



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΑΜΑΡΙΩΤΑΚΗ ΑΜ:409

Επιβλέπων: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΕΡΑΜΒΕΛΙΩΤΑΚΗΣ

©

2019



TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION (AGIOS
NIKOLAOS)**

**ORGANIZATIONAL LEADERSHIP
SECTORAL ANALYSIS**

DIPLOMA THESIS

Student : KATERINA AMARIOTAKI

Supervisor: GIORGOS MERAMBELIOTAKIS

©

2019

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγίου Νικολάου του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

Περίληψη

Για σχεδόν έναν αιώνα το θέμα της ηγεσίας ήταν ένα σημαντικό θέμα της έρευνας στην ψυχολογία και έχει γίνει αντικείμενο χιλιάδων εμπειρικών και εννοιολογικών ερευνών.

Η ηγεσία έπαιξε πάντα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την απόδοση μιας οργάνωσης. Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή, το όραμα και την ηγεσία είναι αναπόφευκτες σε κάθε ίδρυμα. Το στιλ ηγεσίας είναι ένα ειδικό χαρακτηριστικό που διακρίνει έναν ηγέτη από έναν άλλο και αυτό το χαρακτηριστικό δίνει ισχυρή δύναμη στην οργάνωση και είναι αυτό που ωθεί έναν υπάλληλο να ολοκληρώσει ένα έργο που παράγει τα μέγιστα αποτελέσματα.

Παρά όμως όλες αυτές τις προσπάθειες πολλά κομμάτια από το θέμα αυτό της ηγεσίας, εξακολουθούν να εμφανίζονται αποσυνδεδεμένα, ελλιπή και χωρίς κατεύθυνση.

Μια σημαντική αιτία αυτής της κατάστασης που επικρατεί είναι ότι πολλές από τις μελέτες που έγιναν με θέμα την ηγεσία δεν έχουν τη διάσταση του περιβάλλοντος στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Δεδομένου όμως ότι οι οργανωτικές μεταβλητές επηρεάζουν τη φύση και τον αντίκτυπο της ηγεσίας είναι προφανές ότι για διαφορετικές συνθήκες εργασίας και διαφορετικές δομές θα υπάρχουν και διαφορετικές μορφές οργανωσιακής ηγεσίας.

Τέτοιες έρευνες, συνήθως τείνουν να επικεντρωθούν στις διαπροσωπικές διαδικασίες μεταξύ των ατόμων, δηλαδή ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς. Μελέτες που εξετάζουν ρητά την ηγεσία μέσα στην οργανωτικά περιβάλλοντα που δημιουργούν οι δραστηριότητες στους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις, είναι συνήθως ελλιπείς για δύο διαφορετικούς λόγους. Συνήθως αγνοούν τις ιδιαιτερότητες, τον γνωστικό και τον κοινωνικό πλούτο που παρουσιάζουν οι διάφοροι κλάδοι δραστηριοτήτων, και δεύτερον όλα τα μοντέλα ηγεσίας επικεντρώνεται συνήθως στην εξέταση των σχέσεων της ηγεσίας που υπάρχει στα ανώτερα οργανωτικά επίπεδα, χωρίς να ασχολούνται με θέματα που η κάθε ηγεσία οφείλει να θέτει, όπως για παράδειγμα η επιλογή, η ανάπτυξη και η κατάρτιση των δυνατοτήτων όσων βρίσκονται σε όλες τις βαθμίδες της δομής της οργάνωσης.

Η σύγκριση των απαιτήσεων που δημιουργούνται για την οργανωσιακή ηγεσία στους διάφορους κλάδους μπορεί να μας δώσει μια πληρέστερη εικόνα του ρόλου της οργανωσιακής ηγεσίας σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Λέξεις Κλειδιά : Ηγεσία, Οργανωσιακή κουλτούρα, Αντίσταση στην ηγεσία

Abstract

For almost a century, leadership has been an important topic of research in psychology and it has been the subject of thousands of empirical and conceptual studies.

Leadership has always played an important role in the development and performance of an organization. Changes in organizational structure, vision and leadership are inevitable in any institution. Leadership style is a special attribute that distinguishes one leader from another and this attribute gives a strong force to the organization and is what drives an employee to complete a task that produces maximum results.

But despite all these efforts, many pieces of this issue of leadership still appear disconnected, incomplete, and without direction.

An important reason for this situation is that many of the studies on leadership do not have the dimension of the environment in which leadership is practiced. However, as organizational variables influence the nature and impact of leadership, it is obvious that different working conditions and structures will have different forms of organizational leadership.

Such research usually tends to focus on interpersonal processes between individuals, that is, between leaders and followers. Studies that explicitly examine leadership within the organizational environments created by activities in organizations or businesses are usually incomplete for two different reasons. They usually ignore the particularities, cognitive, and social wealth of the various disciplines, and second, all leadership models usually focus on examining the relationships of leadership at the highest organizational levels, without addressing the issues that each leadership needs to address. sets, for example, the selection, development and training of capabilities at all stages of the organization's structure.

Comparing the requirements for organizational leadership across disciplines can give us a more complete picture of the role of organizational leadership in an organization or business.

Key Words : Leadership, Organizational Culture, Resistance to Leadership

Contents

Περίληψη.....	8
Abstract	10
Κεφάλαιο 1ο.....	14
Το εννοιολογικό πλαίσιο της ηγεσίας	14
1.1 Ο ορισμός της ηγεσίας	14
1.2 Η οργανωσιακή ηγεσία.....	15
1.3 Οι απαιτήσεις για τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.....	18
1.3.1 Η επιτακτική ανάγκη για γνώση.....	18
1.3.2 Η αναγκαιότητα της κοινωνικής αποδοχής.....	19
1.3.3 Η επίδειξη προσωπικής ισχύος.....	19
1.3.4 Η ικανότητα πολιτικής ευελιξίας	20
1.3.5 Η τεχνολογική πληρότητα	21
1.3.6 Η οικονομική ευαισθησία.....	22
1.4 Οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και manager	23
Κεφάλαιο 2ο.....	26
Η οργανωτική κουλτούρα	26
2.1 Η έννοια της κουλτούρας	26
2.2 Η οργανωτική κουλτούρα	28
2.3 Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας	29
2.4 Οι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας.....	30
Κεφάλαιο 3ο.....	37
Τα διάφορα μοντέλα οργανωσιακής εργασίας.....	37
3.1 Ηγεσία των συναλλαγών	37
3.2 Η ηγεσία των μετασχηματισμών	38
3.3 Πνευματική ηγεσία.....	38
3.4 Η Συμμετοχική Ηγεσία.....	39
3.5 Η ηγεσία των συγκυριών.....	40
3.6 Η Χαρισματική Ηγεσία	40
3.7 Ημετριοπαθής ηγεσία	41
3.8 Η ηγεσία που εξυπηρετεί.....	41
3.9 Η ηγεσία επιπέδου 5	43
Κεφάλαιο 4ο.....	46
Η αντίσταση στην ηγεσία.....	46
Κεφάλαιο 5ο.....	50
Η οργανωσιακή ηγεσία στους διάφορους κλάδους.....	50
5.1 Η οργανωσιακή ηγεσία-εισαγωγή	50

5.2 Η οργανωσιακή ηγεσία στις τράπεζες.....	50
5.3 Η οργανωσιακή ηγεσία στον τομέα της εκπαίδευσης.....	51
5.4 Η ηγεσία στον τομέα της υγείας.....	53
Συμπεράσματα.....	55
Βιβλιογραφία.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	57
ΞΕΝΗ.....	57

Κεφάλαιο 1ο

Το εννοιολογικό πλαίσιο της ηγεσίας

1.1 Ο ορισμός της ηγεσίας

Ο Stogdill (1974, σελ. 259) έχει γράψει ότι "υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία, όσα είναι και τα άτομα που έχουν επιχειρήσει να δώσουν ένα ορισμό της έννοιας ηγεσία". Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί ένα καυτό θέμα που έχει μεγάλη σημασία στη σημερινή εποχή καθώς μέσα από αυτήν καθορίζεται και η οργάνωση που ακολουθεί κάθε επιχείρηση ή οργανισμός. Ένας περιεκτικός ορισμός για την ηγεσία την καθορίζει ως ακολούθως: «Η ηγεσία είναι η ικανότητα διαμόρφωσης ενός πλαισίου μέσα στο οποίο όλοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να συνεισφέρουν δημιουργικά στην επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.

Με τον ορισμό αυτό αναδεικνύονται κάποια χαρακτηριστικά της ηγεσίας που έχουν τη σημασία τους (Sarmad, 2017)

Η ηγεσία είναι μια ικανότητα, που σημαίνει ότι κάποιος έχει το ταλέντο ή τις δεξιότητες εκείνες για να επιτελέσει μια δραστηριότητα. Ενώ το ταλέντο είναι έμφυτο, η δεξιότητα είναι μια ικανότητα που αποκτήθηκε μέσω της κατάρτισης και της εμπειρίας. Το ταλέντο σίγουρα βοηθά, αλλά δεν είναι απαραίτητο, ενώ η απόκτηση δεξιοτήτων είναι μια αναγκαία προϋπόθεση για να γίνει κάποιος ένας αποτελεσματικός ηγέτης.

Η ηγεσία είναι ευέλικτη και προσαρμόζεται ανάλογα με τις περιστάσεις. Αυτό σημαίνει ότι ένας ηγέτης χρειάζεται να κάνει προσαρμογές. Ένας ηγέτης που δεν προσαρμόζεται κάθε φορά στη νέα κατάσταση που εμφανίζεται θα χάσει γρήγορα το δρόμο του και μόνο ανόητοι ακολουθούν πρόθυμα κάποιον που χάθηκε.

Η ηγεσία ενεργεί για να αντιμετωπίσει μια υπάρχουσα κατάσταση ή ρύθμιση, που σημαίνει ότι ένας ηγέτης είναι αυτός που διαμορφώνει μια κατάσταση που αφορά το περιβάλλον και τους ανθρώπους μέσα σε αυτό. Ένας ηγέτης παρατηρεί με προσοχή τις διάφορες καταστάσεις που εμφανίζονται αναζητώντας τον τρόπο με τον οποίο θα τις προσαρμόσει στο υπάρχον περιβάλλον πιο αποτελεσματικά.

Η ηγεσία κινητοποιεί, που σημαίνει ότι ένας ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη και αυτοεκτίμηση προτρέποντας με τον τρόπο αυτό τους συνεργάτες του στο να ενεργήσουν αυτόβουλα. Αυτή η κινητοποίηση παρέχεται σε πολλές αποχρώσεις καθώς μερικοί ηγέτες εμπνέουν με μια τολμηρή και απότομη παρέμβαση, άλλοι ακολουθούν τον ήπιο δρόμο της συζήτησης, ενώ κάποιοι άλλοι εμπνέουν με το παράδειγμά τους.

Η ηγεσία επηρεάζει τα συναισθήματα των ανθρώπων, που σημαίνει ότι ένας ηγέτης πρέπει να βρίσκει τρόπους για να συνδεθεί με το ένστικτο ή τη διαίσθησή των ανθρώπων του. Οι ηγέτες βοηθούν τον καθένα να αισθάνεται συμμετοχος, κάτι που μερικές φορές τους αναγκάζει να καταφεύγουν σχεδόν σε μια θεώρηση ενισχυμένης πίστης, καθώς δεν είναι εύκολο ένας ηγέτης να παρέχει πάντοτε συγκεκριμένες αποδείξεις που να βοηθάνε στη κινητοποίηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα αποδεικτικά στοιχεία συνήθως έρχονται μετά την επίτευξη, με τις ενέργειες της ηγεσίας, των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Η ηγεσία απαιτεί συνεισφορά, που σημαίνει ότι σε κάθε μέλος μιας ομάδας δίνει κάτι, όπως όταν μοιράζεται μια ιδέα ή προσφέρει σε κάποιον τη δυνατότητα να φτάσει και να μοιραστεί την ίδια ιδέα.

Η ηγεσία είναι για την επίλυση των προβλημάτων, που σημαίνει ότι επιδιώκει το κλείσιμο του χάσματος μεταξύ των πραγμάτων όπως τα επιθυμεί ή τα χρειάζεται και των πραγμάτων όπως αυτά γίνονται αντιληπτά.

Η ηγεσία προωθεί τη δημιουργικότητα, δηλαδή τη φανταστική χρήση περιορισμένων πόρων με νέους διαφορετικούς τρόπους. Ένας ηγέτης που επιτρέπει στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν τη φαντασία τους είναι ένα βήμα πιο κοντά στην ταχύτερη, καλύτερη και φθηνότερη επίλυση των προβλημάτων.

1.2 Η οργανωσιακή ηγεσία

Αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί όλοι συγκλίνουν σε κάποια καθοριστικά κεντρικά στοιχεία της Οργανωσιακής Ηγεσίας στα οποία βασίζεται όλη η αξία της προοπτικής εφαρμογής της.

Για τους σκοπούς της εργασίας, γίνονται οι ακόλουθες παραδοχές:

Η οργανωσιακή ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες, που έχουν την αποδοχή του τριγύρω περιβάλλοντος (όπως είναι για παράδειγμα η δέσμευση των εργαζομένων), που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την επίτευξη του σκοπού που υπηρετεί η οργάνωση.

Η οργανωσιακή ηγεσία προσδιορίζεται με την εφαρμογή μη κοινότυπων πρακτικών και επιρροών στη καθημερινότητα μιας οργάνωσης.

Η επιρροή του οργανωσιακού ηγέτη βασίζεται στις γνωστικές, κοινωνικές και πολιτικές του ικανότητες

Η οργανωσιακή ηγεσία είναι εγγενώς οριοθετημένη από τα χαρακτηριστικά και τη δυναμική του συστήματος, δηλαδή κάθε φορά η ηγεσία ετεροπροσδιορίζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε οργάνωσης.

