτια της διοίκησης μέσα από την καθημερινή επιτυχία του, την αποτελεσματική στρατηγική που εφαρμόζει και την αναγνώριση και αποδοχή της επιτυχίας του από τους συναδέλφους του (Ambler, 2008).

Ένα απλό στέλεχος διοίκησης ή ένας μάνατζερ προσπαθεί να διευθύνει μία εταιρεία ή οργανισμό με το να ακολουθεί τους καθιερωμένους κανόνες και τύπους ενώ ένας ηγέτης βλέπει πέρα από αυτό, ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό με το λόγο του, και παρεμβαίνει ακόμη και στους κανονισμούς, δεν τους φοβάται, και αναπτύσσει την άποψή του με πολύ πειστικό τρόπο (Ambler, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Οι Cameron και Quinn (1999) ανέπτυξαν ένα «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών» που αποτελείται από δύο διαστάσεις το οποίο προσπαθεί να περιγράψει την οργανωτική κουλτούρα μίας εταιρείας. Η πρώτη διάσταση που ονόμασαν «Ευελιξία – έλεγχος» χωρίζεται σε δύο κατευθύνσεις, η μία περιγράφει οργανισμούς ή εταιρείες που στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα μέσω της ευελιξίας των κανονισμών και των άτυπων κανόνων που υπάρχουν και η άλλη κατεύθυνση της διάστασης αυτής, περιγράφει οργανισμούς ή εταιρείες που στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα μέσω του ισχυρού ελέγχου και ισχυρών κανόνων.

Η επόμενη διάσταση που ονόμασαν «εσωστρέφεια-εξωστρέφεια» αποτελείται από την κατεύθυνση που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα μέσω μιας εσωστρεφούς κουλτούρας που προωθεί την ολοκλήρωση και ενότητα κανονισμών, ανθρώπινου δυναμικού και δομών. Η άλλη κατεύθυνση στοχεύει στην αποτελεσματικότητα μέσω από την διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα που αλληλοσυνδέονται με τον έντονο ανταγωνισμό και την ευμάρεια της καινοτομίας (Cameron et al., 1999).

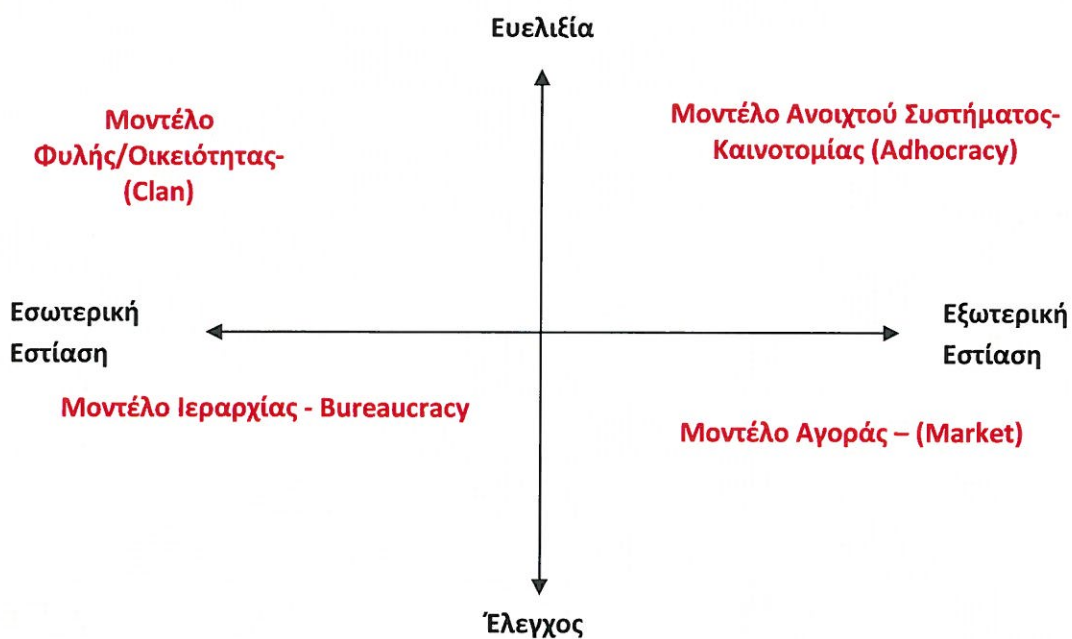
Οι Cameron και Quinn (1999) προσπάθησαν να περιγράψουν την οργανωτική κουλτούρα βασιζόμενοι στην αλληλεπίδραση των δύο αυτών διαστάσεων που η μία είναι κάθετη στην άλλη σε σχήμα σταυρού και σχηματίζουν δύο κύριους άξονες. Στο κάθε τεταρτημόριο αντιστοιχεί και μία συγκεκριμένη κουλτούρα (δες σχήμα):

- α) Στο πρώτο αριστερά πάνω (ευελιξία-εσωστρέφεια) , η “clan culture” ή η κουλτούρα της οικειότητας ή φυλής
- β) Στο δεύτερο δεξιά πάνω (ευελιξία-εξωστρέφεια) , η “adhocracy culture” ή η κουλτούρα της καινοτομίας
- γ) Στο τρίτο δεξιά κάτω (έλεγχος-εξωστρέφεια) , η “market culture” ή η κουλτούρα της αγοράς

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

δ) Στο τέταρτο αριστερά κάτω (έλεγχος-εσωστρέφεια) , η
“Bureaucracy culture” ή η κουλτούρα της ιεραρχίας

Πρέπει να ειπωθεί ότι κάποιοι οργανισμοί ή εταιρείες μπορεί να είναι αρκετά αποδοτικοί έχοντας δημιουργήσει μία κουλτούρα με αντιφατικούς άξονες π.χ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και στην παραγωγή ενώ ευνοείται η συμμετοχική ηγεσία που δίνει λόγο σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας (Cameron et al., 1999).



Σχήμα 2.4- Μοντέλο Cameron and Quinn

Πηγή: Cameron K.-Quinn R., (1999). *Diagnosing and changing Organizational Culture, Based on the competing Values Framework*, Addison, Wesley Reading, MA.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο Quinn υποστηρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να αντιμετωπίσει παράδοξα και αντιφατικότητες που κάνουν την ηγετική συμπεριφορά ιδιαίτερα πολύπλοκη. Γι' αυτό ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να ασκήσει ένα «ρεπερτόριο» ρόλων, που σε αρκετές περιπτώσεις είναι μεταξύ τους αντιφατικοί, χωρίς να κινδυνεύει να χάσει την ακεραιότητα, την αξιοπιστία και τον προσανατολισμό (Μπουραντάς, 2005).

Η λογική του Quinn είναι ότι η ζωή χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα. Συνεπώς δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί παρά από μια ηγετική συμπεριφορά επίσης πολύπλοκη ως προς το περιεχόμενο της που θα εκφράζει τις αντιφατικότητες και τα παράδοξα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

3.2 Ο ΝΕΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, βασίζεται στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη. Πρωτοεμφανίζεται με εμπνευστές τους Mayer & Salovey (1997) οι οποίοι την ορίζουν ως την «ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του».

Πρέπει να τονιστεί ότι ο Gardner ήταν ένας από τους ερευνητές που ανέφερε με βάση τις έρευνές του, ότι η νοημοσύνη είναι μία κατασκευή που μπορεί να εσωκλείει και άλλες έννοιες. Η δικιά του έρευνα τον οδήγησε στην έκφραση οχτώ διαφορετικών κατασκευών νοημοσύνης αντί ενός μόνο δείκτη νοημοσύνης όπως υποστηριζόταν από άλλους ερευνητές (Gardner, 1983).

Οι Mayer & Salovey (1997) ανακάλυψαν ότι υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες συναισθηματικό-γνωστικών ικανοτήτων, δηλαδή:

- Ικανότητες αναγνώρισης και έκφρασης των συναισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους.
- Ικανότητα αφομοίωσης των συναισθημάτων στη σκέψη και λήψη αποφάσεων.
- Ικανότητες ταυτοποίησης και διάκρισης συναισθημάτων.
- Ικανότητες χειρισμού των συναισθημάτων για επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού.

Από την άλλη ο Daniel Goleman (1998, 2000, 2002, 2006) όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του».

Το μοντέλο που πρότεινε ο Goleman περιείχε τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, et al., 2002), συγκεκριμένα, την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

σχέσεων (Boyatzis & McKee, 2002). Το μοντέλο του Goleman εστιάζει κυρίως στην εργασιακή απόδοση.

Διάφορες έρευνες που έγιναν (Goleman et al., 2002) σε μεγάλες επιχειρήσεις φανέρωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πιο σημαντικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση από ότι οι γνωστικές ικανότητες. Το σημαντικό εύρημα ήταν ότι στις ηγετικές θέσεις η συναισθηματική νοημοσύνη μπορούσε να εξηγήσει σχεδόν το 90% της εργασιακής επιτυχίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ VODAFONE

4.1.ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν ένα πεδίο έντονου ανταγωνισμού, τεχνολογικών καινοτομιών αλλά και αυξημένων περιθωρίων κέρδους. Ταυτόχρονα, η αναβάθμιση των υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και ιντερνέτ μέσω και της αύξησης ιδιωτικών δικτύων καλωδιώσεων προσφέρει τη δυνατότητα σταθερού κέρδους.

Σύμφωνα με τον Dent (1998), το μέλλον των τηλεπικοινωνιών βρίσκεται στην διείσδυση στο τρίτο κόσμο, στην ανάπτυξη των λεγόμενων VoIP υπηρεσιών, δηλαδή, «μεταφορά» φωνής μέσω του ιντερνέτ –τηλεφωνία μέσω ιντερνέτ, και δημιουργία «αγοράς» για υπηρεσίες νέας γενιάς όπως η 3G (Ιντερνέτ κινητής τηλεφωνίας, βιντεοκλήσεις κλπ).

4.2.Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το Σεπτέμβριο του 2011 η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας έφτασε στο 125%, ήτοι λίγο παραπάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (122%). Ο συνολικός αριθμός συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας στο τέλος του 2011 ήταν 20,3 εκατομμύρια έναντι 19 εκατομμυρίων περίπου στα τέλη του 2010 (αύξηση 7%). Αντίθετα, οι ενεργοί συνδρομητές μειώθηκαν κατά 3,6%, καθώς υπολογίζονται σε 13,3 εκατομμύρια στο τέλος του 2011 (διείσδυση 118%), έναντι 13,8 στο τέλος του 2010.

Οι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας που επέλεξαν τη χρήση προπληρωμένων καρτών το 2011 ανήλθαν σε 15,7 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας «φαινομενική» αύξηση 13,8% σε σχέση με το 2010, καθώς εξετάζοντας τους ενεργούς συνδρομητές της ίδιας κατηγορίας διαπιστώνεται ότι ο αριθμός τους έχει διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο με την προηγούμενη χρονιά (8,7 εκατομμύρια).

Στην ουσία, αυτό που παρατηρείται είναι ότι οι συνδρομητές στρέφονται προς πακέτα προπληρωμένης χρήσης υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και κινητού internet. Έτσι παρατηρούμε ότι, οι συνδρομητές που επέλεξαν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών κινητής μέσω συμβολαίου, μειώθηκαν κατά 11% περίπου στο τέλος του 2011 σε σχέση με το 2010 (από 5,1 σε 4,6 εκατομμύρια).

4.3.Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας έχουν επενδύσει στην Ελλάδα σε πάνω από 92.000 θέσεις κάτι που δείχνει τη σημαντικότητα των επενδύσεων αυτών καθώς και την μακροχρόνια μονιμότητά τους. Σχεδόν, το 2% του Ελληνικού ΑΕΠ προέρχεται από τις ενέργειες του τηλεπικοινωνιακού κλάδου έναντι του 1.3% που είναι ο Ευρωπαϊκός μέσος όρος συνεισφοράς των εταιρειών τηλεπικοινωνίας στο ΑΕΠ της κάθε χώρας.

Σύμφωνα με την ICAP και το οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών μπαίνει σε φάση ωρίμανσης. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι οι υπηρεσίες της κινητής τηλεφωνίας έχουν συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας όπως ομολογούν οι 7 στις 10 από τις μικρομεσαίες εταιρείες και 8 στις 10 από τις μεγάλες εταιρείες. Η χρήση του κινητού τηλεφώνου –ομολογούν- έχει διευκολύνει τις εταιρικές επικοινωνίες σημαντικά.

4.4 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ VODAFONE.

Η Vodafone ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992, υπό την εμπορική ονομασία Panafon, Το 2002 μετονομάστηκε επίσημα σε Vodafone. Όπως αναφέρει η ίδια η Vodafone στο website της, η πολιτική της είναι «αμιγώς πελατοκεντρική». Η Vodafone έχει παρουσία σε πάνω από 1000 καταστήματα εμπορικών της συνεργατών. Με βάση πάλι το ίδιο το Website της Vodafone, η στρατηγική της στοχεύει στην ικανοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και να προσφέρει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Κεφάλαιο 5^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Δείγμα

Χρησιμοποιήθηκε δείγμα 124 ατόμων που εργαζόντουσαν στην Vodafone. Το δείγμα αποτελούνταν κατά 40.3% από άνδρες ηλικίας από 25 έως 55 ετών, και από γυναίκες κατά 59.7% ηλικίας από 25 έως 55 ετών.

5.2 Εργαλεία/Ερωτηματολόγια

Χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια για την συλλογή δεδομένων. Πριν τη περιγραφή αυτών, θα πρέπει να ειπωθεί ότι στη τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου υπήρχαν δημογραφικές ερωτήσεις που αφορούσαν το όνομα της επιχείρησης που εργαζόντουσαν οι συμμετέχοντες, το φύλο τους, η ηλικία τους σε 4 κατηγοριοποιημένες ομάδες: 25-35, 26-45, 46-55, και 56+, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, το ποια τριτοβάθμια σχολή έχουν τελειώσει –εάν έχουν τελειώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση- και αν έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό (Ναι ή όχι). Επιπλέον, ερωτήθηκαν για το πόσα χρόνια προϋπηρεσίας είχαν στο τηλεπικοινωνιακό κλάδο, δηλαδή αν είχαν: όχι πάνω από 1, 1 έως 3, 4 έως 8, 9 έως 15, 16 έως 23. Από 24 και πάνω, ερωτήθηκαν εάν είχαν εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας (Ναι ή όχι), ποια είναι η θέση τους στην εταιρεία που εργάζονται τώρα –Διευθυντής, Υποδιευθυντής, Προϊστάμενος ή αναπληρωτής, ή Υπάλληλος, και τέλος, αν εργάζονται στην κεντρική διεύθυνση ή σε υποκατάστημα της επιχείρησης.

Όπως προ-ειπώθηκε, δύο ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή εδώ την έρευνα, το πρώτο αφορούσε τους Ηγετικούς ρόλους ενώ το δεύτερο είχε σκοπό

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

να περιγράψει το προφίλ της εταιρείας που σχετίζεται με το ποια κατεύθυνση το τελευταίο έχει. Το ερωτηματολόγιο των Ηγετικών ρόλων αποτελούνταν από 30 προτάσεις που οδηγούν σε 10 κλίμακες. Πρέπει να ειπωθεί ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι μεταφρασμένο στα Ελληνικά και έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες για την εκπαίδευση.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, αλλάχθηκαν οι προτάσεις τους για να ταιριάζουν με το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας αυτής. Για αυτό κρίθηκε απαραίτητο να γίνει παραγοντική ανάλυση όπως και ανάλυση αξιοπιστίας για την κάθε κλίμακα.

Παράδειγμα πρότασης του ερωτηματολογίου αυτού αποτελεί η εξής: "Όταν το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone μοιράζονται το πρόβλημα τους μαζί μου, τους υποστηρίζω.»

Η κάθε πρόταση αξιολογείται από τον συμμετέχοντα σε μία πενταβαθμιαία κλίμακα Likert όπου το 1 σημαίνει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 5 «Διαφωνώ απόλυτα», με το 3 να σημαίνει «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ». Να σημειωθεί ότι αντίστροφες ερωτήσεις δεν υπήρχαν στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Οι κλίμακες του ερωτηματολογίου είναι 10.

Συγκεκριμένα, οι προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι η κλίμακα Διοίκηση Διαπροσωπικών σχέσεων δημιουργείται από τις προτάσεις, 1, 9, και 18 ενώ η κλίμακα Διοίκηση Καινοτομιών από τις προτάσεις 7, 12, και 21, η κλίμακα Ενεργοποίηση από τις προτάσεις 3, 6 και 8, ενώ η κλίμακα Διοίκηση Προγραμματισμού – Ελέγχου από τις προτάσεις 4, 15, και 20, η κλίμακα Διοίκηση Συνεχούς βελτίωσης από τις προτάσεις 13, 16, και 22 ενώ η κλίμακα Διοίκηση Ομάδων από τις προτάσεις 19, 23, και 24, η κλίμακα Διοίκηση Ανάπτυξης Άλλων από τις προτάσεις 25, 10, και 17, ενώ η κλίμακα Διοίκηση Ένταξης από τις προτάσεις 2, 5, και 11, η κλίμακα Διοίκηση Ανταγωνιστικότητας – Αποτελεσματικότητας από τις προτάσεις 26, 27, και 29, και τέλος, η κλίμακα Διοίκηση Μέλλοντος από τις προτάσεις 14, 28, και 30.

Η παραγοντική ανάλυση ήταν σύμφωνη με τους προτεινόμενους παράγοντες. Με εξαίρεση τις κλίμακες Ενεργοποίηση και Διοίκηση ανάπτυξης άλλων όπου **Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον**

αφαιρέθηκε μία πρόταση στο καθένα, δηλαδή, η 6 και η 17, αντίστοιχα. Η ανάλυση αξιοπιστίας έδειξε ότι η κλίμακα Διοίκηση Διαπροσωπικών έδωσε .79 η κλίμακα Διοίκηση Καινοτομιών .77 η κλίμακα Ενεργοποίηση .66 η κλίμακα Διοίκηση Προγραμματισμού – Ελέγχου .69 η κλίμακα Διοίκηση Συνεχούς βελτίωσης .63 η κλίμακα Διοίκηση Ομάδων .81 η κλίμακα Διοίκηση Ανάπτυξης Άλλων .43 η κλίμακα Διοίκηση Ένταξης .43 η κλίμακα Διοίκηση Ανταγωνιστικότητας – Αποτελεσματικότητας .34 και τέλος, η κλίμακα Διοίκηση Μέλλοντος .57. Τρεις κλίμακες, δηλαδή, των Ηγετικών ρόλων έδωσαν αξιοπιστίες αρκετά χαμηλές. Στις δύο τελευταίες κλίμακες, αφαιρέθηκε από μία πρόταση, το οποίο οδήγησε σε αύξηση της αξιοπιστίας στο επίπεδο .415 και στο .719, αντίστοιχα. Η κλίμακα με αξιοπιστία .43 δεν μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω επειδή απέμειναν μόνο 2 προτάσεις, ήδη έχει αφαιρεθεί μία πρόταση από τις τρεις που αποτελούσαν την κλίμακα αυτή.

Το επόμενο ερωτηματολόγιο ήταν για τη κατασκευή του Προφίλ της εταιρείας (OCAI-Organizational culture assessment instrument). Είχε κατασκευαστεί και σταθμιστεί από τον Cameron και Queen (1999) σε πολλαπλές χώρες και πληθυσμούς. Μέχρι στιγμής, στην Ελλάδα δεν έχει σταθμιστεί επίσημα. Η δομή του ερωτηματολογίου αυτού είναι ιδιαίτερη όπως προσφέρθηκε σε αυτή εδώ την έρευνα στους συμμετέχοντες προς συμπλήρωση.

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 24 προτάσεις που χωρίζονται σε έξι τετράδες. Η κάθε πρόταση της τετράδας συμβολίστηκε με Α έως Δ για οπτική διευκόλυνση. Για την εξερεύνηση της εγκυρότητάς του, προσφέρθηκε μία πενταβαθμιαία κλίμακα Likert όπου το 1 σημαίνει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 5 «Διαφωνώ απόλυτα», με το 3 να σημαίνει «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ». Να σημειωθεί ότι αντίστροφες ερωτήσεις δεν υπήρχαν ούτε στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Μετά την πρώτη τετράδα προτάσεων, ακολουθούσαν οδηγίες σε έντονο μαύρο πλαίσιο που καλούσαν τον συμμετέχοντα να κάνει αυτό:

«Με σύνολο ΠΑΝΤΑ το 100%, βαθμολογήστε τις παρακάτω προτάσεις με βάση κατά πόσο αντιπροσωπεύουν τη τωρινή κατάσταση στην εταιρεία (1) και το

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

πώς θα (2) προτιμούσατε να διαμορφωθεί αυτή. Παράδειγμα: Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι: α) 25%, β) 45%, γ) 10%, και δ) 20% αλλά προτιμάω να γίνει έτσι: α) 40%, β) 20%, γ) 40%, και δ) 0% (σύνολο πάντα 100%). Κάντε το ίδιο για τις επόμενες ερωτήσεις.»

Δηλαδή, υπήρχαν δύο τετράδες από κουτάκια, στη πρώτη τετράδα ο συμμετέχοντας έπρεπε να αξιολογήσει τη σημερινή κατάσταση της εταιρείας σύμφωνα με τις προηγούμενες τέσσερις προτάσεις που του δινόταν με σύνολο το 100% (ipsative form) και στη δεύτερη τετράδα έπρεπε να αξιολογήσει το πώς θα ήθελε να διαμορφωθεί η κουλτούρα της εταιρείας που εργάζεται στο μέλλον, πάλι με βάση το 100%. Να σημειωθεί ότι η ipsative μορφή του ερωτηματολογίου «εξαναγκάζει» τους συμμετέχοντες να απαντήσουν και οι απαντήσεις τους αυτές αντιπροσωπεύουν τις ατομικές διαφορές του συμμετέχοντα που απαντάει και για αυτό το λόγο δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν αυτά τα αποτελέσματα για σύγκριση βαθμολογίας μεταξύ των συμμετεχόντων.

Θα πρέπει επίσης να ειπωθεί ότι η πρόσθεση όλων των «Α» οδηγεί σε Clan Culture (Κουλτούρα της Οικειότητας), η πρόσθεση όλων των «Β» οδηγεί σε Adhocracy Culture (Κουλτούρα της Καινοτομίας), η πρόσθεση όλων των «Γ» οδηγεί σε Market Culture (Κουλτούρα της αγοράς), και η πρόσθεση όλων των «Δ» οδηγεί σε Hierarchy culture (Κουλτούρα της ιεραρχίας). Να σημειωθεί ότι η ποσοστιαία βαθμολογία της κάθε κουλτούρας (Α, Β, Γ, και Δ) προστίθεται και διαιρείται με το 6. Η βαθμολογία που προκύπτει από τις τέσσερις αυτές διαστάσεις χρησιμοποιείται για τη κατασκευή του Προφίλ της εταιρείας πάνω σε διαγώνιους των Καρτεσιανών Αξόνων. Αυτό γίνεται τόσο για τις βαθμολογίες της τωρινής κουλτούρας όσο και για την επιθυμητή κουλτούρα. Η απεικόνιση αυτών οδηγεί στη διεξαγωγή συμπερασμάτων με βάση τις διαφορές και τις ομοιότητές τους.

Εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι η πρώτη τετράδα προτάσεων ερευνά τα Κυρίαρχα χαρακτηριστικά (Dominant culture) μίας εταιρικής κουλτούρας, η δεύτερη τετράδα προτάσεων ερευνά τους Καθοδηγητές οργανισμών (Organizational Leaders), η τρίτη τετράδα ερευνά τους Διοικητές προσωπικού (Management of employees), η τέταρτη τετράδα ερευνά την Εταιρικές αξίες (Organization Glue), η Πέμπτη τετράδα

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

ερευνά την Εταιρική στρατηγική (Strategic Emphases), και τέλος, η έκτη τετράδα προτάσεων ερευνά τα Κριτήρια επιτυχίας (Criteria of Success). Ένας ερευνητής μπορεί να σχεδιάσει τόσο το συνολικό προφίλ κουλτούρας όσο και τα επιμέρους προφίλ κουλτούρας για κάθε μία από τις έξι αυτές διαστάσεις.

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης επιβεβαίωσαν τους τέσσερις βασικούς παράγοντες που εξηγούν το 59.13% της συνολικής διακύμανσης. Η ανάλυση αξιοπιστίας έδειξε επίσης θετικά αποτελέσματα, κυμάνθηκε από .78 έως .84.

5.3 Διαδικασία

Στη παρούσα έρευνα, μετά τη συγκέντρωση και διάβασμα της βιβλιογραφίας και τη συγκεκριμενοποίηση του θέματος προς έρευνα, αποφασίστηκε με ποια μέθοδος θα γινόταν η έρευνα, δηλαδή, με συνέντευξη, με ερωτηματολόγια ή με παρατήρηση, σε ποιο δείγμα θα γίνει η έρευνα, και τελικά αφού επιλέχθηκε η μέθοδος με τα ερωτηματολόγια, ποια ερωτηματολόγια θα χρησιμοποιηθούν για τη συγκέντρωση δεδομένων. Η μέθοδος έρευνας με ερωτηματολόγια είναι οικονομική, γρήγορη και δίνει συνήθως αρκετά αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Επιλέχθηκαν δύο ερωτηματολόγια που είχαν σχέση με Ηγετικούς ρόλους και Εταιρική κουλτούρα. Και στα δύο έπρεπε να γίνει παραγοντική ανάλυση για την επιβεβαίωση της εγκυρότητάς τους.

Έπειτα από αυτό το στάδιο, και αφού είχε αποφασιστεί να δοθούν για συμπλήρωση σε άτομα που εργάζονται σε τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, έγινε το επόμενο στάδιο, δηλαδή, η εύρεση αυτού του δείγματος, η ενημέρωσή του τόσο λεκτικά όσο και γραπτά. Αnéφερε δηλαδή:

«Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε προκειμένου να μελετήσει την ηγεσία και την οργανωτική κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι ειλικρινείς σας απαντήσεις θα με βοηθήσουν στη σχετική έρευνα που κάνω, στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου εργασίας. Επίσης, διαβεβαιώνω ότι το

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Ευχαριστώ που ανταποκριθήκατε στην πρόσκλησή μου για να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις.»

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε άτομα που εργαζόντουσαν στην Vodafone τον Μάιο 2012 και συγκεντρώθηκαν μαζικά στις αρχές Ιουνίου προς στατιστική επεξεργασία και ανάλυση με το πρόγραμμα SPSS v20. Επίσης, έγινε χρήση του Excel 2010 για τη δημιουργία κάποιων πινάκων και γραφημάτων. Πρέπει να σημειωθεί ότι στην μελέτη αυτή τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας (Κώδικας της Νυρεμβέργης και η Διακήρυξη του Ελσίνκι). Δηλαδή, οι συμμετέχοντες τόσο γραπτά μέσα από τις οδηγίες του ερωτηματολογίου, όσο και προφορικά ενημερώθηκαν για την προστασία της ανωνυμίας τους, την δυνατότητα αποχώρησης και τον τρόπο ενημέρωσης για τα (συνολικά) αποτελέσματα αυτής της έρευνας. Αφού συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια που είχαν συμπληρωθεί, διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν συνολικά 124 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

5.4 Περιορισμοί

Οι δύο παραγοντικές αναλύσεις δεν ήταν τέλειες ως προς τη δομή τους και αυτό σημαίνει ότι κάθε ερμηνεία των αποτελεσμάτων πρέπει να γίνεται με προσοχή και να λαμβάνονται υπόψη οι περιοριστικές αυτές ενδείξεις. Πρέπει να τονιστεί ότι χρησιμοποιήθηκε δείγμα μόνο από μία εταιρεία τηλεπικοινωνίας και το δείγμα αυτό δεν ήταν σχετικά μεγάλο. Στην περίπτωση που υπήρχε μεγαλύτερο δείγμα αποτελούμενο από διαφορετικές εταιρείες τηλεπικοινωνίας πιθανότατα οι περιορισμοί που εμφανίστηκαν στην παρούσα έρευνα να μην υφίσταντο πλέον.

