

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ»

7

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Στάμος Παπαστάμου

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΧΡΟΝΑΣ

ΑΘΗΝΑ

ΜΑΪΟΣ 2008



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας» μου δόθηκε η δυνατότητα να ασχοληθώ με θεωρίες που εφαρμόζονται στον Οργανωτικό χώρο όπως η ηγεσία, οι τρόποι οργάνωσης, η λήψη αποφάσεων, η οργανωτική κουλτούρα κ.ά. Ασχολήθηκα με ανάλογες θεωρητικές προσεγγίσεις καθώς και με μεθοδολογικά και ερευνητικά ζητήματα, τόσο των τελευταίων, όσο και των προηγούμενων χρόνων.

Παρά το γεγονός ότι όλα τα ζητήματα τα οποία μελέτησα, ανήκουν στον ίδιο κοινό τόπο της Οργανωτικής Ψυχολογίας, εντούτοις κάθε ένα από αυτά χαρακτηρίζεται από τη δική του ιδιαίτερη παρουσία, προκαλώντας κάθε φορά και το ανάλογο ενδιαφέρον.

Οι λόγοι για τους οποίους η οργανωτική κουλτούρα αποτέλεσε την τελική μου επιλογή για περαιτέρω ανάλυση στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, είναι συγκεκριμένοι. Ο σημαντικότερος, ο οποίος αξίζει να αναφερθεί, είναι ο ρόλος της κουλτούρας στον οργανωτικό χώρο και ο τρόπος με τον οποίο εμπλέκεται και αλληλεπιδρά με όλες του τις υπόλοιπες πρακτικές που συναντά κανείς στα πλαίσια της Οργανωτικής Ψυχολογίας.

Αυτό συμβαίνει γιατί η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί έναν ιδιαίτερο και δυναμικό παράγοντα, ο οποίος λειτουργεί και εξελίσσεται στα πλαίσια της οργάνωσης.

Το ενδιαφέρον αυξάνεται αν αναλογιστεί κανείς το σκοπό αυτής της διπλωματικής εργασίας, που δεν είναι άλλος, από τη μελέτη της Οργανωτικής Κουλτούρας σε συνδυασμό με τον παράγοντα της Ηγεσίας.

Η επιλογή αυτή είναι προφανής, αφού με τον όρο Οργανωτική Κουλτούρα γίνεται αναφορά σε λειτουργικά χαρακτηριστικά του Οργανισμού, ενώ με τον όρο Ηγεσία αναφερόμαστε σε λειτουργικά μοντέλα που επηρεάζουν τον Οργανισμό. Εν μέρει πρόκειται για την προβολή των χαρακτηριστικών του Οργανισμού σε πρότυπα τα οποία συμμετέχουν εν δυνάμει στην λειτουργία.

## **Περίληψη**

Η αρχική διερεύνηση του θέματος περιλαμβάνει ζητήματα λειτουργίας οργανισμών και πως έχουν τοποθετηθεί απέναντι σε αυτά, κατά καιρούς σημαντικοί θεωρητικοί του χώρου (παραδοσιακές και νεότερες μορφές οργάνωσης).

Επόμενο βήμα αποτελεί η τοποθέτηση του παράγοντα Οργανωτική Κουλτούρα στα πλαίσια λειτουργίας ενός Οργανισμού. Στην συνέχεια επιχειρείται εκτεταμένη παράθεση των διαφόρων διαστάσεων της Οργανωτικής Κουλτούρας και πως οι διαστάσεις αυτές επιδρούν σε συγκεκριμένους λειτουργικούς παράγοντες των οργανισμών, όπως για παράδειγμα την ηγεσία, την αλλαγή, την επικοινωνία κ.α.

Στην συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση του παράγοντα Ηγεσία. Γίνεται αναφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τη συμμετοχή των ηγετών στον οργανισμό και στα στοιχεία του ίδιου του οργανισμού που με την σειρά τους επιδρούν στην Ηγεσία.

Στόχος είναι να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο η Οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο αντίληψης του οργανισμού από τα άτομα που ασχολούνται σε αυτόν και κατ' επέκταση το ποσοστό ικανοποίησης τους σε επαγγελματικό επίπεδο. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας με την αναλυτική διερεύνηση των παραγόντων που εμπλέκονται. Στα συμπεράσματα διαπιστώνει κανείς, ότι η επιλογή των δυο αυτών παραγόντων, της Οργανωτικής Κουλτούρας και της Ηγεσίας, για μια διερεύνηση κάτω από ένα κοινό πρίσμα, αυτό της Οργανωτικής Ψυχολογίας, αποβαίνει ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα το οποίο η παρούσα εργασία καλείται να προσεγγίσει αφορά στον τρόπο και στον βαθμό, με τον οποίο η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει την ικανοποίηση των ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό αυτό. Για την ολοκληρωμένη μελέτη αυτού του θέματος, πρέπει αρχικά να γίνει διαχωρισμός των ζητημάτων τα οποία θα πραγματευτούμε, προκειμένου με αυτόν τον τρόπο να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα σχετικά με το αντικείμενο της βιβλιογραφικής αυτής διερεύνησης.

Στην προκειμένη περίπτωση για να κατανοήσουμε το ρόλο που διαδραματίζει η οργανωτική κουλτούρα, πρέπει προηγουμένως να μελετήσουμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά λειτουργίας ενός οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η διευκρίνιση του πλαισίου, μέσα στο οποίο, τοποθετείται το θέμα που μας απασχολεί που δεν είναι άλλο από την οργανωτική κουλτούρα.

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί πολλές προσπάθειες προσέγγισης και διερεύνησης, του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών. Ένας από τους λόγους και ίσως ο σημαντικότερος που οδήγησε στην αναζήτηση αυτή δεν είναι άλλος από την ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη των τελευταίων δεκαετιών, η οποία εισήγαγε διαφορετικές μορφές οργανώσεων (ιδιωτικοποιήσεις, εξαγορές).

Παράλληλα με αυτήν την εξέλιξη στη δομή των οργανώσεων αναπτύσσονται και πολλαπλασιάζονται τα τεχνικά μέσα που διευκολύνουν τις οργανώσεις να

υιοθετήσουν νέα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας, όπως η αυξανόμενη χρήση μηχανογράφησης, κυρίως ηλεκτρονικοί υπολογιστές και δίκτυα επικοινωνίας.

Είναι πλέον προφανές, ότι η ανάγκη για μελέτη της εξέλιξης των ανθρωπίνων σχέσεων σε οργανωσιακό περιβάλλον, όπου η πληροφόρηση διαδραματίζει ένα όλο και πιο σημαντικό ρόλο και οι δυνατότητες επικοινωνίας και ενημέρωσης πολλαπλασιάζονται διαρκώς, προβάλλει επιτακτικότερη όσο ποτέ, εφόσον οι νέες ανάγκες δημιουργούν νέες μορφές συγκρότησης των οργανώσεων (Beer, 1980).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

#### **ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Μια ιδιαίτερα δεδομένη αντίληψη είναι ότι οι οργανώσεις αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα και δομικό στοιχείο των σύγχρονων βιομηχανικών κοινωνιών ή των σύγχρονων πολιτισμών. Αυτό συμβαίνει γιατί, από τη μία, πολυσύνθετες οργανώσεις εμφανίζονται ως ένας από τους κυριότερους κοινωνικούς θεσμούς και από την άλλη γιατί είναι τοποθετημένες στο πλαίσιο ενός ευρύτερου περιβάλλοντος όπου η αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων, ως δρώντες στα πλαίσια ενός τέτοιου συστήματος με διαφορετική εσωτερική διαρρύθμιση και σκοπούς, επιτυγχάνεται αποδοτικότερα από ότι αν λειτουργούσαν ως αυθύπαρκτες προσωπικότητες για να τις καλύψουν.

Μια οργάνωση, σύμφωνα με τον Schein (1980), ορίζεται ως ο προσχεδιασμένος συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ανθρώπων για την επίτευξη κάποιου κοινού, εμφανούς σκοπού ή στόχου μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας και των λειτουργιών καθώς και την ιεράρχηση εξουσίας και ευθυνών.

Στις σύγχρονες κοινωνίες χρησιμοποιείται ο όρος «θεωρίες της οργάνωσης» για να δοθεί έμφαση στην ποικιλία των οργανωσιακών μορφών και των θεωρητικών αναζητήσεων καλύπτοντας, με τον τρόπο αυτό, ολόκληρο το φάσμα των κοινωνικών σχέσεων και δραστηριοτήτων. Επομένως, η θεωρία της οργάνωσης μπορεί να οριστεί

ως η μελέτη της δομής και της λειτουργίας των οργανισμών, καθώς και της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων μέσα στα πλαίσια τέτοιων οργανώσεων.

Μερικά κοινά γνωρίσματα όλων των οργανώσεων είναι ότι πρόκειται για κοινωνικά μορφώματα, με δεδομένο αριθμό συμμετεχόντων και με διαρθρωμένη μορφή των σχέσεων των μελών μεταξύ τους. Οι σχέσεις αυτές προσδιορίζονται συνειδητά προς διάφορους σκοπούς και στόχους, προσπαθώντας να έχουν μια όσο το δυνατό πιο ορθολογική διάρθρωση σε σχέση με την επίτευξη των σκοπών και των στόχων που θέτουν.

## **ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Οι θεωρίες που αφορούν τις οργανώσεις αρχίζουν να αναπτύσσονται κατά την δεκαετία του 1950 με πρώτη στον αγγλοσαξονικό χώρο τη θεωρία του Weber για την γραφειοκρατία, η οποία αποτελεί την κυριότερη μορφή της αποκαλούμενης *κλασικής θεωρίας της οργάνωσης*. Ανάμεσα στους οπαδούς της συγκαταλέγονται λόγιοι όπως ο Taylor, ο Mooney και ο Reiley.

Αν θέλουμε να δώσουμε έναν ορισμό της τυπικής οργάνωσης θα λέγαμε ότι είναι ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων μιας ομάδας ανθρώπων που ενεργούν στο χώρο εργασίας, στα πλαίσια σχέσεων συνεργασίας για ένα κοινό σκοπό κάτω από συγκεκριμένη εξουσία και ηγεσία.

Ο Weber διέκρινε τρεις βασικές μορφές εξουσίας α) την χαρισματική, που στηρίζεται στις ιδιότητες του ηγέτη, β) την παραδοσιακή, που στηρίζεται στην συνήθεια και την παράδοση και γ) την λογικονομική που στηρίζεται σε λογικούς κανόνες. Η



γραφειοκρατία αποτελεί την πιο χαρακτηριστική μορφή λογικονομικής εξουσίας. Μια τέτοια μορφή εξουσίας καθορίζεται από τις απρόσωπες τυπικές διαδικασίες, καθώς και από λογικούς κανόνες που εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία της κάθε συγκεκριμένης οργάνωσης. Η γραφειοκρατία στηρίζεται σε κανόνες και διαδικασίες που είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και εφαρμόζονται ανεξάρτητα από τα άτομα και τις προσωπικές τους κρίσεις. Επίσης, μια τέτοια διοικούμενη οργάνωση περιλαμβάνει τμήματα και αξιώματα με καθορισμένες προδιαγραφές, όσον αφορά την λειτουργία τους. Μέσα λοιπόν από αυτό το λογικά οικοδομημένο σύστημα, που αποσκοπεί στην εξάλειψη του υποκειμενισμού και της αυθαιρεσίας, με την εισαγωγή αντικειμενικών κανόνων στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Οι θεωρητικοί της κλασικής σχολής, κατέληξαν σε ορισμένους λογικούς κανόνες ή γενικές αρχές: α) *Η αρχή της κλιμάκωσης* προϋποθέτει την ενότητα της διοικητικής επιβολής και την συγκεκριμένη ιεραρχία β) *Η λειτουργική αρχή* αφορά την εξειδίκευση στην εργασία όπου ο αριθμός εξειδικευμένων λειτουργιών αυξάνεται. Οι συνέπειες της αύξησης γίνονται αισθητές τόσο με τον αριθμό των λειτουργιών στην γραμμική διάρθρωση, όσο και με την εμφάνιση των επιτελικών δραστηριοτήτων. γ) *Η γραμμική –επιτελική αρχή* σύμφωνα με την οποία το επιτελείο αντιπροσωπεύει μεγάλο βαθμό ειδίκευσης. Το πρόβλημα για την κλασική οργάνωση είναι ότι, επειδή κάθε επιτελικός είναι απόλυτα εξειδικευμένος, κινδυνεύει να διασπαστεί η αρχή της ενότητας της διοικητικής επιβολής, όπως αναφέραμε παραπάνω. Για αυτόν τον λόγο, οι επιτελικοί έχουν συμβουλευτική και διευκολυντική ιδιότητα, αλλά χωρίς καμία εξουσία.

Όμως οι παραπάνω αρχές είναι «υποταγμένες» στην ανώτερη συντονιστική αρχή, που αναφέρει την ενότητα δράσεως ως τον σωστό ορθολογικό στόχο της τυπικής οργανωτικής δομής.

Αυτό λοιπόν που υπονοείται από την κλασική θεωρία είναι ότι επιμέρους μεταβολές στο σύστημα μπορούν να προκαλέσουν σοβαρές παρενέργειες στη εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης.

Η νεοκλασική Σχολή, από την άλλη, προσπαθεί να ξεπεράσει μερικά από τα μειονεκτήματα της κλασικής Σχολής προσθέτοντας στο σκελετό της τροποποιήσεις,

με βάση τις επιστήμες συμπεριφοράς. Οι θεωρητικοί της νεοκλασικής θεώρησης προσπάθησαν να διορθώσουν τις αδυναμίες του κλασικού προτύπου οργανωτικής θεωρίας, χωρίς όμως να το εγκαταλείψουν εντελώς. Για το λόγο αυτό, οι επιστημάνσεις τους αποτυπώνονται πάνω στα βασικά σημεία των θεωρητικών της κλασικής σχολής. Για τον Durkheim το άτομο δεν πρέπει να καθιλώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην εργασία του, σαν να ήταν μηχανή, αλλά θα πρέπει να την βλέπει στο γενικότερο πλαίσιο των εργασιών όλων των άλλων συναδέλφων του. Επινόησε, λοιπόν, τον όρο «ανομία» για να τονίσει, όχι μόνο την έλλειψη νόμων, αλλά και την αδυναμία του ατόμου να ταυτιστεί με δραστηριότητες γεμάτες νόμους και κανόνες, οι οποίοι δημιουργούν καταστάσεις ακαμψίας και μη ευλυγισίας, μετατρέποντας έτσι τα μέσα σε αυτοσκοπούς.

Κάποια άλλη μερίδα νεοκλασικών, σχολιάζει το ζήτημα της αλληλεξάρτησης. Η εξάρτηση της εργασίας κάθε ατόμου από την εργασία του προηγούμενου και του επόμενου στην γραμμή παραγωγής, δημιουργεί εντάσεις και συγκρούσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή η κατανομή της εργασίας δημιουργεί πολλούς και στενούς κύκλους ειδικοτήτων, όπου η ανάγκη διοικητικού συντονισμού είναι μεγάλη. Ο συντονισμός απαιτεί, σε μεγάλο βαθμό, την ικανότητα της παρακίνησης, πράγμα καθόλου εύκολο καθώς η ρουτίνα της εργασίας δεν αφήνει στον εργαζόμενο κανένα κίνητρο συμμετοχής για μια καλή «γενική εικόνα», συνειδητοποιώντας παράλληλα και την προσωπική του συμβολή.