Επομένως, αν και ηγέτες χρειάζεται να υπάρχουν ακόμη και σε μικρές μονάδες που εκτελούν μια δραστηριότητα, η οργανωσιακή ηγεσία απαιτεί να υπάρχει ήδη μια οργανωτική δομή, και επομένως να υπάρχουν ήδη επιμέρους μονάδες με τους ηγέτες τους. Η οργανωσιακή εργασία έχει τον κρίσιμο ρόλο του συντονισμού και της προώθησης προς μια κατεύθυνση όλων των κομματιών της οργάνωσης ως ένα ενιαίο σύνολο (Greenberg & Baron, 1997)

Οι θέσεις ηγεσίας καθιερώθηκαν στο οργανωτικό σχήμα μιας οντότητας για να βοηθήσουν τις αναγκαίες οργανωτικά μονάδες να πετύχουν τους σκοπούς για τους οποίους έχουν δημιουργηθεί μέσα στο μεγαλύτερο σύστημα. Στη περίπτωση αυτή ο οργανωτικός σκοπός υλοποιείται μέσα από τη καθοδήγηση για συλλογική δράση.

Οι διαδικασίες, που η κάθε ηγεσία δρομολογεί, κατευθύνονται στον προσδιορισμό, την καθιέρωση, την αναγνώριση ή την ανάλυση του στόχου που επιδιώκεται στα μέλη της ομάδας που της έχει ορισθεί.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να το επιτύχει, όπως:

- περιγράφοντας το σκοπό της αποστολής που έχουν να ολοκληρώσουν
- προσδιορίζοντας ένα όραμα για την επίτευξη του στόχου
- καθορίζοντας μια συγκεκριμένη στρατηγική για να ακολουθηθεί από την ομάδα
- δρομολογώντας μια συγκεκριμένη πορεία ενεργειών και επίτευξης των στόχων

- σχεδιάζοντας την εκτέλεση των διαφόρων δράσεων μέσα από την περιγραφή του περιεχομένου των διαφόρων θέσεων εργασίας

Η αποτελεσματική λειτουργία της ηγεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων της ομάδας μέχρι την επίτευξη αυτών των οργανωτικών στόχων. Αυτή η εικόνα που προβάλλεται για την ηγεσία είναι μια λειτουργική εικόνα, δηλαδή περιγράφει πώς η ηγεσία στη πραγματικότητα τίθεται στην υπηρεσία της συλλογικής αποτελεσματικότητας (Fleishman et al.,1991). Περιγράφοντας μια παρόμοια προσέγγιση για το ρόλο της ηγεσίας μιας ομάδας, οι Hackman και Walton (1986, σελ. 75) υποστήριξαν ότι «ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να πετύχει μόνος ή μαζί με άλλους όλα όσα η ομάδα χρειάζεται για να προχωρήσει και δεν είναι από την αρχή στη διάθεση της»

Αν επομένως ένας ηγέτης διαχειρισθεί τις καταστάσεις που με οποιονδήποτε τρόπο δημιουργούνται, εξασφαλίζοντας ότι όλες οι λειτουργίες που είναι κρίσιμες τόσο για την ολοκλήρωση του έργου όσο και για τη διατήρηση των δυνατοτήτων της ομάδας θα ολοκληρωθούν επαρκώς, τότε λέμε ότι αυτός ο ηγέτης έχει κάνει καλά τη δουλειά του και είναι αποτελεσματικός. Αυτό ισχύει για οποιοδήποτε επίπεδο ηγεσίας, είτε δηλαδή αναφερόμαστε σε ηγέτες μιας μικρής ομάδας, ενός τμήματος ή διεύθυνσης, έναν οργανισμό ή επιχείρηση ή ενός ομίλου επιχειρήσεων. Αυτό είναι εξάλλου και το καθοριστικό στοιχείο του ρόλου της οργανωτικής ηγεσίας, το ότι δηλαδή η επιτυχία της συλλογικής δραστηριότητας είναι ένα σημαντικό κριτήριο για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η οργανωσιακή ηγεσία δεν καθορίζεται συνήθως από ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών, αλλά από γενικές απαντήσεις που είναι ήδη διαμορφωμένες και χρησιμοποιούνται ανάλογα. Αυτή είναι εξάλλου και η διαφορά της από τα άλλα είδη ηγεσίας, όπου οι διάφορες μορφές συμπεριφοράς καθορίζουν και τη στάση του ηγέτη απέναντι σε ένα πρόβλημα. Στην οργανωσιακή ηγεσία μπορεί κάποιος να υποστηρίξει ότι οι απαντήσεις ενός ηγέτη σε ένα πρόβλημα ποικίλλουν ανάλογα με τις διαφορετικές καταστάσεις που το πρόβλημα δημιουργεί αλλά όλες έχουν ήδη συνταγογραφηθεί και υπάρχουν. Δηλαδή, η έμφαση για τη δράση του ηγέτη αλλάζει περνώντας από το "τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες"σε" τι πρέπει να εφαρμόσουν οι ηγέτες για πετύχουν την επιθυμητή απόδοση"(Hackman&Walton, 1986, σελ. 77).

Έτσι, η οργανωσιακή ηγεσία καθορίζεται σύμφωνα με τις δραστηριότητες εκείνες που προάγουν την επίτευξη του ομαδικού και οργανωτικού στόχου ενώ ταυτόχρονα

ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εμφανίζονται (Mumford, 1986). Για παράδειγμα, όσο πιο πολύπλοκο είναι το περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης τόσο μεγαλύτερες είναι οι απαιτήσεις για επιπλέον γνώσεις από τα στελέχη εκείνα που χαράζουν στρατηγική.

1.3 Οι απαιτήσεις για τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.

Οι απαιτήσεις που δημιουργούν την ανάγκη για μια οργανωσιακή ηγεσία μιας οντότητας προέρχονται συνήθως από παράγοντες ή δυνάμεις που ήδη συνυπάρχουν στο πλαίσιο ή το περιβάλλον λειτουργίας της. Αν και μπορεί να υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι ταξινόμησης τους η ταξινόμηση που ακολουθεί εκτιμάμε ότι είναι λογικά πλήρης (Zaccaro, 1996).

1.3.1 Η επιτακτική ανάγκη για γνώση

Αυτή η απαίτηση αναφέρεται στη σύνθετη επεξεργασία πληροφοριών και την επίλυση προβλημάτων που θα πρέπει ένας ηγέτης να αντιμετωπίσει με επιτυχία. Αυτές οι απαιτήσεις προέρχονται από την πολλαπλότητα και τη διασύνδεση των διαφόρων αιτιωδών παραγόντων που συμμετέχουν και επηρεάζουν την επιτυχία της κάθε εταιρικής δράσης.

Η ανάγκη αυτή ενισχύεται και από τις τελευταίες ραγδαίες εξελίξεις στη τεχνολογία της πληροφορίας που οδήγησε στην εκθετική αύξηση των δεδομένων που φθάνουν σε όσους λαμβάνουν εκτελεστικές αποφάσεις. Η παρακολούθηση, η επεξεργασία και η ερμηνεία αυτών των δεδομένων είναι βασικοί παράγοντες για την επίλυση προβλημάτων οργανωτικής μορφής καθώς βοηθάνε τη κατανόηση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών κατευθύνσεων.

Εξάλλου, το περιβάλλον, μέσα στο οποίο ενεργούν όλοι οι ηγέτες που κατευθύνουν μια ομάδα, είναι συνήθως αδόμητο και ασαφώς καθορισμένο. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, για να έχει κάποιος επιτυχημένες επιδόσεις απαιτείται να έχει όχι μόνο ποιοτικές αλλά και διαφοροποιημένες γνωστικές δεξιότητες και ικανότητες ηγεσίας ήδη σε χαμηλότερα επίπεδα.

1.3.2 Η αναγκαιότητα της κοινωνικής αποδοχής

Αυτή η επιταγή αντικατοπτρίζει την πολυπλοκότητα των απαιτούμενων συμπεριφορών που χρειάζεται να επιδεικνύουν οι οργανωσιακοί ηγέτες. Η πολυπλοκότητα αυτή προκύπτει από την υπάρχουσα κοινωνική πολυπλοκότητα (δηλαδή τον αριθμό, τη φύση και τη μεταβλητότητα των σχέσεων) που υπάρχει στο επιχειρησιακό περιβάλλον του ηγέτη. Για παράδειγμα, τα στελέχη χρειάζεται συνήθως να συντονίζουν και να εποπτεύουν τις δραστηριότητες των πολλαπλών μονάδων που δραστηριοποιούνται μέσα σε μια οργανωμένη οντότητα. Αυτή η ανάγκη οδηγεί σε ακόμη μεγαλύτερη κοινωνική πολυπλοκότητα, επειδή οι ηγέτες πρέπει να ενσωματώσουν αυτές τις μονάδες οδηγώντας τις σε μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, ακόμη και όταν τα μέλη των ομάδων έχουν αντικρουόμενους μεταξύ τους στόχους και απαιτήσεις. Οι ηγέτες απαιτείται επίσης να υιοθετήσουν ταυτόχρονα πολλαπλούς οργανωτικούς και καθοδηγητικούς ρόλους όταν πρόκειται για μονάδες που είναι ήδη οργανωμένες, με πολλούς από τους ρόλους αυτούς να απαιτούν τον αναγκαστικό καθορισμό, ανταγωνιστικών συμπεριφορών. Επιπλέον, οι οργανωσιακοί ηγέτες έχουν την ευθύνη για τη διατήρηση ισορροπημένων σχέσεων, ακόμη και κατά την εφαρμογή μεγάλων αλλαγών σε επίπεδο οργάνωσης, ευθύνη που περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την επιμέλεια κοινωνικών δεσμών μεταξύ των μελών της ομάδας και την απόκτηση του αναγκαίου, για αυτούς, κοινωνικού κεφαλαίου.

Αυτές οι κοινωνικά επιτακτικές ανάγκες υποδεικνύουν ότι οι κοινωνικές δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την οργανωσιακή ηγεσία διαφέρουν επίσης ποιοτικά από εκείνες που απαιτούνται για την ηγεσία σε ένα χαμηλότερο επίπεδο, καθώς σε χαμηλότερα επίπεδα, οι κοινωνικές απαιτήσεις είναι λιγότερο περίπλοκες, επειδή οι ηγέτες είναι συνήθως υπεύθυνοι για λιγότερα άτομα ή οργανωτικές μονάδες και εποπτεύουν περισσότερο λειτουργικά ομοιογενείς μονάδες.

1.3.3 Η επίδειξη προσωπικής ισχύος

Αυτή η αναγκαιότητα δημιουργείται από τις απαιτήσεις που χρεώνονται οι ηγέτες για την έγκαιρη και εξειδικευμένη εκτέλεση ιδιαίτερων δραστηριοτήτων, όπως η διαχείριση σταδιοδρομίας και φήμης και η ανάγκη για ενεργητική παρουσία ως επικεφαλής μιας ομάδας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους οργανωσιακούς ηγέτες που προσπαθούν να

βάλουν τη δική τους σφραγίδα σε μια οργάνωση. Αυτή είναι και μια βασική αιτία που, αρκετά συχνά, η δεύτερη ή και οι επόμενες γενιές που διαδέχεται τους ιδρυτές μιας εταιρείας δεν έχουν την ικανότητα να την κρατήσουν στο ίδιο επίπεδο απόδοσης, αν δεν μπορέσουν να αντισταθμίσουν τη δική τους αδυναμία με την επιλογή κατάλληλων προσώπων αντί για τους ίδιους. Η προσωπική δυναμική του ηγέτη εμφανίζεται στις προσωπικές του αξίες που προβάλλονται μέσα από την οργανωτική θεώρηση, τα οράματα για την κάθε οντότητα και τη στρατηγική λήψης αποφάσεων που κάθε ηγέτης ακολουθεί.

Κάποιες από τις πιο συχνές δυσκολίες που ένας οργανωσιακός ηγέτης συναντά μπορεί να είναι:

Με ποιό τρόπο αυτός θα αναπτύξει ή θα στελεχώσει μια νέα διοικητική ομάδα χωρίς να διαταράξει τη σημαντική και λειτουργική δυναμική που έχει ήδη καθιερωθεί

Πώς θα αντιμετωπίσει το κλίμα που δημιουργεί η αποχώρηση του πριν από αυτόν ηγέτη

Ποιές μεθόδους θα θεωρήσει απαραίτητες, για να χρησιμοποιήσει, ώστε να διαχειρισθεί κατάλληλα και να επιβάλλει τη παρουσία και την εικόνα του.

1.3.4 Η ικανότητα πολιτικής ευελιξίας

Σε στενή σχέση με την προσωπική ικανότητα είναι η πίεση που προέρχεται από το πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκονται και χρειάζεται να λειτουργούν, οι περισσότεροι ηγέτες μιας οργάνωσης.

Οι πιέσεις αυτές οφείλονται στη σημασία που έχει μια κυβερνητική παρέμβαση στις δραστηριότητες που αναπτύσσει μια οντότητα και τους δεσμούς που δημιουργούνται μεταξύ της οντότητας και της εξουσίας. Η προσέγγιση της εξουσίας, η έγκαιρη και συνετή χρήση των σχέσεων με την εξουσία, και ακόμη και η κατάλληλη δημιουργία συνεργειών είναι κομμάτι του ρόλου που χρειάζεται να ακολουθεί ένας οργανωσιακός ηγέτης. Μια ιδιαίτερη πτυχή της πολιτικής δεξιότητας του ηγέτη είναι η ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης συμμαχιών. Έτσι, διαμορφώνεται μια παράδοξη κατάσταση κατά την οποία, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της οργανωσιακής ηγεσίας, τόσο περισσότερο η ηγεσία αισθάνεται την ανάγκη να αναπτύξει συλλογικές σχέσεις με τις άλλες κοινωνικές ομάδες αντίστοιχου βέβαια επιπέδου και σημασίας.