Κεφάλαιο 6ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, έπρεπε να γίνει η επεξεργασία των δεδομένων και η οποία έγινε στο πρόγραμμα SPSS v.20 αλλά οι γραφικές παραστάσεις και μερικοί πίνακες έγιναν με τη βοήθεια του Excel 2010.

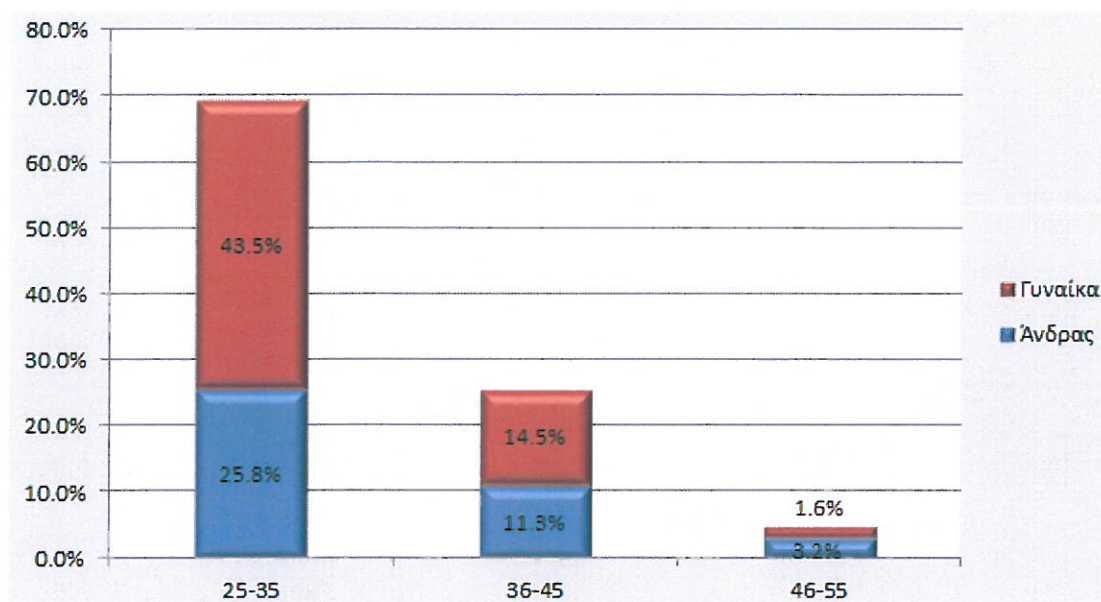
6.1 Δημογραφικά στατιστικά

Ο πίνακας 1 και το γράφημα 1 δείχνουν τη δημογραφική ανάλυση του Φύλου και της Ηλικίας. Σύμφωνα με αυτά, στο δείγμα υπάρχουν 40.3% άντρες από τους οποίους το 25.8% είναι ηλικίας μεταξύ 25 και 35 ετών, το 11.3% ηλικίας από 36 έως 45 ετών, και το 3.2% ηλικίας από 46 έως 55 ετών. Παρομοίως, το δείγμα αποτελείται κατά 56.7% από γυναίκες οι οποίες το 43.5% είναι ηλικίας από 25 έως 35 ετών, το 14.5% είναι ηλικίας από 36 έως 45 ετών, και το 1.6% είναι ηλικίας από 46 έως 55 ετών. Πρέπει να ειπωθεί ότι στο δείγμα δεν βρέθηκαν άτομα ηλικίας από 56+ ενώ σαν επιλογή στο ερωτηματολόγιο υπήρχε. Συνολικά, το 69.45% του δείγματος ήταν ηλικίας 25 έως 35 ετών, το 25.8% ηλικίας από 36 έως 45 ετών, και τέλος, το 4.8% ηλικίας από 46 έως 55 ετών. Δηλαδή, φαίνεται ότι στο δείγμα υπάρχουν περισσότερες γυναίκες που έχουν νεαρή ηλικία και ελάχιστα άτομα ηλικίας από 46 έως 55 ετών.

Πίνακας 1. Φύλο και ηλικία

		Ηλικία			Σύνολο
		25-35	36-45	46-55	
Φύλο	Άνδρας	25.8%	11.3%	3.2%	40.3%
	Γυναίκα	43.5%	14.5%	1.6%	59.7%
	Σύνολο	69.4%	25.8%	4.8%	100.0%

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



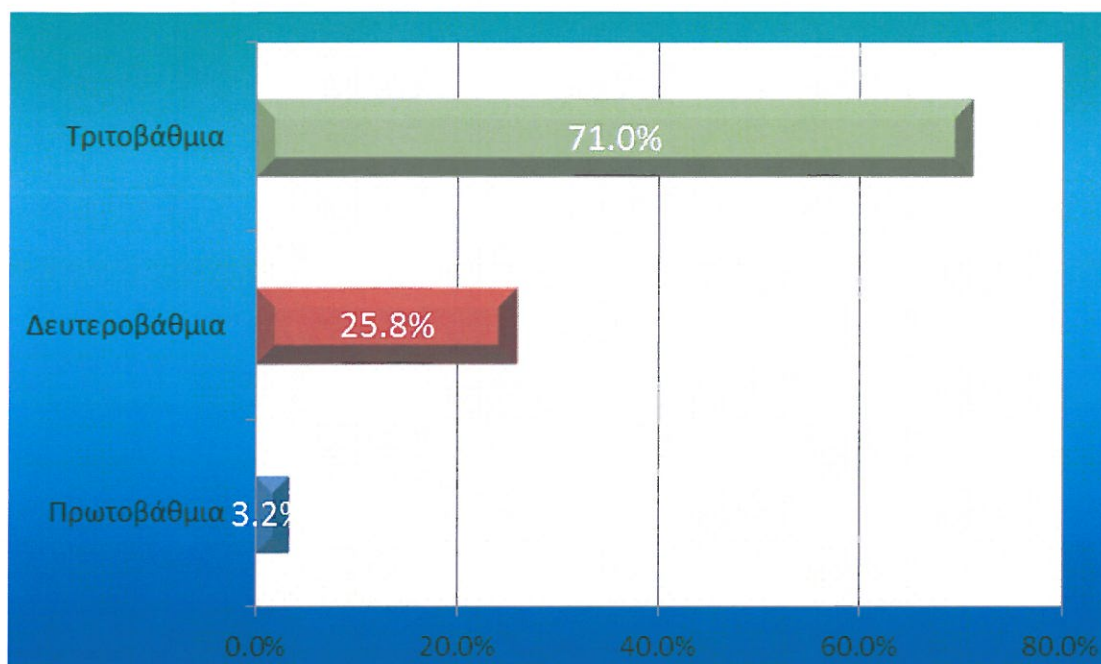
Γράφημα 1. Φύλο και Ηλικία

Ο πίνακας 2 και το γράφημα 2 δείχνουν ότι το 71% του δείγματος έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση ενώ το 29% δεν έχει. Συγκεκριμένα, το 3.2% έχει μόνο πρωτοβάθμια εκπαίδευση ενώ το 25.8% έχει τουλάχιστον δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Πίνακας 2. Επίπεδο μόρφωσης

		Είστε τελειόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
Μόρφωση	Πρωτοβάθμια	0.0%	3.2%	3.2%
	Δευτεροβάθμια	0.0%	25.8%	25.8%
	Τριτοβάθμια	71.0%	0.0%	71.0%
	Σύνολο	71.0%	29.0%	100.0%

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



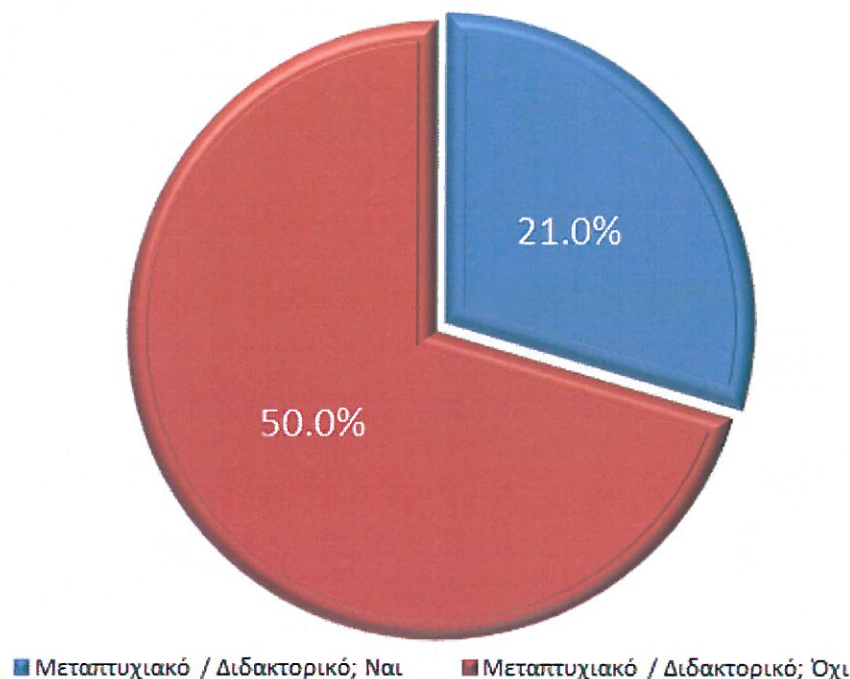
Γράφημα 2. Επίπεδο εκπαίδευσης

Ο πίνακας 3 και το γράφημα 3 δείχνουν ότι το 21% του δείγματος που έχει τελειώσει Τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει στη κατοχή του κάποιο μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο ενώ το 21% που έχει τελειώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν έχει αποκτήσει κάποιο μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο.

Πίνακας 3. Μεταπτυχιακός ή Διδακτορικός τίτλος υπάρχει;

		Είστε τελειόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό;	Ναι	21.0%	0.0%	21.0%
	Όχι	50.0%	29.0%	79.0%

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



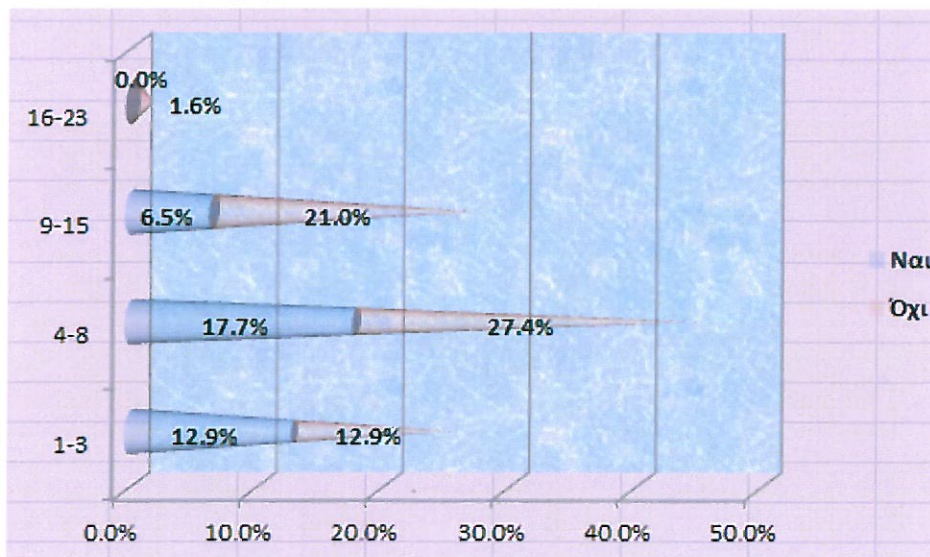
Γράφημα 3. Μεταπτυχιακός ή Διδακτορικός τίτλος υπάρχει;

Ο πίνακας 4 και το γράφημα 4 δείχνουν ότι το 37.1% του δείγματος έχει εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας ενώ το 62.9% όχι. Είναι ενδιαφέρον ότι το 12.9% παρόλο που έχει εμπειρία μόλις 1 έως 3 έτη έχει προλάβει και έχει εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας. Επίσης, ενδιαφέρον είναι ότι το 24.2% των ατόμων με προϋπηρεσία από 4 έως 15 έτη έχουν προϋπηρεσία σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας ενώ το 48.4% που έχει παρόμοια προϋπηρεσία δεν έχει εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας. Περίεργο είναι επίσης ότι το 1.6% που έχει προϋπηρεσία από 16 έως 23 έτη δεν έχει εργαστεί ποτέ του σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας. Συνολικά, το 25.8% του δείγματος έχει 1 έως 3 έτη προϋπηρεσίας. Το 45.2% του δείγματος έχει προϋπηρεσία από 4 έως 8 έτη, το 27.4% του δείγματος έχει προϋπηρεσία από 9 έως 15 έτη, και τέλος, το 1.6% του δείγματος έχει προϋπηρεσία από 16 έως 23 έτη. Στο συγκεκριμένο δείγμα δεν υπήρχαν άτομα με προϋπηρεσία μικρότερη του 1 έτους ή μεγαλύτερη των 23 ετών.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 4. Προϋπηρεσία και εμπειρία σε άλλες εταιρείες τηλεπικοινωνίας

		Σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας έχετε εργαστεί;		
		Ναι	Όχι	Σύνολο
Προϋπηρεσία;	1-3	12.9%	12.9%	25.8%
	4-8	17.7%	27.4%	45.2%
	9-15	6.5%	21.0%	27.4%
	16-23	0.0%	1.6%	1.6%
	Σύνολο	37.1%	62.9%	100.0%



Γράφημα 4. Προϋπηρεσία και εμπειρία σε άλλες εταιρείες τηλεπικοινωνίας

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 5 και το γράφημα 5 δείχνει μία καλύτερη εικόνα για την προϋπηρεσία και εργασία σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας του δείγματος σχετικά με το φύλο. Από αυτά συμπεραίνεται ότι σχεδόν τριπλάσιες γυναίκες έχουν εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας με προϋπηρεσία από 1 έως 3 έτη από ότι οι άντρες με την ίδια προϋπηρεσία. Η ίδια αναλογία ισχύει για γυναίκες και άντρες για τα χρόνια προϋπηρεσίας από 9 έως 15. Συνολικά, διπλάσιες γυναίκες έχουν εμπειρία εργασίας σε μία ακόμη τουλάχιστον εταιρεία τηλεπικοινωνίας από ότι οι άντρες. Βέβαια, στα χρόνια προϋπηρεσίας από 4 έως 8 ετών, τα ποσοστά τους είναι αρκετά κοντά (21.7% και 26.1%, αντίστοιχα) αλλά πάλι οι γυναίκες υπερτερούν στην εμπειρία από άλλες εταιρείες τηλεπικοινωνίας.

Πίνακας 5. Προϋπηρεσία και εργασία σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας σύμφωνα με το φύλο

		Σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας έχετε εργαστεί; Ναι	
		Φύλο	
		Άνδρας	Γυναίκα
Προϋπηρεσία;	1-3	8.7%	26.1%
	4-8	21.7%	26.1%
	9-15	4.3%	13.0%
	Σύνολο	34.8%	65.2%



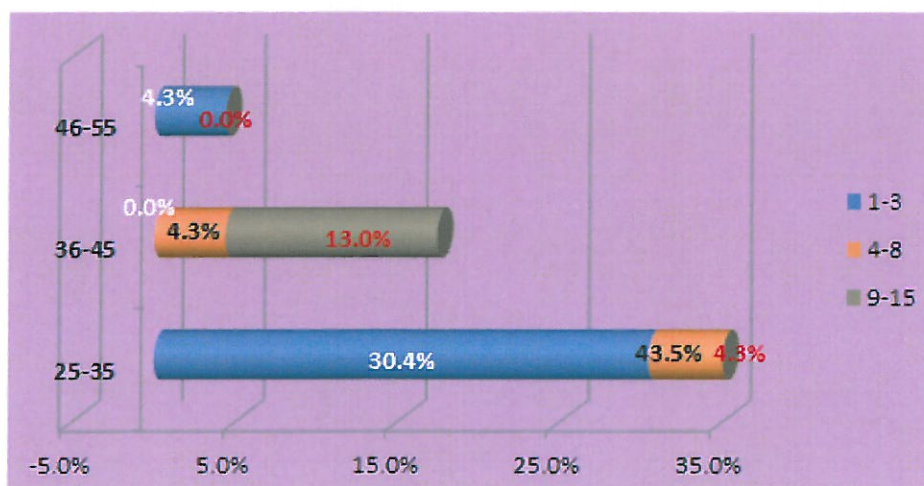
Γράφημα 5. Προϋπηρεσία και εργασία σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας σύμφωνα με το φύλο

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 και το γράφημα 6, φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες που δήλωσαν ότι είχαν εμπειρία σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας είναι επί το πλείστον νεαρά άτομα ηλικίας 25 έως 35 με προϋπηρεσία από 1 έως 8 έτη, δηλαδή το 73.7% αυτών που δήλωσαν Ναι, έχω εμπειρία σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας. Φαίνεται ότι η ηλικιακή ομάδα 36 έως 45 ετών με προϋπηρεσία από 9 έως 15 έτη δήλωσε ότι έχει αλλάξει κάποια στιγμή εταιρεία τηλεπικοινωνίας.

Πίνακας 6. Προϋπηρεσία και εργασία σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας σύμφωνα με την ηλικία

Σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας έχετε εργαστεί; Ναι		Ηλικία		
		25-35	36-45	46-55
Προϋπηρεσία;	1-3	30.4%	0.0%	4.3%
	4-8	43.5%	4.3%	0.0%
	9-15	4.3%	13.0%	0.0%
	Σύνολο	78.3%	17.4%	4.3%



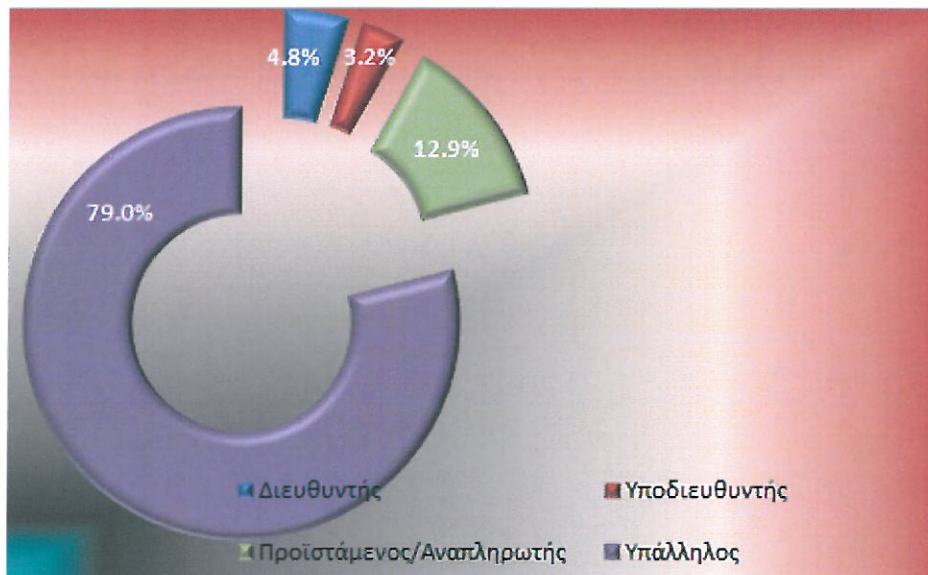
Γράφημα 6. Προϋπηρεσία και εργασία σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας σύμφωνα με την ηλικία

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 7 και το γράφημα 7 δείχνουν ότι η πλειοψηφία του δείγματος εργάζονται σε υπαλληλικές θέσεις, δηλαδή, το 79%.

Πίνακας 7. Θέση εργασίας

		Εργάζεστε;	
		Στην Κεντρική διεύθυνση	Σε υποκατάστημα
Θέση;	Διευθυντής	4.8%	0.0%
	Υποδιευθυντής	3.2%	0.0%
	Προϊστάμενος/Αναπληρωτής	11.3%	1.6%
	Υπάλληλος	69.4%	9.7%



Γράφημα 7. Θέση εργασίας

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

6.2 Παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας Ηγετικών ρόλων

Η παραγοντική ανάλυση των Ηγετικών ρόλων έγινε με τις παρακάτω επιλογές: Principal component analysis: Varimax Rotation: Iteration 50. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το Determinant ($=2.586E-006$) δεν είναι μηδέν οπότε δεν θα υπάρχουν δυσκολίες υπολογισμών, ο δείκτης KMO ($=.641$) ήταν σε επίπεδα πάνω από .500 που δείχνει επάρκεια δείγματος για τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης, και το Barlett's test of Sphericity έδειξε ότι ($p<.001$) υπάρχουν καλές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών ώστε να υπάρχει νόημα συσχέτισης.

Ο πίνακας 8α δείχνει τα Communalities. Οι 28 από τις 30 προτάσεις έχουν αρκετά καλές τιμές που είναι πάνω από .500 αλλά δύο προτάσεις, δηλαδή, η 11 και η 14 που έχουν τιμές κάτω από .500. Θα κριθεί στη συνέχεια αν πρέπει ή όχι να αφαιρεθούν. Θα πρέπει να ειπωθεί ότι ο κάθε παράγοντας χαρακτηρίστηκε με ένα αρχικό γράμμα της Λατινικής Α-Β, για οπτική διευκόλυνση, από το Α έως το J.

Πίνακας 8α. Communalities

	Initial	Extraction		Initial	Extraction		Initial	Extraction
A1	1.000	.793	H11	1.000	.439	B21	1.000	.830
H2	1.000	.792	B12	1.000	.718	E22	1.000	.725
C3	1.000	.719	E13	1.000	.586	F23	1.000	.522
D4	1.000	.579	J14	1.000	.464	F24	1.000	.776
H5	1.000	.793	D15	1.000	.748	G25	1.000	.703
C6	1.000	.552	E16	1.000	.711	I26	1.000	.671
B7	1.000	.516	G17	1.000	.697	I27	1.000	.722
C8	1.000	.669	A18	1.000	.634	J28	1.000	.766
A9	1.000	.821	F19	1.000	.830	I29	1.000	.675
G10	1.000	.821	D20	1.000	.798	J30	1.000	.666

Extraction Method: Principal Component Analysis.

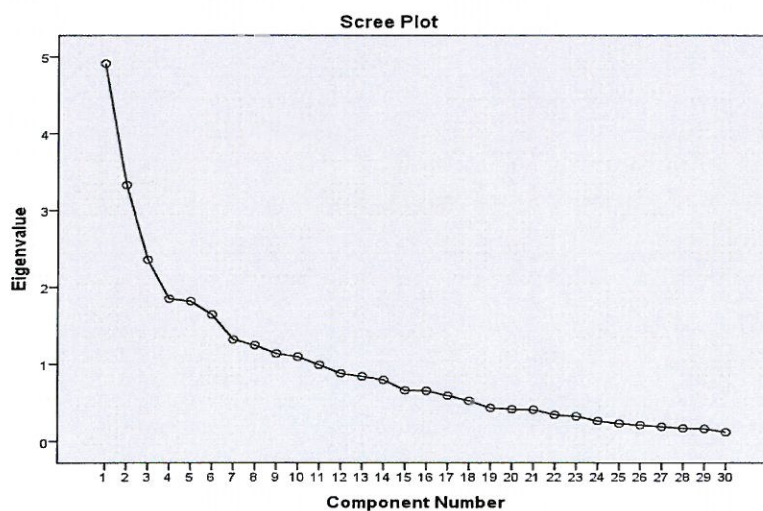
Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 8β δείχνει ότι το παραγοντικό μοντέλο αυτό βγάξει 10 παράγοντες οι οποίοι εξηγούν το 69.12% της συνολικής διακύμανσης, το οποίο είναι ένα αρκετά καλό ποσοστό. Τον ίδιο αριθμό παραγόντων δείχνει και το Scree plot.

Πίνακας 8β. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.91	16.37	16.37	2.96	9.87	9.87
2	3.33	11.10	27.47	2.70	9.02	18.88
3	2.36	7.87	35.34	2.36	7.87	26.75
4	1.85	6.18	41.52	2.24	7.48	34.23
5	1.82	6.07	47.59	2.07	6.89	41.12
6	1.65	5.49	53.08	2.04	6.80	47.92
7	1.32	4.41	57.50	1.85	6.17	54.10
8	1.25	4.17	61.66	1.72	5.74	59.84
9	1.14	3.80	65.46	1.59	5.31	65.14
10	1.10	3.66	69.12	1.19	3.98	69.12
11	.	.	.			
30	.120	.399	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Γράφημα 8. Screeplot

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 8γ δείχνει γενικά θετικά αποτελέσματα. Η κάθε πρόταση σχηματίζει τον παράγοντα που θα έπρεπε να σχηματίζει με λίγες εξαιρέσεις. Αυτές αφορούν τις προτάσεις 17 και 6 οι οποίες κρίνεται ότι πρέπει να αφαιρεθούν. Μία άλλη μικρή ανησυχία είναι ότι οι προτάσεις 11, 14, 25, και 29 έχουν χαμηλές τιμές κάτι που δείχνει μία μικρή αδυναμία αλλά αποφασίζεται να μην αφαιρεθούν. Τέλος, οι προτάσεις 11, 25, και 29 εμφάνισαν ταυτόχρονες φορτίσεις κάτι που επίσης δημιουργεί μία μικρή ανησυχία.

Πίνακας 8γ. Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F24	.831									
F19	.831									
G17	.780					.339				
F23	.698									
B21		.884								
B12		.825								
B7		.582								
I29		-.457		.393					.438	
A9			.880							
A1			.812							
A18			.690							
D20				.799						
D15				.694						
D4				.525						
H11		.317		.391	.389					
H5					.852					
H2					.848					
J30						.799				
J28	.329					.715				
G25	.401					.450				.375
J14						.426				
C6						-.333				
E16							.759			
E22							.735		.319	
E13							.603			
C3								.814		
C8								.756		
I26									.734	
I27		.346		-.353					.605	
G10										.870

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 27 iterations.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Η επόμενη παραγοντική ανάλυση, μετά την αφαίρεση των δύο προτάσεων έδειξε ότι το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης που μπορεί να εξηγηθεί από αυτό το παραγοντικό μοντέλο είναι 70.71%. Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της παραγοντικής ανάλυσης σχεδόν δεν άλλαξαν. Οι προτάσεις 11, 14, 25 και 29 εξακολουθούν να έχουν χαμηλές τιμές. Επίσης, παραμένουν οι ταυτόχρονες φορτίσεις στις προτάσεις 11, 25, και 29 (πίνακας 8δ).