Για να ξεπεραστούν τέτοια προβλήματα, οι νεοκλασικοί προτείνουν διάφορες λύσεις, όπως την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, προκειμένου οι θέσεις εργασίας να απαιτούν μεγαλύτερες ικανότητες με στόχο από τη μία την αποφυγή της υπεριδίκευσης, και από την άλλη την δυνατότητα ύπαρξης μεγαλύτερης ικανοποίησης από τη μεριά των εργαζομένων.

Ένα άλλο ζήτημα αφορά την ανάθεση εξουσίας και ευθύνης όπου, στα πλαίσια της κλασικής θεωρίας, η διαδικασία της ανάθεσης καθήκοντος ισούται με το δυναμικό (ικανότητα) του ατόμου προς την εξουσία (επιβολή και εργασία) της θέσεώς του. Με

βάση αυτήν την υπόθεση, η εξουσία τείνει να ισούται με το δυναμικό των διάφορων φορέων θέσεων εργασίας, στα πλαίσια ενός ορθολογικού προγράμματος διευθύνσεως προσωπικού. Οι νεοκλασικοί απορρίπτουν την ιδέα της ανάθεσης με δύο επιχειρήματα. Πρώτον, είναι αδύνατο να μετρηθεί η ικανότητα ενός ατόμου μέσα από ορθολογικές μεθόδους αξιολόγησης, που καθορίζουν τον βαθμό επιτυχίας του και το κατατάσσουν να ταιριάζει μέσα σε μια οργάνωση με μια ορισμένη σταδιοδρομία. Δεύτερον, οι νεοκλασικοί υποστηρίζουν ότι δεν είναι συμβατή η σχέση μεταξύ δυναμικού και εξουσίας, διότι οι τυπικές σχέσεις δεν είναι μόνες μέσα σε μια οργάνωση, αφού υπάρχουν δυνάμεις, επιρροές και αποφάσεις που έχουν την δική τους λογική και δεν συμφωνούν με τη λογική της τυπικής οργανωτικής θεωρίας, και που μπορεί να διαιωνίζουν την αντισορροπία μεταξύ ικανοτήτων και εξουσίας.

Με άλλα λόγια η κλασική θεωρία της οργάνωσης εφαρμόζεται με επιτυχία σε μεγάλες επιχειρήσεις με τυποποιημένα προϊόντα, με τυποποιημένες μεθόδους παραγωγής, καθώς και σε συνθήκες σταθερότητας της αγοράς. Αν δεν πληρούνται οι παραπάνω όροι, θα πρέπει να αναζητηθούν άλλα πρότυπα οργάνωσης που θα εξασφαλίζουν μεγαλύτερη ευελιξία και θα στοχεύουν στην αποδοτικότητα, όχι μέσα από ένα προκαθορισμένο σκοπό αλλά μέσα από ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας, ο οποίος για να διατηρηθεί και να αποδώσει θα πρέπει να έχει κάποιες προκαθορισμένες ιδιότητες...

## **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Εδραιώνεται πλέον η άποψη ότι οι οργανώσεις είναι κοινωνικά συστήματα ή τυποσυστήματα τα οποία εντάσσονται στο γενικότερο σύστημα, όπως εκλαμβάνεται η κοινωνία στο σύνολό της.

Σύμφωνα λοιπόν με την γενική θεωρία περί συστημάτων, τα συστήματα εκλαμβάνονται ως πλήθος στοιχείων τα οποία βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, η οποία δεν είναι τυχαία. Τα στοιχεία ενός συστήματος μπορούν να αποτελέσουν τα ίδια ένα υποσύστημα ακολουθώντας συνήθως ιεραρχική διάταξη. Οι κοινωνικοί θεσμοί, σε μια τέτοια θεώρηση, παρομοιάζονται με ζώντες οργανισμούς οι οποίοι υποτίθεται ότι έχουν ανάγκες για επιβίωση και προσαρμογή, που ικανοποιούνται μέσω ενός δεδομένου σχήματος αλληλεξάρτησης μεταξύ των μερών που συναποτελούν το σύστημα.

Στη βάση μιας τέτοιας οπτικής αντίληψης, οι σύγχρονες θεωρίες για την οργάνωση αμφισβητούν ότι ένας οργανισμός αποτελεί ένα κλειστό αυτορρυθμιζόμενο σύστημα, αλλά ένα ανοιχτό σύστημα που υπόκειται στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Άρα, διαφορετικά περιβάλλοντα διαμορφώνουν διαφορετικά είδη οργανισμών. Έτσι λοιπόν, όσο περισσότερο ένας οργανισμός προσαρμόζεται στο περιβάλλον, τόσο πιο αποδοτικός γίνεται. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να καλύπτει μεγαλύτερο ορίζοντα αναγκών και να τις ικανοποιεί σε υψηλότερο βαθμό (Baum, 1980).

Θέλοντας να δώσουμε έναν ορισμό του ανοικτού συστήματος θα λέγαμε ότι μια οργάνωση είναι μια συμμαχία (συνασπισμός) εναλλασσόμενων ομάδων συμφερόντων, και διαμορφώνει τους στόχους της μέσω διαπραγματεύσεων. Η δομή του συνασπισμού, οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα εξαρτώνται στενά από το κοινωνικό περιβάλλον.

Ο Parsons προβαίνει σε μια περαιτέρω διαφοροποίηση και την διακρίνει σε τρία επίπεδα υποσυστήματος: *α. το τεχνικό*, το οποίο περιλαμβάνει τις εργασιακές διαδικασίες, δηλαδή το βασικό επίπεδο στο οποίο οι γενικοί σκοποί μετατρέπονται σε δράση, *β. το διοικητικό επίπεδο*, το οποίο συντονίζει την εκτέλεση των εργασιών, την προμήθεια με πρώτες ύλες και παρεμβάλλεται ως ενδιάμεσο επίπεδο μεταξύ των μελών της οργάνωσης και του κοινού της και τέλος, *γ. το θεσμικό επίπεδο* που εξασφαλίζει σύμπνοια και ομοιογένεια ανάμεσα στην οργάνωση και στο κοινωνικό σύστημα. Συνεπώς, το θεσμικό επίπεδο αποτελεί κρίκο διασύνδεσης με τα υπόλοιπα επίπεδα της οργάνωσης, αλλά και με το κοινωνικό περιβάλλον της.

Ειδικότερα, το σύστημα προσφέρει μια αποτύπωση της εσωτερικής δομής ενός οργανισμού και παραπέμπει σε ζητήματα που αφορούν την ένταξη της οργάνωσης στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Με την προσέγγιση αυτή καλύπτονται ορισμένα από τα βασικά σημεία της άποψης ότι, οι οργανώσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα.

Οι αναφορές που προηγήθηκαν, περί της σύστασης και της λειτουργίας των οργανώσεων, είναι απαραίτητες προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα το θεωρητικό πλαίσιο, ώστε να καταδείξουμε, εν συνεχεία, με περισσότερη ευχέρεια, την δυναμική έννοια της κουλτούρας, και να τοποθετήσουμε μέσα στο σύστημα την προσέγγιση της οργανωτικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις. Η παραπάνω, όμως, αναφορές καθίστανται σημαντικότερες αν αναλογιστούμε το στόχο της παρούσας μελέτης, που δεν είναι άλλος από την συσχέτιση της ηγεσίας με την οργανωτική κουλτούρα.

## **ΕΙΣΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ**

Ένα από τα βασικά ζητήματα στο γνωστικό πεδίο της θεωρίας των οργανώσεων, από τα μέσα της δεκαετίας του 8<sup>ου</sup> αιώνα, ασκεί η κουλτούρα στις δομές των οργανώσεων και στις διανθρώπινες σχέσεις. Έναυσμα για τη μεταστροφή προς τη μελέτη πολιτισμικών φαινομένων, σε συνάρτηση με τις πρακτικές των οργανώσεων, αποτέλεσε στο πολιτικό επίπεδο. Πρώτον η εξέλιξη της Ιαπωνίας σε ηγετική οικονομική δύναμη. Οι συζητήσεις και τα δημοσιεύματα για την επίδραση της κουλτούρας γενικότερα, καθώς και για την δημιουργία μιας ξεχωριστής κουλτούρας, η οποία ενδεχομένως αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της κάθε οργάνωσης, απασχολούν ολοένα και περισσότερο τους ερευνητές που μελετούν τις πιο αποδοτικές μεθόδους για την διοίκηση των οργανώσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στις επιχειρήσεις.

Δεύτερον, η προβληματική που προέκυψε από την συνεργασία των ευρωπαϊκών κρατών, στο πλαίσιο της τότε Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, αναζωπύρωσε το ενδιαφέρον για ζητήματα εθνικών ταυτίσεων. Υπήρξαν, λοιπόν, προσπάθειες προς την κατεύθυνση να υποβαθμιστούν ή και να εξαλειφθούν οι εθνικές διαφορές με σκοπό να εφαρμοσθεί η κοινή αγορά, η οποία θα υπερκέραζε τις περιφερειακές και εθνικές διαφορές.

Στο θεωρητικό πεδίο, δύο παράγοντες έστρεψαν το ενδιαφέρον των ερευνητών προς την διερεύνηση της κουλτούρας: Από τη μία, πολλοί θεωρητικοί εκλαμβάνουν τις οργανώσεις «αυτόνομες κοινωνίες» σε μικροκλίμακα ως κοινωνικά συστήματα δηλαδή, συστήματα τα οποία επιτελούν κοινωνικοπολιτικές λειτουργίες, επιβάλλουν κοινωνικούς κανόνες και προάγουν κοινωνικές αξίες. Από την άλλη, με την σταδιακή αποδέσμευση των θεωριών των οργανώσεων από τους θετικιστές προσεγγίσεις μια μερίδα θεωρητικών, αναγνωρίζοντας τις συμβολικές προεκτάσεις των οργανωτικών δομών, επιχειρούν να τις ερμηνεύσουν μέσα από την προβολή των πολιτισμικών στοιχείων και ιδιαιτεροτήτων, που είναι δυνατό να εντοπισθούν σε ορισμένα κοινωνικά σύνολα.

Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι η προσέγγιση και η ανάλυση του φαινομένου της κουλτούρας στις οργανώσεις προϋποθέτει επιστάμενες ποιοτικές και εμπειρικές μελέτες -θα μιλήσουμε εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια-, οι οποίες υπόσχονται άμεσες και αποδοτικές λύσεις στα πλαίσια των θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης των ατόμων, λαμβάνοντας όμως υπόψη τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις ιδιαιτερότητες στις συμπεριφορές που διαμορφώνονται κατά την διαδικασία εξέλιξης της οργάνωσης.

## **H ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Η έννοια της κουλτούρας στη θεωρία των οργανώσεων έχει μακρά ιστορία, αφού αρχικά εμφανίζεται στις έρευνες της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων, στις οποίες υποστηρίζεται ότι η αποδοτικότητα στις επιχειρήσεις διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στις οργανώσεις. Επίσης, προβάλλεται η συναισθηματική διάσταση και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων στις οργανώσεις.

Ο πιο πλήρης ορισμός της κουλτούρας είναι αυτός που δίνεται από τον Schein (1985) όπου: «Η κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια διαδεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, και οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι

ισχύουν γενικά, και επομένως να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά».

Από τον παραπάνω ορισμό του Schein προκύπτει ότι η κουλτούρα δε διαφέρει από άλλες έννοιες με κοινωνικό περιεχόμενο, επομένως αντιμετωπίζεται από τη μια ως ένας απροσδιόριστος παράγοντας που χαρακτηρίζει μια κοινωνία, και από την άλλη ως ενδεχομενικότητα που μπορεί να ποικίλλει και να προξενεί στις οργανώσεις επιδράσεις, οι οποίες παραμένουν αδιευκρίνιστες και συγκεχυμένες.

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις αυτές, διακρίνεται ένας πρώτος διαχωρισμός των θεωριών που αναφέρθηκαν στην κουλτούρα ως *α. γενικό φαινόμενο*, όπου οι οργανώσεις διαθέτουν πολιτισμικά χαρακτηριστικά, δημιουργούν νοήματα, αξίες και αντιλήψεις, τροφοδοτούν με πρώτη ύλη την κατασκευή θρύλων, μύθων και ιστοριών και ισχυροποιούνται μέσα από γιορτές κάθε είδους, τελετές και *β. ειδικό κοινωνικό φαινόμενο*, όπου η κουλτούρα εκλαμβάνεται ως ένα σύστημα ιδεών των υποκειμένων, το οποίο δε μπορεί να μετρηθεί ούτε να παρατηρηθεί, γιατί απλούστατα βρίσκεται πέρα από τη σφαίρα του παρατηρήσιμου.

Καταλήγουμε τελικά στο συμπέρασμα ότι, η κουλτούρα προσεγγίζεται ως κοινωνικό στοιχείο το οποίο επιδρά με διαφορετική ένταση στις οργανώσεις, αφού εκλαμβάνεται ως παράγοντας (α) ενσωμάτωσης, (β) διαφοροποίησης, (γ) κατακερματισμού, ομαδοποιώντας και συγκεντρώνοντας κάθε φορά κάποια από τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας, καθώς και τις επιδράσεις της, που εμφανίζονται στην λειτουργία και στις διαδικασίες της οργάνωσης.



## ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν ακολουθούν την ανθρωπολογική θεώρηση και χρησιμεύουν ως επιστημολογικό υπόβαθρο για να διατυπωθούν νέες θεωρητικές υποθέσεις, στο γνωστικό αντικείμενο της θεωρίας των οργανώσεων, και μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ευρύτερες προσεγγίσεις: στη γνωστική, στη δομική και τέλος στη δομική προσέγγιση.

### A. Γνωστική προσέγγιση

Σύμφωνα με τον Goodenough, ενός από τους βασικότερους εκφραστές της αντίληψης αυτής, η κουλτούρα ερμηνεύεται ως ένα μοναδικό σύστημα για την πρόσληψη και οργάνωση των υλικών φαινομένων, πραγμάτων, γεγονότων, συμπεριφορών και συναισθημάτων. Οι οργανώσεις αποτελούν πεδία στα οποία διαμορφώνονται πλέγματα υποκειμενικών νοημάτων ή συγκροτούνται κοινά πλαίσια αναφοράς τα οποία αποδέχονται σε διαφορετικό βαθμό τα μέλη τους. Κατά συνέπεια, οι οργανώσεις διαθέτουν νοημοσύνη, γνωστικό σύστημα, μνήμες και κοσμοαντιλήψεις. Επομένως, νομιμοποιούν ένα αίσθημα κοινότητας στις συμπεριφορές των μελών και καθορίζουν τα όρια της διαφορετικότητας της οργάνωσης.

Μια άλλη εκδοχή της γνωστικής ερμηνείας είναι ότι, προσπαθεί να περιγράψει το οργανωσιακό κλίμα στις οργανώσεις. Ως οργανωσιακό κλίμα νοούνται οι αντιλήψεις και οι γνωστικές διεργασίες από την πλευρά του υποκειμένου, που έχουν διαμορφωθεί από τα ερεθίσματα που προέρχονται από την οργάνωση.