Μια ηγεσία σε αυτά τα επίπεδα απαιτεί περισσότερο την χρήση της πειθούς ως μια αποτελεσματική τακτική επιρροής και την οικοδόμηση συνεργασιών σε παρόμοιο υψηλό επίπεδο αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις. Ο τρόπος που η οργανωσιακή ηγεσία αντιμετωπίζει και λύνει τα προβλήματα που δημιουργούνται παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της κάθε οντότητας και την αποδοχή που αυτή θα έχει. Η χρήση της δύναμης αναπόφευκτα δημιουργεί μια σημαντική εστία σύγκρουσης σε κορυφαία οργανωτικά επίπεδα ή και απέναντι στην εξουσία.

Τέλος, οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, οι ηγέτες που λαμβάνουν αποφάσεις στρατηγικής ή τακτικής επηρεάζονται εμφανώς από το επικρατούν πολιτικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο ενσωματώνεται η κάθε οντότητα, και τις πολιτικές συνθήκες που αυτό συνεπάγεται. Δηλαδή, οι οργανωτικές στρατηγικές αποφάσεις καθορίζονται όχι μόνο από την εσωτερική πολιτική δυναμική αλλά και από τις εξωτερικές περιβάλλουσες καταστάσεις καθώς και τον ανταγωνισμό (Brown, 2016).

Αυτό το τελευταίο σημείο σημαίνει ότι μέσα στις υποχρεώσεις του οργανωσιακού ηγέτη είναι και η καλλιέργεια διεπιχειρησιακών δεσμών και η δημιουργία λόμπυ για λογαριασμό των οργανώσεών τους. Για να το επιτύχει ένας αποτελεσματικός οργανωσιακός ηγέτης θα πρέπει να πλασάρει τη μονάδα που εκπροσωπεί κοντά σε ένα κέντρο διασυνδεδεμένων δικτύων, όπου οι δεσμοί είναι ισχυρότεροι και να επιδιώξει τη σύζευξη τόσο των διαφορετικών όσο και των κοινών συμφερόντων σε ένα ισχυρό σύνολο.

Οι κατάλληλα δημιουργημένες οργανωτικές σχέσεις είναι εξαιρετικά χρήσιμες για την επιτυχημένη πορεία μιας οργανωμένης οντότητα, καθώς διευκολύνουν τόσο την αναζήτηση των αναγκαίων πόρων, όσο και γιατί δημιουργούν μια ασπίδα προστασίας στην οργάνωση, που θα χρησιμοποιηθεί όταν αυτή χρειασθεί (Galaskiewicz, 1985). και η εξουσία παίζει καθοριστικό ρόλο.

1.3.5 Η τεχνολογική πληρότητα

Οι σημερινές οργανωμένες οντότητες λειτουργούν στο πλαίσιο μιας νέας εποχής όπου η έκρηξη της τεχνολογίας, ιδιαίτερα της τεχνολογίας της πληροφορίας, έχει φέρει την επανάσταση στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι οργανωσιακοί ηγέτες.

Ο αντίκτυπος των εξελίξεων στη τεχνολογία της πληροφορίας και ο αντίκτυπος που αυτές έχουν στη ροή των πληροφοριών για την οργάνωση, εμφανίζει στους ηγέτες προκλήσεις

και ευκαιρίες που μπορούν να αναδιαρθρώσουν ολοκληρωτικά τον τρόπο με τον οποίο εκπληρώνουν τα καθήκοντα τους σε θέματα ηγεσίας στην οργάνωση. Χρειάζεται επομένως να τεθούν ορισμένα βασικά ερωτήματα σχετικά με τις τεχνολογικές επιλογές που θα συνοδεύουν μια αποτελεσματική οργανωτική μονάδα. Κάποια από αυτά είναι:

Πώς η τεχνολογία της πληροφορίας αλλάζει τις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και μέχρι ποιο σημείο ο κάθε οργανωσιακός ηγέτης χρειάζεται να γνωρίζει τι χρειάζεται να εφαρμόσει

Τι είδους συστήματα υποστήριξης(όπως λειτουργικά συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού και υποστήριξης αποφάσεων καθώς και συστήματα ελέγχου) χρειάζεται η κάθε οργανωτική οντότητα

Πώς ο ηγέτης μιας οργάνωσης χρησιμοποιεί τη τεχνολογία για να αλλάξει την οργανωτική δομή της οργάνωσης

Πώς η ίδια η τεχνολογία μεταβάλλει η και ακυρώνει κάποιους παραδοσιακούς ρόλους ηγεσίας

1.3.6 Η οικονομική ευαισθησία

Αυτή η απαίτηση που υπάρχει για έναν οργανωσιακό ηγέτη είναι ίσως η πιο βασική πηγή των πιέσεων που αισθάνονται όλοι οι ηγέτες ανεξάρτητα του μεγέθους της μονάδας που ηγούνται.

Οι οικονομικοί και οι βιομηχανικοί παράγοντες που επικρατούν σε κάθε λειτουργικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ένας ηγέτης, μπορεί να τον οδηγήσουν σε αποφάσεις οι οποίες έχουν στόχο το άμεσο κέρδος και όχι τις μακροπρόθεσμες οργανωτικές επενδύσεις και την προσαρμογή. Το ίδιο μπορεί να συμβεί αν επηρεασθεί κάποιος από τη δυναμική του ανταγωνισμού και εστιάσει σε άμεσες στρατηγικές και όχι σε στρατηγικές μεγαλύτερου χρονικού ορίζοντα.

Οι περισσότερες θεωρίες για τις κατάλληλες επιλογές της οργανωσιακής ηγεσίας προωθούν την ιδέα ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες, λαμβάνουν αποφάσεις και υιοθετούν συνήθως στρατηγικές που έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική στη προσπάθειά τους να συνθέσουν ένα όραμα για το μέλλον της κάθε οντότητας.

Ωστόσο, κάθε τέτοια θεώρηση πρέπει να εξετάζεται υπό το πρίσμα του βέλτιστου οικονομικού αποτελέσματος και τις απαιτήσεις που γεννάει ο ανταγωνισμός. Υπάρχει επομένως κάθε φορά ένα σύνολο σχέσεων που συνδέουν τις διαφορετικές οικονομικές παραμέτρους και το σύνολο αυτό υπαγορεύει τη βέλτιστη απόκριση και επομένως, όσοι παίρνουν τέτοιου είδους αποφάσεις πρέπει να γνωρίζουν πως θα χειρισθούν τις παραμέτρους αυτές.

1.4 Οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και manager

Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό της έννοιας Μάνατζερ είναι αυτός ο οποίος πετυχαίνει αποτελέσματα μέσω της εργασίας άλλων. Είναι επομένως κάποιος που διαχειρίζεται τις προσπάθειες άλλων ατόμων και η διαχείριση αυτή συνίσταται στον έλεγχο μιας ομάδας ή ενός συνόλου οντοτήτων για την επίτευξη ενός στόχου. Αντίθετα, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει σε άλλους να συνεισφέρουν στην οργανωτική επιτυχία.

Καθώς οι ηγέτες και οι μάνατζερς έχουν διακριτούς ρόλους παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές που περιγράφονται στη συνέχεια.

Οι ηγέτες δημιουργούν ένα όραμα, οι managers δημιουργούν στόχους

Οι ηγέτες περιγράφουν, όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ενάργεια, μια εικόνα του τι βλέπουν και εμπνέουν και εμπλέκουν τους ανθρώπους τους για να μετατρέψουν αυτό το όραμα σε πραγματικότητα. Η σκέψη τους πηγαίνει πέραν από αυτό που κάνουν ήδη τα άτομα και ενεργοποιούν τους ανθρώπους να συμμετέχουν ώστε να επιτύχουν κάτι μεγαλύτερο. Γνωρίζουν ότι οι λειτουργικές ομάδες που είναι καλά οργανωμένες, μπορούν να επιτύχουν πολύ περισσότερα με τη συνεργασία από ό, τι τα άτομα που εργάζονται αυτόνομα, έστω και αν αυτά είναι υψηλών δεξιοτήτων.

Οι managers εστιάζουν στον καθορισμό, τη μέτρηση και την επίτευξη των στόχων. Δημιουργούν ή ελέγχουν καταστάσεις για να φτάσουν ή να υπερβούν τους στόχους τους.

Ο ηγέτης είναι παράγων αλλαγής, ο manager διατηρεί το status quo.

Οι ηγέτες επιδιώκουν τις αλλαγές πολλές φορές εκβιάζοντας τες. Η επίτευξη καινοτόμων λύσεων είναι το κύριο σύνθημα τους. Αγκαλιάζουν τις αλλαγές που προτείνονται και πιστεύουν ότι ακόμα και αν λειτουργούν τα πράγματα όπως είναι, θα μπορούσε να υπάρξει καλύτερος τρόπος προς τα εμπρός. Καταλαβαίνουν και αποδέχονται το γεγονός ότι οι αλλαγές στο σύστημα συχνά δημιουργούν κύματα που μπορεί να προκαλέσουν αναταραχή αλλά επεξεργάζονται προτάσεις που θα βελτιώσουν τις δομές και τις διαδικασίες.

Οι ηγέτες είναι μοναδικοί, οι managers αντιγράφουν

Οι ηγέτες δεν αισθάνονται την ανάγκη να αλλάξουν ή να μιμηθούν κάποιον και παραμένουν πάντα ίδιοι. Έχουν αυτογνωσία και εργάζονται ενεργά για να δημιουργήσουν την ξεχωριστή και αυθεντική προσωπική τους εικόνα με την οποία θέλουν όλοι να τους ταυτίζουν. Οι managers μιμούνται ικανότητες και συμπεριφορές που μαθαίνουν από τους άλλους και υιοθετούν το ηγετικό τους στυλ αντί να το καθορίζουν οι ίδιοι.

Οι ηγέτες αναλαμβάνουν κινδύνους, οι managers ελέγχουν τον κίνδυνο

Οι ηγέτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέα πράγματα ακόμα κι αν αποτύχουν παταγωδώς. Γνωρίζουν ότι η αποτυχία είναι πολλές φορές ένα ενδιάμεσο βήμα στην πορεία προς την επιτυχία. Οι managers εργάζονται για να πετύχουν την ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Συνήθως επιδιώκουν να αποφεύγουν ή να ελέγχουν τα προβλήματα παρά να τα αγκαλιάζουν.

Οι ηγέτες ενεργούν με συνέπεια και μακροπρόθεσμα ενώ οι managers σκέφτονται βραχυπρόθεσμα

Οι ηγέτες ενεργούν πάντα έχοντας μια συγκεκριμένη πρόθεση. Κάνουν αυτό που λένε ότι θα κάνουν και παραμένουν προσκολλημένοι προς ένα μεγάλο, συχνά πολύ απομακρυσμένο στόχο. Παραμένουν δεσμευμένοι στο στόχο τους χωρίς να ενδιαφέρονται για τακτικές ανταμοιβές. Οι managers εργάζονται για να πετύχουν βραχυπρόθεσμους στόχους, αναζητώντας μια πιο τακτική αναγνώριση ή επιδοκίμασιες.

Οι ηγέτες ωριμάζουν από τις πράξεις τους, οι managers μαθαίνουν βασιζόμενοι σε υπάρχουσες, αποδεδειγμένες δεξιότητες.

Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι αν δεν μαθαίνουν κάτι καινούργιο κάθε μέρα, έστω και αν αυτό τους ρίχνει πίσω, δεν μπορούν να επικρατήσουν. Γίνονται αναζητητές νέων καταστάσεων

και επιδιώκουν να παραμείνουν αποτελεσματικοί σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο της εργασίας. Αναζητούν ανθρώπους και πληροφορίες που θα επεκτείνουν τη σκέψη τους. Οι managers συχνά επιμένουν να διατηρούν ότι τους έκανε πετυχημένους, βελτιώνοντας τις υπάρχουσες δεξιότητες και υιοθετώντας αποδεδειγμένα αποτελεσματικές συμπεριφορές.

Οι ηγέτες δημιουργούν σχέσεις, οι διαχειριστές χτίζουν συστήματα και διαδικασίες.

Οι ηγέτες εστιάζουν στους ανθρώπους, σε όλους όσους πρέπει να επηρεάσουν για να υλοποιήσουν το όραμά τους. Γνωρίζουν ποιοί είναι εκείνοι που συμμετέχουν στα οράματα τους και περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου μαζί τους. Χτίζουν αφοσίωση και εμπιστοσύνη ακολουθώντας με συνέπεια τις υποσχέσεις τους.

Οι managers επικεντρώνονται στο να δημιουργήσουν τις δομές εκείνες που είναι απαραίτητες για να θέσουν και να επιτύχουν στόχους. Στοχεύουν στην ανάλυση των στοιχείων και εξασφαλίζουν ότι υπάρχουν τα απαραίτητα συστήματα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Οι ηγέτες καθοδηγούν ενώ οι managers, διευθύνουν.

Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι οι άνθρωποι που εργάζονται για αυτούς έχουν τις απαντήσεις ή είναι σε θέση να τις βρουν. Θεωρούν ότι οι άνθρωποι τους είναι ικανοί και αισιοδοξούν ότι θα αναπτύξουν τις δυνατότητες τους. Συνήθως δεν συνηθίζουν να καθοδηγούν τους ανθρώπους τους τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν γιατί τους έχουν ήδη προετοιμάσει για αυτό. Οι managers αντίθετα, αναθέτουν εργασίες και παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο ολοκλήρωσης τους.

Οι ηγέτες δημιουργούν οπαδούς, οι managers έχουν υπαλλήλους.