Πίνακας 8δ. Rotated Component Matrix ^a										
	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B21	.881									
B12	.827									
B7	.587									
J29	-.452			.397					.424	
F24		.892								
F19		.829								
F23		.732								
A9			.885							
A1			.812							
A18			.709							
D20				.790						
D15				.685						
D4				.545						
H11	.309			.407	.377					
H5					.864					
H2					.853					
K30						.881				
K28		.425				.672				
G25		.407				.456			.420	
K14						.403				
E16							.758			
E22							.737	.329		
E13							.599			
C3								.814		
C8								.766		
J26									.769	
J27	.357			-.371					.592	
G10										.921

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 12 iterations.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 8^ε παρουσιάζει τις αξιοπιστίες των κλιμάκων της Ηγεσίας. Από αυτόν τον πίνακα φαίνεται ότι κάποιες αξιοπιστίες είναι αρκετά χαμηλές. Συγκεκριμένα, η αξιοπιστία για την Διοίκηση συνεχούς βελτίωση (.63), για την Διοίκηση ανάπτυξης άλλων (.43), για την Διοίκηση ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας (.34), και για την Διοίκηση Μέλλοντος (.57). Κάποιες βέβαια αξιοπιστίες μπορούν να βελτιωθούν αν διαγραφούν κάποιες προτάσεις ακόμη. Ιδίως, για τη Διοίκηση Ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας (.42) και για τη Διοίκηση Μέλλοντος (.72). Από τη κλίμακα Διοίκηση ανάπτυξη άλλων δεν μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω λόγω ότι απέμειναν μόνο δύο προτάσεις. Τελικά, αφαιρούνται οι προτάσεις 27 και 14 για βελτίωση της αξιοπιστίας στις αντίστοιχες κλίμακες.

Πίνακας 8^ε. Αξιοπιστίες Κλιμάκων Ηγεσίας

	Cronbach's alpha	Mean	Variance	SD	N	C'A if item deleted
Διοίκηση Διαπροσωπικών σχέσεων (A)	0.79	7.00	6.24	2.50	3	A18 .823
Διοίκηση Καινοτομιών (B)	0.77	6.92	5.12	2.26	3	B7 .843
Ενεργοποίηση (C)	0.66	5.71	2.58	1.61	2	
Διοίκηση Προγραμματισμού – Ελέγχου (D)	0.69	7.71	4.96	2.23	3	D4 .795
Διοίκηση Συνεχούς βελτίωσης (E)	0.63	7.73	4.59	2.14	3	
Διοίκηση Ομάδων (F)	0.81	7.15	5.13	2.27	3	F23 .874
Διοίκηση Ανάπτυξης Άλλων (G)	0.43	4.73	1.86	1.36	2	
Διοίκηση Ένταξης (H)	0.69	7.92	4.58	2.14	3	H11 .793
Διοίκηση Ανταγωνιστικότητας - Αποτελεσματικότητας (I)	0.34	8.92	4.51	2.12	3	I27 .415
Διοίκηση Μέλλοντος (J)	0.57	7.71	3.96	1.99	3	j14 .719

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης
επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

6.3 Παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας του Προφίλ της εταιρείας

Η παραγοντική ανάλυση του Προφίλ της εταιρείας έγινε με τις παρακάτω επιλογές: Principal component analysis: Varimax Rotation: Iteration 25. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το Determinant ($=2.036E-005$) δεν είναι μηδέν οπότε δεν θα υπάρχουν δυσκολίες υπολογισμών. Ο δείκτης KMO ($=.832$) ήταν σε επίπεδα πάνω από .500 που δείχνει επάρκεια δείγματος για τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης, και το Barlett's test of Sphericity έδειξε ότι ($p<.001$) υπάρχουν καλές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών ώστε να υπάρχει νόημα συσχέτισης.

Ο πίνακας 9α δείχνει τα Communalities. Οι 22 από τις 24 προτάσεις έχουν αρκετά καλές τιμές που είναι πάνω από .500 αλλά δύο προτάσεις, δηλαδή, το Διοικητές προσωπικού (1) και το Εταιρικές αξίες (4) έχουν τιμές κάτω από .500. Θα κριθεί στη συνέχεια αν θα πρέπει ή όχι να αφαιρεθούν.

Πίνακας 9 ^α . Communalities					
	Initial	Extraction		Initial	Extraction
1 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά	1.00	.690	1 Εταιρικές αξίες	1.00	.531
2 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά	1.00	.562	2 Εταιρικές αξίες	1.00	.486
3 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά	1.00	.632	3 Εταιρικές αξίες	1.00	.699
4 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά	1.00	.645	4 Εταιρικές αξίες	1.00	.474
1 Καθοδηγητές οργανισμών	1.00	.580	1 Εταιρική στρατηγική	1.00	.639
2 Καθοδηγητές οργανισμών	1.00	.681	2 Εταιρική στρατηγική	1.00	.605
3 Καθοδηγητές οργανισμών	1.00	.704	3 Εταιρική στρατηγική	1.00	.572
4 Καθοδηγητές οργανισμών	1.00	.596	4 Εταιρική στρατηγική	1.00	.547
1 Διοικητές προσωπικού	1.00	.474	1 Κριτήρια επιτυχίας	1.00	.658
2 Διοικητές προσωπικού	1.00	.674	2 Κριτήρια επιτυχίας	1.00	.236
3 Διοικητές προσωπικού	1.00	.655	3 Κριτήρια επιτυχίας	1.00	.729
4 Διοικητές προσωπικού	1.00	.593	4 Κριτήρια επιτυχίας	1.00	.527
Extraction Method: Principal Component Analysis.					

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

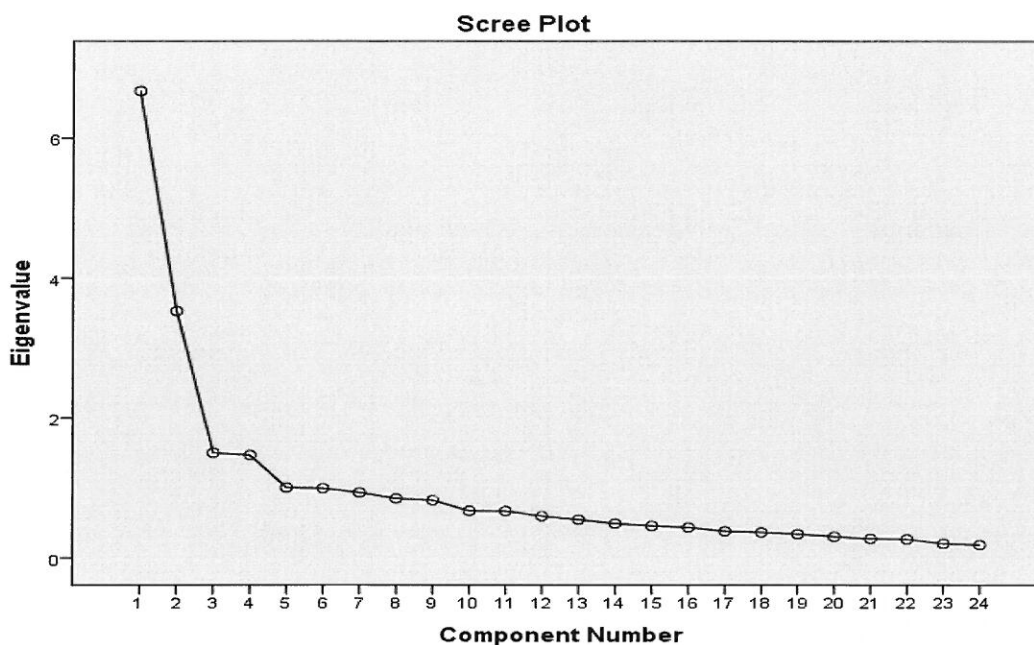
Ο πίνακας 9β δείχνει ότι το παραγοντικό μοντέλο αυτό βγάζει 5 παράγοντες οι οποίοι εξηγούν το 59.13% της συνολικής διακύμανσης, το οποίο είναι ένα μέτριο ποσοστό. Από την άλλη, το Scree plot δείχνει 4 παράγοντες (δες γράφημα 9).

Πίνακας 9β. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.676	27.816	27.816	3.466	14.443	14.443
2	3.531	14.712	42.528	3.429	14.287	28.730
3	1.505	6.269	48.797	3.088	12.868	41.598
4	1.471	6.131	54.928	2.980	12.415	54.014
5	1.007	4.197	59.125	1.227	5.111	59.125
23	.	.	.	.	.	.
24	.187	.781	100.000	.	.	.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



Γράφημα 9. Scree plot

Ο πίνακας 9γ παρουσιάζει τις φορτίσεις των προτάσεων στον κάθε παράγοντα. Μπορεί ο προηγούμενος πίνακας να έδειξε 5 παράγοντες, αλλά οι παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πράξη είναι 4 όπως ήταν επιθυμητό. Υπάρχουν κάποιες ανησυχίες σχετικά με το παραγοντικό μοντέλο αυτό. Υπάρχουν αρκετές ταυτόχρονες φορτίσεις αν και στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αρκετά χαμηλές από την κύρια φόρτιση εκτός από την περίπτωση του Διοικητές προσωπικού (1). Από εκεί και πέρα, φαίνεται ότι υπάρχουν και κάποιες αδύναμες φορτίσεις: Εταιρική Στρατηγική (2), Κριτήρια επιτυχίας (2), και Διοικητές προσωπικού (1).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 9γ. Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
1 Εταιρική στρατηγική	.753				
1 Κριτήρια επιτυχίας	.716				
1 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά	.666		.453		
1 Εταιρικές αξίες	.611				
2 Εταιρική στρατηγική	.592		.459		
1 Καθοδηγητές οργανισμών	.513				
2 Κριτήρια επιτυχίας			.401		
3 Εταιρικές αξίες		.784			
3 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά		.759			
3 Διοικητές προσωπικού		.739			
3 Εταιρική στρατηγική		.715			
3 Καθοδηγητές οργανισμών		.691			.418
3 Κριτήρια επιτυχίας		.678			.510
2 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά			.716		
2 Καθοδηγητές οργανισμών			.671		
2 Διοικητές προσωπικού			.655		
2 Εταιρικές αξίες			.615		
4 Καθοδηγητές οργανισμών				.733	
4 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά				.687	
4 Διοικητές προσωπικού				.657	
4 Εταιρικές αξίες				.578	
4 Κριτήρια επιτυχίας			.407	.562	
4 Εταιρική στρατηγική			.479	.539	
1 Διοικητές προσωπικού	.406				.537

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 9δ δείχνει ότι οι αξιοπιστίες για τις 4 κλίμακες που προέκυψαν μετά την παραγοντική ανάλυση για το Προφίλ της εταιρείας είναι αρκετά καλές, δηλαδή, βρίσκονται πάνω από .78, ένα επίπεδο αξιοπιστίας που θεωρείτε πολύ καλό.

Πίνακας 9δ. Οι αξιοπιστίες των παραγόντων για τις κλίμακες Προφίλ εταιρείας

Παράγοντας	Cronbach's alpha	Mean	Variance	SD	N
Κουλτούρα της Οικειότητας	0.82	10.94	22.17	4.71	6
Κουλτούρα της Καινοτομίας	0.79	11.40	24.45	4.94	6
Κουλτούρα της αγοράς	0.84	25.03	28.67	5.35	6
Κουλτούρα της ιεραρχίας	0.78	10.23	18.14	4.56	6

Πρέπει να ειπωθεί ότι έπρεπε να γίνει παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας και στα δύο ερωτηματολόγια αφού δεν είχαν χρησιμοποιηθεί ξανά στην Ελλάδα με τέτοιο σκοπό. Η παραγοντική ανάλυση για το ερωτηματολόγιο Ηγετικών ρόλων έδειξε κάποιες ταυτόχρονες φορτίσεις των προτάσεων καθώς και κάποια χαμηλά “communalities”. Βέβαια, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μπορούσε να εξηγήσει σχεδόν το 70.7% της συνολικής διακύμανσης.

Προβλήματα εμφανίστηκαν στην ανάλυση αξιοπιστίας των Ηγετικών ρόλων. Συγκεκριμένα, η αξιοπιστία για την Διοίκηση ανάπτυξης άλλων και για την Διοίκηση ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας –μετά από διαγραφή προτάσεων– παρέμειναν χαμηλές, κάτω του .44. Κάτι που μπορεί να λειτουργήσει περιοριστικά στη γενίκευση των αποτελεσμάτων όσων αφορά τις δύο αυτές κλίμακες των ηγετικών ρόλων.

Η παραγοντική ανάλυση για το ερωτηματολόγιο των Cameron & Queen που εξέταζε το προφίλ/κουλτούρα της εταιρείας είχε κάποιες ιδιαιτερότητες. Χρησιμοποιήθηκε σε δύο διαφορετικές μορφές, η μία μορφή ήταν σε 5-βαθμιαία κλίμακα Likert και η άλλη σε ipsative, δηλαδή, με σύνολο το 100% θα έπρεπε να

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

αξιολογηθεί η αντιπροσωπευτικότητα των τεσσάρων προτάσεων –συνολικά έξι τετράδες- τόσο στην τωρινή κατάσταση όσο και στην επιθυμητή.

Η πρώτη μορφή τοποθετήθηκε για να δοθεί η δυνατότητα παραγοντικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, η παραγοντική ανάλυση έδειξε δύο προτάσεις με χαμηλά “communalities”, κάποιες ταυτόχρονες φορτίσεις, και κάποιες χαμηλές φορτίσεις (τέσσερις στο σύνολο). Πρέπει να αναφερθεί ότι η συνολική διακύμανση του παραγοντικού μοντέλου δεν έφτασε υψηλά επίπεδα (59.1%).

Από την άλλη, η ανάλυση αξιοπιστίας πρόσφερε αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα, δηλαδή, αξιοπιστίες άνω του .77. Τα αρνητικά περιστατικά της παραγοντικής ανάλυσης μπορεί να μειώσουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Να σημειωθεί ότι η μορφή που υπέδειξε η παραγοντική ανάλυση είναι σύμφωνη με την αγγλόφωνη έκδοση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου

6.4 Γενικά στατιστικά των δύο κλιμάκων

Ο πίνακας 10 δείχνει τα στατιστικά κλίμακας Ηγετικών ρόλων για το σύνολο του δείγματος. Πρέπει να τονιστεί ότι το μέσον της κλίμακας Ηγετικών ρόλων είναι το 3 ($5+1=6/2=3$). Με βάση αυτό και τα στατιστικά του πίνακα 10, φαίνεται ότι το σύνολο του δείγματος έχει μέσο όρο στη κάθε κλίμακα Ηγετικών ρόλων βαθμολογία κάτω του 3. Συγκεκριμένα, στις κλίμακες Ενεργοποίηση, Διοίκηση Ένταξης, Διοίκηση Ανταγωνισμού και Αποτελεσματικότητας, και Διοίκηση Μέλλοντος, οι συμμετέχοντες έχουν μία ουδέτερη βαθμολογία του τύπου «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ». Οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις υπόλοιπες κλίμακες συγκλίνουν περισσότερο προς το «Συμφωνώ». Δηλαδή, η ονομασία της κλίμακας αντιπροσωπεύει αυτό που αντιλαμβάνονται από την εταιρεία που εργάζονται σε ένα καλό βαθμό.

Ο πίνακας 11 δείχνει τα στατιστικά στοιχεία των 5-βαθμιαίων κλιμάκων για το Προφίλ της εταιρείας. Με μέσο όρο κλίμακας το 3, φαίνεται ότι το συνολικό δείγμα έδειξε ότι ταυτίζει την εταιρεία που εργάζεται με μία κουλτούρα Οικειότητας ($M=1.82$, $SD=.78$), Καινοτομίας ($M=1.90$, $SD=.82$), και Ιεραρχίας ($M=1.70$, $SD=.71$) ενώ δεν την ταύτισε με μία κουλτούρα Αγοράς ($M=4.17$, $SD=.89$).

Πίνακας 10. Στατιστικά κλίμακας Ηγετικών ρόλων

	Mean	SD	Minimum	Maximum
Δ. Καινοτομιών	2,31	,75	1,00	4,67
Ενεργοποίηση	2,85	,80	1,00	4,50
Δ. Προγρ./Ελέγχου	2,57	,74	1,00	5,00
Δ. Συν. Βελτίωσης	2,58	,71	1,00	4,67
Δ. Ομάδων	2,38	,76	1,00	5,00
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	2,36	,68	1,00	5,00
Δ. Ένταξης	2,64	,71	1,00	4,33
Δ. Ανταγ./Αποτ.	2,95	,83	1,00	5,00
Δ. Μέλλοντος	2,65	,79	1,50	4,50

Πίνακας 11. Στατιστικά 5-βαθμιαίων κλιμάκων Προφίλ εταιρείας

	Mean	SD	Minimum	Maximum
Κουλτούρα της Οικειότητας	1,82	,78	1,00	4,83
Κουλτούρα της Καινοτομίας	1,90	,82	1,00	4,17
Κουλτούρα της αγοράς	4,17	,89	1,33	5,00
Κουλτούρα της ιεραρχίας	1,70	,71	1,00	4,50

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

6.5 Περιγραφή της κουλτούρας

Το γράφημα 10 και ο πίνακας 12α παρουσιάζουν το Προφίλ της Εταιρείας στην ποσοστιαία κλίμακα. Η δύναμη μίας εταιρικής κουλτούρας φαίνεται από τις ποσοστιαίες μονάδες που έχει στον μέσο όρο στην κάθε κουλτούρα από το συγκεκριμένο δείγμα. Υψηλότερες βαθμολογίες οδηγούν σε περισσότερο ισχυρή κουλτούρα. Η έρευνα έχει δείξει ότι ισχυρές κουλτούρες οδηγούν σε ομογενοποιημένες προσπάθειες, ξεκάθαρη αίσθηση κατεύθυνσης, και ένα ξεκάθαρο εταιρικό περιβάλλον και ξεκάθαρες εταιρικές υπηρεσίες. Κατά πόσο μία εταιρεία χρειάζεται μία δυνατή, ομογενοποιημένη κουλτούρα αντί για μία ποικιλόμορφη, σταθμισμένη μίξη κουλτουρών, φαίνεται αυτό από το εταιρικό / οργανωτικό περιβάλλον. Κατά πόσο αυτό το περιβάλλον είναι περίπλοκο ή ευέλικτο ώστε να δέχεται αλλαγές κουλτούρας. Αν μία εταιρική κουλτούρα είναι δυνατή, οι αλλαγές θα απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η κουλτούρα που είναι ισχυρή είναι η Κουλτούρα Αγοράς ($M=30.73$, $SD=6.27$): Κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, στη παραγωγή, σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια, και είναι ανταγωνιστική, και ακολουθεί με διαφορά 6 ποσοστιαίων πόντων, η Κουλτούρα καινοτομίας ($M=24.58$, $SD=3.58$): δυναμική με επιχειρηματικό δαιμόνιο, και δημιουργική εταιρεία, η Κουλτούρα της Ιεραρχίας ($M=23.46$, $SD=4.68$): υπάρχει δομή, διαδικασίες, επάρκεια, και προβλεπτικότητα, και τέλος η Κουλτούρα της Οικειότητας ($M=21.36$, $SD=4.94$): ένα εργασιακό περιβάλλον που χαίρεσαι να εργάζεσαι στο οποίο οι άνθρωποι μοιράζονται αρκετά πράγματα μεταξύ τους και η πίστη στην εταιρεία είναι μεγάλη.

Η παραπάνω ανάλυση αφορούσε την αντίληψη των εργαζομένων στην εταιρεία Vodafone στη σημερινή κατάσταση, σε ένα περιβάλλον που υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και έντονη οικονομική κρίση. Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία αυτή έχουν εκφράσει και μία συγκεκριμένη αντίληψη για το πώς θα ήθελαν να

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

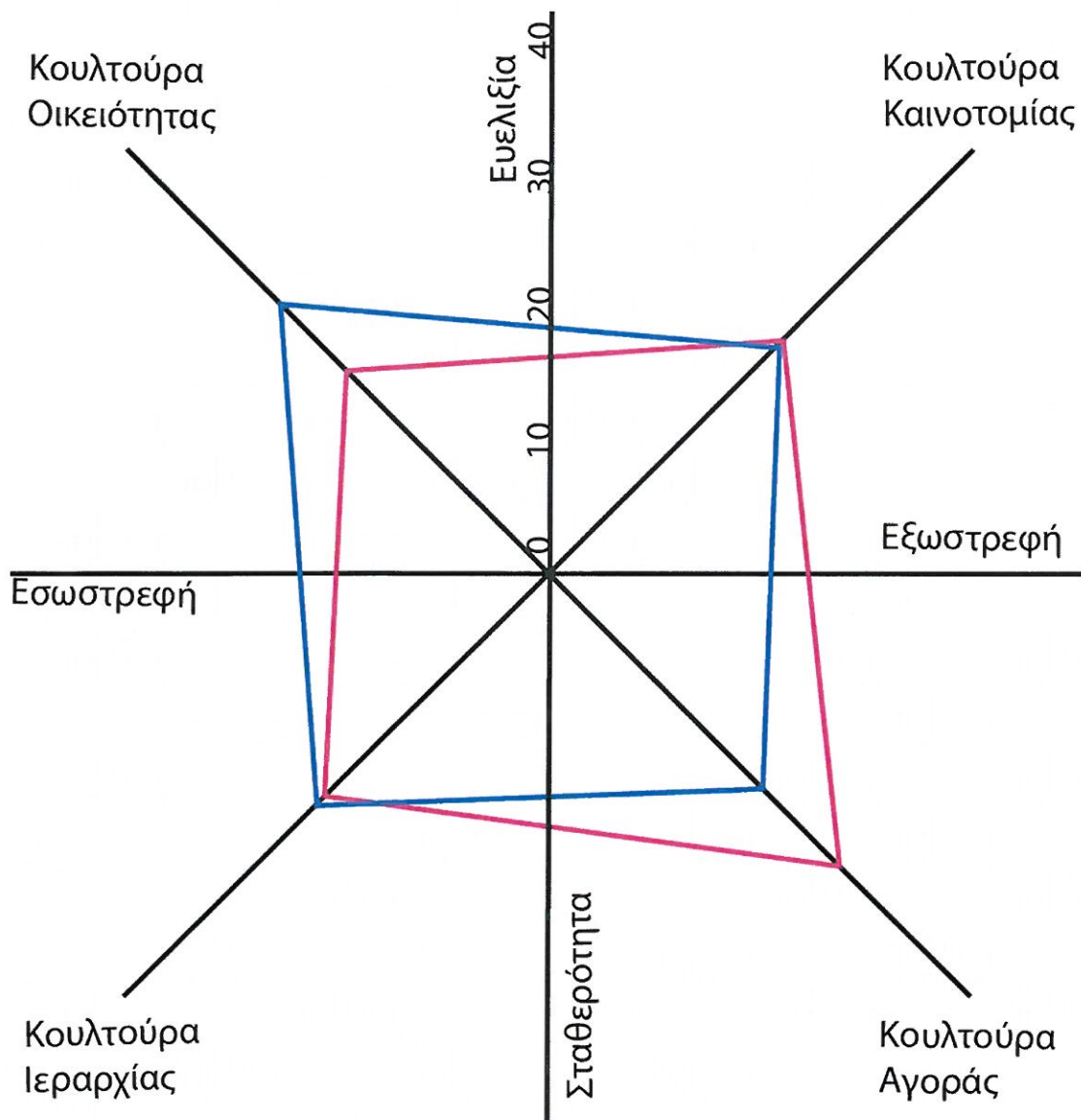
διαμορφωθεί η κουλτούρα της εταιρείας αυτής. Αυτές οι αντιλήψεις εκφράστηκαν αριθμητικώς και συμβολίζονται με μπλε χρώμα στο αντίστοιχο γράφημα και πίνακα.

Οι διαφορές μεταξύ της τωρινής κουλτούρας και της προτιμώμενης κουλτούρας που είναι άνω των 10 πόντων θα πρέπει να θεωρηθούν αρκετά σοβαρές και η εταιρεία θα πρέπει να καθοδηγήσει αλλαγές που θα οδηγήσουν στην σύγκληση αυτών των διαφορών. Τέτοιες διαφορές δείχνουν ίσως το ποια κατεύθυνση θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία. Βέβαια, θα πρέπει να ειπωθεί ότι ακόμη και διαφορές μικρότερες των 10 ποσοστιαίων πόντων θα πρέπει να θεωρηθούν σοβαρές και θα πρέπει η κάθε εταιρεία να εξερευνήσει το γιατί συμβαίνει αυτό. Δεν είναι δύσκολο διαφορές κοντά στους 10 ποσοστιαίους πόντους να μπορούν να ξεπεράσουν τους 10 ποσοστιαίους πόντους σε σύντομο χρονικό περιθώριο.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, φαίνεται ότι υπάρχουν αξιόλογες διαφορές ποσοστιαίων πόντων ανάμεσα στη τωρινή κουλτούρα της Οικειότητας ($M=21.36$, $SD=4.94$) και τη προτιμώμενη κουλτούρα της Οικειότητας ($M=28.37$, $SD=5.22$) που φτάνει σχεδόν τους 7 ποσοστιαίους πόντους. Επίσης, μεγαλύτερη διαφορά υπάρχει ανάμεσα στη τωρινά κουλτούρα της Αγοράς που ήταν και η κυρίαρχη κουλτούρα της εταιρείας ($M=30.73$, $SD=6.27$) και στη προτιμώμενη κουλτούρα της Αγοράς ($M=22.56$, $SD=4.24$) που φτάνει σχεδόν τους 8 ποσοστιαίους πόντους. Οι υπόλοιπες διαφορές μεταξύ της τωρινής κουλτούρας και της προτιμώμενης κουλτούρας στη Vodafone είναι κάτω της 1 ποσοστιαίας μονάδας.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, φαίνεται ότι η κυρίαρχη κουλτούρα της τωρινής κατάστασης που είναι η κουλτούρα της Αγοράς αλλάζει στην προτιμώμενη κατάσταση και γίνεται κυρίαρχη η κουλτούρα της Οικειότητας με διαφορά σχεδόν 6 ποσοστιαίων πόντων από τις κουλτούρες της Καινοτομίας και της Ιεραρχίας. Δηλαδή, έχουμε αξιόλογες διαφορές σε δύο τύπους κουλτούρας όπως και αλλαγή της κυρίαρχης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι δηλαδή, έχουν την αντίληψη ότι ο έντονος προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, στη παραγωγή, σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια, και στην ανταγωνιστικότητα πρέπει να μειωθεί και να αυξηθεί ο προσανατολισμός σε ένα εργασιακό περιβάλλον που θα χαίρεσαι να εργάζεσαι στο οποίο οι άνθρωποι θα μοιράζονται αρκετά πράγματα μεταξύ τους και η πίστη στην

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



εταιρεία θα είναι μεγάλη. Τα αποτελέσματα δεν δείχνουν ότι το ένα υπάρχει και το άλλο δεν υπάρχει. Δείχνουν ότι η μία διάσταση του προφίλ της εταιρείας σύμφωνα με αυτό το εργαλείο καταγραφής κουλτούρας πρέπει να μειωθεί και η άλλη να αυξηθεί ώστε η τωρινή κουλτούρα της εταιρείας να συμπίπτει με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σε αυτήν.