Οι πιο πρόσφατες έρευνες καταλήγουν σε τρεις τύπους γνωστικής κουλτούρας:

- την λεξικολογική γνώση (ορισμοί, έννοιες-κλειδιά, πλαίσια αναφοράς)
- την διευθυντική γνώση (πεποιθήσεις σχετικά με αίτια και αποτελέσματα)

- τη γνώση (κανόνες που βασίζονται σε αλυσιδωτές σχέσεις αιτίου-αποτελέσματα)

Συνοπτικά για την γνωστική θεώρηση, η διεύρυνση της κουλτούρας στις οργανώσεις επικεντρώνεται στην επεξεργασία μαθησιακών προτύπων, με στόχο να ενημερώσουν, να διαπαιδαγωγήσουν και να κοινωνικοποιήσουν τα μέλη της οργάνωσης ώστε να δεχτούν τους σκοπούς της και να περιχαρακώσουν τα όρια των αποδεκτών συμπεριφορών, για να εξυπηρετούνται οι σκοποί του οργανισμού.

### **B. Δομική προσέγγιση**

Με βάση την θεωρία του Levi-Strauss, η κουλτούρα αποτελείται από κοινά συστήματα συμβόλων τα οποία είναι αποτέλεσμα νοητικών διεργασιών. Εφόσον, λοιπόν, κάθε κουλτούρα είναι το αποτέλεσμα ανθρώπινης νόησης, θα πρέπει να εμφανίζονται κοινά γνωρίσματα σε όλες τις κουλτούρες. Με βάση τις απόψεις αυτές, η ανάλυση του φαινομένου της κουλτούρας προσανατολίζεται στο να εντοπίσει πολιτισμικές γενικεύσεις, ασυνείδητες δομές, προβάλλοντας με τον τρόπο αυτό την αξίωση γενικευμένης ισχύος. Η αντίληψη αυτή υιοθετήθηκε από όσους υποστηρίζουν ότι τα θεωρητικά πλαίσια και οι πρακτικές της διοίκησης μπορούν να έχουν γενικευμένη εφαρμογή.

Με την εισαγωγή όμως, τα τελευταία χρόνια, πολυεθνικών επιχειρήσεων με ξένες κουλτούρες σε χώρες με εθνοκεντρικό προσανατολισμό, καθώς και με την τάση να προσλαμβάνονται διευθυντικά στελέχη από διαφορετικές χώρες προέλευσης, το κέντρο βάρους των θεωρητικών της δομικής προσέγγισης στράφηκε σε μια περισσότερο πολυπολιτισμική και πολυκεντρική αντίληψη. Δηλαδή, την αποδοχή πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων και άλλων χωρών, αφού οι βασικές προδιαγραφές με τη δομή και τις πρακτικές των οργανώσεων προέρχονται από τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσπάθειας.

### Γ. Συμβολική προσέγγιση

Οι θεωρητικοί που ανήκουν στην συμβολική σχολή, θεωρούν τις κοινωνίες ή τις κουλτούρες ως συστήματα κοινών συμβόλων και σημασιοδοτήσεων. Ο Geertz συγκαταλέγεται μεταξύ των πρώτων που διατύπωσαν την συμβολική προσέγγιση της κουλτούρας, ορίζοντας την ως «το υλικό των σημασιοδοτήσεων με τις οποίες τα ανθρώπινα όντα ερμηνεύουν τις εμπειρίες τους και καθοδηγούν την δράση τους».

Στην ανάλυση των οργανώσεων, η υιοθέτηση της συμβολικής προσέγγισης προϋποθέτει ότι μια οργάνωση εκλαμβάνεται ως πρότυπο συμβολικού λόγου, ο οποίος χρειάζεται να ερμηνευθεί ή να αποκωδικοποιηθεί για να γίνει ευρύτερα κατανοητός.

Οι οργανώσεις διαβαθμίζονται ανάλογα με το βαθμό με τον οποίο αποδέχονται και θεωρούν κοινές τις αξίες, τους ρόλους, και τους κανόνες που συνθέτουν την ιδιαίτερη δομή ενός πλέγματος σημασιών σε μια οργάνωση. Η δομή του πλέγματος σημασιών συγκροτείται από

- την ιστορία της οργάνωσης
- τους προσδιορισμούς συγκεκριμένων καταστάσεων που δημιουργήθηκαν από σημαντικά μέλη της οργάνωσης
- την ερμηνεία και την απόδοση του νοήματος μέσα από την συνεχή σχέση αλληλεπίδρασης που επικρατεί στα μέλη της

Είναι φανερό ότι το πλαίσιο της κουλτούρας ως ένα σύστημα συμβόλων μας δίνει την δυνατότητα μιας ευρείας προσέγγισης των οργανώσεων, έχοντας ως αφετηρία τα νοητικά, συμβολικά και συναισθηματικά στοιχεία της οργάνωσης.

## **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Από τη σύντομη παρουσίαση της έννοιας της κουλτούρας, αντιλαμβάνεται κανείς τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει, τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε οργανωτικό επιχειρησιακό πλαίσιο.

Η κουλτούρα επομένως, αποτελεί την κυρίαρχη δομή ενός οργανισμού και την κινητήρια δύναμη ώστε να ορίζει, τόσο τις επιλογές όσο και τις αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται γύρω από οργανωτικά ζητήματα. Στο κέντρο αυτού του οικοδομήματος, σημαντική θέση κατέχει ο ανθρώπινος παράγοντας είτε ως προς το ποσοστό ικανοποίησης, είτε ως προς την ασφάλεια.

Κατά συνέπεια, η δόμηση και η εξέλιξη της οργανωτικής κουλτούρας είναι μια δυναμική διαδικασία, με την έννοια ότι τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον αξιοποιούν τα ερεθίσματα που έχουν στην διάθεσή τους, με βάση τους κανόνες, τις αξίες και τις παραδοχές του οργανισμού, ώστε να διαμορφώσουν με τις πράξεις τους την οργανωτική τους συμπεριφορά.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί την ταυτότητα μιας οργάνωσης. Αφού συνθέτει το παρελθόν και το παρόν της, δίνει νόημα στις δραστηριότητές της και τροφή για την δημιουργία νέων μύθων και ιστοριών. Η αναμετάδοση των στοιχείων αυτών στα νέα μέλη δεν αποτελεί μόνο κρίκο διασύνδεσης των μελών μεταξύ τους, πράγμα που δημιουργεί κοινωνικοποιητικές προεκτάσεις, αλλά επίσης διαδικασίες επικοινωνίας που ενδυναμώνουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών και ισχυροποιούν την εικόνα της οργάνωσης.

## ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Για την περιγραφή των μοντέλων της οργανωτικής κουλτούρας έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες. Τις παραθέτουμε στην συνέχεια, όπου θεωρούμε ότι αποτελούν τις πιο τεκμηριωμένες προτάσεις στην τυπολογία της οργανωτικής κουλτούρας.

Ο Harrison επεξεργάζεται τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, που έχουν ιδεοτυπικό χαρακτήρα και δεν συναντιόνται αμιγώς στην πραγματικότητα. Όμως, μεταξύ των συνδυασμών των διάφορων τύπων ένας εμφανίζεται εντονότερα και προδιαγράφει τον προσανατολισμό της κουλτούρας του ατόμου ή της οργάνωσης.

### **A. Κουλτούρα της Δύναμης**

Εντοπίζεται κυρίως σε μικρούς οργανισμούς με κυρίαρχα χαρακτηριστικά τον αυταρχισμό και τον συγκεντρωτισμό. Ο ηγέτης είναι παντοδύναμος αφού έχει την ικανότητα να γνωρίζει, να ανταμείβει και να τιμωρεί, με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να τον φοβούνται και να τον αναγνωρίζουν. Οι αποφάσεις λαμβάνονται γρηγορότερα, τολμηρά και διαισθαντικά και οι εργαζόμενοι του δείχνουν αφοσίωση, ανταμείβοντας με εξουσία, υπευθυνότητα και χρήμα.

### **B. Κουλτούρα του Ρόλου**

Εκφράζει την κουλτούρα του ιεραρχικού οργανισμού με αυστηρή δομή όπου τα πάντα βασίζονται στην ιεραρχία, στους κανονισμούς, στις διαδικασίες και στις τυπικές προκαθορισμένες αρμοδιότητες. Βασική προϋπόθεση είναι ότι επικρατεί

ορθολογισμός και νομιμότητα στις ενέργειες και στις αποφάσεις των ατόμων. Η απρόσωπη γραφειοκρατική διαδικασία εγγυάται τυποποίηση, προβλεψιμότητα, συνέχεια και σταθερότητα. Κίνητρο για εισδοχή σε ένα τέτοιο σύστημα, αποτελεί η προαγωγή, η θέση και η τυπική εξουσία που εκλαμβάνονται ως ανταμοιβές.

### **Γ. Κουλτούρα του Έργου**

Το κέντρο βάρους δίνεται στην υλοποίηση των αποφάσεων και στην επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Η ομαδική συνεργασία, η αξιοκρατία και η δημιουργικότητα για την επίτευξη αποτελεσμάτων, αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα με δομή λιγότερο ιεραρχική και περισσότερο δικτυωτή. Η αξιολόγηση των ατόμων γίνεται με βάση την ικανότητα και την απόδοση, επομένως, ανταμείβονται ανάλογα με την συμβολή τους στα πλαίσια της οργάνωσης.

### **Δ. Κουλτούρα του Ατόμου**

Βασίζεται στην προώθηση της ανεξαρτησίας και του ατομικισμού. Η οργάνωση υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών της, τα οποία μέλη δρουν ανάλογα με τους προσωπικούς τους στόχους και τις προσωπικές τους αξίες. Τα άτομα στα πλαίσια μιας τέτοιας μορφής κουλτούρας αρνούνται την ιεραρχία και δημιουργούν σχέσεις συνεργασίας με βασικά στοιχεία τον αλληλοσεβασμό, την ευελιξία και δεν υποκύπτουν εύκολα σε υλικά κίνητρα.

## HOFSTEDE

Ένα διαφορετικό μοντέλο κουλτούρας πρότεινε ο Hofstede, αφού έθεσε ως στόχο τις διαφοροποιήσεις στο στυλ διοίκησης, που προέρχονται από διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές, με τις οποίες έχει κοινωνικοποιηθεί το κάθε ηγετικό στέλεχος. Οι εθνικές κουλτούρες, επομένως, αναλύονται υπό το πρίσμα τεσσάρων μεταβλητών.

### 1. Απόσταση από την εξουσία

Ο βαθμός με τον οποίο λιγότερο ισχυρά άτομα μιας κοινωνίας αποδέχονται το γεγονός ότι η εξουσία στις οργανώσεις είναι άνισα κατανομημένη.

### 2. Αποφυγή ανασφάλειας

Ο βαθμός με τον οποίο τα άτομα θεωρούν ότι απειλούνται από αβέβαιες και απρόβλεπτες καταστάσεις, και προσπαθούν να αντιδράσουν υιοθετώντας τυπικούς κανόνες και αυστηρές κυρώσεις για όσους αποκλίνουν.

### 3. Ατομικισμός

Πρόκειται για τύπο κουλτούρας όπου τα άτομα αξιολογούν την ατομική πρωτοβουλία και την κρατική παρέμβαση. Τα άτομα ενδιαφέρονται αρχικά για το προσωπικό τους συμφέρον όπου κυριαρχεί ο ανταγωνισμός και η ανεξαρτησία.

### 4. Ανδρισμός/Θηλοκότητα

Ο βαθμός με τον οποίο οι «ανδρικές αξίες» που αντιπροσωπεύουν τα υλικά αγαθά, η φιλοδοξία, ο θαυμασμός για το μεγάλο και το ισχυρό αντιδιαστέλλονται προς τις θηλυκές αξίες που είναι ήπιες, συνεργατικές, συμπάσχουν με το μικρό και το ασθενές και αφορούν επομένως περισσότερες συναισθηματικές ιδιότητες.

## DEAL ΚΑΙ KENNEDY

Συνεχίζοντας την περιγραφή των μοντέλων της οργανωτικής κουλτούρας οι Deal και Kennedy αναγνωρίζουν τέσσερα διαφορετικά πεδία.

### 1. Κουλτούρα του ρίσκου

Βασίζεται στην σοβαρότητα των εργαζομένων στις ακριβείς αποφάσεις, καθώς και στον σεβασμό των υφιστάμενων με τους ανώτερους τους.

### 2. Κουλτούρα των διαδικασιών

Βασικά χαρακτηριστικά είναι η γραφειοκρατία, η τάξη και η σημασία στην λεπτομέρεια.

### 3. Κουλτούρα του σκληρού ανταγωνιστή

Σε αυτήν την κατηγορία οι εργαζόμενοι ρισκάρουν συνέχεια, δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και όπως είναι φυσικό δεν μεθαίνουν από τα λάθη τους.

### 4. Κουλτούρα του σκληρού εργαζόμενου

Βασικά χαρακτηριστικά είναι ο σεβασμός, η επιμονή, καθώς και η έλλειψη προσοχής στην διάρκεια της εργασίας



## ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ



Η κουλτούρα αποτελεί σημαντική παράμετρο για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί δημιουργεί νόημα, κατεύθυνση και κινητοποίηση στα μέλη του οργανισμού, ωθώντας τα σε πιο παραγωγικές διαδικασίες στη βάση της εφαρμογής και της εκτέλεσης των στερεοτυπικών στόχων της. Για τον λόγο αυτό, πολλές οργανώσεις προσπαθούν να προσλάβουν τα άτομα εκείνα που θεωρούν ότι είναι συμβατά με την κουλτούρα του οργανισμού. Σε αυτήν την περίπτωση, τα πεπειραμένα μέλη έχουν την ευθύνη να προσδώσουν στους νεοφερμένους τις «κοινές αξίες» της οργάνωσης, έτσι ώστε να επιταχυνθεί η διαδικασία αφομοίωσης της φιλοσοφίας του οργανισμού με σκοπό την ταχύτερη επικοινωνία και ομαδοποίηση μεταξύ παλαιών και νέων μελών.

Κατά την Lenaitre υπάρχει ισχυρή συσχέτιση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας η οποία οφείλεται σε τρεις λόγους:

- α) λειτουργεί ως μέσο ολοκλήρωσης, συνοχής και επικοινωνίας των μελών
- β) κινητοποιεί τα μέλη της οργάνωσης προς κοινούς στόχους
- γ) υποβοηθά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος

Για να συμβεί αυτό πρέπει να ισχύσουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- η κουλτούρα να είναι δυνατή σε ένταση και έκταση
- να είναι συμβατή με την εξωτερική κουλτούρα
- να ενθαρρύνει την αφοσίωση των μελών

Η κουλτούρα επομένως, από τη μία επιδρά στη συστηματική ισορροπία του οργανισμού και στην αίσθηση ταυτότητας των μελών της οργάνωσης, και από την άλλη χρησιμεύει ως μέσο όπου τα μέλη κατανοούν και αξιολογούν την καταλληλότητα των στόχων, των στρατηγικών και των κατευθύνσεων.