Οι ηγέτες έχουν ανθρώπους που πηγαίνουν πιο πέρα από απλά να τους ακολουθούν. Γίνονται οπαδοί τους και ένθερμοι υποστηρικτές τους, βοηθώντας τους να χτίσουν το προφίλ τους και να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι οπαδοί που έχουν τους βοηθούν να αυξήσουν την προβολή και την αξιοπιστία τους. Οι managers έχουν προσωπικό που ακολουθεί τις οδηγίες τους και επιδιώκει να τους ευχαριστεί πάντα.

Κεφάλαιο 2ο

Η οργανωτική κουλτούρα

2.1 Η έννοια της κουλτούρας

Ο πολιτισμός και η κουλτούρα είναι δύο έννοιες που βρίσκονται πολύ κοντά χωρίς όμως να ταυτίζονται. Είναι πολύ δύσκολο να βρούμε τις διαφορές τους καθώς πολλές φορές χώρες που θεωρούνται απολίτιστες μπορεί να έχουν κουλτούρα ενώ κάποιες που θεωρούνται πολιτισμένες μπορεί να έχουν έλλειψη κουλτούρας.

Η κουλτούρα είναι το άπαν για μια κοινωνία καθώς αναφέρεται στη γνώση και τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του τρόπου ζωής μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων που ζουν σε μια περιοχή. Από την άλλη πλευρά, ο πολιτισμός είναι η εξέλιξη της ανθρώπινης κοινωνίας που σημαίνει ότι αντιπροσωπεύει το προηγμένο επίπεδο κοινωνικής και ανθρώπινης ανάπτυξης (Ajiferuke, Boddewyn's, 1970). Η έννοια της κουλτούρας είναι αφηρημένη καθώς κάθε άτομο μπορεί να έχει τη δική του θεώρηση και αντίληψη για αυτήν.

Υπάρχουν επομένως εκατοντάδες αντιλήψεις για την κουλτούρα και κάθε μια από αυτές εκφράζει μια διαφορετική προοπτική (Kroeber, Kluckhohn, & Untereiner, 1952), η οποία μάλιστα έχει αλλάξει κατά περιόδους.

Ένας ανθρωπολόγος, ο Edward B. Taylor (1871) είναι ο πρώτος που καθόρισε την έννοια της κουλτούρας επιστημονικά: σύμφωνα με αυτόν η κουλτούρα είναι " το πολύπλοκο σύνολο που περιλαμβάνει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, τις τέχνες, τα ήθη, τους νόμους, τα έθιμα και οποιεσδήποτε άλλες δυνατότητες και συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο, ως μέλος μιας κοινωνίας".

Ο Edouard Herriot (1930) είχε πει ότι η κουλτούρα είναι "αυτό που παραμένει όταν κάποιος έχει ξεχάσει τα πάντα". Ο ορισμός αυτός αν και δεν έχει επιστημονικό χαρακτήρα επισημαίνει ότι η κουλτούρα ανήκει στον πυρήνα μιας κοινωνίας.

Από όλους τους παραπάνω ορισμούς, όλα τα κοινά και βασικά σημεία τονίζουν τη συμμετοχή του ανθρώπινου στοιχείου. Η κουλτούρα είναι ανθρωπογενής, συνδέεται στενά με τον άνθρωπο και χαρακτηρίζει αποκλειστικά τη ζωή του καθενός. Μπορεί επομένως κάποιος να καθορίσει τη κουλτούρα ως ένα σύστημα αξιών που

δημιουργούνται και συσσωρεύονται από τον άνθρωπο κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθημερινών πρακτικών δραστηριοτήτων του, σε σχέση με το φυσικό και κοινωνικό του περιβάλλον.

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα κομμάτι από το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο μια κουλτούρα δημιουργείται. Αυτή η διαπίστωση συνεπάγεται την ύπαρξη ενός τρισδιάστατου συστήματος συντεταγμένων που καθορίζουν την κουλτούρα: την ανθρώπινη, που αποτελεί και τον πυρήνα της κουλτούρας, το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον που διαμορφώνουν το χώρο που κινείται η κουλτούρα και την ομάδα δραστηριοτήτων που δίνουν τη χρονική διάσταση του πολιτισμού.

Η έννοια της κουλτούρας περικλείει πολλά στοιχεία όπως: έθιμα και συνήθειες, γλώσσα, θρησκεία, ηθικά πρότυπα, αξίες, απόψεις και συμπεριφορές, εκπαίδευση, τέχνη και κοινωνικές δομές(οικογένεια, σχολείο, πολιτεία) (Hager, 2011).

Οι Rai και Panna (2010) αποδίδουν στην έννοια της κουλτούρας πολλά χαρακτηριστικά, αλλά τα τέσσερα πιο βασικά από αυτά είναι:

- Η κουλτούρα έχει μια κοινωνική διάσταση: δεν δημιουργείται από ένα άτομο και σχηματίζεται και αναπτύσσεται μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης ενώ κατόπιν μοιράζεται μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή κοινωνίας.

- Ο πολιτισμός είναι συστηματικά οργανωμένος: Όλα τα πράγματα και οι έννοιες γύρω από τους ανθρώπους ανήκουν σε συστήματα. Ωστόσο, η κουλτούρα ως σύστημα, φαίνεται να είναι πολύ περίπλοκη καθώς πολλές φορές στο σύνολο της, που είναι ένα μεγάλο σύνολο διακεκριμένων μερών από διαφορετικές ομάδες αξιών, πρέπει να εξετάζονται τυχόν επικαλύψεις ή επιδράσεις μεταξύ των ομάδων καθώς μπορεί, σε πρώτη προσέγγιση, να επικαλύπτεται από κάποιους επιμέρους παράγοντες.

Η κουλτούρα έχει αξία: Η κουλτούρα είναι μεν ένα σύστημα αλλά όλα τα συστήματα δεν έχουν κουλτούρα.

Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα αξιών: είναι δηλαδή ένα εργαλείο μέτρησης του επιπέδου που βρίσκεται κάθε στιγμή η ανθρωπότητα.

Η κουλτούρα διαδίδεται και μαθαίνεται. Έτσι, η κουλτούρα μπορεί να κληρονομηθεί και να μεταδοθεί από τη μια γενιά στην άλλη, γεγονός που την καθιστά δυναμική και συνεχή.

Μέσα από την ιστορία της ανάπτυξης της φαίνεται ότι η κουλτούρα μπορεί να αλλάξει ως απάντηση στις αλλαγές των συνθηκών του φυσικού περιβάλλοντος.

Με αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της κάθε κοινωνίας καθώς αφορά κάθε μέλος αυτής στο οποίο καθορίζει τη συμπεριφορά, τις απόψεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτό καταλαβαίνει τον κόσμο.

2.2 Η οργανωτική κουλτούρα

Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος, καθολικά αποδεκτός ορισμός ή ερμηνεία για τον όρο οργανωτική κουλτούρα αλλά, η οργανωτική κουλτούρα, όπως και η έννοια της κουλτούρας, εξακολουθεί να είναι μια ανθρωπογενής έννοια (Knapp, 2006). Στον θεωρητικό κλάδο η οργανωτική κουλτούρα είναι συνδεδεμένη με τη νοοτροπία που έχει καλλιεργηθεί σε ένα χώρο.

Ο Louis (1980) ορίζει την οργανωτική κουλτούρα ως ένα σύνολο αντιλήψεων ή εννοιών που μοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων. Το σύνολο αυτό μοιράζεται σιωπηρά μεταξύ των μελών της ομάδας και την χαρακτηρίζει. Είναι βαθιά ριζωμένο στα μέλη της ομάδας και συνεχίζει να μεταβιβάζεται στα νέα μέλη της ομάδας.

Αυτός ο ορισμός υποδηλώνει δύο βασικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας, ότι είναι κοινής χρήσης και μαθαίνεται.

Οι Chatman και Eunyoungh (2003) περιγράφουν την οργανωτική κουλτούρα ως ένα σύστημα κοινών αρχών, αξιών και πεποιθήσεων που καθοδηγούν τους ανθρώπους να γνωρίζουν ποια είναι η κατάλληλη και ποιά είναι η ακατάλληλη συμπεριφορά.

Γενικεύοντας, ο Geert (2014), αναφέρεται στην οργανωτική κουλτούρα ως έναν " συλλογικό προγραμματισμό του μυαλού βάσει του οποίου διακρίνονται τα μέλη μιας οργανωμένης ομάδας από τους άλλους ανθρώπους ".

Ένας άλλος τρόπος για τον ορισμό της οργανωτικής κουλτούρας είναι ότι αποτελεί ένα σύνολο εννοιών που έγιναν αποδεκτές από τα μέλη μιας οργανωμένης ομάδας σε ένα δεδομένο χρόνο (Pettigrew, 1979).

Όμως, ένας χρήσιμος, περιεκτικός και δημοφιλής ορισμός για την οργανωτική κουλτούρα δόθηκε από τον Edgar Schein (1992) ο οποίος την παρουσίασε ως "ένα πρότυπο κοινών

βασικών αρχών που έμαθε η ομάδα καθώς προσπαθούσε να επιλύσει τα εξωτερικά της προβλήματα προσαρμογής και εσωτερικής οργάνωσης. Καθώς το πρότυπο αυτό έχει λειτουργήσει αποτελεσματικά θεωρείται έγκυρο και κατάλληλο για να ληφθεί υπόψη και να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέπτονται και να αισθάνονται σε ανάλογες περιπτώσεις.

Αυτοί οι ορισμοί δείχνουν ότι η οργανωτική κουλτούρα, έχει όλα τα χαρακτηριστικά του πολιτισμού που έχει αναπτυχθεί και δεν είναι παρά μια άλλη μορφή και ένα άλλο επίπεδο κουλτούρας, όπως και η εθνική ή η ομαδική κουλτούρα. (Hofstede, 2010). Επιπλέον, οι παραπάνω ορισμοί δίνουν έμφαση στα μέσα επικοινωνίας μέσω των οποίων η οργανωτική κουλτούρα μεταφέρεται στα μέλη. Σε γενικές γραμμές, εμφανίζεται ότι η οργανωτική κουλτούρα περιλαμβάνει όλα τα πολιτιστικά στοιχεία μιας κοινωνίας, όπως οι κανόνες, η γλώσσα, η συχνότητα και ο τρόπος επικοινωνίας, που εκείνη επιλέγει, δημιουργεί, χρησιμοποιεί και εκδηλώνει για να την διαμορφώσει με τρόπο χαρακτηριστικό.

2.3 Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός μέλους μέσα στο περιβάλλον που ζει. Σε μια επιχείρηση, μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα θα επηρέαζε σαφώς τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται και ενεργούν οι εργαζόμενοι σε αυτήν.

Επομένως, μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα μπορεί να δημιουργήσει για την επιχείρηση μια πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση, βελτιώνοντας τις επιδόσεις των εργαζομένων και την συνεργασία μεταξύ τους. Εκτός αυτού, μια ισχυρή κουλτούρα συμβάλλει στη μείωση των διαφωνιών και αντιπαραθέσεων μέσα στην επιχείρηση, ενισχύει τον έλεγχο και βοηθάει στη παρακίνηση των εργαζομένων (Dawson, 2010). , Schein, 2010, McKenna, 2012).

Πριν απ' όλα, μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα ενδυναμώνει τη σχέση μεταξύ των μελών, τους βοηθά να μοιράζονται μια κοινή αντίληψη για ένα ζήτημα και να αποτιμούν, επιλέγουν και προσανατολίζουν τη δράση τους στην ίδια κατεύθυνση. Όταν διαφαίνεται κίνδυνος σύγκρουσης μέσα στην οργάνωση, τα κοινά πρότυπα και αξίες είναι τα στοιχεία εκείνα που επιτρέπουν μια πιο ψύχραιμη θεώρηση και προσφέρουν την απαιτούμενη βοήθεια για να αξιολογήσουν σωστά την κατάσταση.

Δεύτερον, η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνει και ελέγχει τις συμπεριφορές των μελών, τα πρότυπα που έχουν, τις διαδικασίες, τους κανονισμούς, κλπ. Επιπλέον, η οργανωτική κουλτούρα βοηθάει ώστε να περιορίζεται το εύρος της περιοχής που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επειδή η απόφαση που θα ληφθεί έχει νόημα μόνο όταν ταιριάζει με την επικρατούσα οργανωτική κουλτούρα.

Από την άλλη πλευρά, η οργανωτική κουλτούρα βοηθά τα μέλη μιας ομάδας να αποκτήσουν μια σαφή εικόνα του στόχου και του προσανατολισμού της εργασίας που καλούνται να επιτελέσουν. Καθώς δημιουργεί καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας εφόσον υπάρχει κοινή κατανόηση και ενδιαφέρον, βελτιώνει το περιβάλλον εργασίας ώστε αυτό να είναι φιλικό και υγιές. Όταν ένας οργανισμός επιτύχει την οικοδόμηση μιας ισχυρής κουλτούρας, διασφαλίζει την αφοσίωση των εργαζομένων σε αυτόν, καθώς κάνει τα μέλη να αισθάνονται υπερήφανα τόσο για την οργάνωση, όσο και για την εργασία που κάνουν. (Dawson, 2010)

Με τον συνδυασμό των παραπάνω αποτελεσμάτων, η οργανωτική κουλτούρα μιας επιχείρησης /οργανισμού μπορεί να έχει θετική επίδραση και να επηρεάζει την απόδοση της δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν στην αγορά.

2.4 Οι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας

Για να κατανοήσουν την οργανωτική κουλτούρα, οι ερευνητές χρησιμοποιούν διαφορετικές προσεγγίσεις για να προωθήσουν μια αναζήτηση. Σε αυτή την ενότητα αναφέρονται τρεις από τις προσεγγίσεις αυτές που αφορούν την οργανωτική κουλτούρα και δίνουν μια πλήρη εικόνα του θέματος: η προσέγγιση του Reynold, εκείνη του Schein και η προσέγγιση του Hofstede.