Γράφημα 10α. Συνολικό Προφίλ εταιρείας

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 12α. Στοιχεία για Συνολικό Προφίλ εταιρείας επί τις εκατό

	Τωρινή		Προτιμώμενη	
	Mean	SD	Mean	SD
Οικειότητα	21.36	4.94	28.37	5.22
Καινοτομία	24.58	3.58	24.78	4.39
Αγορά	30.73	6.27	22.56	4.24
Ιεραρχία	23.46	4.68	24.35	4.64
Σύνολο	100		100	

Οι πίνακες από 10^β έως 10^η και τα αντίστοιχα γραφήματα από 10^β έως 10^η παρουσιάζουν τα επιμέρους προφίλ της εταιρείας Vodafone σε 6 κατηγορίες: Κυρίαρχα χαρακτηριστικά (β), Διοικητές προσωπικού (γ), Καθοδηγητές οργανισμών (δ), Εταιρικές αξίες (ε), Εταιρική στρατηγική (στ), και Κριτήρια επιτυχίας (η).

Συγκεκριμένα, για αυτή τη διάσταση του προφίλ της εταιρείας που εξετάζει το ποια είναι τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της εταιρείας, η Κουλτούρα αγοράς είναι ακόμη στη πρώτη θέση (M=29.96, SD=10.03) και ακολουθεί με διαφορά σχεδόν 5 ποσοστιαίων πόντων η Κουλτούρα της καινοτομίας (M=25.16, SD=8,43) στη τωρινή κατάσταση ενώ στη προτιμώμενη, η κουλτούρα της Οικειότητας είναι η κυρίαρχη κουλτούρα (M=28.92, SD=11.50) και την οποία ακολουθεί η κουλτούρα της καινοτομίας (M=26.41, SD=8.18) με διαφορά σχεδόν 2.5 ποσοστιαίων μονάδων.

Η διαφορά της κουλτούρας της Οικειότητας στη τωρινή κατάσταση με σχέση την προτιμώμενη είναι σχεδόν στις +5.5 μονάδες ενώ η διαφορά της κουλτούρας της Αγοράς της τωρινής κατάστασης με την προτιμώμενη είναι σχεδόν στις -7.5 ποσοστιαίες μονάδες. Δηλαδή, οι διαφορές μεταξύ της τωρινής και της προτιμώμενης κατάστασης στις δύο αυτές κουλτούρες σε αυτήν εδώ την επιμέρους διάσταση του προφίλ της εταιρείας Vodafone είναι μικρότερες από ότι βρέθηκε στο συνολικό προφίλ της εταιρείας Vodafone.

Η επόμενη επιμέρους διάσταση του προφίλ της εταιρείας εξερευνά το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι επικεφαλείς ή οι υπεύθυνοι προσωπικού της

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

εταιρείας συμπεριφέρονται. Θεωρούνται ότι είναι σκληροί διαπραγματευτές, παραγωγικοί, και ανταγωνιστικοί (Κουλτούρα της αγοράς: $M=29.19$, $SD=10.15$) και θεωρούνται ότι δεν είναι τόσο πολύ καινοτόμοι και άτομα που αναλαμβάνουν ρίσκο (Κουλτούρα της οικειότητας: $M=22.46$, $SD=10.13$). Η κουλτούρα της Οικειότητας της τωρινής κατάστασης διαφέρει από την προτιμώμενη κατάσταση κατά 5.5 ποσοστιαίες μονάδες ($M=28.06$, $SD=11.52$) ενώ η κουλτούρα της αγοράς διαφέρει σχεδόν κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες ($M=22.18$, $SD=10.64$). Χρειάζεται να παρθούν κάποια μέτρα.

Η τρίτη επιμέρους διάσταση του προφίλ της εταιρείας καθορίζει το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τους υπεύθυνους της εταιρείας. Φαίνεται ότι κυριαρχεί αρκετά η σκληρή ανταγωνιστικότητα, οι υψηλές απαιτήσεις και επιτυχία στόχων (Κουλτούρα της αγοράς: $M=33.55$, $SD=15.03$) ενώ η ομαδική δουλειά, η σύμπνοια και η μοναδικότητα είναι οι λιγότερες αναπτυγμένες παραμέτρους (Κουλτούρα της Οικειότητας: $M=20.89$, $SD=7.81$) στη τωρινή κατάσταση. Η κουλτούρα της αγοράς διαφέρει από την προτιμώμενη κατάσταση σχεδόν κατά -13.5 ποσοστιαίες μονάδες ($M=20.08$, $SD=8.90$) κάτι που σημαίνει ότι πρέπει να ληφθούν άμεσα μέτρα (αλλαγή κατεύθυνσης κουλτούρας) για να καλυφθεί αυτή η διαφορά αντίληψης. Το ίδιο περίπου συμβαίνει και με την Κουλτούρα της οικειότητας που διαφέρει κατά +9 ποσοστιαίες μονάδες ($M=29.96$, $SD=8.25$).

Η επόμενη επιμέρους διάσταση του προφίλ της εταιρείας εξετάζει τις εταιρικές αξίες. Φαίνεται ότι υπάρχει έμφαση στην επιτυχία και ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Η επιθετική πολιτική και η επιθετική επιτυχία στο χώρο του ανταγωνισμού είναι κοινά στοιχεία σε αυτή την εταιρεία. Οι λιγότερες αξίες είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αφοσίωση σε αυτό τον οργανισμό δεν είναι σε υψηλά επίπεδα. Στις εταιρικές αξίες η κουλτούρα της Αγοράς ($M=30.48$, $SD=11.69$) και η κουλτούρα της Οικειότητας ($M=21.69$, $SD=8.90$) στη τωρινή κατάσταση διαφέρει από την προτιμώμενη κατάσταση κατά +5.5 και -4.5 ποσοστιαίες μονάδες ($M=25.12$, $SD=7.69$ και $M=26.29$, $SD=9.10$), αντίστοιχα.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

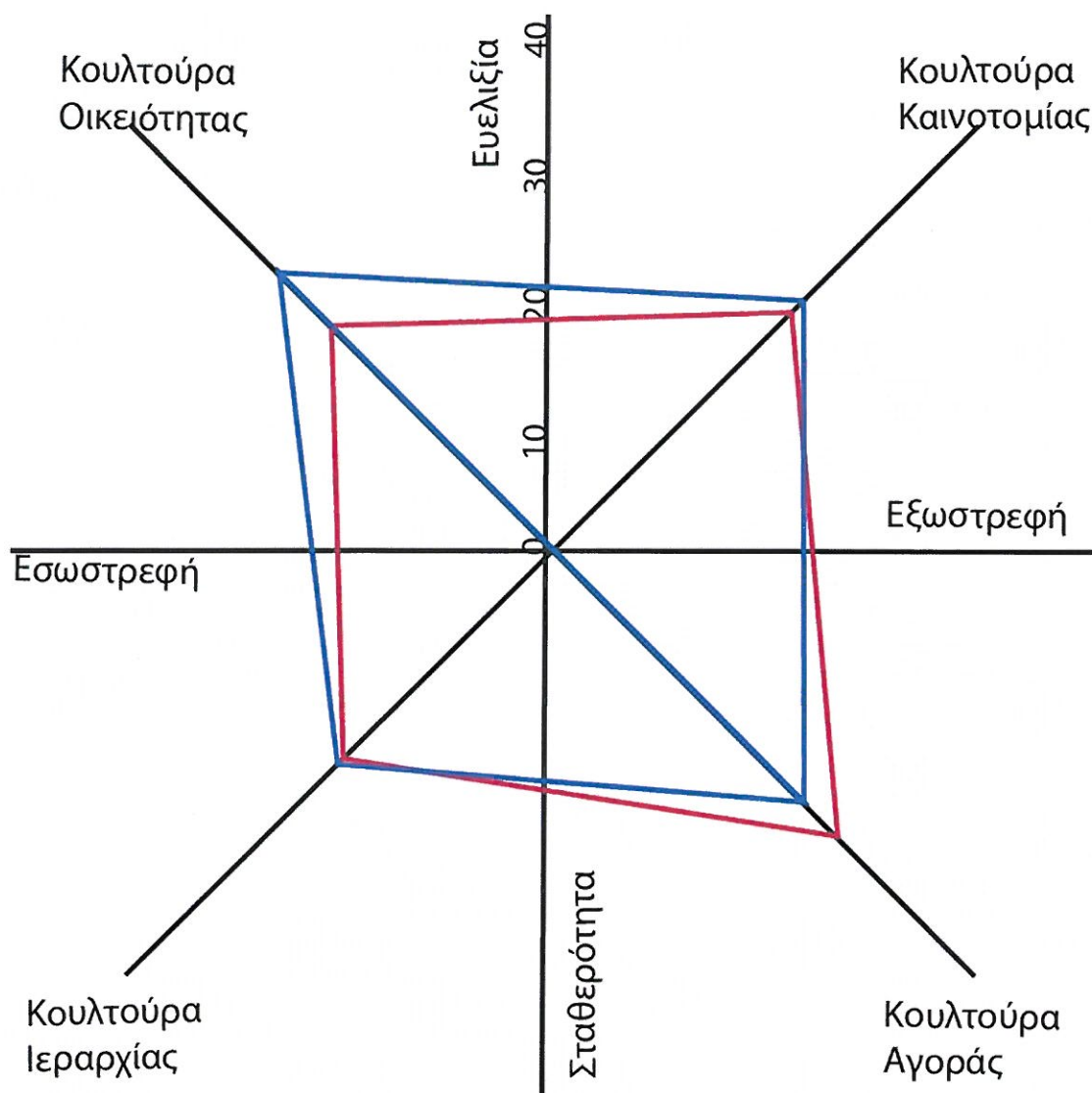
Η προτελευταία επιμέρους διάσταση του προφίλ της εταιρείας εξετάζει την στρατηγική της εταιρείας. Η στρατηγική της εταιρείας στοχεύει κυρίως στο να υπάρχουν ανταγωνιστικές δράσεις και στόχοι. Η επίτευξη των στόχων είναι η κύρια στρατηγική της Vodafone. Λιγότερη στρατηγική έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Υψηλή πίστη, «ανοικτή» αντίληψη, και συμμετοχική διάθεση είναι σε χαμηλά επίπεδα. Στην εταιρική στρατηγική, η κουλτούρα της Αγοράς ($M=31.53$, $SD=13.91$) και η κουλτούρα της Οικειότητας ($M=20.62$, $SD=9.33$) στη τωρινή κατάσταση διαφέρει από την προτιμώμενη κατάσταση κατά +8.5 και -9.7 ποσοστιαίες μονάδες ($M=21.81$, $SD=7.50$ και $M=29.23$, $SD=8.29$), αντίστοιχα. Μέτρα πρέπει να παρθούν ώστε να καλυφθεί το κενό αυτό.

Τέλος, η τελευταία επιμέρους διάσταση του προφίλ της εταιρείας εξετάζει τα Κριτήρια επιτυχίας. Τα κριτήρια επιτυχίας της εταιρείας στοχεύουν στο να καθορίσουν το πόσο επιτυχής είναι μία εταιρεία, με ποια κριτήρια το επιτυχαίνει αυτό. Η εταιρεία Vodafone ορίζει σαν κριτήρια επιτυχίας το να κερδίσει την νίκη στην πραγματική αγορά και να αφήσει τον ανταγωνισμό αρκετά πίσω.

Λιγότερη σημασία έχουν τα κριτήρια επιτυχίας που αφορούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ομαδικότητας, και της πιστότητας των εργαζομένων. Στα κριτήρια επιτυχίας, η κουλτούρα της Αγοράς ($M=29.68$, $SD=11.58$) και η κουλτούρα της Οικειότητας ($M=19.11$, $SD=9.48$) στη τωρινή κατάσταση διαφέρουν από την προτιμώμενη κατάσταση σχεδόν κατά -5.5 και +8.5 ποσοστιαίες μονάδες ($M=23.95$, $SD=6.63$ και $M=27.74$, $SD=10.31$), αντίστοιχα. Μέτρα πρέπει να παρθούν ώστε να καλυφθούν οι διαφορές αυτές.

Μετά τη μελέτη και των 6 επιμέρους διαστάσεις του Προφίλ της εταιρείας Vodafone, μπορεί να ειπωθεί ότι η Κουλτούρα της Αγοράς είναι η κυρίαρχη κουλτούρα και η κουλτούρα της Οικειότητας είναι η κουλτούρα που δίνεται η λιγότερη σημασία. Η ανάλυση αυτή έδειξε ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν να αναπτυχθεί περισσότερο μία κουλτούρα της Οικειότητας παρά μία κουλτούρα της Αγοράς. Διαφορές αντίληψης στις κουλτούρες της Καινοτομίας και της Ιεραρχίας δεν βρέθηκαν.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

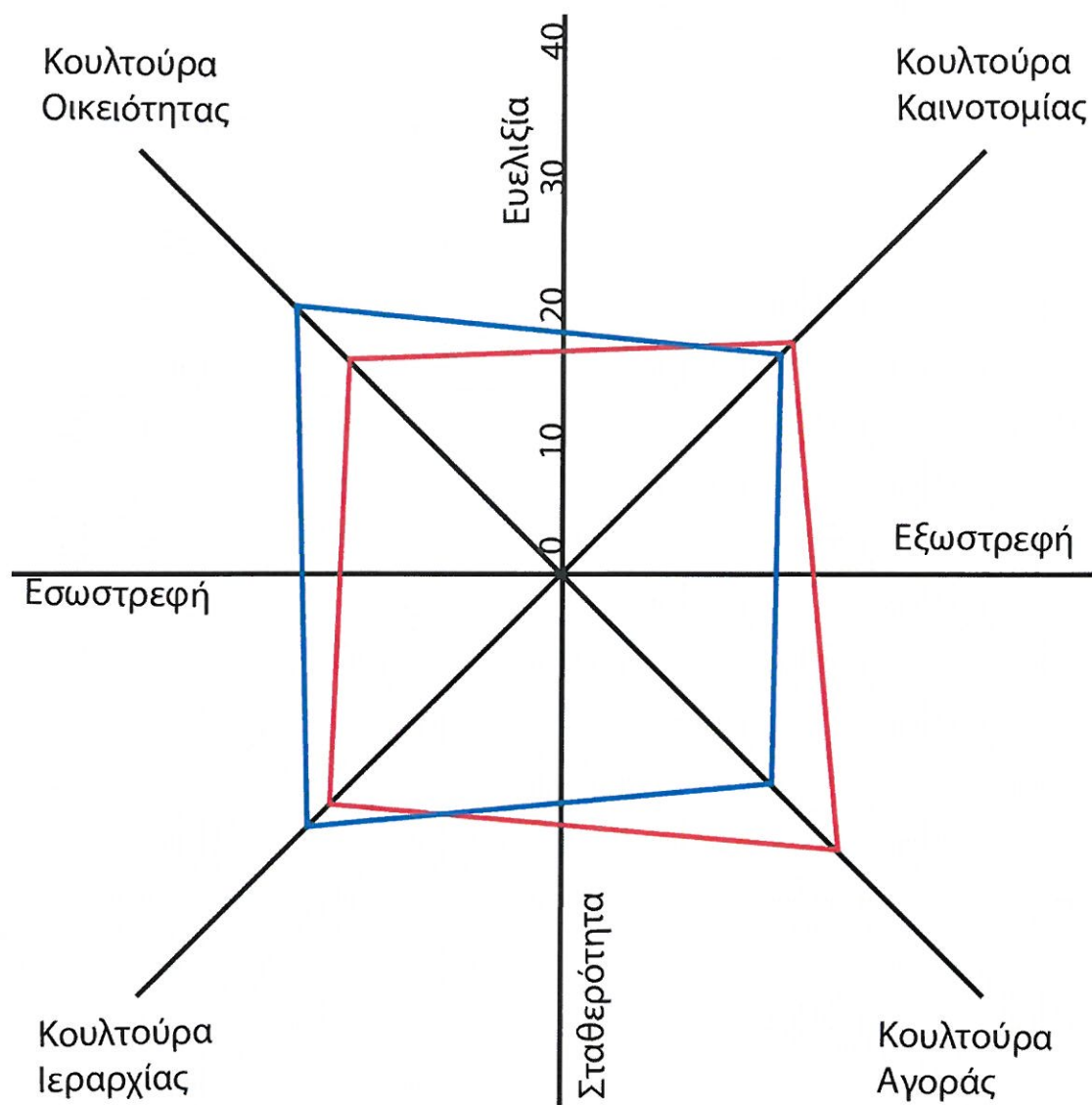


Γράφημα 10β. Προφίλ εταιρείας για Κυρίαρχα χαρακτηριστικά

Πίνακας 12β. Στοιχεία για Προφίλ εταιρείας για Κυρίαρχα χαρακτηριστικά επί τις εκατό

	Τωρινή		Προτιμώμενη	
	Mean	SD	Mean	SD
Οικειότητα	23,39	12,02	28,92	11,50
Καινοτομία	25,16	8,43	26,41	8,18
Αγορά	29,96	10,03	22,22	8,49
Ιεραρχία	21,65	10,70	22,45	11,01
Σύνολο	100		100	

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

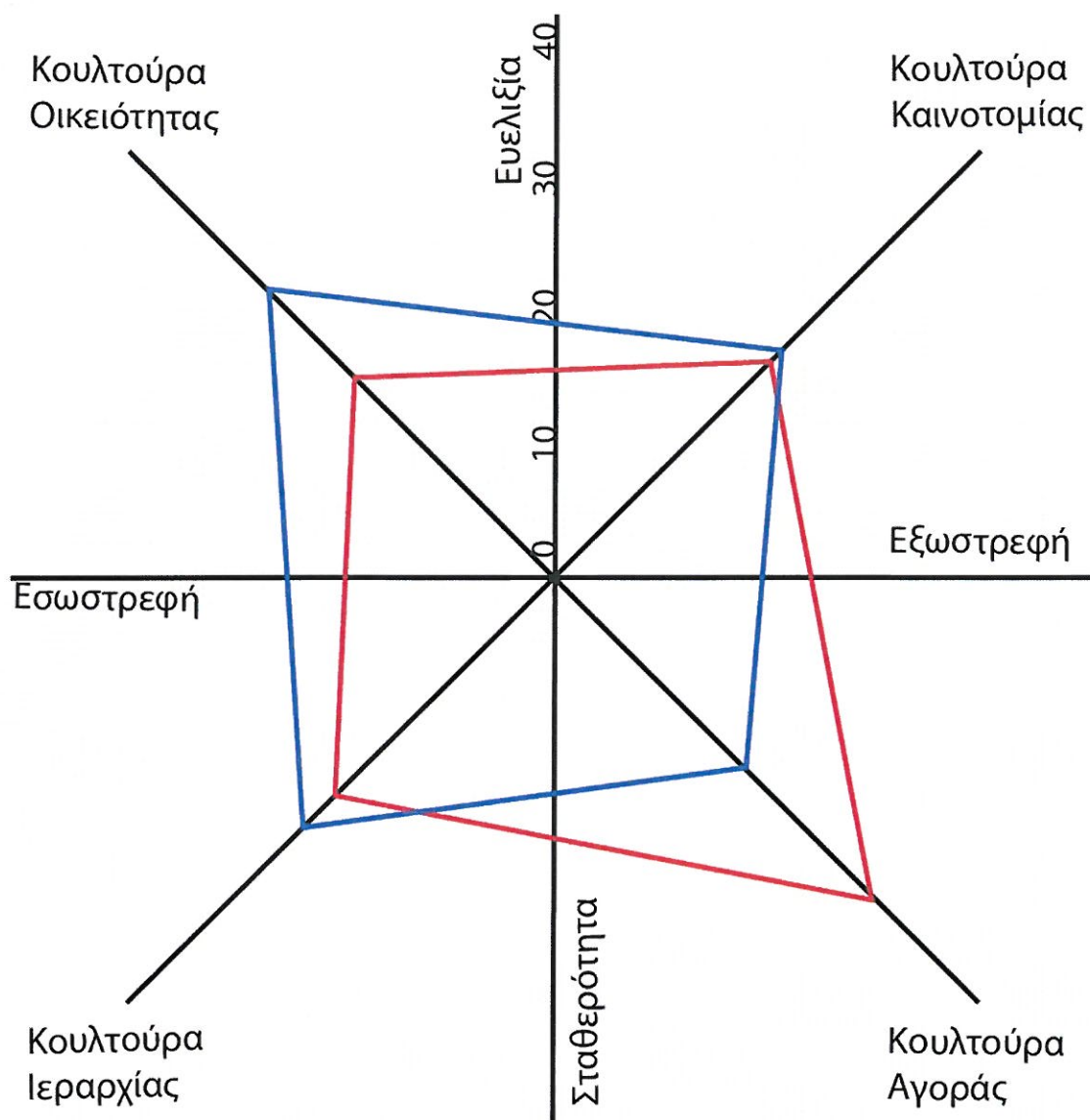


Γράφημα 10γ. Προφίλ εταιρείας για Διοικητές προσωπικού

Πίνακας 12γ. Στοιχεία για Προφίλ εταιρείας για Διοικητές Προσωπικού επί τις εκατό

	Τωρινή		Προτιμώμενη	
	Mean	SD	Mean	SD
Οικειότητα	22,46	10,13	28,06	11,52
Καινοτομία	24,56	9,46	23,31	10,93
Αγορά	29,19	10,15	22,18	10,64
Ιεραρχία	24,11	9,48	26,45	10,55
Σύνολο	100		100	

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

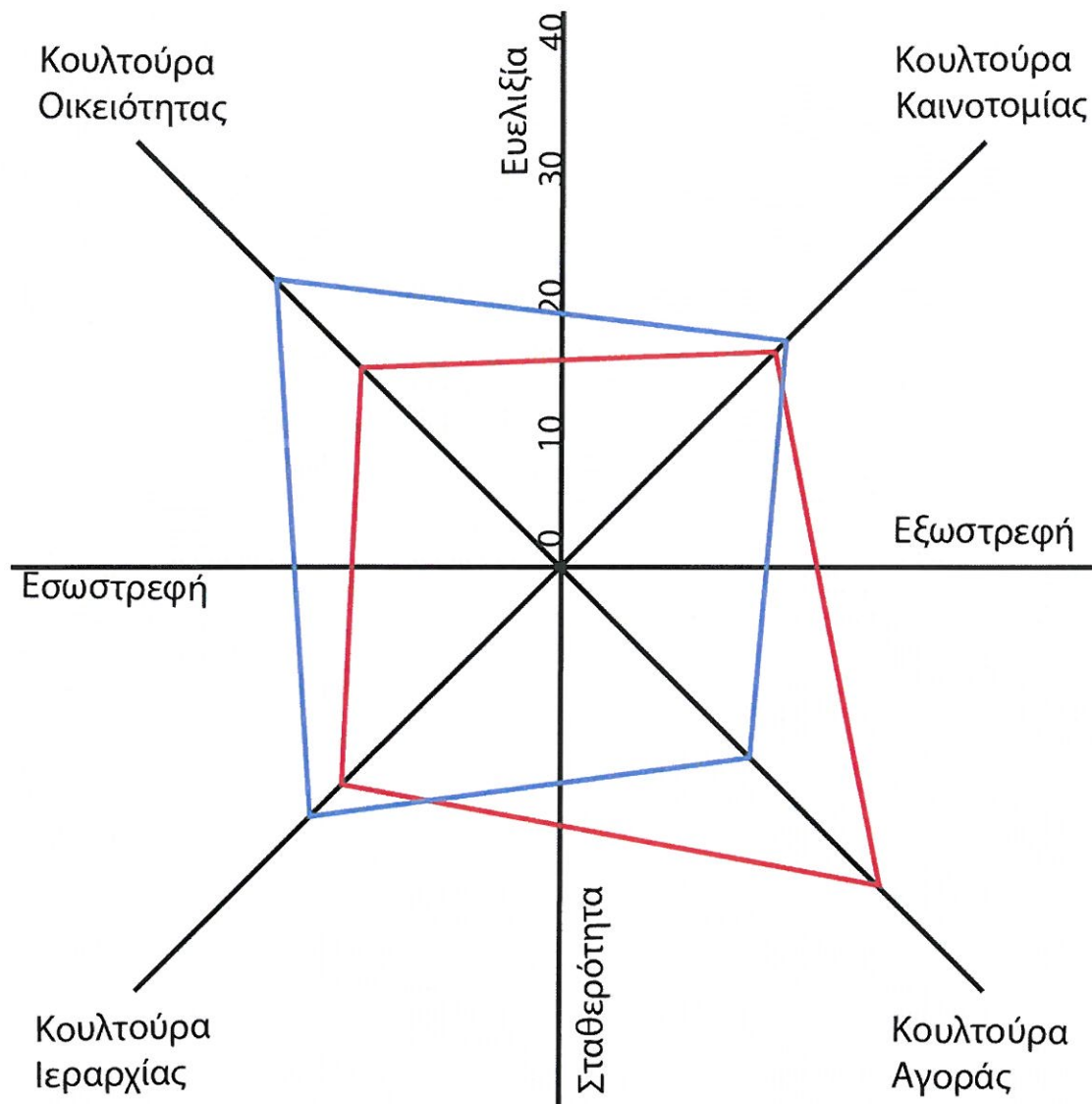


Γράφημα 10δ. Προφίλ εταιρείας για Καθοδηγητές Οργανισμών

Πίνακας 12δ. Στοιχεία για Προφίλ εταιρείας για Καθοδηγητές Οργανισμών επί τις εκατό

	Τωρινή		Προτιμώμενη	
	Mean	SD	Mean	SD
Οικειότητα	20,89	7,81	29,96	8,25
Καινοτομία	22,74	9,07	23,91	10,70
Αγορά	33,55	15,03	20,08	8,90
Ιεραρχία	22,66	12,95	26,05	10,67
Σύνολο	100		100	