- της ομάδας και των οργανωτικών νορμών
- των υιοθετημένων οργανωτικών αξιών
- των πολιτικών, των διαδικασιών, των κανόνων κοινωνικοποίησης
- του κλίματος

όταν εξετάζονται από κοινού με τα σχέδια αλληλεπίδρασης των μελών, την γλώσσα, τα θέματα της καθημερινής συνομιλίας, και τα τελετουργικά της καθημερινής ρουτίνας, οι ορισμοί αυτοί φαίνονται να απεικονίζουν τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας. Αλλά η κουλτούρα είναι λιγότερο συνειδητή. Κανένας δεν περιγράφει την ίδια την «ουσία της κουλτούρας».

(Η ουσία της κουλτούρας, θα μπορούσαμε τελικά να υποστηρίξουμε, είναι οι βασικές παραδοχές και πεποιθήσεις που εφευρίσκονται, ανακαλύπτονται, ή αναπτύσσονται από όλα τα μέλη μιας ομάδας καθώς αυτή αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, και που διδάσκονται στα νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης και σκέψης, σε σχέση με τα συγκεκριμένα προβλήματα.)

Οι οργανωτικές κουλτούρες εξελίσσονται βάσει των κοινωνικών πρακτικών των μελών των οργανώσεων και, αποτελούν κοινωνικά δημιουργηθείσες πραγματικότητες. Οι οργανωτικές κουλτούρες εξελίσσονται ακόμα βάσει των επίσημων κανόνων, των πολιτικών, και των διαδικασιών των γενικότερων

οργανωτικών δομών. Η κουλτούρα είναι μια τρέχουσα διαδικασία κατασκευής της πραγματικότητας, που παρέχει ένα μοντέλο κατανόησης, που βοηθά τα μέλη των οργανώσεων να ερμηνεύσουν γεγονότα και να δώσουν το νόημα στους εργασιακούς τους κόσμους. Κατά συνέπεια, η κουλτούρα είναι μια εξελικτική και δυναμική διαδικασία που ενσωματώνει τις μεταβαλλόμενες αξίες, πεποιθήσεις, και υποκρυπτόμενες παραδοχές σχετικά με:

- Τη φύση της σχέσης μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντος (εάν η οργάνωση ελέγχει, ελέγχεται ή συνυπάρχει με το περιβάλλον).
- Τη φύση της πραγματικότητας και τη αλήθειας (τι είναι σωστό ή λάθος από την άποψη της απόκτησης και της χρήσης των πληροφοριών, των χρονικών προοπτικών, των φυσικών και κοινωνικών περιβαλλόντων).
- Τη φύση της ανθρώπινης ύπαρξης (εγγενής φύση και βασικά ένστικτα των ανθρώπων).
- Τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας (ενεργητική, παθητική, ή ενδιάμεση) και τη φύση των ανθρώπινων σχέσεων (ο κατάλληλος τρόπος για τους ανθρώπους να σχετίζονται μεταξύ τους).

Τα ανωτέρω είναι θεμελιώδεις παραδοχές για τον πυρήνα και τις σφαιρικές πραγματικότητες που έχουν σαν αποτέλεσμα τις πολιτιστικές προδιαθέσεις που οδηγούν στη συνέχεια τις πιο επιφανειακές εκδηλώσεις της κουλτούρας όπως η προφανής συμπεριφορά, οι κανόνες, οι αξίες κλπ. Οι οργανωτικές κουλτούρες αρχικά δημιουργούνται από τους ιδρυτές των οργανώσεων και στη συνέχεια διατηρούνται από τους επιλεγμένους ηγέτες των ιδρυτών. Οι ιδρυτές

διαμορφώνουν τις οργανώσεις βασισμένοι στις προσωπικές τους πεποιθήσεις για το πώς να αλληλεπιδράσουν με το περιβάλλον και για τις φύσεις τις πραγματικότητας, των ανθρώπων, των δραστηριοτήτων, και των σχέσεων. Κάνουν τις υποθέσεις για αυτό που πρέπει ή δεν πρέπει να είναι, τι δουλεύει αποτελεσματικά και τι όχι, και τι αποτελεί κατάλληλη ή ακατάλληλη οργανωτική δραστηριότητα.

Οι στόχοι, οι υποθέσεις, και τα οράματα πραγματικότητας των ιδρυτών ασπάζονται και από άλλους στις οργανώσεις τους, και ιδιαίτερα από τους ηγέτες. Κατά την διάρκεια του χρόνου, οι κοινές πραγματικότητες εξελίσσονται στις συναινετικά επικυρωμένες οργανωτικές κουλτούρες που γίνονται οι «σωστοί» τρόποι επίλυσης των οργανωτικών προβλημάτων σχετικά με την επιβίωση και την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον και στην ολοκλήρωση των εσωτερικών διαδικασιών που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την προσαρμογή.

Κατά συνέπεια, η οργανωτική κουλτούρα γίνεται μια κανονιστική «κόλλα» που κτίζει το περιβάλλον και το καθιστά εφικτό για τους ανθρώπους να αντλήσουν κάποιο νόημα από την εργασία τους, να εργαστούν άνετα με άλλους, και να εστιάσουν στους βασικούς οργανωτικούς στόχους. (Clegg, 1993).

Οι οργανωτικές κουλτούρες είμαι μίνι-κοινωνίες που φανερώνουν τα ευδιάκριτα σχέδια της σκέψης, της συμπεριφοράς, και της πεποίθησης. Ομοίως, οι οργανωτικές κουλτούρες είναι ιδιαίτερα ορατές δεδομένου ότι διευκολύνουν την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς επίσης και την ολοκλήρωση των εσωτερικών διαδικασιών.

Η προσαρμογή και η ολοκλήρωση υπονοούν τις διαφορές στις περιβαλλοντικές συνθήκες και έναν βαθμό οργανωτικής- περιβαλλοντικής τακτοποίησης. Η κουλτούρα μπορεί να περιορίσει σημαντικά τη δυνατότητα της οργάνωσης να αξιολογήσει και να προσαρμοστεί σε ορισμένα περιβάλλοντα – τόσο πολύ ώστε

γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολο να διαχωρίσει κανείς την στρατηγική αλλαγή από την αλλαγή της κουλτούρας.

Είναι σαφές ότι οι οργανώσεις πρέπει να αναλύσουν τις κουλτούρες τους και να διοικήσουν μέσα στα πολιτιστικά όρια τους. Εάν το ταίριασμα μεταξύ της κουλτούρας και του περιβάλλοντος είναι ακατάλληλο, οι οργανώσεις πρέπει να αλλάξουν τις κουλτούρες, οι ηγέτες και οι διευθυντές πρέπει να μάθουν να αντιλαμβάνονται τους τύπους συστημάτων με τους οποίους λειτουργούν.

Η επιτυχής ηγεσία εξαρτάται από μια δυνατότητα να δημιουργηθεί ή να διατηρηθεί μια κοινή πραγματικότητα, καθώς οι συνεκτικές ομάδες εξελίσσονται από την κοινή πραγματικότητα και σημασία. Η κοινή πραγματικότητα και η σημασία θα δημιουργηθούν ή θα διατηρηθούν μόνο όταν η ηγεσία και η διαχείριση είναι συμβολικά σύμφωνες με κάποια επιθυμητή κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα δε μπορεί να ελεγχθεί μπορεί μόνο να επηρεαστεί από την ηγεσία και την διευθυντική συμπεριφορά.

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η κουλτούρα διαδραματίζει τουλάχιστον τέσσερις σημαντικούς ρόλους στις οργανώσεις. (Hofstede, 1998 Peters & Waterman, 1982)

\*Κατ' αρχάς, η κουλτούρα διαμορφώνει μια συλλογική ταυτότητα που βοηθά τα μέλη της να σχετίσουν, να συνδυάσουν τους εαυτούς τους με τις πολιτικές και την αποστολή της οργάνωσής τους, και να θεωρούν τους εαυτούς τους μέρος της οργάνωσης.

\*Δεύτερον, η οργανωτική κουλτούρα ορίζει τους κανόνες της αποδεκτής και μη αποδεκτής συμπεριφοράς, που καθιστά σαφές στους υπαλλήλους τι πρέπει να πουν ή να κάνουν σε μια δεδομένη κατάσταση.

\*Τρίτον, αυτοί οι κανόνες βοηθούν στη συνεργασία των υπαλλήλων για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και να ανταποκριθούν στις εξωτερικές πιέσεις.

\*Τέταρτον, η κουλτούρα παρέχει τη δομή και τον έλεγχο χωρίς να στηρίζεται σε ένα επιτακτικό ύφος διοίκησης, κάτι που θα μπορούσε να ελαττώσει το κίνητρο και την δημιουργικότητα των ατόμων που ασχολούνται στον οργανισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΗΓΕΣΙΑ

Κάθε επιχείρηση έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων για να δικαιολογούν την δραστηριότητά της. Η επιβίωση, η αποτελεσματικότητα, η ανάπτυξη, είναι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η παραγωγή των υλικών ή άυλων αγαθών που προσφέρει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της.

Η αποτελεσματικότητα και η μακροζωία κάθε οργανισμού είναι σκοποί που αποτελούν προτεραιότητες στη δράση της και γίνονται πιο συγκεκριμένοι, όταν καθορίζονται στόχοι όπως η αύξηση της αποδοτικότητας του κύκλου εργασιών, της αποδοτικότητας του κεφαλαίου, της κερδοφορίας, των πωλήσεων, της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, της μείωσης της ρύπανσης του περιβάλλοντος κ.ά. Η αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης εκτιμάται συνήθως από την επιτυχία των στόχων της, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και των κοινωνικών. Υπάρχει, επομένως, στενός συνδετικός κρίκος μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της επιβίωσης της, αφού δεν θα επιζήσει για μακρό χρονικό διάστημα, εάν δεν επιτύχει τους οικονομικούς της στόχους και παράλληλα δεν επωμισθεί και τον κοινωνικό της ρόλο.

Κάθε οργανισμός όμως δεν σκοπεύει απλώς στην επίτευξη ικανοποιητικών κερδών που θα του εξασφαλίσουν την επιβίωση και ανάπτυξή του, αλλά προσπαθεί να μεγιστοποιήσει και τα κέρδη του. Η μεγιστοποίηση των κερδών του σημαίνει ότι επιτυγχάνει την υψηλότερη απόδοσή του κεφαλαίου του ή των παραγωγικών στοιχείων που απασχολεί μέσα σε σειρά ετών και όχι ότι επιτυγχάνει το υψηλότερο απόλυτο κέρδος σε βραχυχρόνιο διάστημα (Levees F. – Pople G.K.-Davies P.J. 1970)

Οι οικονομικές μονάδες κάθε είδους επομένως χρησιμοποιούν παραγωγικούς πόρους με συστηματικό τρόπο προκειμένου να επιτύχουν τους οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς τους. Οι σκοποί αυτοί επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που αποτελούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους αντίστοιχα. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι και οι διάφοροι άλλοι οικονομικοί και φυσικοί παραγωγικοί συντελεστές που χρησιμοποιούνται μέσα στα πλαίσια των αποφάσεων αυτών που διοικούν τις οικονομικές μονάδες. Οι εξωτερικοί παράγοντες (εξωτερικό περιβάλλον) που επηρεάζουν την επιτυχία των στόχων τους είναι οι κυβερνητικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των καταναλωτών, οι ενέργειες των ανταγωνιστών, οι αποφάσεις των χρηματοδοτών, η διαθέσιμη εργατική δύναμη, η νομοθεσία, οι εξελίξεις της τεχνολογίας, η αρμονική συνεργασία με προμηθευτές κ.ά.

Στα πλαίσια της συστημικής προσέγγισης η κάθε επιχείρηση θεωρείται ως ένα ανοικτό σύστημα, δηλ. ένα σύνολο στοιχείων (παραγωγικών πόρων) που βρίσκονται σε μια δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και μεταξύ των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να επιτευχθούν οι στόχοι της πρέπει να συνεργαστούν τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι αυτό που επιδιώκεται. Αν θεωρήσουμε λοιπόν τον οργανισμό ένα ανοικτό σύστημα γίνεται φανερή η ανάγκη για μια αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του παραγόμενου έργου η οποία αποβλέπει στον συντονισμό όλων των ενεργειών και τον επηρεασμό των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η ευθύνη για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού αναλαμβάνεται από την εκάστοτε ηγεσία της η οποία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που προσδιορίζουν τη φυσιογνωμία της και την εξέλιξή της. Για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα «κλειδί» αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και τον βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την λειτουργία και την ανάπτυξή της.



## Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Για τις κοινωνικές οργανώσεις η επιτυχία ή η αποτυχία τους αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στην εκάστοτε ηγεσία τους. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα άτομα και οι ομάδες θα μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά, δηλαδή να υλοποιούν τους στόχους, αλλά ταυτόχρονα να αντλούν και ικανοποίηση από το έργο που εκτελούν, είναι αναγκαία προϋπόθεση. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται όπως αναφέραμε μια ορθολογική ηγεσία της οποίας το κεντρικό στοιχείο της συνιστά την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Η επιτυχημένη ηγεσία θα καθορίσει την πορεία δράσης της επιχείρησης καθώς και τον βαθμό ανάμειξης των μελών της, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζει και τα πρότυπα που απαιτούνται για τον έλεγχο ή την αξιολόγηση του προσφερόμενου έργου.

Η σημασία της για τη δράση της επιχείρησης αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα που παρέχεται να αναγνωριστεί η αποστολή της, δηλαδή ποιος πραγματικά και ουσιαστικά είναι ο λόγος ύπαρξής της, να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και αδυναμίες της και να τηρηθεί μια πορεία για την προσέγγιση των προσδοκώμενων αυτών στόχων.

Με τον τρόπο αυτό αποσαφηνίζεται, συστηματοποιείται και οριοθετείται ποσοτικά η δράση της ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε μια τέτοιου είδους διαδικασία.

Πιο συγκεκριμένα:

α) Διευκολύνεται η προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν αυτό διέπεται από αβεβαιότητα και συχνές αλλαγές, περισσότερο ή λιγότερο προβλέψιμες. Διευκολύνεται επίσης η πρόβλεψη γεγονότων και καταστάσεων,

γεγονός το οποίο επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις. Η διαδικασία αυτή την βοηθά να επιτύχει τους σκοπούς της, δεδομένου ότι εξασφαλίζει δράση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα.

β) Βοηθά στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, γιατί συνδέει και προσανατολίζει τις προσπάθειες που αυτοί καταβάλλουν για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, προς έναν κοινό στόχο. Με τον τρόπο αυτόν, αναπτύσσεται ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους και αξιοποιούνται καλύτερα οι πόροι της επιχείρησης.

γ) Συμβάλλει στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων, δίνοντας έμφαση και προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των πιο σημαντικών προβλημάτων και την αξιοποίηση ευκαιριών. Ταυτόχρονα, δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να συνειδητοποιήσει και να θεραπεύσει τις αδυναμίες της, αξιοποιώντας όμως στο μέγιστο τα δυνατά της σημεία, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της.

δ) Διευκολύνεται ο έλεγχος, δεδομένου ότι προσδιορίζονται και καθορίζονται οι προσδοκίες και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η σύγκρισή τους με τα αποτελέσματα που πραγματικά επιτεύχθηκαν πληροφορεί για τις αποκλίσεις από τους επιδιωκόμενους στόχους και καθιστά δυνατή την υιοθέτηση διορθωτικών ενεργειών.