Η προσέγγιση του Reynolds

Ο Reynolds (1986) προχωρώντας σε μια βιβλιογραφική αναζήτηση προηγούμενων μελετών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν 14 ανεξάρτητες διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας που είναι:

Η εξωτερική έναντι της εσωτερικής έμφασης που δίνεται: Η εξωτερική έμφαση δίνεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων που έχουν οι πελάτες ή οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι, ενώ η εσωτερική έμφαση εστιάζει στη κάλυψη των απαιτήσεων που δημιουργούν οι

εσωτερικές δραστηριότητες, όπως οι συναντήσεις επιτροπών ή οι διάφορες εκθέσεις και απολογισμοί.

Το αποτέλεσμα έναντι της κοινωνικής ευθύνης: Αυτή η διάσταση δείχνει τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση/οργανισμός θεωρεί πιο σημαντική την επίτευξη του στόχου από τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων.

Ο κίνδυνος έναντι της ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον: Αυτή η διάσταση μετράει πόσο η οργάνωση επιθυμεί να αλλάξει ή να υιοθετήσει διαφορετικό πρόγραμμα ή διαδικασίες για να δημιουργήσει ένα πιο ασφαλές περιβάλλον στην εργασία.

Η συμμόρφωση έναντι ατομικότητας: ο βαθμός στον οποίο η ιδιαίτερη και ιδιοσυγκρασιακή συμπεριφορά στην εργασία και την κοινωνική ζωή των εργαζομένων είναι ανεκτή.

Οι ατομικές έναντι των ομαδικών ανταμοιβών: Αφορά το κατά πόσο μια οργάνωση θα ανταμείψει όλα τα μέλη της ομάδας ή μεμονωμένα κάποια από αυτά με βάση τη συνεισφορά τους.

Η ατομική ή η συλλογική λήψη αποφάσεων: ενδιαφέρει ο βαθμός λήψης αποφάσεων από άτομα της ομάδας ή από την συνεκτίμηση προτάσεων διαφόρων ατόμων που επηρεάζονται από αυτές.

Η κεντρική ή η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων: οι αποφάσεις λαμβάνονται από όσους βρίσκονται σε κεντρική θέση στην οργάνωση ή από εκείνους που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας.

Η άμεση (Ad hoc) έναντι της προγραμματισμένης ενέργειας: η επιχείρηση/οργανισμός αναπτύσσει ad hoc ενέργειες για όλες τις αλλαγές που χρειάζονται ή έχει δημιουργήσει σύνθετα σχέδια που προλαβαίνουν τις περισσότερες μελλοντικές καταστάσεις.

Η σταθερότητα έναντι της καινοτομίας: ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ανοίγεται προς τα έξω υιοθετώντας νέα και διακριτά προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες.

Η συνεργασία έναντι του ανταγωνισμού: αφορά τη στάση κάθε μέλους απέναντι στα άλλα μέλη της ομάδας και το έργο τους, ως προς την αντιπαλότητα και τις έριδες που δημιουργούνται, αλλά επίσης και όσον αφορά τη διάθεση για εξωτερικό ανταγωνισμό με τους ξένους.

Η απλή έναντι της σύνθετης οργάνωσης: ο βαθμός πολυπλοκότητας της επίσημης ή και της ανεπίσημης πολλές φορές δομής που αναπτύσσεται στη πράξη καθώς και της εταιρικής πολιτικής οργάνωσης και στελέχωσης.

Οι άτυπες και οι τυπικές διαδικασίες: το επίπεδο της τάσης στο να αναπτυχθεί και να υπάρχει ένα επίσημο εργαλείο για όλες τις διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων. Όσο πιο επίσημες είναι οι διαδικασίες, τόσο πιο αναλυτικοί κανόνες, λεπτομερείς εντολές και διαδικασίες σε γραπτή μορφή χρησιμοποιούνται για να τεκμηριώσουν όλες τις ενέργειες. Μια περισσότερο άτυπη μορφή θα περιελάμβανε προφορικές συζητήσεις και εγκρίσεις επί βασικών θεμάτων, για δε τα ασήμαντα θέματα δεν θα χρειαζόταν καθόλου τεκμηρίωση.

Η υψηλή έναντι της χαμηλής αποδοχής στην επιχείρηση/ οργανισμό: Ο βαθμός εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται σε σχέση με άλλες συναφείς ομάδες

Η άγνοια έναντι της γνώσης των οργανωτικών προσδοκιών και στόχων: το επίπεδο της γνώσης και της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με τη δουλειά τους, δηλαδή τι αναμένει η επιχείρηση να κάνουν και πως συμβάλλουν στον κοινό στόχο του οργανισμού(Reynold, 1986: 234-236)

Αυτός ο τρόπος διαστασιοποίησης της νοοτροπίας για την οργάνωση μιας επιχείρησης/οργανισμού είναι πολύ λεπτομερής και καλύπτει όλα τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας. Αυτό το πλαίσιο είναι επίσης χρήσιμο για να αξιολογήσει την απόδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και να συγκρίνει με άλλες.

Η θεώρηση Hofstede

Ο Hofstede (2011) χρησιμοποίησε ένα πλαίσιο έξι διαστάσεων για να περιγράψει την οργανωτική κουλτούρα μιας επιχείρησης.

Ο προσανατολισμός προς τη λειτουργία έναντι του προσανατολισμού στα αποτελέσματα (προσανατολισμός προς τα μέσα έναντι των στόχων): Αυτή η διάσταση συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Μια οργανωτική κουλτούρα επικεντρωμένη στην πορεία επικεντρώνεται στο πώς γίνεται η δουλειά, δηλαδή ενδιαφέρεται περισσότερο για την τεχνική και γραφειοκρατική ρουτίνα, ενώ μια κουλτούρα με γνώμονα τα αποτελέσματα ενδιαφέρεται περισσότερο σχετικά με το αποτέλεσμα. Οι δύο πλευρές αυτής της διάστασης είναι επίσης διαφορετικές σε επίπεδο ανάληψης κινδύνων.

Καθώς η προσανατολισμένη στη διαδικασία κουλτούρα δίνει έμφαση στη ασφάλεια που υπάρχει κατά τη διάρκεια της εργασίας, οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τους περιττούς κινδύνους και καταβάλλουν λελογισμένες προσπάθειες κατά την εργασία τους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις με προσανατολισμό προς τα αποτελέσματα τείνουν να αναλαμβάνουν περισσότερους κινδύνους στη προσπάθεια τους για να επιτύχουν κάποιους συγκεκριμένους εσωτερικούς στόχους.

Μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην εργασία αντί να είναι προσανατολισμένη στους εργαζόμενους: Αυτή η διάσταση σχετίζεται με τη φιλοσοφία διαχείρισης. Η κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στην εργασία αναζητάει την ευθύνη μόνο για την απόδοση των εργαζομένων στις διάφορες θέσεις εργασίας, ακόμη και αν αυτό σε μεγάλο βαθμό πιέζει τους εργαζόμενους στην εκτέλεση της εργασίας τους. Αντίθετα, η κουλτούρα που εστιάζει στους εργαζόμενους λαμβάνει επίσης υπόψη την ευημερία των εργαζομένων και φροντίζει για μεμονωμένα θέματα που την επηρεάζουν.

Μια κουλτούρα επαγγελματική σε σχέση με μια κουλτούρα περιορισμένης εμβέλειας: Με την επαγγελματική κουλτούρα, οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με το επάγγελμά τους ή το περιεχόμενο της δουλειάς τους. Στην κουλτούρα περιορισμένης εμβέλειας, η σημασία των μελών καθορίζεται από την ομάδα.

Ένα ανοικτό σύστημα έναντι ενός κλειστού συστήματος: Αυτή η διάσταση αντικατοπτρίζει το επίπεδο προσβασιμότητας ενός οργανισμού. Παραπέμπει στο εσωτερικό και εξωτερικό στύλ επικοινωνίας και στο πόσο εύκολα γίνονται αποδεκτοί οι νεοφερμένοι. Στο ανοικτό σύστημα, ένα μέλος είναι ανοικτό τόσο σε γνωστά όσο και σε καινούργια πρόσωπα καθώς όλοι πιστεύουν ότι όλοι μπορούν να χωρέσουν μέσα στην οργάνωση.

Ένας σφιχτός έναντι ενός χαλαρού ελέγχου: Αυτή η διάσταση ασχολείται με το μέγεθος του εσωτερικού ελέγχου, τη διάρθρωση και την πειθαρχία. Εκφράζει το επίπεδο τυπικότητας και ακρίβειας της οργάνωσης. Σε μια κουλτούρα ελέγχου υπάρχει αυστηρή πειθαρχία στην εργασία και αναμένεται από τα μέλη να είναι ακριβή, σοβαρά και συνειδητά ενώ μια χαλαρή κουλτούρα εμφανίζει λιγότερο έλεγχο και πειθαρχία.

Μια κουλτούρα ρεαλισμού έναντι μιας κουλτούρας κανόνων και οδηγιών: Αυτή η διάσταση αφορά την ικανοποίηση των πελατών ή, γενικά, ορίζει τον κύριο τρόπο αντιμετώπισης των απαιτήσεων του περιβάλλοντος. Η ρεαλιστική προσέγγιση υπάρχει, ως

επί το πλείστον, σε τμήματα όπως οι πωλήσεις ή η εξυπηρέτηση πελατών, και επικεντρώνεται στο να εκπληρώσει τις απαιτήσεις των πελατών. Από την άλλη πλευρά, η κανονιστική προσέγγιση (εσωτερική διάσταση) δίνει έμφαση στην επιχειρηματική δεοντολογία και τα ζητήματα εντιμότητας, που εμφανίζονται σε τμήματα που εμπλέκονται με νόμους και κανονισμούς.

Πιο πρόσφατα, στον ιστότοπό του, ο Hofstede (2014) προσθέτει δύο ακόμη διαστάσεις: τον βαθμό αποδοχής του ηγετικού ύφους και τον βαθμό ταυτοποίησης των εργαζομένων με την οργάνωση. Ο βαθμός αποδοχής του ηγετικού στυλ υποδηλώνει πόσο ηγετικό ύφος του άμεσου προϊσταμένου των υπαλλήλων ταιριάζει με τις προτιμήσεις τους και είναι αποδεκτό από αυτούς.

Ο βαθμός ταυτοποίησης με τον οργανισμό φανερώνει το βαθμό στον οποίο κάποιος εκτιμάει τη ταύτιση που έχει με τον οργανισμό, σε θέματα όπως εσωτερικούς στόχους, πελάτες, προϊστάμενο, ομάδα, κ.λπ.

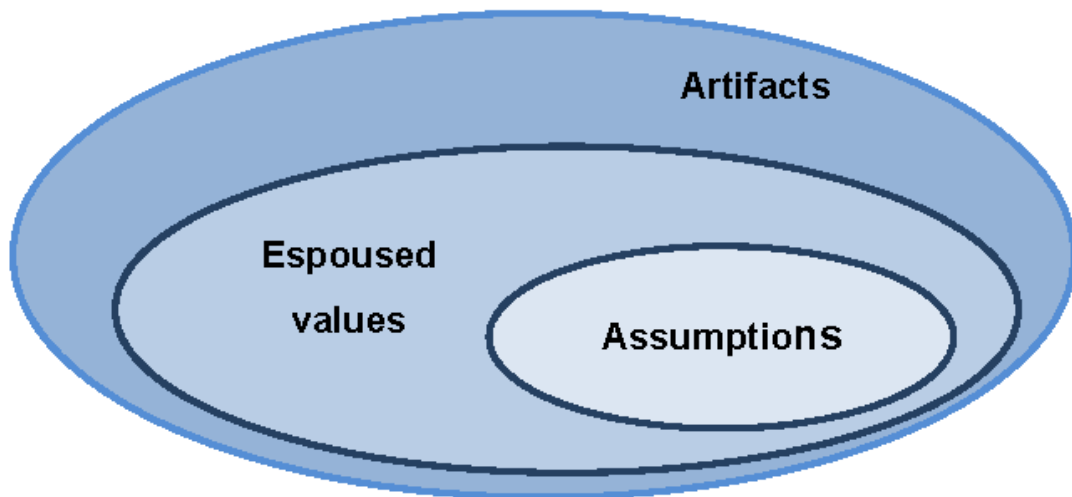
Οι διαστάσεις του Schein για την οργανωτική κουλτούρα

Ο Schein (1992) χρησιμοποίησε πέντε ερωτήσεις για να μελετήσει και να περιγράψει την οργανωτική κουλτούρα μιας οργάνωσης. Αυτές είναι:

- Ποιά είναι η σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του.
- Ποιά είναι η αντίληψη της πραγματικότητας και της εμπιστοσύνης, που είναι η βάση που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση/οργανισμός για τη λήψη αποφάσεων
- Ποιά είναι η φύση του ανθρώπινου δυναμικού
- Ποιά είναι η φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας
- Ποιά είναι η μορφή των ανθρωπίνων σχέσεων

Ο Schein (1992) θεωρεί την οργανωτική κουλτούρα και την ηγεσία ως "δύο πλευρές ενός ίδιου νομίσματος". Αυτός, λοιπόν, εισήγαγε τρία επίπεδα οργανωτικής κουλτούρας στα οποία πρέπει κάποιος να εστιάσει: αντικείμενα, αξίες που εμπνέουν και παραδοχές.

Σχήμα 2.1 τα 3 επίπεδα οργανωτικής κουλτούρας



(πηγή: Schein, 1992)

Οι υποθέσεις

Οι υποθέσεις περιλαμβάνουν τις πιο βασικές αξίες οι οποίες είναι μεν κοινές σε όλους αλλά είναι αόρατες ακόμη και στα μέλη της ομάδας. Εάν θεωρήσουμε την οργανωτική κουλτούρα ως ένα σύνολο καταγεγραμμένων αρχών, ο πυρήνας είναι οι υποθέσεις.