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

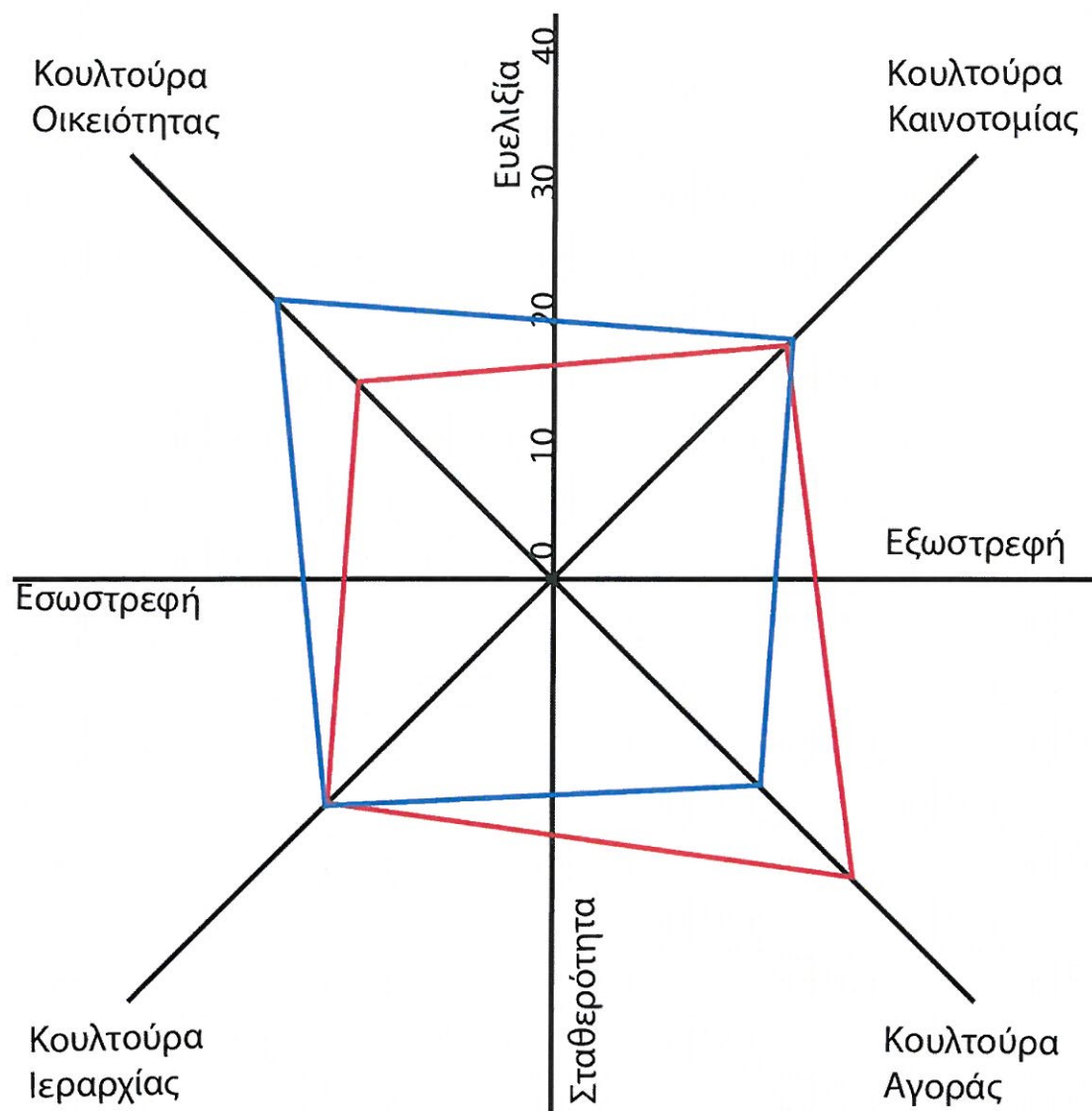


Γράφημα 10ε. Προφίλ εταιρείας για Εταιρικές Αξίες

Πίνακας 12ε. Στοιχεία για Προφίλ εταιρείας για Εταιρικές Αξίες επί τις εκατό

	Τωρινή		Προτιμώμενη	
	Mean	SD	Mean	SD
Οικειότητα	21,69	8,90	26,29	9,10
Καινοτομία	23,31	8,81	23,67	5,74
Αγορά	30,48	11,69	25,12	7,69
Ιεραρχία	24,68	9,77	25,08	8,90
Σύνολο	100		100	

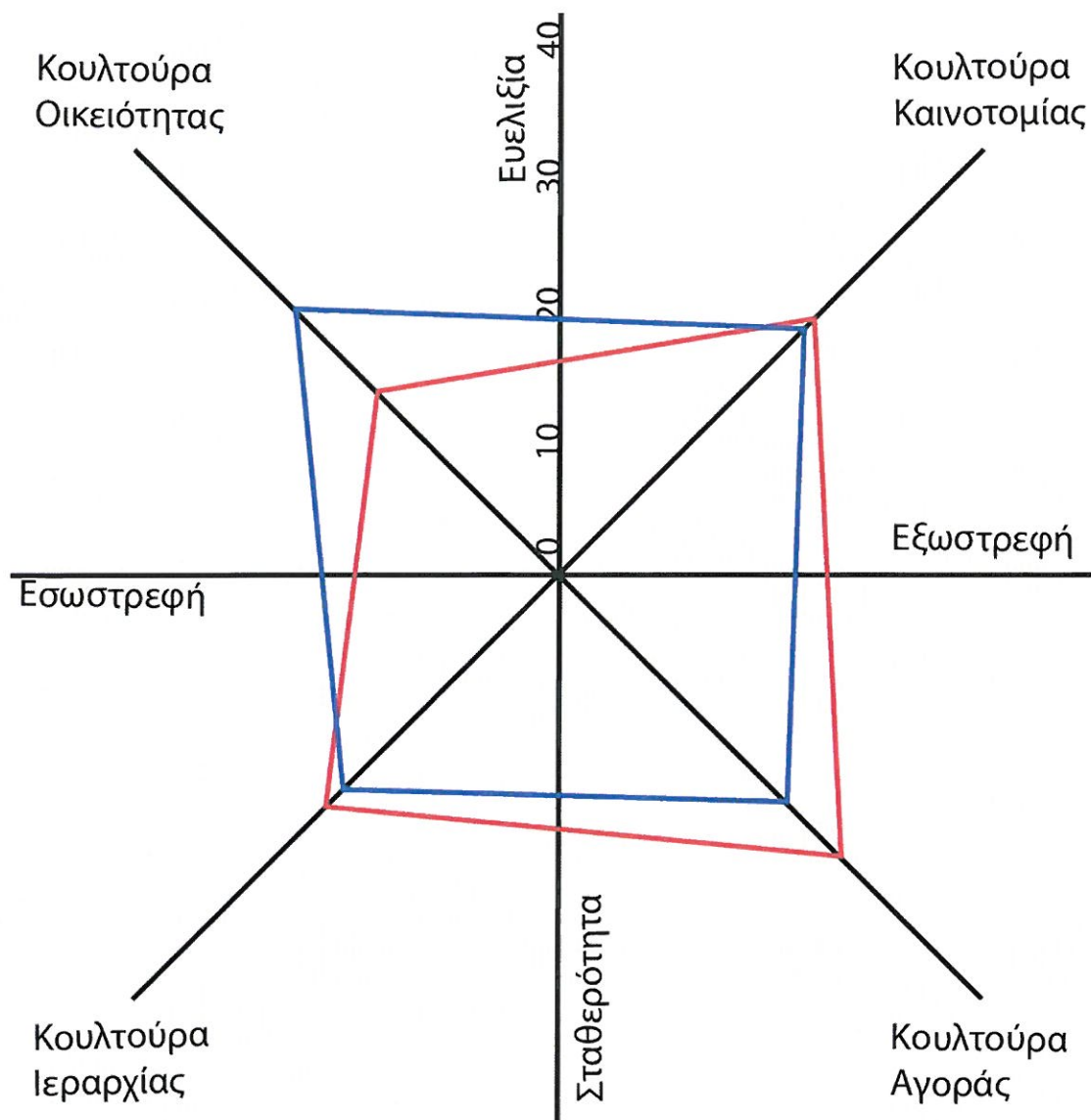
Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



Πίνακας 12στ. Στοιχεία για Προφίλ εταιρείας για Εταιρική Στρατηγική επί τις εκατό

	Τωρινή		Προτιμώμενη	
	Mean	SD	Mean	SD
Οικειότητα	20,62	9,33	29,23	8,29
Καινοτομία	24,72	9,57	25,40	9,60
Αγορά	31,53	13,91	21,81	7,50
Ιεραρχία	23,45	10,43	23,71	9,69
Σύνολο	100		100	

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



Γράφημα 10η. Προφίλ εταιρείας για Κριτήρια επιτυχία.

Πίνακας 12η. Στοιχεία για Προφίλ εταιρείας για Κριτήρια επιτυχίας επί τις εκατό

	Τωρινή		Προτιμώμενη	
	Mean	SD	Mean	SD
Οικειότητα	19,11	9,48	27,74	10,31
Καινοτομία	27,02	9,22	25,97	8,69
Αγορά	29,68	11,58	23,95	6,63
Ιεραρχία	24,19	11,05	22,34	8,64
Σύνολο	100		100	

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

6.6 Σύγκριση μέσων όρων

Μετά την εξέταση του προφίλ της εταιρείας, η εξερεύνηση στατιστικά σημαντικών ή μη διαφορών μέσων όρων με βάση τις δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, και εργασία σε άλλη εταιρεία) στις εξαρτημένες μεταβλητές έπρεπε να ακολουθήσει. Οι ηγετικοί ρόλοι εξετάστηκαν πρώτοι με τις δημογραφικές αυτές μεταβλητές. Το τεστ κανονικότητας (δες πίνακα 13) για τις μεταβλητές των ηγετικών ρόλων έδειξε στατιστική σημαντικότητα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει κανονικότητα ($K-Sp < .05$). Από την άλλη, ο οπτικός έλεγχος των ιστογραμμάτων έδειξε ότι πράγματι δεν υπάρχει κανονικότητα στις μεταβλητές αυτές (δες σχετικό παράρτημα). Για αυτό το λόγο, μη παραμετρικές συγκρίσεις θα γίνουν.

Πίνακας 13. Τεστ κανονικότητας						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Διοίκηση Διαπροσωπικών σχέσεων	.113	124	.001	.954	124	.000
Διοίκηση Καινοτομιών	.150	124	.000	.949	124	.000
Ενεργοποίηση	.144	124	.000	.948	124	.000
Διοίκηση Προγραμματισμού – Ελέγχου	.109	124	.001	.965	124	.003
Διοίκηση Συνεχούς βελτίωσης	.115	124	.000	.972	124	.011
Διοίκηση Ομάδων	.120	124	.000	.947	124	.000
Διοίκηση Ανάπτυξης Άλλων	.219	124	.000	.915	124	.000
Διοίκηση Ένταξης	.118	124	.000	.968	124	.005
Διοίκηση Ανταγωνιστικότητας	.132	124	.000	.955	124	.000
- Αποτελεσματικότητας						
Διοίκηση Μέλλοντος	.199	124	.000	.907	124	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Ο πίνακας 14β δείχνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στον μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας μεταξύ ανδρών και γυναικών σε κανέναν ηγετικό ρόλο ($p > .05$). Ο πίνακας 14^α δείχνει τον μέσο όρο κατάταξης ανά φύλο στον κάθε ηγετικό ρόλο. Εξαίρεση αποτελεί ο ηγετικός ρόλος για την διοίκηση προγραμματισμού και ελέγχου όπου υπήρχε στατιστική σημαντική διαφορά μέσων όρων κατατάξεων στα δύο φύλα.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Συγκεκριμένα, οι άνδρες είχαν μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας 71.03 (M=2,76, T.A.=.75) ενώ οι γυναίκες 56.74 (M=2.44, T.A.=.71) που σημαίνει ότι οι άνδρες έχουν στατιστικά καλύτερη διοίκηση προγραμματισμού και ελέγχου ($p<.05$).

Πίνακας 14^α. Μέσος όρος κατάταξης(Ranks)

	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Δ. Σχέσεων	Άνδρας	50	64,01	3200,50
	Γυναίκα	74	61,48	4549,50
Δ. Καινοτομιών	Άνδρας	50	62,15	3107,50
	Γυναίκα	74	62,74	4642,50
Ενεργοποίηση	Άνδρας	50	65,20	3260,00
	Γυναίκα	74	60,68	4490,00
Δ. Προγρ./Ελέγχου	Άνδρας	50	71,03	3551,50
	Γυναίκα	74	56,74	4198,50
Δ. Συν. Βελτίωσης	Άνδρας	50	65,92	3296,00
	Γυναίκα	74	60,19	4454,00
Δ. Ομάδων	Άνδρας	50	58,84	2942,00
	Γυναίκα	74	64,97	4808,00
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	Άνδρας	50	61,44	3072,00
	Γυναίκα	74	63,22	4678,00
Δ. Ένταξης	Άνδρας	50	65,55	3277,50
	Γυναίκα	74	60,44	4472,50
Δ. Ανταγ./Αποτ.	Άνδρας	50	65,03	3251,50
	Γυναίκα	74	60,79	4498,50
	Άνδρας	50	59,74	2987,00
Δ. Μέλλοντος	Γυναίκα	74	64,36	4763,00

Πίνακας 14β. Μη παραμετρικές συγκρίσεις μέσων όρων

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Δ. Σχέσεων	1774,500	4549,500	-,388	,698
Δ. Καινοτομιών	1832,500	3107,500	-,090	,928
Ενεργοποίηση	1715,000	4490,000	-,701	,483
Δ. Προγρ./Ελέγχου	1423,500	4198,500	-2,195	,028
Δ. Συν. Βελτίωσης	1679,000	4454,000	-,881	,378
Δ. Ομάδων	1667,000	2942,000	-,943	,346
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	1797,000	3072,000	-,281	,779
Δ. Ένταξης	1697,500	4472,500	-,785	,432
Δ. Ανταγ./Αποτ.	1723,500	4498,500	-,656	,512
Δ. Μέλλοντος	1712,000	2987,000	-,722	,470

a. Grouping Variable: Φύλο

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 15β δείχνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στον μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 25-35 και 36-45 σε κανέναν ηγετικό ρόλο ($p>.05$). Ο πίνακας 15^α δείχνει τον μέσο όρο κατάταξης ανά ηλικιακή ομάδα στον κάθε ηγετικό ρόλο. Η ηλικιακή ομάδα 46-55 αποκλείστηκε από τις συγκρίσεις λόγω λίγων ατόμων ($N=6$).

Πίνακας 15^α. Μέσος όρος κατάταξης(Ranks)

	Ηλικία	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Δ. Σχέσεων	25-35	86	59,79	5142,00
	36-45	32	58,72	1879,00
Δ. Καινοτομιών	25-35	86	60,63	5214,50
	36-45	32	56,45	1806,50
Ενεργοποίηση	25-35	86	61,60	5298,00
	36-45	32	53,84	1723,00
Δ. Προγρ./Ελέγχου	25-35	86	59,55	5121,50
	36-45	32	59,36	1899,50
Δ. Συν. Βελτίωσης	25-35	86	59,36	5105,00
	36-45	32	59,88	1916,00
Δ. Ομάδων	25-35	86	59,16	5087,50
	36-45	32	60,42	1933,50
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	25-35	86	61,03	5249,00
	36-45	32	55,38	1772,00
Δ. Ένταξης	25-35	86	60,65	5216,00
	36-45	32	56,41	1805,00
Δ. Ανταγ./Αποτ.	25-35	86	60,26	5182,50
	36-45	32	57,45	1838,50
Δ. Μέλλοντος	25-35	86	59,81	5144,00
	36-45	32	58,66	1877,00

Πίνακας 15β. Μη παραμετρικές συγκρίσεις μέσων όρων

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Δ. Σχέσεων	1351,000	1879,000	-,153	,879
Δ. Καινοτομιών	1278,500	1806,500	-,599	,549
Ενεργοποίηση	1195,000	1723,000	-1,116	,265
Δ. Προγρ./Ελέγχου	1371,500	1899,500	-,028	,978
Δ. Συν. Βελτίωσης	1364,000	5105,000	-,074	,941
Δ. Ομάδων	1346,500	5087,500	-,181	,857
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	1244,000	1772,000	-,832	,405
Δ. Ένταξης	1277,000	1805,000	-,606	,544
Δ. Ανταγ./Αποτ.	1310,500	1838,500	-,403	,687
Δ. Μέλλοντος	1349,000	1877,000	-,168	,866

a. Grouping Variable: Ηλικία

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 16β δείχνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στον μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας σε κανέναν ηγετικό ρόλο ($p>.05$). Ο πίνακας 16^α δείχνει τον μέσο όρο κατάταξης ανά κατηγορία προϋπηρεσίας στον κάθε ηγετικό ρόλο. Κάποιες κατηγορίες προϋπηρεσίας δεν συμμετείχαν είτε λόγω χαμηλής αντιπροσώπευσης είτε λόγω μηδενικής αντιπροσώπευσης.

Πίνακας 16^α. Μέσος όρος κατάταξης(Ranks)

	Προϋπηρεσία;	N	Mean Rank
	1-3	32	56,41
Δ. Σχέσεων	4-8	56	61,46
	9-15	34	66,37
	1-3	32	56,44
Δ. Καινοτομιών	4-8	56	65,49
	9-15	34	59,69
	1-3	32	58,14
Ενεργοποίηση	4-8	56	65,48
	9-15	34	58,10
	1-3	32	57,55
Δ. Προγρ./Ελέγχου	4-8	56	59,66
	9-15	34	68,25
	1-3	32	55,02
Δ. Συν. Βελτίωσης	4-8	56	60,04
	9-15	34	70,01
	1-3	32	60,91
Δ. Ομάδων	4-8	56	66,17
	9-15	34	54,37
	1-3	32	63,14
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	4-8	56	62,26
	9-15	34	58,71
	1-3	32	65,31
Δ. Ένταξης	4-8	56	59,37
	9-15	34	61,43
	1-3	32	68,86
Δ. Ανταγ./Αποτ.	4-8	56	56,90
	9-15	34	62,15
	1-3	32	63,05
Δ. Μέλλοντος	4-8	56	65,40
	9-15	34	53,62

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 16β. Μη παραμετρικές συγκρίσεις μέσω όρων

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Δ. Σχέσεων	1,334	2	,513
Δ. Καινοτομιών	1,499	2	,473
Ενεργοποίηση	1,364	2	,506
Δ. Προγρ./Ελέγχου	1,827	2	,401
Δ. Συν. Βελτίωσης	3,215	2	,200
Δ. Ομάδων	2,423	2	,298
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	,332	2	,847
Δ. Ένταξης	,589	2	,745
Δ. Ανταγ./Αποτ.	2,428	2	,297
Δ. Μέλλοντος	2,572	2	,276

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Προϋπηρεσία;

Ο πίνακας 17β δείχνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στον μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας μεταξύ του να έχει κάποιος/α εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας ή όχι σε κανέναν ηγετικό ρόλο ($p > .05$). Ο πίνακας 17^α δείχνει τον μέσο όρο κατάταξης για τα άτομα που έχουν εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας ή όχι στον κάθε ηγετικό ρόλο.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 17^α. Μέσος όρος κατάταξης (Ranks)

	Σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας έχετε εργαστεί;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Δ. Σχέσεων	Ναι	46	61,45	2826,50
	Όχι	78	63,12	4923,50
Δ. Καινοτομιών	Ναι	46	64,04	2946,00
	Όχι	78	61,59	4804,00
Ενεργοποίηση	Ναι	46	67,33	3097,00
	Όχι	78	59,65	4653,00
Δ. Προγρ./Ελέγχου	Ναι	46	62,04	2854,00
	Όχι	78	62,77	4896,00
Δ. Συν. Βελτίωσης	Ναι	46	68,91	3170,00
	Όχι	78	58,72	4580,00
Δ. Ομάδων	Ναι	46	65,59	3017,00
	Όχι	78	60,68	4733,00
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	Ναι	46	62,90	2893,50
	Όχι	78	62,26	4856,50
Δ. Ένταξης	Ναι	46	62,28	2865,00
	Όχι	78	62,63	4885,00
Δ. Ανταγ./Αποτ.	Ναι	46	64,95	2987,50
	Όχι	78	61,06	4762,50
Δ. Μέλλοντος	Ναι	46	62,80	2889,00
	Όχι	78	62,32	4861,00

Πίνακας 17β. Μη παραμετρικές συγκρίσεις μέσω των όρων

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2- tailed)
Δ. Σχέσεων	1745,500	2826,500	-,253	,800
Δ. Καινοτομιών	1723,000	4804,000	-,373	,709
Ενεργοποίηση	1572,000	4653,000	-1,171	,242
Δ. Προγρ./Ελέγχου	1773,000	2854,000	-,110	,913
Δ. Συν. Βελτίωσης	1499,000	4580,000	-1,544	,123
Δ. Ομάδων	1652,000	4733,000	-,743	,458
Δ. Ανάπτυξης Άλλων	1775,500	4856,500	-,100	,921
Δ. Ένταξης	1784,000	2865,000	-,052	,958
Δ. Ανταγ./Αποτ.	1681,500	4762,500	-,592	,554
Δ. Μέλλοντος	1780,000	4861,000	-,074	,941

a. Grouping Variable: Σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας έχετε εργαστεί;

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 18 δείχνει ότι οι μεταβλητές για το προφίλ της εταιρείας που σχηματίστηκαν από τη Likert βαθμίδα δεν έχουν κανονικότητα αφού τα αποτελέσματα είναι στατιστικώς σημαντικά ($p < .05$). Στο ίδιο συμπέρασμα συμφωνεί και ο οπτικός έλεγχος των σχετικών ιστογραμμάτων (δες σχετικό παράρτημα). Οπότε μη παραμετρικά τεστ σύγκρισης στατιστικά σημαντικών ή μη διαφορών μεταξύ των δημογραφικών μεταβλητών θα υιοθετηθούν. Ο πίνακας 19β δείχνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στον μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας μεταξύ των δύο φύλων σε καμία μεταβλητή του προφίλ της εταιρείας ($p > .05$). Ο πίνακας 19^α δείχνει τον μέσο όρο κατάταξης των δύο φύλων στη κάθε μεταβλητή του προφίλ της εταιρείας.

Πίνακας 18. Τεστ κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Διοίκηση Οικειότητας (L)	,165	124	,000	,839	124	,000
Διοίκηση Καινοτομίας (L)	,161	124	,000	,888	124	,000
Διοίκηση Αγοράς (L)	,177	124	,000	,847	124	,000
Διοίκηση Ιεραρχίας (L)	,199	124	,000	,827	124	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 19^α. Μέσος όρος κατάταξης (Ranks)

	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Διοίκηση Οικειότητας (L)	Άνδρας	50	66,42	3321,00
	Γυναίκα	74	59,85	4429,00
Διοίκηση Καινοτομίας (L)	Άνδρας	50	69,71	3485,50
	Γυναίκα	74	57,63	4264,50
Διοίκηση Αγοράς (L)	Άνδρας	50	61,14	3057,00
	Γυναίκα	74	63,42	4693,00
Διοίκηση Ιεραρχίας (L)	Άνδρας	50	68,67	3433,50
	Γυναίκα	74	58,33	4316,50

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 19β. Μη παραμετρικές συγκρίσεις μέσων όρων

	Διοίκηση Οικειότητας (L)	Διοίκηση Καινοτομίας (L)	Διοίκηση Αγοράς (L)	Διοίκηση Ιεραρχίας (L)
Mann-Whitney U	1654,000	1489,500	1782,000	1541,500
Wilcoxon W	4429,000	4264,500	3057,000	4316,500
Z	-1,003	-1,844	-,350	-1,582
Asymp. Sig. (2-tailed)	,316	,065	,727	,114

a. Grouping Variable: Φύλο

Ο πίνακας 20β δείχνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στον μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 25-35 και 36-45 σε καμία μεταβλητή του προφίλ της εταιρείας ($p > .05$). Ο πίνακας 20^α δείχνει τον μέσο όρο κατάταξης ανά ηλικιακή ομάδα σε κάθε μεταβλητή του προφίλ της εταιρείας. Η ηλικιακή ομάδα 46-55 αποκλείστηκε από τις συγκρίσεις λόγω λίγων ατόμων ($N=6$).

Πίνακας 20^α. Μέσος όρος κατάταξης (Ranks)

	Ηλικία	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Διοίκηση Οικειότητας (L)	25-35	86	58,95	5070,00
	36-45	32	60,97	1951,00
Διοίκηση Καινοτομίας (L)	25-35	86	62,09	5339,50
	36-45	32	52,55	1681,50
Διοίκηση Αγοράς (L)	25-35	86	58,97	5071,00
	36-45	32	60,94	1950,00
Διοίκηση Ιεραρχίας (L)	25-35	86	62,32	5359,50
	36-45	32	51,92	1661,50

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 20β. Μη παραμετρικές συγκρίσεις μέσων όρων

	Διοίκηση Οικειότητας (L)	Διοίκηση Καινοτομίας (L)	Διοίκηση Αγοράς (L)	Διοίκηση Ιεραρχίας (L)
Mann-Whitney U	1329,000	1153,500	1330,000	1133,500
Wilcoxon W	5070,000	1681,500	5071,000	1661,500
Z	-,286	-1,353	-,281	-1,478
Asymp. Sig. (2-tailed)	,775	,176	,779	,139

a. Grouping Variable: Ηλικία

Ο πίνακας 21β δείχνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στον μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας σε καμία μεταβλητή του προφίλ της εταιρείας ($p>.05$). Ο πίνακας 21^α δείχνει τον μέσο όρο κατάταξης ανά κατηγορία προϋπηρεσίας σε κάθε μεταβλητή του προφίλ της εταιρείας. Κάποιες κατηγορίες προϋπηρεσίας δεν συμμετείχαν είτε λόγω χαμηλής αντιπροσώπευσης είτε λόγω μηδενικής αντιπροσώπευσης.

Πίνακας 21^α. Μέσος όρος κατάταξης (Ranks)

	Προϋπηρεσία;	N	Mean Rank
	1-3	32	57,64
Διοίκηση Οικειότητας (L)	4-8	56	61,16
	9-15	34	65,69
	1-3	32	65,70
Διοίκηση Καινοτομίας (L)	4-8	56	55,28
	9-15	34	67,79
	1-3	32	60,81
Διοίκηση Αγοράς (L)	4-8	56	57,83
	9-15	34	68,19
	1-3	32	60,19
Διοίκηση Ιεραρχίας (L)	4-8	56	63,31
	9-15	34	59,75

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 21β. Μη παραμετρικές συγκρίσεις μέσων όρων

	Διοίκηση Οικειότητας (L)	Διοίκηση Καινοτομίας (L)	Διοίκηση Αγοράς (L)	Διοίκηση Ιεραρχίας (L)
Chi-Square	,872	3,292	1,867	,278
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,646	,193	,393	,870

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Προϋπηρεσία;

Ο πίνακας 22β δείχνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στον μέσο όρο κατάταξης βαθμολογίας μεταξύ του να έχει κάποιος/α εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας ή όχι σε καμία μεταβλητή του προφίλ της εταιρείας ($p>.05$). Ο πίνακας 22^α δείχνει τον μέσο όρο κατάταξης για τα άτομα που έχουν εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας ή όχι σε κάθε μεταβλητή του προφίλ της εταιρείας.

Πίνακας 22^α. Μέσος όρος κατάταξης (Ranks)

	Σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας έχετε εργαστεί;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Διοίκηση Οικειότητας (L)	Ναι	46	61,54	2831,00
	Όχι	78	63,06	4919,00
Διοίκηση Καινοτομίας (L)	Ναι	46	64,29	2957,50
	Όχι	78	61,44	4792,50
Διοίκηση Αγοράς (L)	Ναι	46	63,79	2934,50
	Όχι	78	61,74	4815,50
Διοίκηση Ιεραρχίας (L)	Ναι	46	69,48	3196,00
	Όχι	78	58,38	4554,00

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Πίνακας 22β. Μη παραμετρικές συγκρίσεις μέσω των όρων

	Διοίκηση Οικειότητας (L)	Διοίκηση Καινοτομίας (L)	Διοίκηση Αγοράς (L)	Διοίκηση Ιεραρχίας (L)
Mann-Whitney U	1750,000	1711,500	1734,500	1473,000
Wilcoxon W	2831,000	4792,500	4815,500	4554,000
Z	-,229	-,429	-,311	-1,672
Asymp. Sig. (2-tailed)	,819	,668	,756	,095

a. Grouping Variable: Σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας έχετε εργαστεί;

Κεφάλαιο 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξερευνήσει τη κουλτούρα που έχει μία επιτυχημένη εταιρεία τηλεπικοινωνίας στην Ελλάδα σε περίοδο κρίσης. Ο σκοπός αυτός πραγματοποιήθηκε με την εξεύρεση δείγματος από την εταιρεία τηλεπικοινωνίας Vodafone και τη χρήση ερωτηματολογίων που εξέταζε το προφίλ/κουλτούρα της εταιρείας. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε ένα ακόμη ερωτηματολόγιο για την εξερεύνηση των ηγετικών ρόλων που κυριαρχούν στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας.