## **Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Αρχικά, θα ήταν χρήσιμο να προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό της ηγεσίας: έτσι θα μπορούσαμε να πούμε ότι ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε πρόθυμα και με την

κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Η έννοια της ηγεσίας παίζει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο μέσα σε έναν οργανισμό, αφού η δύναμη και η εξουσία αποτελούν μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει, να διευθύνει προκειμένου να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό ο ηγέτης έχοντας την υψηλή επίβλεψη της λειτουργίας της οργάνωσης οργανώνει την εργασία, θέτει τους οικονομικούς και οργανωσιακούς στόχους, εμπνέει και παρακινεί τους εργαζομένους συμβάλλοντας στην ανάπτυξη τους, αλλά και έχει οράματα, τα οποία προσπαθεί να εμψυχήσει στους άλλους δράντες αποτελώντας ο ίδιος πρότυπο προς μίμηση. Επομένως, η ηγεσία αποτελεί το θεμέλιο λίθο ενός οργανισμού και συνήθως ηγέτης αναδεικνύεται το μέλος της ομάδας που συντελεί στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού.

Όπως υποστηρίζουν οι Evans και Lindsay (1999), παρά τα αμέτρητα άρθρα και βιβλία που έχουν γραφτεί για την ηγεσία, το θέμα αυτό εξακολουθεί να είναι από τις λιγότερο κατανοητές έννοιες στον εργασιακό χώρο. Παρόλο που έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες, καμιά προσέγγιση δεν έχει καλύψει επαρκώς την ουσία του συγκεκριμένου θέματος.

Θα πρέπει να τονίσουμε επίσης ότι όταν αναφερόμαστε στον όρο ηγεσία, κάνουμε συνήθως λόγο για την εκτελεστική ηγεσία (executive leadership), η οποία επικεντρώνεται κατά βάση στο ρόλο που διαδραματίζουν τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της επιχείρησης με σκοπό να οδηγήσουν τον οργανισμό στην εκπλήρωση της αποστολής του και των στόχων του. Πιο συγκεκριμένα ο ρόλος τους αφορά την ικανότητα να εφαρμόζουν την επιχειρηματική κατεύθυνση του οργανισμού, να διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων, να ελέγχουν την αποδοτικότητα των υφισταμένων τους και να δρουν εγκαίρως σε περιπτώσεις κρίσεων, να δημιουργούν ένα ευχάριστο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον, να επικεντρώνονται στις ανάγκες των πελατών και να δέχονται την οποιαδήποτε μορφή επαναπληροφόρησης,

να εξασφαλίζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να αναγνωρίζουν το έργο τους.

Ωστόσο σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), η έννοια της ηγεσίας αναφέρεται κάποιες άλλες φορές είτε σε μεμονωμένα άτομα (individual leadership) είτε σε ομάδες γενικότερα π.χ στην επιχείρηση στο σύνολο της (team leadership). Για την ατομική ηγεσία μπορούμε λοιπόν να θεωρήσουμε το άτομο ως πυρήνα του οργανισμού το οποίο από την μια είναι προνοητικό στην εργασία του εξασφαλίζοντας τα κεκτημένα της επιχείρησης επιλύοντας εγκαίρως τα οποιαδήποτε προβλήματα που παρουσιάζονται, ενώ από την άλλη προσπαθεί να βελτιώνει τις επιδόσεις του σχετικά με την διαχείριση και την εκτέλεση του παραγόμενου έργου με στόχο την εξασφάλιση του συγκριτικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Αντίθετα, για την ομαδική ηγεσία μπορούμε να καθορίσουμε την συλλογικότητα ως ένα από τα κεντρικά στοιχεία του οργανισμού στη βάση όπου τα στελέχη της επιχείρησης είτε ανώτερα είτε κατώτερα, προσπαθούν να δημιουργήσουν τους κατάλληλους διαύλους επικοινωνίας παραμερίζοντας ταυτόχρονα τα ατομικά επιτεύγματα του καθενός ξεχωριστά και τα προσωπικά προβλήματα μεταξύ τους, θέτοντας με τον τρόπο αυτό συνθήκες αμοιβαίας εμπιστοσύνης σε ομαδικό επίπεδο με σκοπό την αρμονική λειτουργία της ομάδας και κατ'επέκταση του ίδιου του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να προσθέσουμε ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που κάνουν τα ηγετικά στελέχη να ξεχωρίζουν από τα απλά στελέχη-υπαλλήλους της επιχείρησης. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι τα ηγετικά διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις μακροπρόθεσμα, τα ενδιαφέροντα τους δεν περιορίζονται μόνο στα τμήματα τα οποία διευθύνουν αλλά επιδιώκουν να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε τμήμα της εταιρείας επηρεάζει τα υπόλοιπα και διαρκώς επεκτείνονται πέρα από τα στενά όρια της επιρροής τους. Ακόμη τα στελέχη αυτά δίνουν σημαντική και ιδιαίτερη έμφαση στο όραμα, τις αξίες, τα κίνητρα και δεν αποδέχονται ποτέ ως πάγια μια δεδομένη κατάσταση χωρίς πρώτα να διαπιστώσουν αν όντως ισχύει. Επίσης τα ηγετικά στελέχη διαθέτουν αυξημένη κρίση και σημαντικές ικανότητες ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις

αντικρουόμενες απαιτήσεις ατόμων ή ομάδων με διαφορετικά συμφέροντα και ιδιοσυγκρασία.

Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο ασφαλές συμπέρασμα ότι η ηγεσία αποτελεί τον οδηγό ολόκληρου του οργανωσιακού συστήματος αφού με την απουσία της δεν μπορεί να δομηθεί και να θεμελιωθεί το σύστημα διοίκησης του οργανισμού.

## **ΠΡΩΤΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Η ηγετική ικανότητα ενός ανθρώπου δεν αποτελεί ένα «εκ γενετής» προνόμιο. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι κατά βάση επίκτητα αφού η ηγετική ικανότητα ενός ατόμου αναπτύσσεται και εξελίσσεται στο χρόνο και στο χώρο και φυσικά δεν ανακαλύπτεται από μόνη της. Το άτομο, το οποίο είχε την τύχη να γεννηθεί ηγέτης θα ξεχωρίσει ούτως ή άλλως. Για να διατηρηθεί όμως στην κορυφή της πυραμίδας, πρέπει τα φυσικά αυτά χαρίσματα τα οποία έχει να τα εξελίξει και να τα συνδέσει με το πεδίο των ιδιοτήτων του.

Επομένως η ικανότητα ενός ατόμου για την αποτελεσματική χρήση δύναμης και άσκησης επιρροής προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι οργανωσιακοί στόχοι στη βάση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας οδηγούν σε μια

αποτελεσματική ηγεσία η οποία προϋποθέτει πέντε βασικές έννοιες: vision, empowerment, intuition, self- understanding και value congruence. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού ηγέτη μπορούν να διαχωριστούν σε επιμέρους κατηγορίες, που είναι οι εξής:

θεωρίες προσωπικότητας του ηγέτη, που σχετίζονται με το «αν γεννιέται» κάποιος ηγέτης. Οι θεωρίες αυτές αναζητούν κάποια κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του ηγέτη

θεωρίες συμπεριφοράς του ηγέτη, που σχετίζονται με το «αν γίνεται» ο ηγέτης. Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να εξηγήσουν πως συμπεριφέρεται ένας ηγέτης.

Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες κάθε περίπτωση θεωρείται ξεχωριστή και εξετάζεται διαφορετικά, οπότε η συμπεριφορά του ηγέτη θα πρέπει να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Έτσι αν θα μπορούσαμε να κάνουμε μια κατηγοριοποίηση των ηγετών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους θα τους κατατάσσαμε ως εξής: Κορυφαίος ηγέτης, διαθέτει έμφυτες ηγετικές ικανότητες, έχει εφαρμόσει στη ζωή του τις αρχές της ηγεσίας, έχει αποκτήσει επιπλέον εκπαίδευση σ' αυτό τον τομέα διαθέτοντας τελικά την αυτοκυριαρχία που χρειάζεται για να εξελιχθεί σε μεγάλο ηγέτη. Εν δυνάμει ηγέτης, έχει πρόσφατα εφαρμόσει τις αρχές της ηγεσίας, βρίσκεται στο στάδιο της εκπαίδευσης διαθέτει κάποιου είδους αυτοκυριαρχία, έχει την δυνατότητα να προαχθεί σε ηγέτη. Περιορισμένος ηγέτης, έχει από ελάχιστη έως καθόλου καθημερινή επαφή με άλλα πρόσωπα και άλλους ηγέτες, έχει από ελάχιστη έως καθόλου επαφή με οποιαδήποτε εκπαίδευση στην ηγεσία και φυσικά έχει την επιθυμία να εξελιχθεί σε έναν μεγάλο ηγέτη με αβέβαιο αποτέλεσμα.

Σύμφωνα όμως με την θεωρία των Χαρακτηριστικών Γνωρισμάτων- TRAIT THEORY που παρουσιάστηκε στη δεκαετία μεταξύ του 1940 και του 1950, αποδεικνύεται ότι κάποια άτομα γεννιόνταν με τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Περισσότερες από 100 μελέτες εκείνης της εποχής, σχετικές βέβαια με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσωπικότητας, κατέδειξαν ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες οι ηγέτες και οι 'μη- ηγέτες' οι οποίοι διέφεραν ως προς την ικανότητα,

την λήψη πρωτοβουλίας, την επιμονή επίλυσης των προβλημάτων, την αυτοπεποίθηση, την κατανόηση του παραγόμενου έργου, την επιθυμία ανάληψης ευθυνών και την προτίμηση στις θέσεις ελέγχου και κυριαρχίας. Οι εν δυνάμει λοιπόν ηγέτες στηρίζονταν στο δυναμισμό, στην επιθυμία να ηγούνται, στην προσήλωση, στην ακεραιότητα, στην αυτοπεποίθηση και γενικότερα στις επιχειρηματικές γνώσεις τους.

Στα πλαίσια αυτή της κατηγοριοποίησης που αναφέραμε μας δίνεται πλέον η δυνατότητα του προσδιορισμού των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού αυτών. Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Αυταρχικό, σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Δημοκρατικό, είναι εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά τη συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Εξουσιοδοτικό, είναι το στυλ εκείνο όπου ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος αφού η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη.

Σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα τους καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

## **ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Με τρόπο σύντομο και περιεκτικό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την ηγεσία μέσα στις οργανώσεις σε επίπεδο τόσο επιστημονικό περιγράφοντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την άσκηση ηγεσίας όσο και σε κανονιστικό στη βάση του τι πρέπει να έχει μια ηγεσία για να είναι αποτελεσματική. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει την αναφορά σε αρκετά από τα παλιά αλλά και τα σύγχρονα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς έτσι ώστε να καταδείξουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα χαρακτηριστικά του εν δυνάμει ηγέτη, τις αξίες του, τα πιστεύω του, τις γνώσεις και τις ικανότητες του. Με βάση αυτή την προσέγγιση θα μπορέσουμε στο μέτρο και στον βαθμό που μας επιτρέπεται να κατανοήσουμε όσο μπορούμε καλύτερα από την μια το ηγετικό φαινόμενο ώστε να γίνουν αντιληπτές οι έννοιες και οι θεωρίες που αφορούν την ηγεσία και από την άλλη τις σχέσεις μεταξύ των επί μέρους στοιχείων της ηγεσίας και τις αλληλεπιδράσεις που ενυπάρχουν στα διάφορα μοντέλα της.

## **ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ- BEHAVIORAL THEORIES**

Οι θεωρίες συμπεριφοράς αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα των ηγετών η οποία καθορίζεται από τη συμπεριφορά τους και όχι από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας τους όπως αναφέραμε παραπάνω. Στο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας προσδιορίστηκαν δύο νέοι τύποι ηγετικής συμπεριφοράς όχι με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων αλλά με κριτήριο την



σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης και ο γενικός προσανατολισμός της συμπεριφοράς σε δύο κύριες μεταβλητές: τον άνθρωπο και τα καθήκοντα.

Ο πρώτος τύπος ηγεσίας ονομάστηκε «προσανατολισμός προς στους ανθρώπους» εδώ ο ηγέτης αφοσιώνεται στις ατομικές ανάγκες των άλλων αφού θεωρεί τον άνθρωπο ως τον σπουδαιότερο συντελεστή της παραγωγής-ουσιαστικά ενδιαφέρεται για τον κάθε υφιστάμενο του αποδέχεται τις ιδιαιτερότητες του και τις προσωπικές του ανάγκες δίνοντας τελικά έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσοντας σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Ο δεύτερος τύπος ηγέτη ονομάστηκε «προσανατολισμός προς το έργο» στον βαθμό κατά τον οποίο ένας ηγέτης εστιάζει στην επίτευξη του έργου αφού δίνει έμφαση στον σχεδιασμό της παραγωγής και των διαδικασιών της, ορίζει ξεκάθαρα τους ρόλους των υφιστάμενων του και τις απαιτήσεις που έχει από αυτούς. Διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του αφού οι δομές, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και τα δίκτυα επικοινωνίας είναι καθορισμένα και αυστηρά.

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο πανεπιστήμιο του Οχάιο, απέδειξαν ότι ηγέτες με υψηλό προσανατολισμό τόσο στο έργο όσο και στους ανθρώπους έχουν υφιστάμενους με υψηλή απόδοση, χαμηλό επίπεδο αναστάτωσης και χαμηλό δείκτη παραπόνων. Αντίθετα, ηγέτες που έχουν χαμηλό προσανατολισμό και προς το έργο αλλά και προς τους ανθρώπους, έχουν υφιστάμενους με τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή χαμηλή απόδοση, αναστάτωση και πολλά παράπονα από την εργασία τους. Ο συνδυασμός υψηλού προσανατολισμού προς το έργο και χαμηλού προσανατολισμού προς τον άνθρωπο έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή απόδοση των εργαζομένων με υψηλό όμως βαθμό αναστάτωσης μεταξύ των μελών της επιχείρησης και παραπόνων από την εργασία. Τέλος, ο χαμηλός προσανατολισμός στο έργο με υψηλό προσανατολισμό στους ανθρώπους δημιουργεί μειωμένη απόδοση των εργαζομένων αλλά από την άλλη απαλείφει φαινόμενα αναστάτωσης και παραπόνων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω οδηγούμαστε σ' ένα ακόμη τύπο ηγεσίας με βάση την συμπεριφορά που ονομάζεται συμμετοχική ηγεσία. Οι συμμετοχικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ομαδικά συνέδρια για να ενθαρρύνουν την εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στην επίλυση των αντιπαραθέσεων. Οι ηγέτες τέτοιου τύπου θέτουν υψηλούς στόχους, έχουν υψηλή τεχνική κατάρτιση, υποστηρίζουν δυναμικά τους υφισταμένους τους, δρουν ως συνδετικοί κρίκοι ανάμεσα σε αυτούς και τα κατώτερα στελέχη με στόχο τους υψηλούς δείκτες παραγωγικότητας, ενώ παράλληλα προσφέρουν υψηλής ποιότητας εργασία σε συνδυασμό με χαμηλό δείκτη απουσιών μειώνοντας τα παράπονα στο εσωτερικό της επιχείρησης προσφέροντας στη ουσία ηρεμία και η ικανοποίηση στους υφισταμένους τους.