Αυτό σημαίνει ότι αν και είναι μεγάλος ο χρόνος που χρειάζεται για να δημιουργηθούν οι βασικές αξίες, η ύπαρξή τους, όταν δημιουργηθούν, οδηγεί στη διείσδυση και τη μετάδοση των χαρακτηριστικών που έχουν στις ενταγμένες αξίες και τα αντικείμενα. Στη περίπτωση αυτή συνεπώς, οι υποθέσεις από τη στιγμή που θα εγκατασταθούν είναι δύσκολο να διαγραφούν αλλά μπορούν μόνο να αλλάξουν υπό ορισμένες συνθήκες. Για το λόγο αυτό οι οργανώσεις χαρακτηρίζονται από το κατά πόσο έχουν πραγματικά κατανοήσει και ακολουθούν αυτά που αναφέρουν στις παρουσιάσεις τους.

Οι ενταγμένες αξίες

Αυτές αντιπροσωπεύουν τη φιλοσοφία, τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού. Οι ενταγμένες αξίες περιέχουν επίσης άγραφους κανόνες, που όλα τα μέλη καταλαβαίνουν και ακολουθούν ενσυνείδητα. Οι ενταγμένες αξίες περιλαμβάνουν επίσης το εργασιακό περιβάλλον καθώς και το στυλ της ηγεσίας.

Το εργασιακό περιβάλλον αντανακλά τις σχέσεις που υπάρχουν μέσα σε ένα οργανισμό: πώς, οι προϊστάμενοι εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους, πόσο είναι ανοικτή η

οργάνωση στην καινοτομία ή πως επιλέγει την αποφυγή του κινδύνου, πόσο ανταγωνιστικές είναι οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, πως επιλύονται οι συγκρούσεις. Από την άλλη πλευρά, το στυλ ηγεσίας αντικατοπτρίζει τη στάση και τη δύναμη του ηγέτη στην υλοποίηση του στόχου της οργάνωσης.

Τα αντικείμενα

Αυτό το επίπεδο μπορεί να θεωρηθεί ως η ορατή περιοχή της οργανωτικής κουλτούρας. Οι διακριτοί παράγοντες αυτού του επιπέδου είναι ορατοί ακόμη και για όσους δεν έχουν σχέση με την οργάνωση. Περιλαμβάνουν την υποδομή του οργανισμού, την εικόνα που παρουσιάζει, τη ροή των πληροφοριών καθώς και τη γλώσσα που χρησιμοποιείται στα μηνύματα που στέλνει η επιχείρηση/οργανισμός.

Μια επιχείρηση μπορεί να ισχυρίζεται ότι δίνει έμφαση στη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφορήσης μεταξύ των εργαζομένων της αλλά η δομή της μπορεί να δημιουργεί στεγανά ή η διάταξη των χώρων μπορεί να αποκλείει τη συνεργασία. Στη περίπτωση αυτή τα ορατά αντικείμενα δείχνουν ότι οι αξίες που ενδεχομένως οι κορυφαίοι ηγέτες στοχεύουν είτε δεν έχουν μεταφερθεί σωστά στις δραστηριότητες του οργανισμού ή δεν εφαρμόζονται συνειδητά από τους υπεύθυνους.

Αντιθέτως, όταν το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει αυτά τα αντικείμενα θα είναι τα πρώτα που θα δεχθούν τις νέες επιρροές και θα αλλάξουν ευκολότερα από τα άλλα δύο επίπεδα. Όταν αυτά τα εξωτερικά επίπεδα της εταιρικής κουλτούρας αρχίσουν να μεταβάλλονται για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορεί να φθάσουν στο σημείο ώστε να εξαλείψουν σταδιακά και τις βασικές αξίες στον πυρήνα της οργάνωσης. Εκείνη τη στιγμή, θα αλλάξει άμεσα η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης/οργανισμού. Αυτές οι αλλαγές, όταν γίνουν μπορεί είτε να υποστηρίξουν είτε να επιβαρύνουν την απόδοση της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3ο

Τα διάφορα μοντέλα οργανωσιακής εργασίας

Η ηγεσία είναι η τέχνη του θετικού επηρεασμού των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης σε μια ποικιλία οργανωτικών καταστάσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό, σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά, προέρχεται από ένα διαφορετικό υπόβαθρο που έχει τα δικά του σύνολα πολιτιστικών κανόνων και ανταποκρίνεται στις δομές ηγεσίας σύμφωνα με τα προηγούμενα πρότυπα που είχε. Θεωρούμε επομένως ότι στη κάθε περίπτωση ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο από ένα άλλο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Σ' αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα πιο αναγνωρισμένα μοντέλα οργανωσιακής ηγεσίας, με αναφορά στις πιο βασικές υποθέσεις και αρχές στις οποίες ανταποκρίνονται καθώς και στα χαρακτηριστικά τους.

3.1 Ηγεσία των συναλλαγών

Η ηγεσία των συναλλαγών επικρατεί σε οργανώσεις με πολύ καλά ανεπτυγμένες δομές που έχουν σαφώς καθορισμένες ανταμοιβές και ποινές. Η οργανωτική νοοτροπία είναι ένας από τους καθορισμένους μηχανισμούς ελέγχου μέσα από τους οποίους οι εξαιρετικές επιδόσεις ανταμείβονται και η έλλειψη επιδόσεων ή η παραβίαση κανόνων τιμωρείται. Οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται αυτό το μοντέλο ηγεσίας είναι:

- Οι άνθρωποι υποκινούνται από την ανταμοιβή και την τιμωρία.
- Οι οργανώσεις, όπως και οι κοινωνίες, λειτουργούν καλύτερα με μια σαφή δομή διοίκησης.
- Όταν οι άνθρωποι έχουν συμφωνήσει να εκτελέσουν μια εργασία, ένα μέρος της συμφωνίας στηρίζεται στο ότι παραχωρούν όλες τις εξουσίες στον διευθυντή τους.
- Ο πρωταρχικός σκοπός ενός υφισταμένου είναι να κάνει ό, τι τους λέει ο διευθυντής τους.

Τα χαρακτηριστικά αυτού του στυλ ηγεσίας είναι:

- Η καθοδήγηση βάσει ανταμοιβής και τιμωρίας.
- Εύκολη διαχείριση των εργαζομένων όταν έχουν καθορισθεί με ακρίβεια οι κανόνες συμπεριφοράς και προσφοράς.

- Οι κανόνες είναι πιο σημαντικοί από το προσωπικό.

3.2 Η ηγεσία των μετασχηματισμών

Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στην άποψη ότι όταν οι άνθρωποι καταλάβουν ότι αναγνωρίζεται η αξία τους θα εκτελέσουν σωστά τις υποχρεώσεις τους. Στη περίπτωση αυτή, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εθελοντές έχουν βαθιά επιθυμία να αποτελέσουν μέρος μιας επιτυχημένης οργάνωσης και θα εκτελέσουν τα καθήκοντα τους καλύτερα όσο αισθάνονται ότι είναι μέρος κάποιας οντότητας μεγαλύτερης από τον εαυτό τους. Ένας ηγέτης με τάσεις μετασχηματισμού έχει μια προσωπικότητα που κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι μπορούν να κάνουν οτιδήποτε (Μιχιώτης & Καμπούρη, 2007). Οι ηγέτες αυτού του τύπου εμπνέουν μέσω λόγων και ενεργειών και όχι μέσω ανταμοιβής και τιμωρίας. Οι υποθέσεις στις οποίες βασίζεται αυτό το στυλ ηγεσίας είναι:

- οι άνθρωποι θα ακολουθήσουν ένα άτομο που τους εμπνέει.
- ένα άτομο με όραμα και πάθος μπορεί να επιτύχει σπουδαία πράγματα.
- ο τρόπος για να υπάρχουν αποτελεσματικές και ολοκληρωμένες ενέργειες είναι η μετάδοση ενθουσιασμού και ενέργειας.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που έχει αυτό το στυλ είναι:

- διαθέτει υψηλή ενέργεια και πάθος
- αγαπά τους ανθρώπους
- καταπονείται όταν υπάρχουν υπερβολικοί κανόνες οργάνωσης.

3.3 Πνευματική ηγεσία

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, όσοι μελετούσαν τα φαινόμενα συμπεριφοράς παρατηρούσαν μια αυξανόμενη ανοχή και μάλιστα μερικές φορές ακόμη και την προώθηση της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας. Ξεκίνησαν λοιπόν να εξετάζουν και να προτείνουν μοντέλα πνευματικής ηγεσίας σε επιχειρήσεις και άλλους τύπους οργανισμών.

Τουλάχιστον δύο μοντέλα πνευματικής ηγεσίας προτάθηκαν από το στις αρχές του 21ου αι. το μοντέλο Blackaby (2001) και το μοντέλο του Dr. Louis Fry (2003). Το μοντέλο πνευματικής ηγεσίας Blackaby τέθηκε αποκλειστικά από θρησκευτική άποψη, ενώ το

μοντέλο του Fry ήταν πιο γενικό και εφαρμόστηκε σε πολλούς τύπους οργανώσεων και για το λόγο αυτό το πνευματικό μοντέλο ηγεσίας του Fry κέρδισε μεγαλύτερη αποδοχή μεταξύ των μελετητών της οργάνωσης και της ηγεσίας.

Η πνευματική ηγεσία, όπως σχεδιάστηκε από τον Δρ. Fry και τους συνεργάτες του, προτείνει ένα μοντέλο εστιασμένο σε τρεις άξονες που βρίσκονται σε διαδοχική σειρά, σύμφωνα με το σχήμα όπου

1. η πρακτική της πνευματικής ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα
2. την πνευματική ευημερία των οπαδών που ακολουθούν που με τη σειρά της οδηγεί σε
3. ευνοϊκά οργανωτικά αποτελέσματα.

Η πνευματική ηγεσία αποτελείται από τρία συστατικά που περιλαμβάνουν: το όραμα, την αλτρουιστική αγάπη και την ελπίδα / πίστη.

Το αποτέλεσμα της πνευματικής ηγεσίας είναι η αίσθηση της έκκλησης για συμμετοχή και της προσχώρησης στους ακόλουθους. Τα αποτελέσματα της αίσθησης κλήσης και ένταξης είναι:

- Η αυξημένη απόδοση
- Η οργανωτική δέσμευση και
- Η αύξηση των κερδών

3.4 Η Συμμετοχική Ηγεσία

Η συμμετοχική ηγεσία είναι ο τύπος ηγεσίας που επιτρέπει στο προσωπικό από όλα τα επίπεδα της οργάνωσης να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτός ο τύπος ηγεσίας πιστεύει ότι η μεγαλύτερη συμμετοχή θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη συμμετοχή στην αποστολή της εταιρείας και επομένως σε καλύτερα αποτελέσματα. Οι υποθέσεις στις οποίες η συμμετοχική ηγεσία βασίζεται είναι:

Η συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων βελτιώνει την κατανόηση των ζητημάτων που εμπλέκονται εκείνοι που πρέπει τελικά να εκτελέσουν τις αποφάσεις.

Οι άνθρωποι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στις ενέργειες για τις οποίες έχουν συμμετάσχει στη σχετική λήψη αποφάσεων.

Οι άνθρωποι είναι λιγότερο ανταγωνιστικοί και πιο συνεργάσιμοι όταν εργάζονται σε κοινούς στόχους.

Όταν οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις μαζί, η κοινωνική δέσμευση μεταξύ τους είναι μεγαλύτερη και συνεπώς αυξάνει και η δέσμευση τους στη τελική απόφαση.

Όταν πολλοί άνθρωποι αποφασίζουν από κοινού παίρνουν καλύτερες αποφάσεις από όταν αποφασίζει ένα μόνο άτομο.

3.5 Η ηγεσία των συγκυριών

Οι οργανώσεις είναι τόσο δυναμικές όσο είναι και το κλίμα στο οποίο συμμετέχουν καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό που εκπληρώνει τους στόχους τους. Ως εκ τούτου, η λήψη αποφάσεων μπορεί να πάρει πολλές μορφές και μεγέθη και επομένως η ηγεσία δεν μπορεί να περιοριστεί σε ένα μόνο στυλ. Οι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικούς τύπους λύσεων. Η ηγεσία που βασίζεται στις συγκυρίες αναζητεί την καλύτερη λύση σε ένα δεδομένο πρόβλημα και ακολουθεί την αρχή ότι η καλύτερη δράση του ηγέτη εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες που καθορίζουν αυτή τη συγκεκριμένη κατάσταση.

Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας χρειάζεται να είναι πολύ ευέλικτος και το χαρακτηριστικό του είναι ότι μπορεί να φορέσει πολλά καπέλα και να ενδιαφέρεται για μια μεγάλη ποικιλία λύσεων.

3.6 Η Χαρισματική Ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία καθοδηγεί μια οργάνωση μόνο με την προσωπικότητά της. Το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης κινητοποιείται για να εκτελέσει την αποστολή του παρακινούμενο από τη χαρισματική ηγετική ικανότητα να πείθει μέσα από όμορφα λόγια και ισχυρά επιχειρήματα. Αυτός ο τύπος ηγεσίας συχνά εξαντλεί όλο το ανθρώπινο κεφάλαιο της ίδιας παρακίνησης. Μια τέτοια χαρισματική διέγερση μπορεί να οδηγήσει κάποιες φορές σε ριζικές αλλαγές συμπεριφοράς. Για τον χαρισματικό ηγέτη

- Η προσωπική γοητεία και η χάρη του λόγου είναι όλα όσα χρειάζεται για να δημιουργήσει οπαδούς.