Τα στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα των ηγετικών ρόλων έδειξε ότι οι συμμετέχοντες τοποθετούνται ουδέτερα σχετικά με την Ενεργοποίηση, Διοίκηση Ένταξης, Διοίκηση Ανταγωνισμού και Αποτελεσματικότητας, και Διοίκηση Μέλλοντος ενώ φαίνεται ότι ταυτίζονται λίγο περισσότερο με τους ηγετικούς ρόλους που αφορούν την Διοίκηση καινοτομιών, Διοίκηση προγραμματισμού και ελέγχου, Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης, Διοίκηση ομάδων, και Διοίκηση Ανάπτυξης άλλων. Δηλαδή, το δείγμα φαίνεται ότι κατέχει ιδιότητες –μεταξύ άλλων- που σχετίζονται με κοινωνικές δεξιότητες (Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης, Διοίκηση ομάδων, και Διοίκηση Ανάπτυξης άλλων).

Ενδιαφέρον αποτελεί το εύρημα που προήλθε μέσα από το ερωτηματολόγιο των Cameron και Queen. Βρέθηκε ότι το δείγμα ταυτίζει την εταιρία του με μία κουλτούρα Οικειότητας ενώ δεν την ταύτισε με μία κουλτούρα Αγοράς. Αντίθετα, οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων για το προσανατολισμό της τωρινής κουλτούρας στη συγκεκριμένη εταιρεία τηλεπικοινωνίας φαίνεται ότι την ταυτίζουν με μία πιο δυνατή κουλτούρα Αγοράς από ότι οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες θα ήθελαν για τη συγκεκριμένη εταιρεία. Θα ήθελαν να ελαττώσει τον προσανατολισμό της σε μία κουλτούρα αγοράς που σημαίνει ότι επικρατεί η έντονη αποτελεσματικότητα, η επιτυχία καθορισμένων στόχων και στην ανταγωνιστικότητα και θα πρέπει να προσβλέπει προς μία κουλτούρα οικειότητας, δηλαδή μία κουλτούρα που ενεργοποιεί

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

περισσότερο από ότι τώρα την εργασιακή ικανοποίηση, την συναδελφικότητα, και την αφοσίωση στην εταιρεία.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την απόλυτη διαφορά στα ποσοστά που υπάρχουν ανάμεσα στην τωρινή κουλτούρα της εταιρείας σύμφωνα με τις αντιλήψεις του δείγματος και της επιθυμητής κουλτούρας σύμφωνα με «τα θέλω» των συμμετεχόντων. Όπως προ-ειπώθηκε, διαφορά 10 ποσοστιαίων πόντων ή παραπάνω μεταξύ της τωρινής και της επιθυμητής κουλτούρας θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από την εταιρεία και το οποίο θα πρέπει να σηματοδοτήσει αλλαγές.

Μεγάλες διαφορές οδηγούν στο να υπάρχει λιγότερο εργασιακή ικανοποίηση, και λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί στη μείωση της αποτελεσματικότητας, του ενδιαφέροντος αλλά όχι και στην δυσαρέσκεια. Η θεωρία του Herzberg (Herzberg, 1968) υποδήλωσε ότι υπάρχουν δύο κύριοι παράγοντες, ξεχωριστοί, για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι παράγοντες που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι οι ίδιοι παράγοντες (ή το αντίθετό τους) που συμβάλλουν στην μη ικανοποίηση, δηλαδή στην εργασιακή δυσαρέσκεια.

Η επίτευξη κατορθωμάτων, η αναγνώριση, η αυτονομία/ελευθερία, οι ευθύνες και η εξέλιξη μέσα στο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης ενώ οι πολιτικές της εταιρίας, οι συνθήκες της εργασίας, ο χώρος για προσωπική ζωή, ο τύπος της επίβλεψης, οι σχέσεις με τους συναδέλφους ή με τους ανωτέρους στο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στην αύξηση της δυσαρέσκειας. Πρέπει να ειπωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή πόσο πολύ είναι ικανοποιημένος κάποιος εργαζόμενος από την εργασία του, σχετίζεται με το ποιες είναι οι αντίστοιχες προσδοκίες του σχετικά με την εργασία του (Dawis, 1992).

Με βάση αυτή την λογική, φαίνεται ότι η διάσταση της εταιρικής κουλτούρας «Καθοδήγηση οργανισμών» έχει την πιο μεγάλη διαφορά αντίληψης σχετικά με την Κουλτούρα της οικειότητας (9.07 πόντοι) και της κουλτούρας της αγοράς (13.47 πόντοι). Έπεται η διάσταση της κουλτούρας «Εταιρική στρατηγική» (8.61 και 9.72, αντίστοιχα) και η διάσταση της κουλτούρας «Κριτήρια επιτυχίας» (8.63 και 5.73, αντίστοιχα).

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

	Κουλτούρα Οικειότητας	Κουλτούρα Αγοράς
Συνολική κουλτούρα	7.01	8.17
Κυρίαρχα χαρακτηριστικά	5.53	7.74
Διοικητές προσωπικού	5.6	7.01
Καθοδήγηση οργανισμών	9.07	13.47
Εταιρικές αξίες	4.6	5.36
Εταιρική στρατηγική	8.61	9.72
Κριτήρια επιτυχίας	8.63	5.73

Αυτά τα νούμερα δείχνουν ότι υπάρχει διάσταση μεταξύ των αντιλήψεων των συμμετεχόντων σχετικά με το προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθεί η εταιρεία Vodafone και της επικρατούσας κατάστασης. Πρέπει να σημειωθεί ότι στις υπόλοιπες κουλτούρες η διαφορά μεταξύ της τωρινής κατάστασης της εταιρείας σύμφωνα με τις αντιλήψεις του δείγματος και της επιθυμητής κατάστασης ήταν μικρότερη των 4 ποσοστιαίων πόντων και πολλές φορές των 2 ποσοστιαίων πόντων.

Είναι ενδιαφέρον να αναφερθούν κάποιες παρόμοιες έρευνες που σχετίζονται με τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Το Ευρωπαϊκό παρατηρητήριο των εργασιακών συνθηκών αναφέρει μία έρευνα που έγινε στην Εσθονία το 2010 από το πανεπιστήμιο Vilnius και το οποίο εξέτασε τη σχέση ηγετικών ρόλων, εργασιακής ικανοποίησης και τύπου οργανωσιακού κλίματος

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

χρησιμοποιώντας το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών σε μία εταιρία IT και τηλεπικοινωνίας. Το δείγμα ήταν 80 εργαζόμενοι της αναφερόμενης εταιρείας (EWCO, 2010).

Τα αποτελέσματα (EWCO, 2010) έδειξαν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας τους να κατευθύνεται προς μία κουλτούρα αγοράς παρόλο που η επιθυμητή κουλτούρα ήταν η κουλτούρα της οικειότητας και της καινοτομίας. Επίσης, τα άτομα που ταυτίστηκαν περισσότερο με την κουλτούρα της οικειότητας (Clan culture) βρέθηκε να έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τα άτομα που ταυτίστηκαν περισσότερο με άλλες τύπους κουλτούρας. Τα αποτελέσματα της αναφερθείσας Λιθουανικής έρευνας ταιριάζουν, με τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Επιπλέον, η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την κουλτούρα της οικειότητας πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.

Μία άλλη παρόμοια έρευνα που έγινε στο Πακιστάν το 2011 σε πέντε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας με τη χρήση του ερωτηματολογίου των Cameron & Quinn σε δείγμα 94 εργαζομένων βρήκε ότι η κυρίαρχη κουλτούρα ήταν η κουλτούρα της Ιεραρχίας και ακολουθούσε με ελάχιστη διαφορά η κουλτούρα της αγοράς. Από την άλλη, η επιθυμητή κουλτούρα ήταν –και πάλι– η κουλτούρα της οικειότητας που είναι πιο ανθρωποκεντρική. Είναι ενδιαφέρον ότι μόνο μία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας που είναι δημόσια βρέθηκε να έχει κουλτούρα Οικειότητας σαν κυρίαρχη κουλτούρα (Qamar Ali & Manqoosh ur Rehman, 2011).

Μία επίσης ενδιαφέρουσα έρευνα (Leithy, unknown) έδειξε ότι η κουλτούρα της Οικειότητας είναι στατιστικά περισσότερο παρούσα σαν κυρίαρχη κουλτούρα σε εταιρείες της τοπικής αγοράς της Αιγύπτου παρά στα παραρτήματα πολυεθνικών εταιρειών. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι η κυρίαρχη κουλτούρα για το 31% των εταιρειών της τοπικής αγοράς ήταν η Κουλτούρα της Οικειότητας και η Κουλτούρα Αγοράς για το 25%. Από την άλλη για τα παραρτήματα των πολυεθνικών εταιρειών, το 28% είχε σαν κυρίαρχη κουλτούρα την Κουλτούρα της οικειότητας ενώ το 27% την Κουλτούρα της Αγοράς. Τα αποτελέσματα πάλι συμφωνούν με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σε μεγάλο βαθμό.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Οπότε, συνολικά, η εταιρική κουλτούρα της Vodafone, μέσα από αυτή την έρευνα και με τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν, και με την επιφύλαξη της επιβεβαίωσης ή διάψευσης των παρόντων αποτελεσμάτων από μελλοντικούς ερευνητές, πρέπει να κάνει κάποιες μετατροπές ώστε να συντονιστεί με τις αντιλήψεις των εργαζομένων της ώστε η εργασιακή ικανοποίηση να μείνει σε καλά επίπεδα και άρα η εργασιακή απόδοση να μείνει είτε σταθερή ή και να αυξηθεί. Το συμπέρασμα λοιπόν είναι ότι μόνο στις δύο διαστάσεις από τις τέσσερις διαφαίνονται διαφορές που θα πρέπει να εξεταστούν σοβαρά από τη συγκεκριμένη εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Οι διαφορές αυτές παραμένουν -με κάποιες αυξομειώσεις- και στις υποκατηγορίες της κουλτούρας της συγκεκριμένης εταιρείας.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο τρόπος που μπορεί να γίνει αυτό ποικίλει και πως δεν έχουν εξεταστεί άλλοι δείκτες που θα μπορούσαν ίσως να δώσουν μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα. Τα συμπεράσματα αυτά στηρίζονται σε θεωρητικά πλαίσια που μπορούν να διαψευστούν ή να τροποποιηθούν από μελλοντικούς ερευνητές και κατά κανέναν τρόπο δεν μπορούν να θεωρηθούν τα παρόντα συμπεράσματα ολοκληρωμένα και άρα αποτελούν θεωρητικά και μόνο εργαλεία και όχι αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές.

Πέρα από αυτά τα αποτελέσματα, έγινε προσπάθεια να γίνει εξερεύνηση τυχόν διαφορών μέσω όρων με βάση τις δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, και εργασία σε άλλη εταιρεία) με τις εξαρτημένες μεταβλητές, δηλαδή, τους ηγετικούς ρόλους και τις διαστάσεις στις εταιρικές κουλτούρες. Η μελέτη αυτών των αποτελεσμάτων έδειξε σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις μη στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Δηλαδή, δεν εμφανίστηκαν στην παρούσα έρευνα διαφορές στους ηγετικούς ρόλους και στις διαστάσεις της εταιρικής κουλτούρας σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία και την εργασία σε άλλη εταιρεία. Υπήρχε μόνο μία περίπτωση στην οποία εμφανίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Αυτή η εξαίρεση αφορούσε τον ηγετικό ρόλο για την διοίκηση προγραμματισμού και ελέγχου όπου υπήρχε στατιστική σημαντική διαφορά στα δύο φύλα. Συγκεκριμένα, οι άνδρες είχαν στατιστικά καλύτερη διοίκηση προγραμματισμού και ελέγχου από ότι οι γυναίκες. Ήταν η μοναδική διαφορά που

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

βρέθηκε. Βέβαια, η απουσία ύπαρξης άλλων διαφορών με βάση τα ίδια δημογραφικά στοιχεία -από την στιγμή που οι μεταβλητές για τους ηγετικούς ρόλους εκφράζουν παρόμοια πράγματα και θα ήταν αναμενόμενο να εμφανιστούν και σε κάποιες από αυτές τις μεταβλητές παρόμοιες διαφορές με βάση το φύλο αλλά δεν υπάρχουν- οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη διαφορά δεν θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη εκτός και αν κάποια μελλοντική έρευνα επαληθεύσει αυτό το γεγονός.

Στην αναφορά αυτή σχετικά με τον έλεγχο στατιστικών σημαντικών διαφορών θα πρέπει να τονιστεί ότι οι παρούσες εξαρτημένες μεταβλητές δεν εμφάνισαν κανονικότητα τόσο με τα κριτήρια του τεστ όσο και με τα κριτήρια του οπτικού ελέγχου. Οπότε, ο έλεγχος για στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση τις δημογραφικές μεταβλητές διενεργήθηκε με μη παραμετρικά τεστ. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η ύπαρξη μεγαλύτερου δείγματος μπορεί να οδηγήσει στην κανονική διασπορά τιμών και ίσως σε λίγο διαφορετικά αποτελέσματα. Δηλαδή, μελλοντικοί ερευνητές θα ήταν καλό να χρησιμοποιήσουν τα παρόντα ερωτηματολόγια σε εταιρείες τηλεπικοινωνίας με την χρήση μεγαλύτερου δείγματος από την παρούσα έρευνα για την επιβεβαίωση ή διάψευση των επιμέρους ή του συνόλου των συμπερασμάτων που έχει οδηγηθεί η παρούσα έρευνα.

Όσον αφορά την ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων, πρέπει να ειπωθεί ότι υπήρξε χαμηλή αντιπροσωπευτικότητα της ηλικιακής ομάδας 46 και άνω κάτι το οποίο περιορίζει την ευρεία ηλικιακή γενίκευση των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας. Βέβαια, δεν αποκλείεται τα πληθυσμιακά ποσοστά της συγκεκριμένης ηλικιακής ομάδας στην συγκεκριμένη εταιρεία τηλεπικοινωνίας να είναι παρόμοια με αυτά του δείγματος αυτής της έρευνας.

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα πρόσφερε για πρώτη φορά στην Ελλάδα την εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου των Cameron & Queen το οποίο συμβάλλει στην κατανόηση με εύκολο τρόπο μέσω της γραφικής αναπαράστασης της κουλτούρας μίας εταιρείας και προς σε ποια κατεύθυνση θα μπορούσε να υπάρξει αλλαγή σύμφωνα με τις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού της ώστε η εργασιακή ικανοποίηση να μην μειωθεί λόγω της διαφοράς αντιλήψεων και πραγματικότητας για την οργανωτική κουλτούρα αλλά αντίθετα να παραμείνει

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

στα ίδια εύρωστα επίπεδα ή και να αυξηθεί. Η εργασιακή ικανοποίηση με τη σειρά της συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Επίσης, το ερωτηματολόγιο των ηγετικών ρόλων έδειξε ποιες είναι οι δυνατότητες αλλά και ποιες είναι οι δεξιότητες ή χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που έχουν αναπτυχθεί στο δείγμα της συγκεκριμένης εταιρείας τηλεπικοινωνίας ώστε να δοθεί η δυνατότητα βαθύτερης κατανόησης της κουλτούρας που επικρατεί στην εταιρεία αυτή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το δείγμα θεωρεί ότι η συγκεκριμένη εταιρεία πρέπει να περιορίσει την κουλτούρα της αγοράς και να αναπτύξει περισσότερο την κουλτούρα της Οικειότητας. Τα αποτελέσματα στους ηγετικούς ρόλους έδειξαν παρόμοια εικόνα. Δηλαδή, περισσότερη ουδετερότητα ως προς την Διοίκηση ανταγωνισμού και αποτελεσματικότητας αλλά περισσότερη θετικότητα ως προς την Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης, Διοίκηση ομάδων, και Διοίκηση ανάπτυξης άλλων έντονα χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας της Οικειότητας η οποία βασίζεται ακριβώς σε αυτά, στην καλλιέργεια των προσωπικών/κοινωνικών εργασιακών σχέσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ EXCEL

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε προκειμένου να μελετήσει την ηγεσία και την οργανωτική κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης. Οι ελκυστικές σας απαντήσεις θα με βοηθήσουν στη σχετική έρευνα που κάνω, στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου εργασίας. Ειδικότερα, διαβεβαιώνω ότι το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Ευχαριστώ που ανταποκρίθηκατε στην πρόσκλησή μου για να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που σας αντιπροσωπεύει η κάθε πρόταση. Αν δυσκολεύεστε να διαλέξετε κάποιο βαθμό, τότε διαλέξτε αυτό που σας φαίνεται ότι σας αντιπροσωπεύει καλύτερα αυτή τη στιγμή. Είναι σημαντικό να διαλέξετε από ΕΝΑ βαθμό σε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις. Αν έχετε απορίες μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4
17 Όταν το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone μοιράζονται τα προβλήματά τους μαζί μου, τους υποστηρίζω.				
19 Βεβαιώνω ότι οι πολιτικές, οι αξίες και οι στόχοι είναι ξεκάθαροι σε όλο το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone.				
21 Παρασώζω και ενθαρρύνω το προσωπικό στο τμήμα μου στην Vodafone, να κάνουν καλύτερη δουλειά. Παρασώζω και ενθαρρύνω το προσωπικό στο τμήμα μου στην Vodafone να κάνουν καλύτερη δουλειά.				
24 Ελέγχω από κοντά τη λειτουργία στο τμήμα μου στην Vodafone.				
26 Παρέχω επιπλέον στο προσωπικό στο τμήμα μου στην Vodafone, που τους βοηθούν να κοινωνικοποιηθούν και να ενσωματωθούν στην κουλτούρα της Vodafone.				
28 Δημιουργώ ένα περιβάλλον όπου η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενθαρρύνεται και αναμειγνύεται.				
30 Όταν κάποιος από το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone βρίσκει μια νέα ιδέα, τον υποστηρίζω και τον ενισχύω κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της.				
32 Αναγνωρίζω και επιβραβεύω ανεπιφύλακτα την εξαιρετική προσπάθεια και απόδοση του κάθε εργαζόμενου.				
34 Δίνω στο προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone, τακτική πληροφόρηση σχετικά με το πώς πιστεύω ότι τα πετυχαίνουν.				
36 Όταν κάνω αρνητική αξιολόγηση στο προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone, ενθαρρύνω περισσότερο την αυτο-ανάπτυξή τους, παρά την αμυντική στάση ή τον θυμό.				
38 Κάνω σαφές στο προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone, τι ακριβώς ζητώ από αυτούς.				
40 Έχω συχνά νέες, δημιουργικές ιδέες σχετικά με δραστηριότητες ή διαδικασίες για το τμήμα μου στη Vodafone.				
42 Δημιουργώ τις προϋποθέσεις για την έγκαιρη προσαρμογή στο προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone, στις εσωτερικές και εξωτερικές εξελίξεις και αλλαγές.				

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
44 Εκπεράζω ένα ξεκάθαρο όραμα για το τι μπορώ να επιτύχω στο μέλλον.													
46 Χρησιμοποιώ ένα σύστημα που με συνδέει παρακαλούω και ελέγχο και τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα εργασίας.													
48 Διευκολύνω ένα κλίμα συνεχούς βελτίωσης στο προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone.													
50 Προσπαθώ να δημιουργώ μία ομάδα όπου τόσο το προσωπικό μου όσο και εγώ να μοιράζουμε ο ένας από τον άλλον και να βοηθούμε ο ένας στην ανάπτυξη του άλλου.													
52 Ακούω με προσοχή τις ιδέες του προσωπικού στο τμήμα μου στη Vodafone, ακόμα και όταν διαφωνώ.													
54 Απορντίζω να υπάρχει συνεργασία και θετική επίλυση των διαφορών μεταξύ του προσωπικού στο τμήμα μου στη Vodafone.													
56 Όταν η διάσταση στον συλλογικό εργαζόμενου στην Vodafone (ή αν δεν υπάρχει σε όλους τους εργαζόμενους) στις διαδικασίες προγραμματισμού και αξιολόγησης που κάνει το τμήμα μου.													
58 Δημιουργώ ένα περιβάλλον όπου ο παραδοσιακός και η δημιουργικότητα αναγνωρίζονται και αναμειγνύονται.													
60 Ενθαρρύνω όλους το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone, να κάνουν συνεχώς μικρές βελτιώσεις στον τρόπο δουλειάς τους.													
62 Δημιουργώ ομάδες εργασίας για διάφορα θέματα μέσα στο τμήμα μου στη Vodafone.													
64 Κάνω σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες για να βελτιώσω το κλίμα και την ομαδική συνεργασία μέσα στο τμήμα μου στη Vodafone.													
66 Παρασώζω να υποστηρίζω το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone να μοιράζονται και να αναπτύσσονται συνεχώς.													
68 Ζητώ ενισχυτική, σκληρή δουλειά και υψηλή απόδοση από το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone.													
70 Κάνω σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα μου στη Vodafone.													
72 Βοηθώ το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone να οργανωθούν ένα νέο τύπο μέλλοντος που θα περιλαμβάνει.													
74 Δημιουργώ ένα κλίμα όπου το προσωπικό στο τμήμα μου στη Vodafone να θέλουν να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σχέση με αντίστοιχα τμήματα ανταγωνιστικών εταιριών.													
76 Ενεργώ για τη φαντασία και κερδίζω τη συναισθηματική αφοσίωση του προσωπικού στο τμήμα μου στη Vodafone όταν τους μιλά σχετικά με το όραμά μου για το μέλλον.													
78 Αισθάνομαι ότι η εταιρία είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Η εταιρία είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Φαίνεται ότι οι άνθρωποι εδώ έχουν αρκετά κοινά μεταξύ τους.													
80 Αισθάνομαι ότι η εταιρία είναι μία πολύ δυναμική επιχείρηση. Οι άνθρωποι εδώ είναι διατεθειμένοι να εργαστούν σκληρά και να αναλάβουν ρίσκα.													

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημόσιο Μάνατζμεντ)»
2010-2011**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
83	Γ. Αισθάνομαι ότι η εταιρεία στοχεύει σε αποτελέσματα. Ο κύριος στόχος της είναι να γίνει η δουλειά. Οι άνθρωποι εδώ είναι παλιό στεγανισμένο και θέλουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους.												
85	Δ. Αισθάνομαι ότι σε όλη την εταιρεία υπάρχει παλινκαλής έλεγχος και οργάνωση. Ο τυπικός διαδικασίες καθορίζουν γενικά τη συμπεριφορά των ανθρώπων εδώ.												
86													
87	1 έως 5												
88	1 έως 5												
89	Δεν τα συμπληρώσατε όλα!!!												
90	Με σύνολο ΠΑΝΤΑ το 100%, βαθμολογήστε τις παραπάνω προτάσεις με βάση πόσο αντιπροσωπεύουν την τωρινή κατάσταση στην εταιρεία (1) και το πως θα (2) προτιμούσατε να διαμορφωθεί αυτή. Παράδειγμα: Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι α) 25%, β) 45%, γ) 10%, δ) 20% αλλά προτιμώ να γίνει έτσι α) 40%, β) 20%, γ) 40%, δ) 0% (σύνολο πάντα 100%). Κάντε το ίδιο για τις επόμενες ερωτήσεις.												
91		A %	B %	Γ %	Δ %								
92	1) Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι:					=							
93	2) Θα προτιμούσα καλύτερα να γίνει έτσι:					=							
94													
95	Δεν υπάρχει άθροισμα 100!!!												
96													
97													
98													
99													
100													
101	Α. Η ηγεσία στην εταιρεία γενικά θεωρείται ότι διαθέτει καθοδήγηση, υποστήριξη ή καταλυτική.												
102	Β. Η ηγεσία στην εταιρεία γενικά θεωρείται ότι διαθέτει επιχειρηματική, κανονιστική ή και ε-έλεγχη ρόλων.												
103	Γ. Η ηγεσία στην εταιρεία γενικά θεωρείται ότι διαθέτει ένα ξεκάθαρο, επεκτατικό, στοχευμένο στο αποτέλεσμα προφίλ.												
104	Δ. Η ηγεσία στην εταιρεία γενικά θεωρείται ότι διαθέτει συντονιστικό, οργάνωση και σωστή απεικόνιση λειτουργιών.												
105													
106													
107													
108													
109	1 έως 5												
110	1 έως 5												
111	1 έως 5												
112	1 έως 5												
113	Δεν τα συμπληρώσατε όλα!!!												
114	Με σύνολο ΠΑΝΤΑ το 100%, βαθμολογήστε τις παραπάνω προτάσεις με βάση πόσο αντιπροσωπεύουν την τωρινή κατάσταση στην εταιρεία (1) και το πως θα (2) προτιμούσατε να διαμορφωθεί αυτή. Παράδειγμα: Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι α) 25%, β) 45%, γ) 10%, δ) 20% αλλά προτιμώ να γίνει έτσι α) 40%, β) 20%, γ) 40%, δ) 0% (σύνολο πάντα 100%). Κάντε το ίδιο για τις επόμενες ερωτήσεις.												
115		A %	B %	Γ %	Δ %								
116	1) Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι:					=							
117	2) Θα προτιμούσα καλύτερα να γίνει έτσι:					=							
118													
119													
120													
121													
122													
123													
124	Α. Το στυλ της διαχείρισης στην εταιρεία χαρακτηρίζεται από την ομορφιά, ομορφιά, και συμμετοχή.												
125	Β. Το στυλ της διαχείρισης στην εταιρεία χαρακτηρίζεται από την απομνημόνευση, κανονιστική, ελεγχτική, και μονοδική.												
126	Γ. Το στυλ της διαχείρισης στην εταιρεία χαρακτηρίζεται από σκληρή ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις, και επίτευξη στόχων.												
127	Δ. Το στυλ της διαχείρισης στην εταιρεία χαρακτηρίζεται από μονιμότητα απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεπτικότητα, και απεικόνιση εργασιών σχέσεων.												
128													
129													
130													
131													
132													
133	1 έως 5												
134	1 έως 5												
135	Δεν τα συμπληρώσατε όλα!!!												
136	Με σύνολο ΠΑΝΤΑ το 100%, βαθμολογήστε τις παραπάνω προτάσεις με βάση πόσο αντιπροσωπεύουν την τωρινή κατάσταση στην εταιρεία (1) και το πως θα (2) προτιμούσατε να διαμορφωθεί αυτή. Παράδειγμα: Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι α) 25%, β) 45%, γ) 10%, δ) 20% αλλά προτιμώ να γίνει έτσι α) 40%, β) 20%, γ) 40%, δ) 0% (σύνολο πάντα 100%). Κάντε το ίδιο για τις επόμενες ερωτήσεις.												
137		A %	B %	Γ %	Δ %								
138	1) Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι:					=							
139	2) Θα προτιμούσα καλύτερα να γίνει έτσι:					=							
140													
141													
142													
143													
144													
145													
146	Α. Αυτό που παρέχει συνεχή στην εταιρεία είναι η αφοσίωση και η ομορφιά λειτουργιών. Επίσης, η δέσμευση των ανθρώπων στην εταιρεία αυτή είναι υψηλή.												
147	Β. Αυτό που παρέχει συνεχή στην εταιρεία είναι η δέσμευση για κανονιστική και ανάπτυξη. Επίσης, γίνεται έμφαση στο να βρίσκονται κοντά στις εξελίξεις.												
148	Γ. Αυτό που παρέχει συνεχή στην εταιρεία είναι η έμφαση που δίνεται στην επίτευξη και ολοκλήρωση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η επιθυμία είναι συχνά φαινόμενο εδώ.												
149	Δ. Αυτό που παρέχει συνεχή στην εταιρεία είναι οι τυπικοί κανόνες και διαδικασίες. Η διατήρηση καλής λειτουργίας είναι σημαντική στην εταιρεία αυτή.												
150													
151													
152													
153													
154	1 έως 5												
155	1 έως 5												
156	Δεν τα συμπληρώσατε όλα!!!												
157	Με σύνολο ΠΑΝΤΑ το 100%, βαθμολογήστε τις παραπάνω προτάσεις με βάση πόσο αντιπροσωπεύουν την τωρινή κατάσταση στην εταιρεία (1) και το πως θα (2) προτιμούσατε να διαμορφωθεί αυτή. Παράδειγμα: Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι α) 25%, β) 45%, γ) 10%, δ) 20% αλλά προτιμώ να γίνει έτσι α) 40%, β) 20%, γ) 40%, δ) 0% (σύνολο πάντα 100%). Κάντε το ίδιο για τις επόμενες ερωτήσεις.												
158		A %	B %	Γ %	Δ %								
159	1) Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι:					=							

**Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης
επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημόσιο Μάνατζμεντ)»
2010-2011**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M										
159																							
160	2) Θα προτιμούσα καλύτερα να γίνει έτσι:																						
161	= 0																						
162	Δεν υπάρχει άθροισμα 100!!!																						
163																							
164	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Συμφωνώ απόλυτα</th> <th>Συμφωνώ</th> <th>Ούτε Συμφωνώ Ούτε Δισφωνώ</th> <th>Δισφωνώ</th> <th>Δισφωνώ απόλυτα</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> </table>													Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Δισφωνώ	Δισφωνώ	Δισφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Δισφωνώ	Δισφωνώ	Δισφωνώ απόλυτα																			
1	2	3	4	5																			
165																							
166	Α. Η εταιρεία δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Το υψηλό επίπεδο πίστης, ειλικρίνειας, και συμπεριφοράς ακολουθούν να υφίστανται.																						
167	1 έως 5																						
168																							
169	Β. Η εταιρεία δίνει έμφαση στην απόδοση νέων πόντων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Εκπαιδευτική προσπάθεια για νέα προϊόντα και η αναζήτηση για ευκαιρίες.																						
170	1 έως 5																						
171	Γ. Η εταιρεία δίνει έμφαση σε ανταγωνιστικές ενέργειες και επιτεύξεις στόχων. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό εδώ είναι το να πετυχαίνουν μακροπρόθεσμους ποσοτικούς στόχους και νίκες στην αγορά.																						
172	1 έως 5																						
173	Δ. Η εταιρεία δίνει έμφαση στη μονιμότητα και σταθερότητα. Η αποδοτικότητα όπως και η ελεγχόμενη και ομαλή λειτουργία είναι σημαντική.																						
174	1 έως 5																						
175	Δεν τα συμπληρώσατε όλα!!!																						
176																							
177	Με σύνολο ΠΑΙΗΤΑ το 100%, βαθμολογήστε τις παραπάνω προτάσεις με βάση κατά πόσο αντιπροσωπεύουν την τωρινή κατάσταση στην εταιρεία (1) και το πως θα (2) προτιμούσατε να διαμορφωθεί αυτή. Παράδειγμα: Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι: α) 25%, β) 45%, γ) 10%, δ) 20% αλλά προτιμώ να γίνει έτσι: α) 40%, β) 20%, γ) 40%, δ) 0% (σύνολο πάντα 100%). Κάντε το ίδιο για τις επόμενες ερωτήσεις.																						
178	<table border="1"> <thead> <tr> <th>A %</th> <th>B %</th> <th>Γ %</th> <th>Δ %</th> </tr> </thead> </table>													A %	B %	Γ %	Δ %						
A %	B %	Γ %	Δ %																				
179	1) Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι: = 100%																						
180	2) Θα προτιμούσα καλύτερα να γίνει έτσι: = 0																						
181																							
182																							

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M										
183																							
184	Δεν υπάρχει άθροισμα 100!!!																						
185																							
186	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Συμφωνώ απόλυτα</th> <th>Συμφωνώ</th> <th>Ούτε Συμφωνώ Ούτε Δισφωνώ</th> <th>Δισφωνώ</th> <th>Δισφωνώ απόλυτα</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> </table>													Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Δισφωνώ	Δισφωνώ	Δισφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5
Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Δισφωνώ	Δισφωνώ	Δισφωνώ απόλυτα																			
1	2	3	4	5																			
187																							
188	Α. Η εταιρεία ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικότητας, της αφοσίωσης των ανθρώπων πόντων της και του ενδιαφέροντος της για τους ανθρώπους.																						
189	1 έως 5																						
190	Β. Η εταιρεία ορίζει την επιτυχία με βάση το να έχει το πιο μοναδικό ή καινούριο προϊόντα. Είναι η γρήγορη προώθηση και καινοτομιών.																						
191	1 έως 5																						
192	Γ. Η εταιρεία ορίζει την επιτυχία με βάση την επιτυχία στην αγορά και το να ξεπερνά τον ανταγωνισμό. Μία ανταγωνιστική ηγετική θέση στην αγορά είναι απαραίτητη.																						
193	1 έως 5																						
194	Δ. Η εταιρεία ορίζει την επιτυχία με βάση την αποδοτικότητα, η αβρότητα παράδοσης, ο ομαλός προγραμματισμός, και η χαμηλού κόστους παραγωγή είναι κρίσιμα για την εταιρεία.																						
195	1 έως 5																						
196	Δεν τα συμπληρώσατε όλα!!!																						
197																							
198	Με σύνολο ΠΑΙΗΤΑ το 100%, βαθμολογήστε τις παραπάνω προτάσεις με βάση κατά πόσο αντιπροσωπεύουν την τωρινή κατάσταση στην εταιρεία (1) και το πως θα (2) προτιμούσατε να διαμορφωθεί αυτή. Παράδειγμα: Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι: α) 25%, β) 45%, γ) 10%, δ) 20% αλλά προτιμώ να γίνει έτσι: α) 40%, β) 20%, γ) 40%, δ) 0% (σύνολο πάντα 100%). Κάντε το ίδιο για τις επόμενες ερωτήσεις.																						
199	<table border="1"> <thead> <tr> <th>A %</th> <th>B %</th> <th>Γ %</th> <th>Δ %</th> </tr> </thead> </table>													A %	B %	Γ %	Δ %						
A %	B %	Γ %	Δ %																				
200	1) Η τωρινή κατάσταση στην εταιρεία είναι: = 100%																						
201	2) Θα προτιμούσα καλύτερα να γίνει έτσι: = 0																						
202																							
203																							
204	Δεν υπάρχει άθροισμα 100!!!																						
205																							
206	Δημογραφικές Ερωτήσεις																						

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
207													
208	Παρακαλώ σημειώστε ένα 'x' στην επιλογή που σας ταιριάζει												
209													
210	Όνομα επιχείρησης:												
211													
212													
213													
214	Φύλο:												
215													
216	Ηλικία:												
217													
218	Επίπεδο εκπαίδευσης:												
219													
220	Αν είστε τελειόφοιτος Σχολής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, από ποια Σχολή έχετε αποφοίτηση:												
221													
222	Έχετε μεταπτυχιακό ή διδακτορικό:												
223													
224	Πόσα χρόνια προ-ύπηρεσίας έχετε στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο:												
225													
226	Έχετε εργαστεί σε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνίας:												
227													
228	Ποια η θέση σας στην εταιρεία που εργάζεστε:												
229													
230	Εργάζεστε:												
231													
232													
233													

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

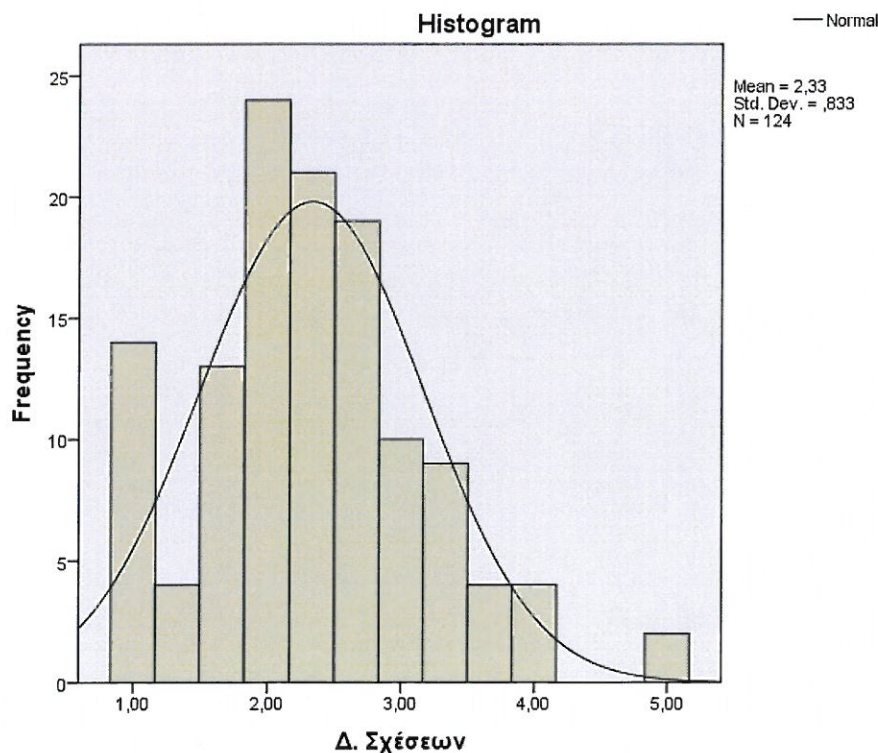
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
231														
232														
233														
234														
235														
236														
237														
238														
239														
240														
241														
242														
243														
244														
245														
246														
247														
248														
249														
250														
251														
252														
253														
254														
255														

Αν το από κάτω τετράγωνο αναφέρει "ΟΚ" τότε
έχετε συμπληρώσει επιτυχώς αυτό εδώ το
ερωτηματολόγιο και σας ευχαριστούμε πολύ

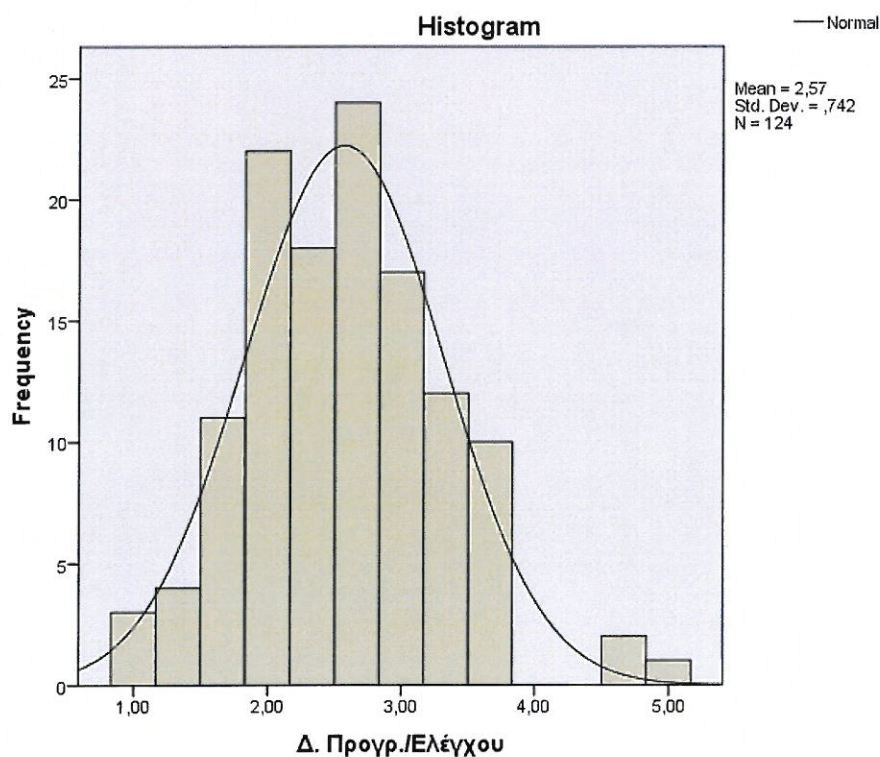
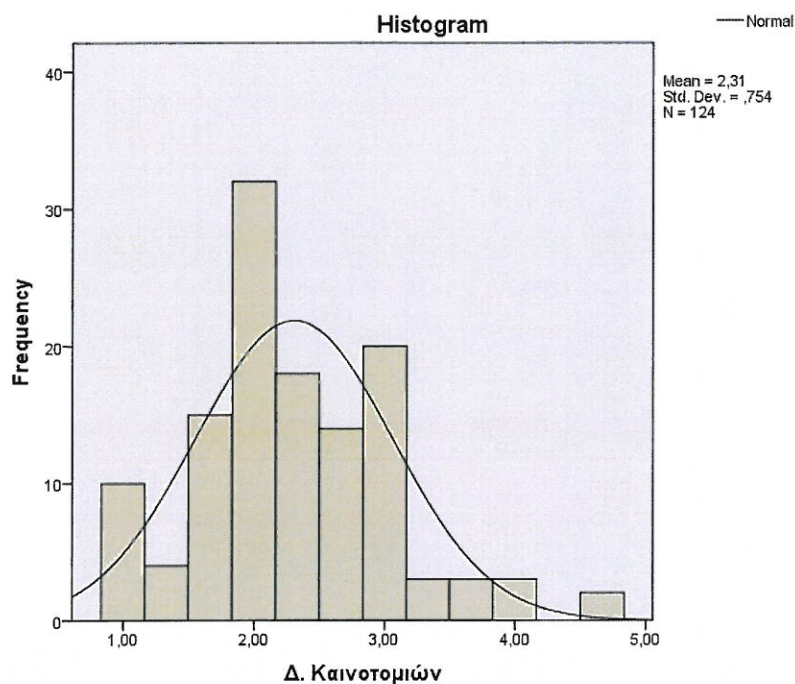
Υπάρχει κάποιο λάθος ή δεν συμπληρώσατε
κάποια ερώτηση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

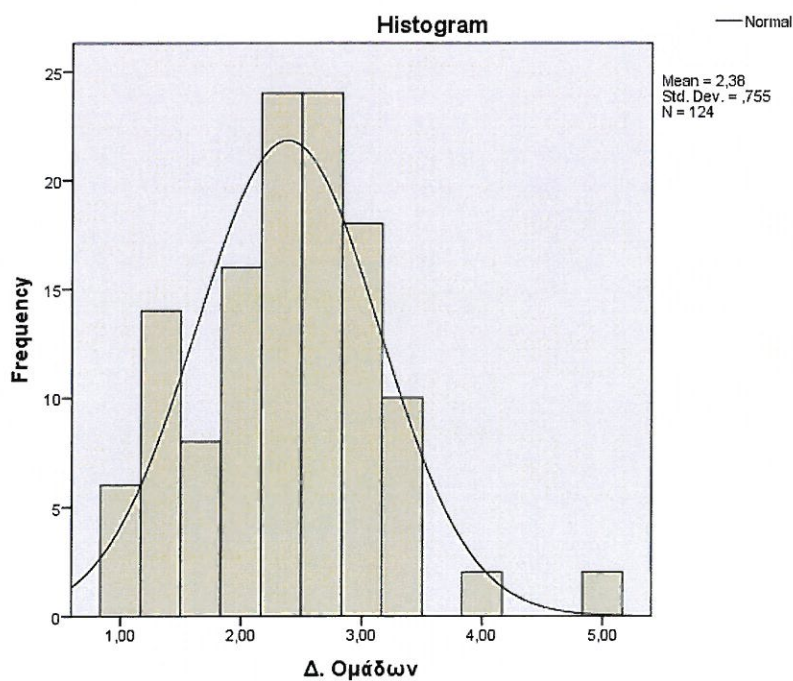
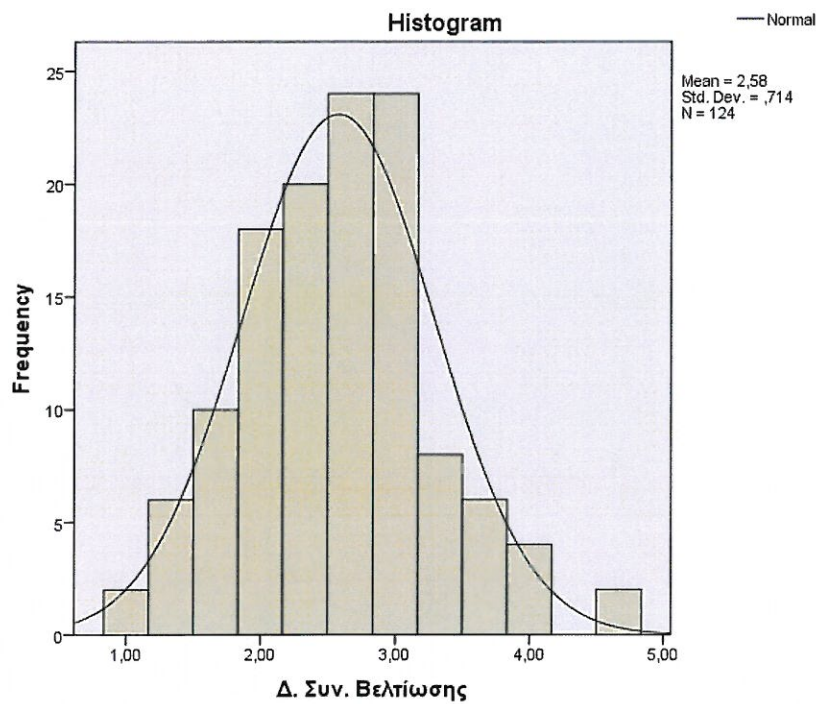
Ιστογράμματα κανονικότητας για τους ηγετικούς ρόλους



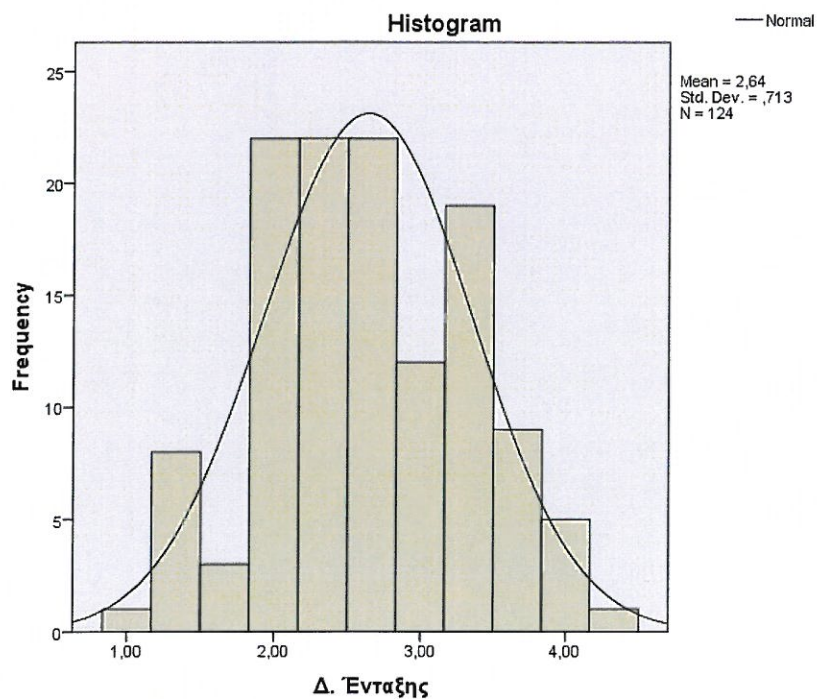
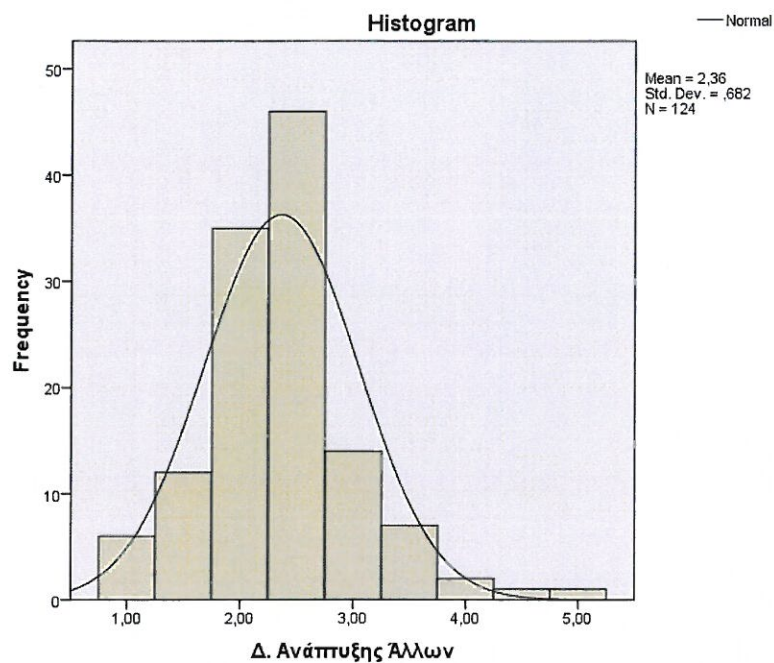
Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης
επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



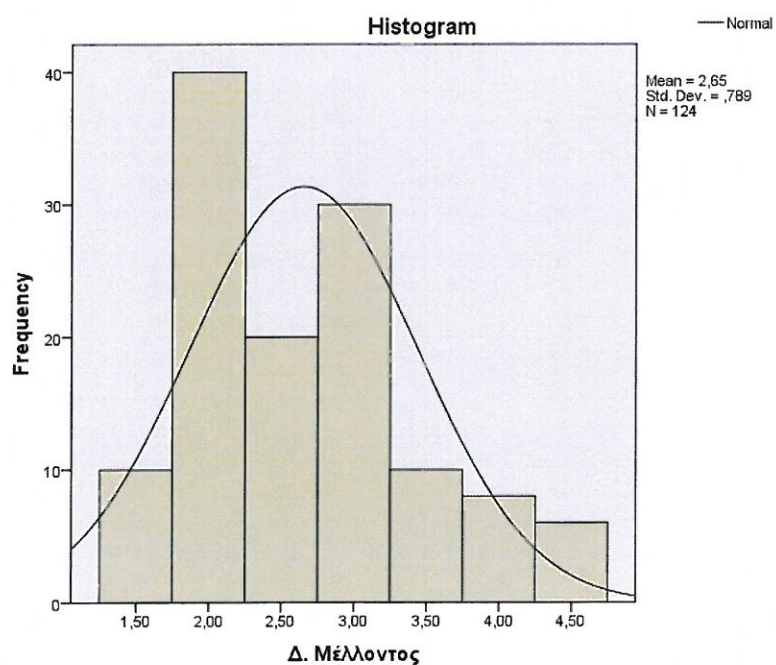
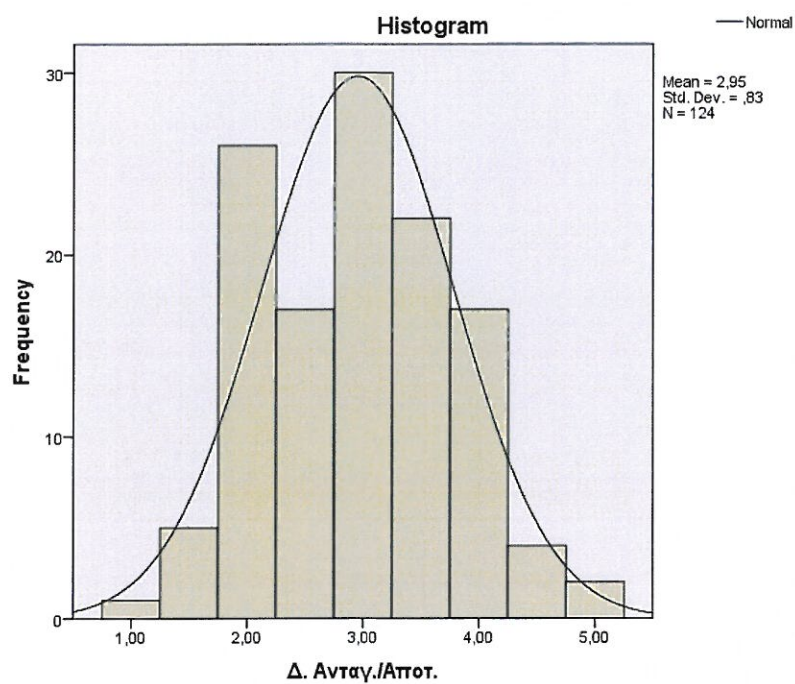
**Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης
επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον**



Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης
επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

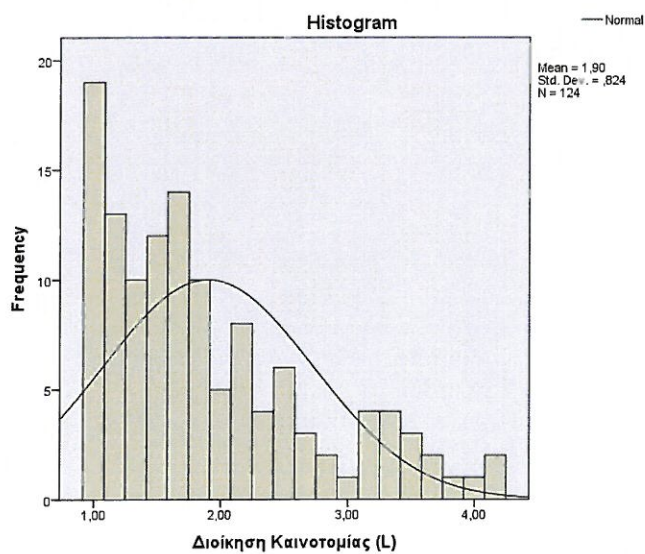
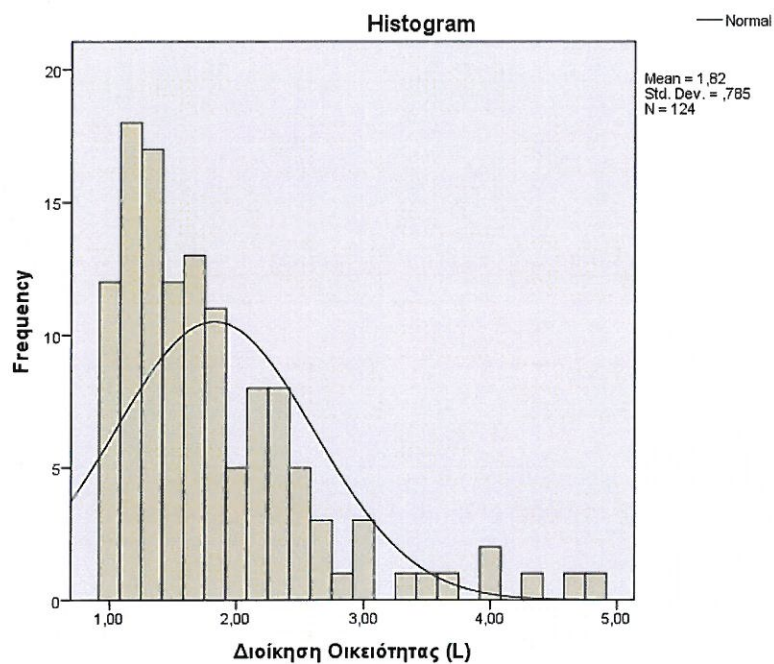


Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

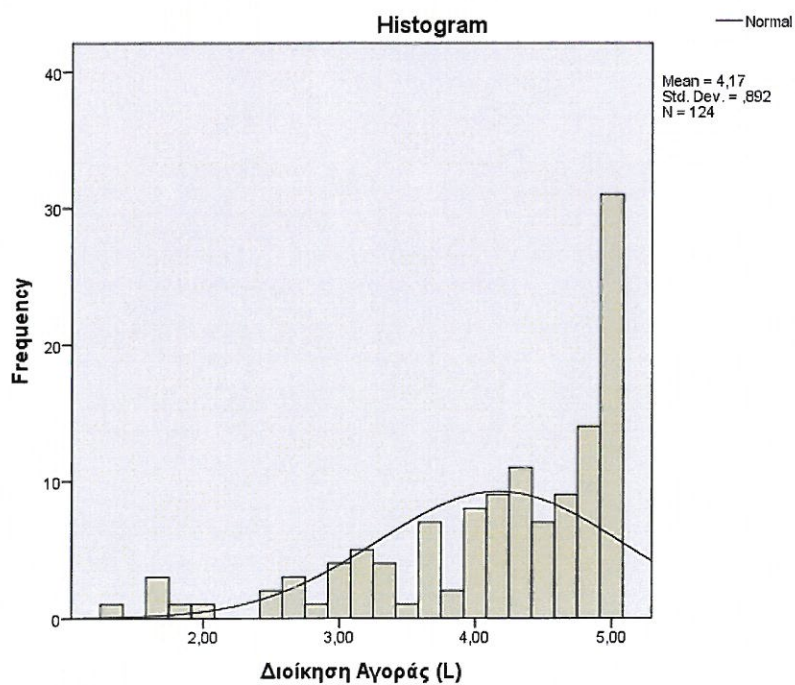
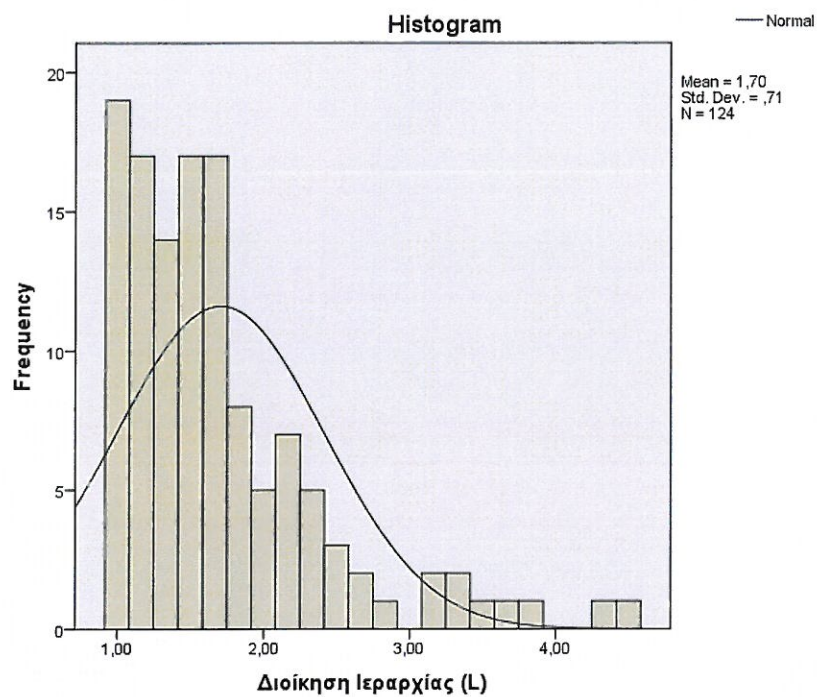


Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ιστογράμματα για Προφίλ εταιρείας



Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον



Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης
επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΦΩΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

- Eales-White R., (2003). Πώς να ενισχύσετε τις ηγετικές σας ικανότητες, Ελευθερουδάκης
- Goleman D, -Boyatzis R, - McKee A, (2002). Ο Νέος Ηγέτης. Η Δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, Ελληνικά Γράμματα
- Kotter P.J.,(2001), Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική
- Montana, P.-Charnov, B.,(1993). Μάνατζμεντ, εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Miller K, (2006). Οργάνωση και Επικοινωνία, Προσεγγίσεις και Διαδικασίες, Δίαυλος
- Shun, T.,(2001), Η τέχνη του Πολέμου, Περίπλους
- Δίκαιος, Κ.- Κουτούζης, Μ.- Σιγάλας. Σ,- Χλέτσος. Μ., (1999), Βασικές αρχές διοίκησης, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- ΕΕΔΕ., (1998),Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Ζαβλανός, Μ.,(2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Σταμούλης
- Θεοφανίδης, Σ., (1999), Ποιος είναι ηγέτης, Παπαζήσης
- Κουβελιώτης Κ.,(2009),Λήψη Αποφάσεων, Σχεδιασμός και Ηγεσία, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση της Υγείας.
- Κουτούζης, Μ.,(1999), Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Πάτρα: Ελληνικό
Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης
επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Κυριαζόπουλος Π.Γ.- Τερζίδης Κ.Π.,(2000), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική
- Baldini, I.,(1970), Ο προϊστάμενος, Hellenews
- Μπουραντάς Δ (2001), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Μπένος
- Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., (2009), Όλα σου τα 'μαθα, μα ξέχασα μια λέξη, Πατάκης
- Μπουραντάς, Δ., (1984), Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, Σάκκουλα
- Παπασταθόπουλος, Α.,(2004), Η Ηγεσία στην Υπηρεσία της Εμπορικής Ναυτιλίας, Σχολή Αξιωματικών Εμπορικού Ναυτικού.
- Ρηγοπούλου, Ε.,(2006), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο
- Τσούκας Χ., (2004), Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος, Δοκίμια για την ηγεσία και τη διοίκηση, Καστανιώτης
- Φαναριώτης Π., (1996). Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών- Εισαγωγή στο Δημόσιο Μάνατζμεντ . Σταμούλης
- Φλώρος Γ.,(1993), Διοικητική των Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική

ΑΡΘΡΑ

- PhotoBusiness,(2009), “Περί ηγεσίας-Ο ηγέτης δεν είναι χαρισματικό άτομο”, Δευτέρα, Μάιος 4,σελ.14

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

ΑΡΘΡΑ ΑΠΟ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- Βάρβογλη Λ., (2004), «Το προφίλ των χαρισματικών ηγετών». Ανακτήθηκε 2-11-2011 από <http://health.in.gr/news/article.asp?lngArticleID=49226>
- Δαμουλιάνου, Χ., (2007), «Η μοναξιά του ηγέτη». Ανακτημένο http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_05/01/2012_49361
- Δαμουλιανου Χ.,(2003), «Η ηγεσία κατέκτησε τη θέση του μάνατζμεντ», Ανάκτηση 2-11-2011 από http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_2_83403
- Μαυρογορδάτος, Γ. Θ.,(2010). «Ο χαρισματικός ηγέτης». Ανακτήθηκε 2-11-2011 από <http://www.kairatos.com.gr/afieromata/venizelos/venizelos2.htm>
- Ζιάβρας, Κ.,(2006), «Η ηθική ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση», Ανακτήθηκε 1-12-2011 από http://62.103.39.56:8080/keta_kemak/articles/article.jsp?context=103&categoryid=2170&articleid=2827
- Κακουριώτης, Α., (1998). «Τι σημαίνει χαρισματικός ηγέτης». Ανάκτηση 1-12-2011 από <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=100740&ct=114&dt=28/06/1998>
- Παπαδόπουλος Ι.Θ.,(2009), Οι Διοικητικές Λειτουργίες: Προβλήματα και η Αποτελεσματική Εφαρμογή τους από το διευθυντή της Σχολικής Μονάδας, Ανάκτηση στις 1-12-2011 από http://anoixto-sxoleio.dot.gr/gr/pdfs/Articles/Dioikitikes%20Leitourgies_Anoixto%20Sxoleio%20I.pdf.

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- Τριανταφύλλου Γ., (2009), «Οι κοινωνίες προοδεύουν και χωρίς χαρισματικούς ηγέτες», Ανακτήθηκε 1-12-2011 από http://archive.enet.gr/online/online_text/c=113,dt=15.01.2009,id=9675836
- Κύρτσης, Α.,(2010), «Οικονομική κρίση και ελευθερία της βούλησης». Ανακτήθηκε 2-12-2011 από <http://www.rethemnosnews.gr/2010-08-31-11-59-49/645-2010-09-07-07-0826.html>
- Επιτροπάκη, Ολ.,(2009), Κρίση Ηγεσίας εν μέσω Κρίσης, Ανακτήθηκε 2-12-2011 από <http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/Epitropaki%20siite.pdf>
- ΙΝ.,(2004), «Το προφίλ των Χαρισματικών ηγετών», Ανάκτηση 2-12-2011 από <http://news.in.gr/greece/testgoogle/?aid=1231089707>
- Δημητράκου Δ. (2007), «Η ιδιότητα του ηγέτη». Ανάκτηση 5-1-2012 από http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_columns_1_18/07/2007_234725_AΞ
- Στουρνάρα, Γ.,(2008), Αλλάζει ο ρόλος του Ηγέτη σελ. 1, Ανάκτηση στις 29-11-2011 από <http://www.iobe.gr/media/neaioibe/Hgetis.pdf>

ΑΓΓΛΟΦΩΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abrahamson E.,(2004), Change without pain: How managers can overcome initiative overload Organizational Chaos, and Employee Burnout, Book Review
- Avolio B.J., Gardner W.L., “Autentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, The leadership Quarterly,16,2005, p.315-338
- Avolio B.J., Luthans F., Walumba F.O., “ Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance working paper”: Gallup Leadership Insitute, University of Nebraska- Lincoln, 2004
- Avolio, B.J.-Luthans,F.,(2006). The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadershipDevelopment, New York: McGraw-Hill.
- Avronen J. and Ekvall G., “ Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.”, Scandinavian Journal of Management, 7, p. 17-26, 1991
- Avronen J. and Ekvall G., “ Leadership profiles, situations and effectiveness. Creativity and Innovation Management, 3, p.139-161, 1994
- Baker J.H. and Baker G.A. , “Leadership, culture and knowledge management”, weLEAD Online Magazine, Leadendtoday.org”, 2001
- Bass B., “ Theory, research and managerial applications.”, N.Y., The Free Press, 1990
- Bass B., “ Trasformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact.”, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998
- Bass B., “Stogdill’s handbook of leadership: A survey of theory and research.”, New York, The Free Press, 1991

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- Bass B., "The ethics of transformational leadership", Working papers-Academy of Leadership Press,1997
- Baumgartner R., "Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development"- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, 2003, p.187
- Bendix R. , " Work and Authority in Industry", Berkeley, CA:University of California Press, 1956
- Bennis W. & Goldsmith J., "Learning to Lead: A workbook on becoming a leader",US: Addison-Wesley/UK:Simon and Schuster,1994)
- Bennis W. and Nanus B., "Leaders:The strategies for taking charge.", New York, HarperCollins, 1985.
- Bennis W., " A Force for Change: How leadership differs from management, US/UK:Macmillan,1990
- Bennis W., "Organising Genius: The secrets of creative collaboration", US: Addison-Wesley,1996
- Bennis W., "Πώς γίνεται κάποιος ηγέτης ηγετών», σελ.209-226 από το βιβλίο του R.Gibson "Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδ. Καστανιώτη,2003
- Blake R.R. "Human change by design", Healthcare form Journal, July-August 1992, vol35, #4) .
- Blake R.R. and Mouton J.S., " The Managerial Grid", Gulf Publishing, Houston,1966
- Bolman and Deal " Reframing Organizations", S. Francisco, Jossey-Bass,1991,p.230-248)
- Burke, W. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley; 1993.
- Burns J. MacGregor , "Leadership", Sage Publications, vol.1,2005,p.11-12
- Burns, J.M.,(1978),Leadership, New York: Harper & Row

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- Cameron K. And Quinn R., “Diagnosing and changing Organizational Culture”, Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company,1999, chapters2,3 and “Measures of Organizational Culture”, “Principles and Factors of Leadership” Upper Saddle River,NJ:Prentice-Hall,1999
- Cashman K., “Leadership from the inside out.”, Provo, Utah: Executive Excellence Publishing,1998
- Cashman, K., (1998), Leadership from the inside out, Provo, Utah, Executive Excellence Publishing.
- Chanoch J. and House R., “ Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests”, The Leadershi Quarterly, 12 (1), p.75-113, 2001
- Chin- Loy C., “Assessing the influence of organizational culture on knowledge management success”, The Wayne Huizeng School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Umi Dissertation,2003
- Clement R. “Culture, Leadership and Power: The keys to Organizational change, Business Horizons, Jan-Feb 1994,p.33-39
- Covey S., “The 7 habits of highly effective people”, 1994,p.27,48
- Crisis management & business continuity planning.,(2005),A programme for business survival, London Chamber of Commerce and Industry.
- Daft R.L.,(2003), Management, Thompson
- Dansereau F., Graen G., Haga W. “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making processes”, Organizational Behaviour and Human Performance,13,1975,p.46-78

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- De Long D.W. and Fahey L. , “ Diagnosing cultural barriers to knowledge management, The academy of management executive, vol.14, n.4, p.113-127, 2000
- DenHartog D.,House R.,Hanges P., “Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?”, The Leadership Quarterly, 10,(2), p.219-256,1999
- Denison D., “Corporate culture and Organizational effectiveness, New York,John Wiley and Sons, 1990
- Denison, Daniel R., (1984) "Corporate Culture to the Bottom Line," Organizational Dynamics, 13(2), 5-22.
- Dent E., Higgins M., Wharff D., “Spirituality and leadership:An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions, The Leadership Quarterly, 16, 2005, p.625-653
- Deshpande' and Webster “Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda”, Journal of Marketing, 53, Jan.,1989, p.3-15,
- DeTienne K.B., Dyer G., Hoopes C. and Harris S., “Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, Leadership, and CKOs”, Journal of leadership and organ.studies, vol 10, n.4, 2004, p.26-43)
- Dickson M., Den Hartog D., Mitchelson J., “Research on leadership in a cross-cultural context:Making progress, and raising new questions”, The Leadership Quarterly, 14,2003,p.729-768
- Dionne L., “Level of negotiating latitude and job satisfaction”
- Drath W. and Palus C., “Making common sense”, Greensboro: Center for Creative Leadership,1994
- Duncan and Pinegar, “Leadership for Saints”,Salt Lake City, UT.Desert, 2002
- Eagly A.H., “ Achieving relational authenticity: Will the real leader please stand up?”, The Leadership Quarterly,2005

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- Fielder F.E., “ A Theory of Leadership”, New York, McGraw-Hill, 1967)
- Fu P.P., “ Chinese Leadership and Culture”, In R.J.House and J.Chhokar (Eds), Cultures of the world, A Globe anthology of in-depth descriptions of the cultures of 14 countries (vol.1), 1999
- Fulmer R., “The Evolving Paradigm of Leadership development.”, Organizational Dynamics 25 (4): p.59-73, 1997
- Gardner H., “Changing Minds:The Art and the Science of changing our own and other people’s minds”,book review, Sage Publications,2005,Vol1 (1),p.141,142)
- Gerstner L. “Who says elephants can’t dance?”,New York, N.Y.: Harper Collins. Inc.,2002
- Gertner C. , Day D., “Cross-cultural comparison of leadership prototypes, The Leadership Quarterly 5(2),p.121-134,1994
- Gibson J.,(1995) Leadership, McGraw Hill
- Gibson R. , “ Η Επιχείρηση του Μέλλοντος”, εκδόσεις Καστανιώτη, 2003
- Greenleaf R.K., “ Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness”, Mahwah, NJ: Paulist Press,1977
- Gupta V., Macmillan I., Surie G., “Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct”, Journal of Business Venturing, 19, 2004, p.241-260)
- Gupta P., “ Why knowledge management fails: how to avoid common pitfalls”,knowledge management review, Issue 9, July/August, p.26-29, 1999
- Handy C “Gods of Management: The changing work of Organizations”, N.Y., Oxford University Press , 1995,p.14-16, 44-47, 70-74, 97-102
- Handy C., “Understanding Organizations”, 4 edition, London, Penguin, 1993
- Harmony#14,p.67, “Organizational change”, 2002
- Hersey, P.,(1984), The Situational Leader, Escondido, Center for Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Leadership Studies

- Hofstede G. “ Cultural differences in teaching and learning”, International Journal of intercultural relations, 10, p.301-320, 1986
- Hofstede G. “ Cultures and Organizations, intercultural Cooperation and its Importance for survival, software of the mind”, Profile Books LTD, 2003
- Hofstede G. “ Cultures and Organizations. Software of the mind.”, Maidenhead, McGrawHill, 1991
- Hofstede G. “Cultural constraints in management theories”, Academy of Management Executive, 7(1), p.81-94, 1993
- Hofstede G. “Culture’s consequences: International differences in work related values, CA: Sage, 1980
- Hofstede G. “Problems remain but theories will change. The universal and specific in 21th century global management”, Organization Dynamics, 21, (1), p.34-44, 1999
- Hofstede G., Neuijen B., Dayal Ohayv D., Sanders G., “Measuring Organizational cultures; A qualitative and quantitative study across 20 cases”, Administrative Science Quarterly,35,June1990, p.286-316
- Hofstede G.,« Cultural constraints in management theories”, International review of strategic management, 5, 1994,p.27-48
- Holden T.and Gross N., “Japan just may be ready to change its ways”, BusinessWeek,3249, Jan.27,1992, p.30
- House R.J. and Mitchell T.R. “Path Goal Theory of Leadership”, Journal of Contemporary Business, 3,1974, p.81-97
- Hunt J., “The nature of leadership.”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.,2004
- J.Fenton, “101 ways to boost your business performance” Mandarin Business, p.113-114, 1990
- James, A.- Belasco-Ralph, C.,(2000). Flight of the Buffalo.Κριτική
- Johnson, G.- Scholes, K. -Whittington, R.,(2005), “Exploring Corporate Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Strategy. Text and Cases”, Seventh Edition, Prentice Hall – Financial Times, Essex, pp.503-549, March-April.

- Jones G. “Organizational theory, design, and change”, 2004, 4 edition, p.195-223 and p.301-333
- Jung D., Bass B., Sosik J., “Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures”, Journal of Leadership Studies, 2, p.3-18
- Knapp E. and Yu D., “Understanding organizational culture: How culture helps or hinders the flow of knowledge”, knowledge management review, Issue 7, March/April, p.16-21, 1999
- Kotter J. & Heskett J., “Corporate culture and Performance”, US: Free Press/UK: Macmillan
- Kotter J. «Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230, 234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη, 2003
- Kotter J., “Leading change”, US: Harvard Business School Press, 1996
- Lewin K, Lippit R. and White R., “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.”, The Journal of Social Psychology, 10, p.271-299
- Lewin K., “Field Theory in Social Science”, N.Y.:Harper, 1951 “Lewin’s K. Change Model- Groups and Group dynamics”
- Lewis C.T. and Jobs S.M., “Conflict management: the essence of leadership”, Journal of Leadership Studies, Nov.1993, p.47-60
- Likert R., “The human Organization.”, New York, : McGrawHill, 1967
- Likert R., “New Patterns of Management.”, New York, : McGrawHill, 1961
- Martin J., “Cultures in Organizations- Three perspectives”, New York, Oxford University Press, 1992, chapter 5)
- McGregor D., «The human side of the enterprise», New York, McGraw Hill, 1960, p.33-58

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- Michie S. & Gooty J., "Values, emotions and authenticity in leadership: Does gender matter? The Leadership Quarterly, 2005
- Morgan M., "Images of Organizations." Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, p.141,149).
- Nanus B., "Visionary Leadership", New York, Free Press, 1992, p.8
- Nonaka, I, Toyama, R and Konno, N. (2002) "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynami Knowledge Creation" in Little, S., Quitas, P and Ray, T. (2002) Eds. Managing Knowledge: An Essential Reader. Sage Publication. London.
- O'Reilly, Chatman and Caldwell "People and Organizational culture: AQ-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit", Academy of Management Journal 34, Sep. 1991, p.487-516
- Peraiz A., "Culture and climate for innovation", European Journal of Innovation Management, 1.1, 1998, p.30-42
- Perrow C., "Organizational Analysis.", Belmont, CA: Wadsworth
- Porras J. and Hoffer S., "Common Behavior Changes in successful Organization Development Efforts: Journal of Applied Behavioral Science, 22, p.477-494, 1986
- Predspall D., "Developing Quality Improvement Processes in Consulting Engineering Firms", Journal of management in engineering, p.30-31, May/June 1994
- R. Pascale "Managing on the edge", Penguin book, p.65, 1990
- Rhody and Tang, "Learning from Japanese transplants and American corporations", Public Personnel Management, 24, (Spring), 1995, p.19-32)
- Robins S.P., "Organizational Behavior", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 1993, p.602)
- Saxenian A. "Regional networks and the resurgence of Silicon Valley", California Management review, 33, (Fall), 1990, p.89-112)

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- SBA Online Women's Business Center, TX, 7/97, "Leading vs Managing. They're 2 different animals" B.Ward, "Are you a leader or a manager?"
- Schein E. "The Corporate Culture. Survival Guide",1999, San Francisco, Jossey-Bass
- Schein E., "Culture:the missing concept in organizational studies", Administrative Science Quarterly 41, 1996, p.229-240
- Schein E., "Notes from Cape Cod Seminar", August 2002
- Schein E., "Three cultures of management,the key to organizational learning", Sloan Management Review, Fall 1996, vol.38, issue 1, p.9-21
- Schein E., Organizational Culture and Leadership, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992
- Schreyogg G., Organisationskultur, In Handwörterbuch der Organization, Ed, Frese, Poeschal, Stuttgart, 1991,p.1526,1532).
- Selznick P., " Leadership in Administration.", Evanston, IL:Row Peterson, 1957
- Senge P., " The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Doubleday/UK: Century Business, 1993
- Senge P., "Μέσα από την οπή της βελόνας», από το βιβλίο του Rowan Gibson «Η επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδ.Καστανιώτη, 2003
- Shamir B., & Eilam G., " What's your story?" A life stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly, 2005
- Sharma R., "The Saint, the Surfer and the CEO", articles on leadership and life renewal, 2004
- Sherriton, J.,(1996), Corporate Culture- Team Culture, American Management Association, USA
- Skogstad A., Einarsen S., " The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures", Scandinavian Journal of Management, 15, 1999, p.289-306

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, ***Academy of Management Review***, 13/14, p568-600.
- Storey J., "What next for strategic-level leadership research?", vol1(1), Sage Publications, 2004, p.89-104
- Stringer, R. Leadership and Organizational Climate. Upper Saddle River, Prentice Hall; 2002
- Tagiuri, R., "The concept of organizational climate." In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Cambridge, Harvard University; 1968.
- Thomson M. « Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi frame application in a higher education setting", 2005.
- Trevino L., Butterfield K., McCabe D., "The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors", Research in ethical issues in Organizations, vol.3, 2001, p.301
- Trice H.M. and Beyer J.M., "The cultures of work organizations", EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 1992
- Van de Ven, Andrew H. and Andre' L. Delbecq, " A task contingent model unit structure", Administrative Science Quarterly, 19, June, 1974, p.183-197
- Vicere A. and Fulmer R., " Leadership by design", Oxford, Capstone, 1998
- Vroom V. and Yetton P., " Leadership and Decision Making.", Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Vroom, V. and Yetton, P., (1973), Leadership and Decision-Making, University of Pittsburgh Press
- Weber, M., (1979), The Theory of social and Economic Organization. Oxford University Press
- Ylitalo J., "Leadership and Management", 23/9/2004, Tuo-53.300, Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

Organizational Behaviour and Knowledge Management

- Zammuto and O'Connor, "Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The roles of organization design and culture", Academy of Management review, 17, (4), 1992, p.701-728
- B.M.Bass "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision", Organizational Dynamics, American Management Association, New York, 1990, p.22

ΑΡΘΡΑ

- Avolio, B J.- Gardner, W L.- Walumbwa, F O.- Luthans, F.- May, D.R., (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", Leadership Quarterly, Vol. 15, pp.801-823
- Coffrey R.- Cook C.- Hunsaker P., (1994), Management and Organisational Behaviour, Irwin Press
- Dirks, K.T.- Ferrin, D.L., (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, Vol.87, pp. 611-628.
- Horner, M., (1997), "Leadership Theory: past, present and future", Team Performance Management, Vol.3, No. 4, pp.270-287
- Kash, T. J -Darling, J.R., (1998), "Crisis management: prevention, diagnosis and intervention", Leadership and Organization Development Journal, Vol.19, No.4, pp.179-186
- Learning, T., (2003). Four crisis stages, Issues management and crisis management

Η Ηγεσία και η Οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντες επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

- Likert, R.,(1967),The Human Organization ,Mc Craw-Hill, New York
- Pacanowsky, M. - O'Donnell-Trujillo, N., (1982),"Communication and organizational culture", Vol.46, No.3, The Western Journal of Speech Communication.

ΑΡΘΡΑ ΑΠΟ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- Ambler, G., (2008), «Leaders vs. managers.....Are they really different?» The Practice of Leadership. Ανάκτηση 30-11-2011 από <http://www.thepracticeofleadership.net/2008/04/08/leaders-vs-managers-are-they-really-different/>
- Goleman, D., (2000), «Leadership that gets results», Harvard Business Review, Ανακτήθηκε στις 2-12-2011 από <http://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results/ar/1#>
- Dickenson-Hazard.,(2000), Every nurse is a leader. Εκδόσεων Υγεία-Nursing November, Ανακτήθηκε στις 2-12-2011 από:<http://translate.google.findarticles.com/p/articles>.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages. New York: Academic Press.
- Qamar Ali & Manqoosh ur Rehman (2011). Cultural Diagnosis: An Empirical Investigation of Cellular Industry of Pakistan. Asian journal of Business Management 3(4): 278-286.
- Leithy W.K. (unknown). Organizational Culture, Work-Related Attitudes, Work Behavior, and Organizational Performance in Local and Multinational Companies in Egypt. <http://www.wbiconpro.com/427-Walid.pdf>, accessed by 25/07/2012.

- EWCO, 2010.
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2011/05/LT11050191.htm>,
προσπελάστηκε 25/07/2012.
- Cameron, K.S. and Quinn, R. E. (1999): Diagnosing and changing organizational culture. Base on the competing values framework. Addison-Wesley. Reading.