### **ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ ΤΟΥ Mc GREGOR**

Με βάση την θεωρία του Douglas Mc Gregor οι ηγέτες βασίζονται και προσαρμόζουν το στυλ της ηγεσίας τους, πάνω σε πεποιθήσεις και απόψεις που έχουν για τα ίδια άτομα. Έτσι, λοιπόν, υπάρχει ένας κατάλογος υποθέσεων και παραδοχών που κάνουν οι προϊστάμενοι για τους υφιστάμενους τους, ταξινομώντας τον κατάλογο αυτόν σε δύο βασικές κατηγορίες: στη θεωρία Χ (αυταρχικό στυλ ηγεσίας) και στην θεωρία Ψ (δημοκρατικό στυλ ηγεσίας).

Η συγκεκριμένη θεωρία ηγετικής συμπεριφοράς αναλύεται ως εξής:

Στη θεωρία Χ ο μέσος εργαζόμενος έχει μια έμφυτη απέχθεια προς την εργασία, δεν επιθυμεί να αναλάβει ευθύνες, δεν έχει φαντασία και γενικά δυνατότητες για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του

ασκώντας την δύναμη της εξουσίας. Εξαιτίας αυτής της κατάστασης, από την μια οι υφιστάμενοι πιέζονται, ελέγχονται και διευθύνονται τελικά και από την άλλη απειλούνται και τιμωρούνται για να υποχρεωθούν να προχωρήσουν στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της οργάνωσης αφού ακόμα και η υπόσχεση βραβείων ή κινήτρων με οποιαδήποτε μορφή και αν παρουσιάζεται, δεν είναι αρκετή. Αυτό σημαίνει ότι ο υφιστάμενος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται, έχει σχετικά λιγότες φιλοδοξίες και πάνω από όλα επιθυμεί την ασφάλεια, τη σιγουριά και την εργασιακή ειρήνη.

Στη θεωρία Ψ, η χρησιμοποίηση των πνευματικών και σωματικών δυνάμεων στην εργασία αποτελεί μια ευπρόσδεκτη και ικανοποιητική δραστηριότητα, προσδίδοντας την αίσθηση της ψυχαγωγίας, του παιχνιδιού και της εθελοντικής εργασίας. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της ποινής δεν είναι οι μοναδικοί και αποτελεσματικοί τρόποι για την εξασφάλιση της συμμετοχής του ατόμου στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος σε αυτή την κατάσταση αυτοελέγχεται και αυτοδιευθύνεται υπηρετώντας πάντα τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης, οι οποίοι του ανατίθενται. Κάτω από κατάλληλες συνθήκες το άτομο όχι μόνο δέχεται αλλά και επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών. Δεν αποτελούν χαρακτηριστικά ώριμης προσωπικότητας η αποφυγή ευθυνών ή η απουσία φιλοδοξίας. Εξάλλου δεν είναι λίγοι αυτοί που διακρίνονται για την ικανότητα, την οποία έχουν να χρησιμοποιούν σωστά τη φαντασία, την ευφυΐα και τη δημιουργικότητα. Τέλος οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου εργαζόμενου, και όχι μόνο, χρησιμοποιούνται εν μέρει.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες θα πρέπει να εκτιμούν τις συνέπειες των διαφορετικών συμπεριφορών και των διαφορετικών καταστάσεων ηγετικής συμπεριφοράς προκειμένου να οδηγούμαστε σε μια αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με μελέτες που πραγματοποιήθηκαν όπως αναφέραμε στο πανεπιστήμιο του Οχάιο, οι ηγέτες οφείλουν και πρέπει να δείχνουν υψηλό βαθμό προσανατολισμού και προς το έργο, αλλά και προς τους ανθρώπους. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο με το καλύτερο δυνατό τρόπο, ίσως να χρειάζεται μια

διαφορετική αντιμετώπιση της κατάστασης αφού η θεωρία του X και Ψ του Mc Gregor (1986) περιγράφει μόνο ένα περιορισμένο στυλ ηγεσίας και οργανωσιακής συμπεριφοράς, σύμφωνα με τη Judith Gordon (1999).

Εν κατακλείδι η συγκεκριμένη έρευνα έχει περιορισμένη εμπειρική υποστήριξη και οι γενικεύσεις όσον αφορά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας είναι συνήθως προβληματικές, παρ' όλο που αποτελούν την βάση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας, αφού δεν εξυπηρετούν στο μέγιστο βαθμό τα συμφέροντα της επιχείρησης.

## **ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

Μια σειρά από παλαιότερες θεωρίες υποστήριζαν ότι η αποτελεσματικότητά της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη. Εκτός ίσως από ορισμένες περιπτώσεις δεν έχει νόημα να μιλάμε για ένα αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη αλλά μπορούμε να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη. Για να μπορέσουμε επομένως να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και της ομάδας θα πρέπει να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης να μπορεί να αποδώσει καλύτερα.

Οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή του στυλ ηγεσίας στην κατάσταση είναι οι εξής:

α) οι εκτιμήσεις των υφισταμένων οι οποίες αντικατοπτρίζουν την ενημέρωση που ενδεχομένως λαμβάνει ο ηγέτης, σχετικά με την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, την εμπειρία των εργαζομένων, την γνώση τους πάνω στην εργασία, την ικανότητα τους, καθώς και το ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης.

β) οι εκτιμήσεις των προϊσταμένων που αφορούν το βαθμό της κάθετης επιρροής που εμφανίζεται μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του στα πλαίσια μιας αμφίδρομης δράσης, καθώς και οι πιθανές ομοιότητες της συμπεριφοράς του ηγέτη με άτομα ανώτερα από αυτόν στην ιεραρχία.

γ) οι εκτιμήσεις των έργων που αντικατοπτρίζουν το βαθμό επιτακτικότητας πραγμάτων σε σχέση με τον χρόνο με σκοπό την εξάλειψη του οποιουδήποτε φυσικού κινδύνου, από την παρουσία του εξωτερικού στρεσογόνου παράγοντα που ενδεχομένως καθορίζει τις πράξεις των ηγετών καθώς και στον βαθμό αυτονομίας τους μέσα στον οργανισμό.

Από τα παραπάνω μπορούμε να επισημάνουμε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την κάθε κατάσταση ποικίλουν. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες φαίνεται ότι αναπτύσσουν κάθε φορά ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο υιοθετούν ανάλογα με την κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν.

Δημιουργούν επομένως με τον τρόπο αυτό ένα προσαρμοσμένο στυλ ηγεσίας, το οποίο έχει τη μεγαλύτερη δυνατή απήχηση και αυτομάτως το άτομο ηγέτης αποκτά την μεγαλύτερη δυνατή δημοφιλία.

Συνάρτηση των παραπάνω είναι η θεωρία του Fred Fiedler ο οποίος υποστήριξε ότι υπάρχουν δύο στυλ ηγεσίας, από τα οποία ο ηγέτης στην προκειμένη περίπτωση μπορεί να διαλέξει ένα για να μπορέσει να επιτύχει και να προσαρμόσει την κατάσταση με βάση την δική του φιλοσοφία: α) το εργασιοκεντρικό το οποίο έχει σκοπό την επίτευξη σημαντικού έργου προσηλωμένο στις αρχές του οργανισμού χωρίς την δυνατότητα πρωτοβουλιών και β) το ανθρωποκεντρικό που έχει ως στόχο την δημιουργία και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων με την παράλληλη εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων σε πλαίσια συνεργασίας.

Στη βάση των παραπάνω για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τα στελέχη τους κατασκεύασαν μια κλίμακα μέτρησης του στυλ ηγεσίας. Στην προκειμένη περίπτωση λοιπόν ο ηγέτης αναλύει τις τρεις διαστάσεις μιας κατάστασης, για να μπορέσει να συμπεράνει πιο από τα στυλ ηγεσίας θα υιοθετήσει. Οι τρεις διαστάσεις που τίθενται με βάση αυτή την θεωρία είναι οι εξής: α) οι ~~διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου~~, αναφέρεται στο βαθμό εκείνο κατά τον οποίο η ομάδα εργασίας εμπιστεύεται τον ηγέτη και ακολουθεί με τη θέληση της τις οδηγίες και τις κατευθύνσεις του β) η φύση της εργασίας, αφορά την φυσιογνωμία του παραγόμενου έργου στο πόσο καλά έχει οριστεί και δομηθεί με τελικό σκοπό να εκτελεστεί σωστά από τους υφιστάμενους γ) η δύναμη που απορρέει από την κατεχόμενη θέση εργασίας του προϊσταμένου, σχετίζεται με το βαθμό κατά τον οποίο ο ηγέτης έχει τη δύναμη να επηρεάζει όσο γίνεται περισσότερους υφισταμένους του για να τους εμπνέει και να τους καθοδηγεί με στόχο να περνά την πολιτική που επιθυμεί μέσα στην επιχείρηση.

Αρκετά αργότερα για να μπορέσει να γίνει πιο κατανοητή η θεωρία του Fiedler τέθηκαν και κάποια άλλα ζητήματα όπως η ευφυΐα και η εμπειρία ενός ηγέτη η οποία ενδεχομένως να επηρεάζει την απόδοση μιας ομάδας. Συγκεκριμένα μίλησε για την ικανότητα που έχει ο ηγέτης να συνεισφέρει με το καλύτερο δυνατό τρόπο στην απόδοση της ομάδας, μέσα από την ικανότητα του να είναι κατευθυντικός. Επίσης πρόσθεσε ότι σε καταστάσεις όπου υπάρχει πολύ λιγότερο άγχος και στρες η υψηλή ευφυΐα μπορεί να οδηγήσει στη λήψη σωστών και σημαντικών αποφάσεων, ενώ σε καταστάσεις που εμφανίζονται υψηλά επίπεδα στρες παίζουν ρόλο και άλλοι παράγοντες. Στα παραπάνω τόνισε ότι η εμπειρία ενός ηγέτη και φυσικά η ποιότητα των αποφάσεων του, σχετίζονται θετικά και σε μεγάλο βαθμό με καταστάσεις υψηλού διαπροσωπικού στρες, όμως η μακροχρόνια εμπειρία δεν χρειάζεται και δεν είναι σημαντική όταν χρειάζεται η λήψη αποφάσεων σε καταστάσεις όπου υπάρχει λιγότερο ή και καθόλου στρες.

## PATH- GOAL THEORY

Με βάση την θεωρία αυτή εξασφαλίζεται ένας ακόμη τρόπος διάγνωσης ενός αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπου ηγέτες αντιμετωπίζουν πολύπλοκες οργανωσιακές καταστάσεις.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι ηγέτες διαλέγουν ένα από τα παρακάτω στυλ ηγεσίας:

**Directive - Κατευθυντικό:** ο προϊστάμενος υποδεικνύει με σαφέστατο τρόπο το τι ακριβώς περιμένει από αυτούς, τους δίνει οδηγίες για το τι ακριβώς πρέπει να κάνουν καθώς και τους καθοδηγεί δείχνοντας τους πώς να το κάνουν.

**Supportive - Υποστηρικτικό:** ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον για όλους τους υφιστάμενους του και για τις οποιεσδήποτε ανάγκες τους, για αυτό και προσπαθεί να είναι φιλικός μαζί τους και προσιτός προς αυτούς.

**Participative - Συμμετοχικό:** ο προϊστάμενος εμπλέκει τους υφιστάμενους του στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, ρωτάει τις απόψεις τους, ακούει και συζητεί τις προτάσεις τους, τις οποίες λαμβάνει υπόψη του πριν προβεί σε οποιαδήποτε απόφαση και αρκετές φορές τους αφήνει να λάβουν οι ίδιοι κάποιες αποφάσεις.

**Achievement oriented:** ο προϊστάμενος βοηθά τους υφιστάμενους να θέσουν κάποιους στόχους και τους ανταμείβει σε μεγάλο βαθμό όταν οι συγκεκριμένοι στόχοι επιτευχθούν ενώ ταυτόχρονα τους ενθαρρύνει να αναλάβουν ευθύνες για την επίτευξη των παραπάνω στόχων.

Για να καταλήξει και να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ο ηγέτης ακολουθεί μία σειρά από συγκεκριμένα βήματα, τα οποία είναι: να κάνει τη σωστή διάγνωση του έργου,

να αξιολογήσει την νόμιμη εξουσία του, να κάνει σωστή και έγκυρη διάγνωση της ομάδας εργασίας, να κάνει διάγνωση του πολιτισμικού περιβάλλοντος του οργανισμού, να κάνει διάγνωση των ικανοτήτων και των αναγκών των υφισταμένων του και τελικά να προχωρήσει σε ένα συνταίριασμα του κάθε στυλ ηγεσίας με την κατάσταση η οποία έχει διαμορφωθεί.

### **ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

Οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την εμπιστοσύνη την οποία έχουν αποκτήσει σε μεγάλο βαθμό για τον εαυτό τους, την μεγάλη αυτοπεποίθηση για τις πράξεις τους καθώς και το έμφυτο χάρισμα τους να μπορούν να εμπνεύσουν τους υφιστάμενους τους με κύριο και απώτερο στόχο να προβούν σε όσο το δυνατόν σημαντικότερες αλλαγές, στην οργανωσιακή λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Οι ικανότητες και τα προσόντα αυτού του είδους των ηγετών έρχονται στο προσκήνιο και γίνονται όλο και περισσότερο εμφανή, όταν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, βρίσκεται σε μεταβατική περίοδο και βιώνει μεγάλες εντάσεις και σημαντικά προβλήματα. Οι υφιστάμενοι σε τέτοιες ανακλαστικές καταστάσεις

αποδέχονται πως οι οποιοσδήποτε πεποιθήσεις ενός αδιαμφισβήτητα χαρισματικού ηγέτη είναι κατάλληλες και προς τη σωστή κατεύθυνση με αποτέλεσμα φυσικά να τις υιοθετούν θεωρώντας ότι ορισμένες από τις αντιλήψεις του είναι συμβατές με τις αξίες και τα πιστεύω τους. Αυτό πολύ απλά σημαίνει ότι τους εμπιστεύονται και τους υπακούουν χωρίς να τους αμφισβητούν. Οι χαρισματικοί ηγέτες με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνουν να δημιουργούν μια συναισθηματική σύνδεση με τους υφιστάμενους τους σχετικά με την άσκηση των καθηκόντων τους με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιάζουν τους εαυτούς τους ως περισσότερο ικανούς και σαφώς πιο επιτυχημένους. Αυτό έχει σαν συνέπεια να αποτελούν συχνά παράδειγμα προς



μίμηση θέτοντας παράλληλα και τους ιδεολογικούς στόχους τους δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό την εντύπωση στους υφισταμένους τους ότι έχουν υψηλές προσδοκίες για τη μετέπειτα συμπεριφορά τους.