- Η αυτοπεποίθηση είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό του.
- Οι άνθρωποι τον ακολουθούν γιατί τον θαυμάζουν προσωπικά.
- Έλκεται από το φως της δημοσιότητας
- Είναι το επίκεντρο της οργάνωσης.
- Συχνά αφήνει ένα μεγάλο κενό όταν αποχωρεί

3.7 Η μετριοπαθής ηγεσία

Πρόκειται για μια μορφή ηγεσίας η οποία είναι αποτελεσματική σε χώρες όπου υπάρχει η ανάλογη κουλτούρα για διάλογο (Μιχιώτης& Καμπούρη, 2007). Στηρίζεται σε βασικές υποθέσεις όπως:

- Οι ενέργειες ενός ηγέτη μιλούν πιο ζωντανά από τα λόγια του.
- Οι άνθρωποι παρακινούνται όταν τους κάποιος τους εμπιστεύεται και δεν τους ελέγχει πιεστικά.
- Ο εγωισμός και η επιθετικότητα δεν είναι ούτε απαραίτητα ούτε εποικοδομητικά.

Τα χαρακτηριστικά ενός μετριοπαθούς ηγέτη είναι:

- Καθοδηγεί από τα παρασκήνια.
- Δεν αισθάνεται πραγματικά άνετα στο προσκήνιο.
- Είναι εξίσου αφοσιωμένος σε ένα σκοπό από έναν χαρισματικό ηγέτη αλλά δεν το προβάλλει.

3.8 Η ηγεσία που εξυπηρετεί

Η θεωρία της ηγετικής οργάνωσης που ονομάζεται “ηγεσία του υπηρέτη” παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Δρ. Robert Greenleaf το 1977, αλλά ολοκληρώθηκε και άρχισε να αποκτά ενδιαφέρον μετά τη παρουσίαση της διδακτορικής διατριβής της Kathleen Patterson (2003). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ηγέτες-υπηρέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε αυτούς που τους ακολουθούν, και θεωρούν ότι οι ανάγκες των οπαδών τους είναι πρωταρχικές ενώ οι στόχοι της οργάνωσης είναι δευτερεύοντες. Πιστεύουν ότι αν οι ηγέτες της οργάνωσης δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των

οπαδών τους, οι οπαδοί τους θα καταβάλλουν εξαιρετικές προσπάθειες για να εκπληρώσουν το όραμα και τους στόχους της οργάνωσης (Greenleaf, 2002).

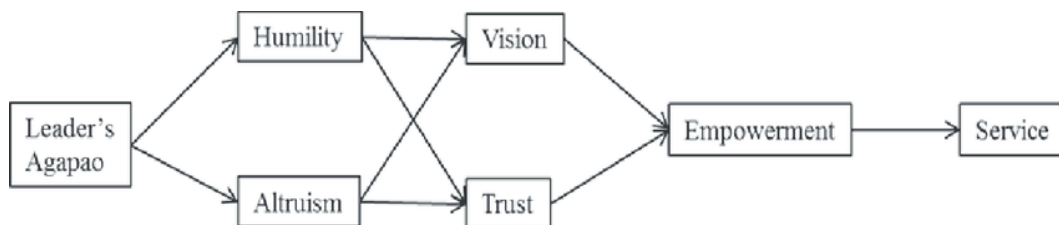
Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές που είναι:

- Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος απέναντι σε όσους τον ακολουθούν
- Οι ηγέτες έχουν ευθύνη απέναντι στην κοινωνία και σε εκείνους που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.
- Οι άνθρωποι που θέλουν να βοηθήσουν τους άλλους το κάνουν καλύτερα καθοδηγώντας τους με το παράδειγμα τους.

Όταν ένα έργο αποτύχει, ο ηγέτης –υπηρέτης αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για την αποτυχία.

Από την έρευνά της, η Patterson αποκάλυψε ένα συνδυασμό επτά αρετών ή χαρακτηριστικών που βρήκε ότι είναι ενδεικτικές εκείνων που ανέδειξαν σε ηγετική θέση όσους τους ακολουθούσαν (Patterson, 2003).

Σχήμα 3.3 τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο μοντέλο της ηγεσίας υπηρέτη



(πηγή: K. Patterson, 2003)

Όπως φαίνεται και στο σχήμα, οι αρετές αυτές ενός ηγέτη-υπηρέτη είναι:

- Αποδεικνύει με κάθε τρόπο την αγάπη και το ενδιαφέρον σε εκείνους που τον ακολουθούν
- Ενεργεί με ταπεινότητα.
- Είναι αλτρουιστής
- Είναι οραματιστής για τον οπαδό του
- Δείχνει εμπιστοσύνη.
- Μοιράζει ρόλους κρατώντας κάποιους και για τον ίδιο
- Εξυπηρετεί όσους εξαρτώνται από αυτόν

3.9 Η ηγεσία επιπέδου 5

Αυτό το είδος ηγεσίας ανακαλύφθηκε από τον ερευνητή των επιχειρήσεων Jim Collins. Είναι ένας συνδυασμός των προηγούμενων μοντέλων της μετριοπαθούς και της ηγεσίας εξυπηρέτησης. Ο Collins ανακάλυψε ότι οι πραγματικά αξιόλογες εταιρείες καθορίζονται από άλλες πτυχές εκτός από την ηγεσία. Ωστόσο, είναι ευθύνη των στελεχών της ηγεσίας επιπέδου 5 να ανακαλύπτουν και να κατανοούν αυτά τα στοιχεία και στη συνέχεια να τα ελέγχουν αποτελεσματικά. Τα στοιχεία αυτά είναι:

Ποιά θα είναι τα άτομα

Οι ηγέτες του επιπέδου 5 κατανοούν τη σημασία να επιλεγούν πρώτα τα κατάλληλα άτομα που θα υπηρετήσουν τη στρατηγική και μετά να αποφασισθεί πώς θα εφαρμοσθεί η στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι για την οργάνωση, και ταυτόχρονα να απομακρυνθούν οι λάθος επιλογές. Αν αυτό γίνει, χρειάζεται αν τοποθετηθούν τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις πριν ξεκινήσει η οργάνωση να εφαρμόζει τη στρατηγική της.

Το παράδοξο Stockdale

Το στοιχείο ονομάζεται έτσι από τον ναύαρχο James Stockdale, που πιάστηκε αιχμάλωτος κατά τη διάρκεια του πολέμου του Βιετνάμ που εξέφρασε ένα ιδιαίτερα αντιφατικό σύστημα πεποιθήσεων. Για να επιβιώσει, είπε: "Η ζωή, αυτή τη στιγμή, δεν θα μπορούσε να είναι χειρότερη αλλά η ζωή θα είναι κάποτε καλύτερη από ποτέ." Στην οργάνωση αυτό μεταφράζεται στην αποδοχή των δύσκολων πραγματικών συνθηκών μιας τρέχουσας κατάστασης, ενώ ο πραγματικός ηγέτης πιστεύει ότι μια μέρα η οργάνωση θα τις ξεπεράσει.

Η στιγμή της έκρηξης επιτυχίας

Ο Collins αναφέρεται στην δομή μιας μεγάλης εταιρείας παρουσιάζοντας την ως ένα μεταφορικό "σφόνδυλο". Οι πραγματικά μεγάλες οργανώσεις αναπτύσσουν σταδιακά την ορμή τους μέχρι να φθάσει μια "σημαντική" στιγμή όπου υπάρχει μια εκρηκτική αύξηση επιτυχίας που χρειάζεται ένα κατάλληλο ηγέτη στοιχείο για να την τιθασεύσει.

Η συμπεριφορά του σκαντζόχοιρου

Το "hedgehogconcept " πήρε το όνομα του από το δοκίμιο του φιλόσοφου IsaiahBerlin και αναφέρεται σε μια σύγκριση μεταξύ των δυνατοτήτων ενός σκαντζόχοιρου και μιας αλεπούς. Στο δοκίμιο, οι αλεπούδες χαρακτηρίζονται ως ζώα που γνωρίζουν από λίγο για πολλά θέματα, ενώ οι σκαντζόχοιροι γνωρίζουν πολύ ένα μόνο θέμα. Ο Collins πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις που δρουν σαν σκαντζόχοιροι είναι πιο πιθανό να επιτύχουν κάτι το εξαιρετικό. Η συμπεριφορά σκαντζόχοιρου σημαίνει κατανόηση τριών πραγμάτων:

- Σε τι η εταιρεία είναι σε θέση να είναι ηγέτης
- Πώς η οικονομία της μπορεί να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά
- Τι είναι αυτό που θα κάνει καλύτερα τους ανθρώπους της να παθιαστούν περισσότερο

Η κάθε οργάνωση εστιάζοντας στους τρεις αυτούς παράγοντες, εξηγεί ο Collins, εξαλείφει τις περιττές και μη κερδοφόρες προσπάθειες αλλού.

Η επιλογή των τεχνολογικών επιταχυντών

Οι μεγάλες εταιρείες έχουν ιδιαίτερη σχέση με την τεχνολογία, αν και απέχουν από τη χρήση τεχνολογίας απλώς και μόνο επειδή είναι μοντέρνα ή αιχμής. Ωστόσο, πραγματοποιούν επενδύσεις σε τεχνολογίες που συμβάλλουν στην αποστολή της. Αυτές οι αποφάσεις γίνονται από τον οργανωσιακό ηγέτη με προσεκτικό και απαιτητικό μάτι.

Ο πολιτισμός της πειθαρχίας

Ο Collins πιστεύει ότι οι μεγάλες εταιρείες παρουσιάζουν αξιοσημείωτη πειθαρχία σε τρεις τομείς: τους ανθρώπους, τη σκέψη και τη δράση. Οι πειθαρχημένοι άνθρωποι, εξηγεί, εξαλείφουν την ανάγκη για ιεραρχία. Η πειθαρχημένη σκέψη αφαιρεί τη γραφειοκρατία. Και η πειθαρχημένη δράση εξαλείφει την ανάγκη για υπερβολικό έλεγχο. Μαζί, και οι τρεις καταλήγουν σε εξαιρετικές επιχειρηματικές επιδόσεις.

Ωστόσο, η απόκτηση γνώσης και κατανόησης σε αυτούς τους τομείς δεν είναι αρκετή. Οι ηγέτες του επιπέδου 5 πρέπει επίσης να είναι προσεκτικοί των παγίδων που μπορεί να ενεδρεύουν.

Ένας ηγέτης επιπέδου 5 στηρίζεται στις εξής αρχές

- Το όνομα της εταιρείας είναι πιο σημαντικό από το όνομα του αρχηγού.
- Οι ηγέτες απλά διευκολύνουν το εταιρικό όραμα.

- Χρειάζεται να αναζητάμε πάντα τους κατάλληλους ανθρώπους όχι τους πιο έξυπνους.

Χαρακτηριστικά ενός ηγέτη επιπέδου 5

- Οι ηγέτες επιπέδου 5 είναι ταπεινοί και χαμηλής εμβέλειας, αλλά όχι λιγότερο δραστήριοι.
- Ενδιαφέρονται περισσότερο για τη μακροπρόθεσμη ευημερία και την επιτυχία της επιχείρησης παρά για την δική τους αναγνώριση ή την αναγνώριση του προσωπικού.
- Δεν διστάζουν να προσλάβουν άτομα που είναι πιο προικισμένα από τους ίδιους
- Οδηγούν τις οργανώσεις για τις οποίες έχουν την ευθύνη ώστε να βρεθούν στη θέση που τους αξίζει και επίσης να απομακρύνουν όλες τις περιττές δραστηριότητες που τις δεσμεύουν.

Κεφάλαιο 4ο

Η αντίσταση στην ηγεσία

Ίσως η πιο δύσκολη πρόκληση για τους περισσότερους ηγέτες είναι η υπέρβαση της αντίστασης σε πρωτοβουλίες που οδηγούν σε μεγάλες αλλαγές μέσα σε κάποιον οργανισμό. Το κλειδί για την κατανόηση της αντίστασης είναι να γίνει κατανοητό ότι η αντίσταση στις αλλαγές είναι μια προβλέψιμη, φυσική και απαραίτητη συναισθηματική αντίδραση, ένα αναπόφευκτο μέρος της προσπάθειας να μάθει κάποιος να αποδεχθεί την αλλαγή. Η αντίσταση δεν είναι η απειλή, το να την αγνοήσεις όμως είναι. Δεν είναι όπως μια επιβλαβής ουσία που πρέπει να απομακρυνθεί για να μην επηρεάζει το περιβάλλον, αλλά μάλλον είναι μια πολύτιμη μορφή ανατροφοδότησης σε μεταβατικές και αβέβαιες περιόδους.

Σε αντίθεση με ότι πιστεύεται, οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται στην αλλαγή. Αντιθέτως, αντιστέκονται στην αρνητική αντίληψη για το τι μπορεί να συνεπάγεται γι' αυτούς και τις συνήθειες τους η προτεινόμενη αλλαγή. Η αντίσταση είναι απλά το αποτέλεσμα μιας περιρρέουσας αντίληψης ότι θα υπάρξει μια απώλεια ελέγχου μιας κατάστασης, μιας αίσθησης ευπάθειας ή μιας απροθυμίας να αλλάξει μια κατάσταση ή συμπεριφορά που έχουμε συνηθίσει. Η αντίσταση μπορεί να είναι ενεργή ή παθητική. Η τελευταία είναι η χειρότερη περίπτωση καθώς, όπως το μονοξείδιο του άνθρακα, μπορεί να μην το αισθάνεται ή να το μυρίζει κάποιος, αλλά τελικά μπορεί να τον σκοτώσει. Το αντίδοτο είναι να το βγάλει έξω στο ύπαιθρο, όπου μπορεί να το αντιμετωπίσει.