Όμως, και σε αυτή την προβληματική το μοντέλο της χαρισματικής ηγεσίας μπορεί εύκολα να παρερμηνευθεί στις περιπτώσεις μάλιστα που ο ηγέτης δίνει μεγάλη και καμιά φορά υπερβολική έμφαση στην αφοσίωση που πρέπει να έχουν οι υφιστάμενοι στο πρόσωπο του, επίσης όταν φέρνει τις προσωπικές του ανάγκες σε πρώτο πλάνο καθώς και όταν χρησιμοποιεί τις ιδιαίτερα αποτελεσματικές δεξιότητες του στην επικοινωνία με μοναδικό στόχο και σκοπό να τις εκμεταλλευτεί αργότερα και να παραπλανήσει τους υπολοίπους.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονίσουμε κάποιες από τις διαφορές που εμφανίζονται να έχει ένας χαρισματικός ηγέτης ο οποίος γεννιέται για να πρωταγωνιστήσει και του μη χαρισματικού ηγέτη εκείνου δηλαδή που διαμορφώνει την προσωπικότητά του για να γίνει ηγέτης.

Αυτές είναι οι εξής:

Ως προς τη σχέση τους με την υπάρχουσα κατάσταση ένας ηγέτης ο οποίος διαμορφώνεται συνήθως συμφωνεί και υιοθετεί την υπάρχουσα κατάσταση προσπαθώντας με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο να τη διατηρήσει προς όφελος του, ενώ ο ηγέτης ο οποίος γεννιέται για να πρωταγωνιστήσει αντιτίθεται σε αυτήν και προσπαθεί να βρει τρόπους για να την αλλάξει. Επομένως ο μη χαρισματικός ηγέτης διαμορφώνεται από τους κανόνες της ζωής έχοντας μια συμβατική συμπεριφορά αφού θέτει στόχους σε συνάρτηση και συμφωνία με την υπάρχουσα κατάσταση, ενώ αντίθετα ο χαρισματικός ηγέτης, ο γεννημένος δηλαδή έχει ένα όραμα να πραγματοποιήσει και να δημιουργήσει μια νέα κατάσταση η οποία διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από την ήδη υπάρχουσα οριοθετώντας την συμπεριφορά του στην βάση της αντισυμβατικότητας και της πρωτοπορίας.

Όταν ένας μη χαρισματικός ηγέτης μοιράζεται την προοπτική του για το μέλλον με τον κόσμο ή τους υφιστάμενους του, αυτό του είναι αρκετό για να γίνει αρεστός σε αυτούς. Αντίθετα ένας ηγέτης που γεννιέται με τα απαραίτητα χαρίσματα, μοιράζεται

την προοπτική και το όραμα του με τους υφιστάμενους του και δε γίνεται απλά αρεστός, αλλά αποτελεί μεταξύ άλλων και ένα παράδειγμα προς μίμηση.

Ένας μη χαρισματικός ηγέτης δε διακρίνεται για την ικανότητα του να πείθει τους υφιστάμενους του αφού χρησιμοποιεί τα ήδη υπάρχοντα μέσα έτσι ώστε να πετύχει στόχους μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια. Ενώ αντίθετα ένας χαρισματικός ηγέτης χρησιμοποιεί ασυνήθιστα μέσα και περιέργους τρόπους και υπερβαίνει τα υπάρχοντα πλαίσια για να πετύχει τους στόχους του πείθοντας είτε δύσκολα είτε εύκολα τους υφισταμένους του ακόμη και αν αυτό σημαίνει προσωπικό ρίσκο ή και προσωπικό κόστος.

Ένας μη χαρισματικός ηγέτης που δεν ενδιαφέρεται να αλλάξει την ήδη υπάρχουσα κατάσταση δεν ασχολείται με την οποιασδήποτε μορφής περιβαλλοντική ευαισθησία, ενώ ένας γεννημένος ηγέτης έχει μεγάλη ανάγκη για την περιβαλλοντική ευαισθησία ώστε να μεταβάλλει προς το καλύτερο την υπάρχουσα κατάσταση.

Τέλος η δύναμη που μπορεί να έχει ένας μη χαρισματικός ηγέτης αντλείται από τις αμοιβές που παρέχει, από τις γνώσεις τις οποίες έχει αποκομίσει όλο αυτό τον καιρό και φυσικά από την ομοιότητα του με τους υπολοίπους εργαζομένους. Αντίθετα, ένας χαρισματικός ηγέτης αντλεί αρκετή από τη δύναμη του εκτός από τις γνώσεις τις οποίες έχει αποκτήσει, αλλά και από το σεβασμό και τον ταυτόχρονο θαυμασμό που δείχνουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στο πρόσωπο του αφού πρωτεύον μέλημα του είναι να διαδώσει τους στόχους και να πραγματοποιήσει το όραμα του.

## **ΜΕΤΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)**

Μεταξύ των σύγχρονων προβληματισμών για την ηγεσία είναι χρήσιμο να γίνει ειδική αναφορά στην έννοια της μεταλλακτικής ηγεσίας. Ο μεταλλακτικός ηγέτης λοιπόν, συχνά έχει το γεννητικό χάρισμα να πρωταγωνιστήσει, αλλά ξεκινά αναπτύσσοντας ένα όραμα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό του, το τμήμα ή

γενικότερα την ομάδα εργασίας του. Αυτό το όραμα οδηγεί τον ηγέτη στην επίτευξη της ποιότητας της απόδοσης του και της παραγωγικότητας του γενικότερα. Για τον λόγο αυτό ο εκάστοτε ηγέτης μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον προσπαθεί με κάθε τρόπο και με οποιοδήποτε προσωπικό κόστος, να μεταδώσει και στους υπολοίπους εργαζόμενους το όραμα του, δρώντας και εκείνος παράλληλα ως πρότυπο προς μίμηση παρέχοντας τους την οποιαδήποτε στήριξη, είτε αυτή είναι χρηματική είτε ψυχολογική, κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας. Στους μεταλλακτικούς ηγέτες δεν αρκεί να μεταβάλλουν τη συμπεριφορά μόνο των υφισταμένων τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση αλλά στόχος τους είναι να μεταβάλλουν τις αξίες αλλά και τις πεποιθήσεις τους. Οι μεταλλακτικοί ηγέτες επομένως δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους εστιάζοντας κυρίως την προσοχή τους σε όσο το δυνατόν γίνεται υψηλότερα ιδανικά. Αυτή η συμπεριφορά αντιτίθεται σε αυτήν των συναλλακτικών ηγετών, οι οποίοι εστιάζουν την προσοχή τους στους ήδη υπάρχοντες οργανωσιακούς κανόνες και αμείβουν τους υφιστάμενους τους εφόσον εκείνοι ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες των ηγετών.

Σε συνδυασμό με όλα τα παραπάνω, ένας μεταλλακτικός ηγέτης βοηθά τους εργαζόμενους ή το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο εντάσσεται, να αντιληφθούν την ανάγκη για αναζωογόνηση της επιχείρησης ή του εκάστοτε οργανισμού. Οι μεταλλακτικοί ηγέτες εμπλέκουν τους εργαζομένους στο σχεδιασμό και τη δημιουργία του ενός νέου οράματος. Ο ηγέτης βοηθά τους εργαζόμενους να βρουν τον κατάλληλο τρόπο για να αλλάξουν τη διαδικασία με την οποία λειτουργεί η ίδια η επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι οι ηγέτες επιθυμούν να μετατρέψουν το βασικό στόχο της επιχείρησης προς μια άλλη κατεύθυνση πέρα δηλαδή από τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας στο ταχύτερο δυνατό χρόνο, σε μια παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες.

Ο ηγέτης, στην προκειμένη περίπτωση μπορεί να ονομαστεί και υποκινητής, αφού ενεργεί ως ένας μεταλλακτικός ηγέτης και ταυτόχρονα υποκινεί τους εργαζομένους να έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση από την μέση ή την προσδοκώμενη με τρεις τρόπους, που είναι οι εξής:

ο ηγέτης τους βοηθά, χωρίς να υπολογίσει το οποιοδήποτε κόστος, να συνειδητοποιήσουν τη σημαντικότητα συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, όπως για παράδειγμα την υψηλή παραγωγικότητα.

ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος δείχνει στους εργαζομένους την αξία που έχει η ομαδική εργασία και τους τονίζει συνέχεια πως πρέπει να επικεντρώνουν την προσοχή τους σε αυτή αφήνοντας στην άκρη τα οποιαδήποτε προσωπικά τους ενδιαφέροντα και συμφέροντα.

ο ηγέτης αυξάνει τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι, έτσι ώστε να φθάσουν σε ένα σημείο να εκτιμούν τις προκλήσεις, οποιαδήποτε μορφή και αν αυτές έχουν, και να βάζουν σε υψηλό σημείο την υπευθυνότητα και την περαιτέρω ανάπτυξη.

Στα παραπάνω έρχονται να προστεθούν και κάποιες σημαντικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο πανεπιστήμιο του Οχάιο. Οι έρευνες αυτές έδειξαν πως γενικοί διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων και σημαντικών οργανισμών, οι οποίοι πέτυχαν την ανάπτυξη και την περαιτέρω υλοποίηση καινούργιων έργων διαφέρουν σημαντικά από κάποιους άλλους του ίδιου βεληνεκούς που προσπάθησαν να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν έργα αλλά απέτυχαν παταγωδώς. Οι διευθυντές, οι οποίοι πέτυχαν τους στόχους, τους οποίους εξαρχής είχαν θέσει, ώθησαν όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους να δεσμευτούν. Με αυτό τον τρόπο τους έκαναν να νοιώσουν πως οι στόχοι είναι και δικοί τους και ανέθεσαν στους κατάλληλους ανθρώπους τις διάφορες και ποικίλες δραστηριότητες. Οι ίδιοι λειτούργησαν έτσι, ως ένα τρανταχτό παράδειγμα προς μίμηση, αφιερώνοντας πάρα πολλές ώρες για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να φαίνεται ότι έχουν δεσμευτεί και εκείνοι προσωπικά. Δημιούργησαν ταυτόχρονα εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζομένους βοηθώντας τους παράλληλα να αυξήσουν τις ικανότητες τους και δίνοντας τους έτσι την απόλυτη ελευθερία να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ο στόχος και σκοπός τους ήταν να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη στρατηγική για να προσεγγίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κάθε διεργασία έτσι ώστε να καταφέρουν να χειριστούν τις αποτυχίες. Η συγκεκριμένη έρευνα οδήγησε τους ειδικούς, και μαζί με αυτούς και εμάς, να καταλάβουμε πως οι πετυχημένοι

διευθυντές χρησιμοποίησαν πολλά και σημαντικά στοιχεία της μεταλλακτικής ηγεσίας για να φθάσουν στα επιθυμητά για αυτούς αποτελέσματα.

Σε συνάρτηση με όλα τα παραπάνω να επισημάνουμε ότι υπάρχουν και πάρα πολλές γυναίκες, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό υιοθετούν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Δηλαδή πολλές και σημαντικές γυναίκες μάνατζερ, επιδεικνύουν ένα στυλ ηγεσίας που έχει πάρα πολλά στοιχεία της μεταλλακτικής ηγεσίας. Με τη σειρά τους και αυτές ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, μοιράζονται τη δύναμη που παραδοσιακά έχει το γυναικείο φύλο και μεταδίδουν, πιο εύκολα σε σύγκριση με τους άνδρες, την εκάστοτε πληροφορία και την ενέργεια τους σε άλλους. Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι οι γυναίκες είναι πιο κατάλληλες στο να διευθύνουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους μεγάλους οργανισμούς χάρη στην έμφυτη τάση την οποία έχουν για να συνεργάζονται και να παρέχουν αλληλεγγύη και ισότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Ωστόσο αν οι μεταλλακτικοί ηγέτες έχουν αφοσιωθεί τόσο πολύ στην επίτευξη του οράματος τους και φυσικά των στόχων τους αγνοούν τις επιπλοκές που ενδέχεται να παρουσιαστούν με αποτέλεσμα να αποτύχουν οι προσπάθειες τους στις εξής περιπτώσεις:

όταν το όραμα περικλείεται στις εσωτερικές ανάγκες του εκάστοτε ηγέτη, παρά σε εκείνες που προστάζει και έχει ανάγκη η αγορά.

όταν δεν έχει υπολογίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που χρειάζονται και είναι απαραίτητοι για την επίτευξη ενός οράματος.

όταν αποτυγχάνει να αναγνωρίσει τις οποιεσδήποτε περιβαλλοντικές αλλαγές και αυτό έχει ως συνέπεια να επαναπροσδιορίζει το όραμα του.

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Παρά το αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι όλες οι παραπάνω θεωρίες και ιδίως η μεταλλακτική θεωρία, είναι πάρα πολύ ελκυστικές για τις επιχειρήσεις και τους μεγάλους οργανισμούς πολλοί λίγοι είναι αυτοί που γνωρίζουν για τις συνέπειες τους. Με άλλα λόγια μπορούμε να τονίσουμε ότι αρκετές, αν όχι όλες, από τις παραπάνω θεωρίες έχουν εφαρμοστεί συστηματικά αλλά πολλοί λίγοι ερευνητές έχουν συστηματικά μελετήσει τις συνέπειες τους. Έχουν βασιστεί δηλαδή, σε συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, ιστορικά αρχεία και σε κάποιες αναλύσεις υποθέσεων για να μελετήσουν τα αποτελέσματα τους. Βέβαια, στην περίπτωση της μεταλλακτικής ηγεσίας έχει δοθεί λίγη παραπάνω προσοχή και ιδιαίτερη βαρύτητα, γιατί είναι το μοντέλο της ηγεσίας που θα μας απασχολήσει τα επόμενα χρόνια.

Το ερώτημα το οποίο καλούμαστε να απαντήσουμε είναι εάν ένας ηγέτης γεννιέται ή διαμορφώνεται με κάποιον τρόπο. Πολλοί είναι αυτοί που μπορούν να ισχυριστούν ότι ένας έξυπνος και εύστροφος άνθρωπος μπορεί να γίνει καλός ηγέτης, αρκεί να έχει την θέληση και να μπορεί να προσαρμοστεί σε κάποιο από τα μοντέλα ηγεσίας τα οποία έχουμε ήδη αναφέρει. Άλλοι υποστηρίζουν ότι ένας ηγέτης χρειάζεται να έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία δεν αποκτώνται όσες προσπάθειες και αν κάνει, αλλά είναι έμφυτα. Στην παρούσα εργασία προσπαθήσαμε να καταδείξουμε τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν έναν ηγέτη έτσι ώστε να μπορεί να αντιληφθεί τις οποιεσδήποτε αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και να είναι πρωτοπόρος στις εξελίξεις για τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, η απάντηση μας είναι ότι εξαρτάται. Και αυτό γιατί η διαχείριση ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και μεγάλη ευαισθησία. Ένας μεγάλος και σημαντικός ηγέτης, οφείλει και πρέπει να είναι ευαίσθητος, καινοτόμος, να στηρίζεται στις δικές του ικανότητες καθώς και να διαχειρίζεται τις πολιτισμικές διαφορές μέσα από τη διεθνή ασφάλεια και συνεργασία. Ένας τέτοιος ηγέτης με τα οποιαδήποτε χαρακτηριστικά γνωρίσματα, πρέπει συνεχώς να αποκτά καινούργιες πληροφορίες για το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο μεγάλωσε, ζει και προσαρμόζει τις απαιτήσεις του σε αυτό. Ένα

χαρακτηριστικό παράδειγμα το οποίο θα διευκολύνει τα λόγια μας, είναι ότι η συλλογικότητα και η συνεργασία χαρακτηρίζουν τη γιαπωνέζικη κουλτούρα, ενώ η ατομικότητα χαρακτηρίζει την αμερικάνικη κουλτούρα. Ο σύγχρονος και χαρισματικός ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να συνδυάζει και τα δύο με αρμονικό τρόπο και με μοναδικό στόχο και σκοπό τη περαιτέρω βελτίωση του και την αφομοίωση των πρακτικών του από τους υπολοίπους. Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι για να είναι παραδεκτός ένας ηγέτης πρέπει να ασπάζεται όλες τις απόψεις και να υιοθετούνται οι τεχνικές τους από άτομα διεθνούς εμβέλειας. Έτσι για να ηγείται κανείς σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον απαιτεί να έχει πολιτισμική ευαισθησία, ειδικές δεξιότητες επικοινωνίας και φυσικά την ικανότητα προσαρμογής σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθώς και να κάνουν έγκυρη και σωστή διάγνωση του τόπου και του χρόνου του οποίου βρίσκονται.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

### ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σε αυτό το σημείο, θεωρούμε απαραίτητο να αναφέρουμε τον ρόλο τον οποίο διαδραματίζει ο ηγέτης στα πλαίσια του ζητήματος, το οποίο η παρούσα εργασία πραγματεύεται. Αναφέραμε παραπάνω ότι κάθε οργανισμός μπορεί να γίνει αντιληπτός ως ένας βιολογικός οργανισμός. Αυτή η οπτική μας βοηθάει να αποκτήσουμε μια εικόνα τέτοια, ώστε να παρατηρήσουμε το γεγονός ότι ο οργανισμός ουσιαστικά αποτελείται από επιμέρους τμήματα κατά την συνεργασία των οποίων τελείται το ολοκληρωμένο έργο του οργανισμού. ( Baum, 1996).

Τα τμήματα αυτά αποτελούν ομάδες εργασίας κάθε μια από τις οποίες περιλαμβάνει ένα σύνολο ατόμων που συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να φέρουν σε πέρας το έργο το οποίο έχουν αναλάβει. Βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων αυτών με το οποίο σκοπεύουμε να ασχοληθούμε παρακάτω είναι ο «ηγέτης». Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη μέσα στα πλαίσια μιας εργασιακής ομάδας; Ποιος ο ρόλος του ηγέτη δύο και περισσότερων ομάδων; Και το πιο σημαντικό πώς η ηγεσία επηρεάζει και ταυτόχρονα επηρεάζεται από την κουλτούρα του οργανισμού;

Ο λόγος για τον οποίο επιχειρήθηκε η εμπλοκή της έννοιας της ηγεσίας στη μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας είναι διότι η ηγεσία είναι μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους του φαινομένου της επιρροής. Από την άλλη πλευρά η επιρροή είναι το ισχυρότερο μέσο που χρησιμοποιείται για την ισχυροποίηση και την αναπαραγωγή της οργανωτικής κουλτούρας. Συνεπάγεται



λοιπόν ότι η ηγεσία είναι ένα εργαλείο το οποίο βρίσκεται στη διάθεση του οργανισμού και το οποίο χρησιμοποιείται για την διάδοση της κουλτούρας του.

Με τον όρο ηγεσία, δεν αναφερόμαστε απλοϊκά σε ένα είδος επαγγέλματος, το οποίο κάποιος καλείται να ακολουθήσει σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο πραγματικός ηγέτης, (ο οποίος τελικά αποδεικνύεται και ο πιο αποτελεσματικός) δεν είναι αυτός που απλά προσλαμβάνεται ως διοικητικός υπάλληλος. Ένας άνθρωπος, ο οποίος δεν έχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, δεν θα καταφέρει να δεσμεύσει τα άτομα, τα οποία επιτηρεί, ώστε να κερδίσει την αφοσίωση που απαιτείται προκειμένου η παρουσία του να αποδειχθεί αποδοτική. Ο ηγέτης, πρέπει καταρχήν να αποτελεί έμπνευση για τα άτομα, με τα οποία συνεργάζεται, ούτως ώστε, να έχει τη δυνατότητα να ανατροφοδοτεί τα απαραίτητα κίνητρα, προκειμένου να αυξάνει την παραγωγικότητα τους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία ένα άτομο πρέπει να διαθέτει προκειμένου να λέγεται ηγέτης είναι για παράδειγμα : υπευθυνότητα, αυτοπεποίθηση, πρωτοβουλία, προθυμία, ετοιμότητα, ικανότητα στην επικοινωνία, δυναμικότητα κλπ. Ένα άτομο ο οποίο διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά καθώς και την ικανότητα να τα συνδυάσει με ένα συστηματικό και ισορροπημένο τρόπο έχει πάρα πολλές πιθανότητες να δρομολογεί σωστά τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα λειτουργεί.

Επανερχόμενοι στο θέμα που μας απασχολεί, και συνδυάζοντας αυτά που αναφέρθηκαν προηγουμένως, μπορούμε να πούμε ότι ο ηγέτης είναι ο «άνθρωπος- κλειδί», ο οποίος καλείται να εμφυσήσει την ευρύτερη κουλτούρα του οργανισμού στην ομάδα με την οποία συνεργάζεται. Η οργανωτική κουλτούρα την οποία πρέπει πρώτος αυτός ο άνθρωπος να υιοθετήσει και να ασπαστεί σε μεγάλο ποσοστό κληροδοτείται, με την χρήση διάφορων

στρατηγικών, σε κάθε ένα από τα μέλη της ομάδας. Οι μέθοδοι συνεργασίας οι οποίες ακολουθούνται, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται και οι στόχοι οι οποίοι τίθενται προς επίτευξη πρέπει να είναι εφάμιλλοι της οργανωτικής κουλτούρας. Όμως τόσο οι μέθοδοι όσο και τα εργαλεία και οι στόχοι είναι αντικείμενα διαπραγμάτευσης και επιλογής τα οποία επιβάλλονται από τον ηγέτη.

Εύκολα συμπεραίνει κανείς, ότι ηγεσία αποτελεί καταλυτική παράμετρο και δυναμικό εργαλείο το οποίο βρίσκεται στη διάθεση του οργανισμού και το οποίο με τη σωστή χρήση έχει τη δυνατότητα να αναπαράγει την κουλτούρα που ήδη υφίσταται. Ακόμη, στις περιπτώσεις εκείνες τροποποίησης και μετασχηματισμού της κουλτούρας, δηλαδή στις περιπτώσεις εκείνες της οργανωτικής αλλαγής ο ηγέτης αποτελεί και πάλι το μέσο πραγματοποίησής της. Είναι το άτομο εκείνο που καλείται να προσαρμόσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων στις νέες ανάγκες και στα νέα δεδομένα προκειμένου να ανακτήσει ο οργανισμός την ισορροπία που απαιτείται, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή παραγωγικότητα. Με αυτόν τον τρόπο και ο ίδιος ο ηγέτης εξασφαλίζει τη θέση του και η ομάδα την αποδοτικότητά της αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση την επιτυχή λειτουργία της (Child, 1981).

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	Σελ. 2
Περίληψη.....	Σελ. 4
Εισαγωγή.....	Σελ. 5
<b>Κεφάλαιο Πρώτο-Οργανωτική Κουλτούρα.....</b>	<b>Σελ.7</b>
Εννοιολογικός Προσδιορισμός Οργάνωσης.....	Σελ.7
Θεωρίες της Οργάνωσης.....	Σελ.8
Σύγχρονες Τάσεις της Οργάνωσης.....	Σελ.12
Εισδοχή της Κουλτούρας στις Οργανώσεις.....	Σελ.14
Η έννοια της Κουλτούρας.....	Σελ.15
Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Κουλτούρας.....	Σελ.17
Α. Γνωστική προσέγγιση.....	Σελ.17
Β. Δομική προσέγγιση.....	Σελ. 18
Γ. Συμβολική προσέγγιση.....	Σελ.19
Οργανωτική Κουλτούρα.....	Σελ.20
Τύποι Οργανωτικής Κουλτούρας.....	Σελ.21
Α. Κουλτούρα της Δύναμης.....	Σελ.21
Β. Κουλτούρα του Ρόλου.....	Σελ.21
Γ. Κουλτούρα του Έργου .....	Σελ.22
Δ. Κουλτούρα του Ατόμου.....	Σελ.22
HOFSTEDE.....	Σελ.23
DEAL ΚΑΙ KENNEDY.....	Σελ.24
Σπουδαιότητα και Συνέπειες της Οργανωτικής Κουλτούρας.....	Σελ. 25
Σημαντικότητα της Οργανωτικής Κουλτούρα.....	Σελ.26
Αποτελέσματα της Οργανωτικής Κουλτούρας.....	Σελ.30
<b>Κεφάλαιο Δεύτερο- Ηγεσία.....</b>	<b>Σελ.31</b>
Η Ηγεσία στον Χώρο των-Οργανώσεων.....	Σελ.34

Η Έννοια και η Φύση της Ηγεσίας.....	Σελ.35
Πρώτες Αναζητήσεις στο Χώρο της Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	Σελ.38
Θεωρίες Ηγεσίας.....	Σελ.41
Θεωρίες Συμπεριφοράς-Behavioral Theories.....	Σελ.41
Θεωρία Χ και Ψ του Mc Gregor.....	Σελ.43
Προσαρμογή του στυλ Ηγεσίας στην Κατάσταση.....	Σελ.45
Path- Goal Theory.....	Σελ.48
Χαρισματική Ηγεσίας.....	Σελ.49
Μεταλλακτική Ηγεσία.....	Σελ.51
Αξιολόγηση των Θεωριών.....	Σελ.55
<b>Επίλογος.....</b>	<b>Σελ.57</b>
<b>Περιεχόμενα.....</b>	<b>Σελ.60</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>Σελ.62</b>

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- © Adler, N. (1997), “International Dimensions of Organizational Behavior”  
Belmont,  
Wadsworth
  
- © Agor, W. (1989), “Intuition in Organizations”,  
Sage Publications,  
London
  
- © Aldrich, H. (1979) “Organizations and Environments”  
Prentice Hall,  
Englewood
  
- © Alvesson, M (1993) “Cultural Perspectives on Organizations”  
Cambridge University Press  
Cambridge
  
- © Alvesson, M. (1992) “Corporate Culture and Organizational Symbolism”  
Walter de Gruyter,  
Berlin
  
- © Argyle, M (1990) “The Social Psychology of Work”  
Penguin,  
London

- © Argyris, C (1957) "Personality and Organization"  
Harper & Row  
New York
  
- © Aycan, Z & Kanngö, R & Sinha, J. (1990), "Organizational Culture and Human Resource Management Practices : the Model of Culture-Fit"  
Journal of Cross Cultural Psychology, Vol.30
  
- © Bate, P. (1994) "Strategies for Cultural Change"  
Heinemann  
Oxford
  
- © Baum, J. "Organizational Ecology",  
Sage Publications,  
London, 1996
  
- © Beer, M. (1980) "Organization Change and Development"  
Goodyear  
Santa Monica
  
- © Bennis, W.G. (1966) "Changing Organizations"  
Jossey-Bass  
San Francisco
  
- © Brooke, M.Z (1970) "The Strategy of Multi- National Enterprise",  
American Elsevier,  
New York

© Burns, J.M (1978) “ Leadership”,  
Harper & Row  
New York

—© Burrell, G (1992) “The Organization of Pleasure”  
Sage Publications,  
London

© Calas, M & Smirich (1988) “Reading Leadership as a Form of Cultural Analysis”  
Lexington Books,  
Lexington

© Child, L (1981) “ Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National  
Study of Organizations”  
JAI, Greenwich

© Chodkowski, M (1999), Relationships Between Leader Characteristics,  
Planned Change and Organizational Culture in a Dynamic Manufacturing  
Environment”  
Dissertation Abstracts International, Selection B, Vol. 60

© Clegg, S (1993) “Modern Organizations”  
Sage Publications,  
London

© Clegg S & Redding S.G (1990) “Capitalism in Contrasting Cultures”  
Walter de Gruyter,  
Berlin

- © Coffey, R. & Cook, C, & Hunsaker, P. (1994), “Management and Organizational Behavior”  
Irwin Inc,  
Homewood
  
- © Cooke, R & Rousseau, D (1998), “ Behavioral Norms and Expectations: a Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture”  
Group and Organizational studies, Vol.13
  
- © Cooper, R (1973) “Job Motivation and Job Design”  
Institute of Personnel Management,  
London
  
- © Cox, T (1993) “Cultural Diversity in Organizations”  
Berrett- Koehler  
San Francisco
  
- © Culbert S & McDonough (1980) “The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work”  
John Wiley,  
Toronto
  
- © Czarniawska- Joerges, B (1992) “Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective”  
Sage Publications,  
Newbury Park



- © Deal, T.E & Kennedy A.A (1982) “Corporate Cultures”  
Addison- Wesley,  
London
  
- © Denison, D (1990) “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”  
John Wiley,  
New York
  
- © Dunkan, W (1989) “Organizational Culture: Getting a Fix on an elusive Concept”  
Academy of Management
  
- © Ford R (1969) “Motivation through the Work Itself”  
American Management Associations,  
New York
  
- © Frost P.J & Moore, M.R. Louis, C.C. and Martin, J (1985) “Organizational Culture”  
Sage Publications  
Beverly Hills
  
- © Frost P.J & Moore, M.R. Louis, C.C. and Martin, (1991) “Reframing Organizational Culture”  
Sage Publications,  
Newbury Park, 1991

© Gayeski, D (1997) “How to Create Learning Systems that Sustain Strong Organizational Cultures”

Omnicom Associates

© Geertz, C (1973) “ The Interpretation of cultures”

Basic Books,

New York

© Gherardi, S (1995) “Gender, Symbolism and Organizational Cultures”

Thousands Oaks,

Sage Publications

© Habermas, J (1972) “Knowledge and Human Interests”

Heinenmann

London

© Heckman, J (1976) “Improving Life at Work”

Goodyear,

Santa Monica

© Hall, E.T (1967) “Beyond Culture”

Doubleday,

New York

© Hampden-Turner, C (1990) “Creating Corporate Culture”

Addison- Wesley,

London

- © Herberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B (1959) "The Motivation to Work"  
John Wiley  
New York
  
- © Hofstede, G (1980) "Culture's Consequences"  
Sage Publications,  
London
  
- © Otto (1989) "The Organizational Culture Perspectives"  
Brooks/Cole,  
Pacific grove
  
- © Pidgeon, N (1988) "Safety Culture: Key Theoretical Issues"  
Work and Stress, Vol.12
  
- © Ruigrok, W. & Achtehagen, L. (1999), "Organizational Culture and the Formation  
Toward New Forms of Organizing"  
European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.8
  
- © Sadler P J (1966) "Leadership style, and Job Satisfaction"  
Ashridge Management College,  
Ashridge
  
- © Sayles L (1966) "Human Behavior in Organizations"  
Prentice Hall,  
Engewood

© Silvester, J & Anderson, N & Patterson, F (1999) "Organizational Culture Change:  
an inter-group Attributional Analysis

*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

28/1/13

ΠΑΝΤΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000099167