Η αντίσταση εκφράζεται με πολλούς τρόπους κάποιοι από αυτούς είναι ήπιοι κάποιοι άλλοι πιο έντονοι. Η γκάμα αντίδρασης που υπάρχει εκτείνεται, από μια αθώα ερώτηση μέχρι σε ανατρεπτικές συμπεριφορές ή ακόμα και δολιοφθορές. Η ενεργή αντίσταση περιλαμβάνει εσκεμμένη αντίθεση σε οδηγίες, σφοδρή εχθρότητα, δημιουργία αναταραχής, άρνηση, μη αναφορά προβλημάτων, χρόνιες καταγγελίες και προγραμματισμένη μείωση της παραγωγικότητας. Η παθητική αντίσταση μπορεί να είναι η παρακράτηση πληροφοριών, η μη υποστήριξη πρωτοβουλιών, η υπερβολική προσήλωση στους κανονισμούς, και ο μειωμένος ενθουσιασμός, όπως στο "αλλά εμείς το κάνουμε πάντα έτσι".

Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή για διάφορους λόγους που μπορεί να είναι το προσωπικό συμφέρον μέχρι την επιθυμία να διατηρηθεί το παρελθόν σε μια πραγματική ανησυχία για την επιχείρηση/οργανισμό. Οι αποδέκτες της οδηγίας για αλλαγή, ενδέχεται να αντιταχθούν επειδή θεωρούν ότι θα υπάρχει περισσότερη εργασία ή, αισθάνονται ανίκανοι να εκτελούν νέα καθήκοντα, δεν βλέπουν ή δεν κατανοούν πλήρως τους λόγους της αλλαγής ή μόνο επειδή πιστεύουν τελικά, πιθανόν από την εμπειρία του παρελθόντος, ότι "και αυτό θα περάσει".

Η αντίσταση είναι η έμμεση έκφραση κρυφών επιφυλάξεων και ανησυχιών, καθώς και απόλυτης σύγχυσης. Αλλά τα συναισθήματα περνούν και μεταβάλλονται ή διασκεδάζονται όταν τους επιτρέπεται να εκφράζονται ανοιχτά. Αντίθετα, όταν η επιλογή είναι να καταπολεμηθεί η αντίσταση, το μόνο που πιθανόν να συμβεί είναι αυτή να ενεργοποιηθεί, να νομιμοποιηθεί και να εδραιωθεί

Οι έξυπνοι ηγέτες ασχολούνται με την αντίσταση διαφορετικά από όσους απλά είναι ενοχλημένοι, ή μπερδεμένοι από αυτήν. Με απλά λόγια, η στάση τους είναι μια δέσμευση, όχι μια απόρριψη. Να μάθουν τους λόγους καθώς πιστεύουν ότι θα μάθουν κάτι από αυτούς, κάτι που θα έπρεπε ίσως να ξέρουν.

Πολλές φορές, η πληροφόρηση αυτή μπορεί να αποτελέσει μια χρήσιμη πηγή εναλλακτικών ιδεών που απορρέουν από μια αρχικά αιρετική σκέψη. Άλλες φορές πάλι η πληροφόρηση αυτή έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει ελαττωματικές υποθέσεις ή κομμάτια που λείπουν από το σχέδιο που προτείνεται. Η αντίσταση μπορεί τέλος να περιορίσει μια αχαλίνωτη αισιοδοξία και να την προσαρμόσει στην απαιτούμενη προοπτική.

Οι έξυπνοι ηγέτες χρησιμοποιούν την αντίσταση προς όφελος τους, βλέποντάς την ως έναν τρόπο για να κατανοήσουν καλύτερα τις επικρατούσες ανησυχίες και προκαταλήψεις στο εργατικό δυναμικό, και να προσδιορίσουν τα όρια που δεν θα έπρεπε να ξεπεραστούν για να δεχθεί νέους τρόπους εργασίας ή νέους στόχους αποτελεσμάτων.

Ο αποτελεσματικός οργανωτικός ηγέτης χρειάζεται να ακολουθεί μια σειρά από τεχνικές και πρακτικές ώστε να μπορέσει να περάσει στον μέγιστο βαθμό αυτά που πρέπει να αλλάξει. Κάποιες από τις τεχνικές αυτές είναι:

Η συζήτηση που γίνεται για την ανάγκη της αλλαγής πρέπει να κρατηθεί ζωντανή και συνεχής.

Ο ηγέτης χρειάζεται να εστιάσει στη παρουσίαση κρίσιμων λειτουργικών ζητημάτων και προκλήσεων.

Πρέπει να οργανωθεί μια ουσιαστική συζήτηση για τους λόγους που η αλλαγή είναι απαραίτητη και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Ένας από τους στόχους της συζήτησης πρέπει να είναι για να μειωθούν οι ανησυχίες που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας και επηρεάζουν το επίπεδο στρες και επομένως την απόδοση όλων.

Η έλλειψη μιας έντονης αντίδρασης στη αντίσταση που διαμορφώνεται μπορεί να βοηθήσει τον ηγέτη στην οικοδόμηση της αξιοπιστίας του στα μάτια της ομάδας, καθώς είναι μια ευκαιρία να θεωρηθεί αποδεκτός, έγκυρος, δεκτικός και σέβεται όλες τις οπτικές γωνίες. Όταν επιδεικνύει προθυμία να ακούσει τις ενστάσεις των άλλων αυξάνει τις πιθανότητες να τους κερδίσει με το μέρος του.

Αν ο ηγέτης θεωρήσει ότι η αντίσταση είναι αβάσιμη και παράλογη, πρέπει να προσέξει αυτά τα σημεία:

Ποτέ δεν πρέπει η αντίσταση να θεωρηθεί προσωπική.

Χρειάζεται να κάνει τον διαχωρισμό ανάμεσα στην προθυμία και την ικανότητα, καθώς μερικοί από αυτούς που αντιδρούν μπορεί να είναι πρόθυμοι αλλά να μην έχουν τις δεξιότητες ή τις γνώσεις που απαιτούνται για να ανταποκριθούν. Αυτοί στη συνέχεια πρέπει να αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο.

Πρέπει να ακούει τα λόγια αυτών που αντιστέκονται στις προτάσεις του και να αφογκράζεται τα συναισθήματά τους.

Χρειάζεται να είναι υποστηρικτικός, αλλά να μην ανέχεται τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές.

Πρέπει να δείχνει ότι αναγνωρίζει, προφορικά, τη συγκεκριμένη μορφή που λαμβάνει η αντίσταση, περιγράφοντας την με ουδέτερα, ακριβή και συνοπτικά μη απειλητικά λόγια και στη συνέχεια ελέγχει αν η περιγραφή που έκανε έγινε κατανοητή.

Να είναι ρεαλιστής με τις συμβουλές, τις οδηγίες ή τις υποσχέσεις του, χωρίς όμως να παίρνει αμυντική στάση.

Με όλα όσα αναφέρθηκαν προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- ποτέ δεν θα πρέπει η αντίσταση να θεωρείται ως πρόβλημα, αλλά ως το πλαίσιο για μια ευκαιρία.
- το πώς ένας ηγέτης αντιμετωπίζει την αντίσταση σε κάποια θέματα θα τον κάνει είτε πιο ευάλωτο είτε ισχυρότερο.
- Ο στόχος ενός ηγέτη δεν είναι απαραίτητα να συμφωνεί ή να συνεισφέρει, αλλά να συμμετέχει και να ενημερώνεται καλύτερα.
- Ο ηγέτης, μπορεί να επωφεληθεί από την εκδήλωση αντίστασης καθώς έχει την ευκαιρία να ανακαλύψει ποιοί είναι αυτοί που έχουν τολμηρή, και όχι εχθρική, διάθεση και μιλάνε για τις παγίδες που υπάρχουν στην στρατηγική αλλαγής.

Κεφάλαιο 5ο

Η οργανωσιακή ηγεσία στους διάφορους κλάδους

5.1 Η οργανωσιακή ηγεσία-εισαγωγή

Όπως είδαμε υπάρχουν πολλοί ορισμοί της ηγεσίας. Ωστόσο, οι περισσότεροι ορισμοί υποδηλώνουν ότι με την ηγεσία γίνεται μια προσπάθεια ώστε να ασκείται, από ένα άτομο ή μια ομάδα, μια ηθελημένη επιρροή, πάνω σε άλλους ανθρώπους ή ομάδες, για τη δομή των δραστηριοτήτων και τις σχέσεις σε μια οργάνωση. Καθώς αυτή ορίζεται ως διαδικασία κοινωνικού επηρεασμού, οι έννοιες και τα στυλ ηγεσίας διαφέρουν από την άποψη του ποιος ασκεί επιρροή, τη φύση αυτής της επιρροής, τον σκοπό άσκησης επιρροής και τα αποτελέσματα.

Η παρακολούθηση της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία περιλαμβάνει τις απόψεις και συμπεριφορές των εργαζομένων σε μια οργάνωση και τις επιπτώσεις τους στις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και στη λειτουργία του οργανισμού είναι επομένως ιδιαίτερα σημαντική για να φανούν οι δυνατότητες βελτίωσης ή αλλαγής που μπορεί να υπάρχουν.

5.2 Η οργανωσιακή ηγεσία στις τράπεζες

Ο τραπεζικός τομέας αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της οικονομίας σχεδόν σε κάθε περίπτωση και είδος κοινωνίας. Η σημασία της ηγεσίας ήταν πάντοτε ένας σημαντικός στόχος ενδιαφέροντος μεταξύ τραπεζών και πιστωτικών ιδρυμάτων, ιδιαίτερα τα τελευταία δέκα χρόνια μετά την κρίση του 2008. Στα πιστωτικά ιδρύματα το κύριο μήνυμα που πολλοί ερευνητές τονίζουν (Skinner 2015) είναι η ανάγκη αλλαγών, και η ανάγκη να υπάρχει προθυμία για τη δημιουργία αλλαγών.

Οι διάφορες ηγεσίες σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα φαίνεται να μην έχουν το θάρρος ή την ικανότητα να αγκαλιάσουν την αλλαγή. Η ευθύνη για την ώθηση των εργαζομένων σε τράπεζες πέφτει στους ώμους ισχυρών ηγετών που επιτρέπουν και ωθούν τους υπαλλήλους τους να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι.

Η συμπεριφορά, η τεχνολογία και ο ανταγωνισμός των πελατών εξελίσσονται ταχύτατα, συνεχώς και ταυτόχρονα. Οι τράπεζες, όπως και κάθε άλλη βιομηχανία, θα πρέπει να αρχίσουν πλέον να βλέπουν την αλλαγή ως ένα κανόνα παρά μια εξαίρεση (Pilcher 2015).

Ο Chris Skinner (2015), ένας από τους πιο σημαντικούς ανθρώπους στη χρηματοπιστωτική βιομηχανία τη παρούσα στιγμή, συμφωνεί ότι οι τράπεζες αγνοούν την ανάγκη για καινοτομία και αλλαγή, και εστιάζουν πάρα πολύ στην τρέχουσα κατάσταση που επικρατεί και την αξία της οργάνωσης. Για το λόγο αυτό ο κυρίαρχος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας στον τραπεζικό κλάδο είναι ο ιεραρχικός, δηλαδή η ηγεσία απαιτεί να υπάρχουν αυστηροί κανόνες και πολιτικές που του δίνουν έναν προσανατολισμό σε ξεκάθαρους στόχους για την επίτευξη των οποίων παρέχονται σημαντικά ανταμοιβές. Το στυλ αυτό της ηγεσίας είναι άκαμπτο και δεν μπορεί εύκολα να προσαρμοσθεί στις αλλαγές καταστάσεων και όπως φαίνεται έχει αρχίσει να αλλάζει σε ένα στυλ πιο προσαρμοστικό στη πραγματικότητα, όπου θα υπάρχει μια διάθεση για ανάληψη κινδύνων μέσα από ένα πιο δημιουργικό περιβάλλον.

5.3 Η οργανωσιακή ηγεσία στον τομέα της εκπαίδευσης

Η ηγεσία στον τομέα της εκπαίδευσης συνδέεται συνήθως με την τυπική οργανωτική διάρθρωση που υπάρχει στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, διάρθρωση η οποία δημιουργεί τους τυπικούς ηγέτες στον κλάδο (MacBeath και Dempster, 2009). Υπάρχουν όμως και οι άτυποι ηγέτες των οποίων η επιρροή είτε πηγάζει από τις υποκείμενες γνώσεις ή δεξιότητες που έχουν και ενδιαφέρουν ομάδες μαθητών, ή είναι άτομα που έχουν κοινωνική επιρροή στις απόψεις και στάσεις των συνομηλίκων τους. Στην εκπαίδευση η ηγεσία δεν συνδέεται απαραίτητα με ένα ρόλο και μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο ως μια διαδικασία και όχι ως μια θέση εξουσίας.

Η έννοια της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης μπορεί επίσης να επεκταθεί και να περιλαμβάνει την ανάπτυξη της ηγεσίας των φοιτητών ως ένα στόχο της ίδιας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτό αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως μια σημαντική προσφορά της εκπαίδευσης.

Στην εκπαίδευση, τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που υπάρχουν έχουν τροποποιημένους ρόλους

Η καθοδηγητική ηγεσία επικεντρώνεται στην βασική επιχειρησιακή δραστηριότητα του σχολείου, τη διδασκαλία, τη μάθηση, την πρόοδο των μαθητών και τα επιτεύγματα τους

Η μετασχηματιστική ηγεσία ασχολείται με τη δέσμευση των εκπαιδευτικών, για να γίνονται αλλαγές που βελτιώνουν τις επιδόσεις.

Η ηθική ηγεσία υπογραμμίζει τη σημασία των αξιών, του οράματος και της ηθικής στάσης στη ζωή

Η συμμετοχική ηγεσία τονίζει τη σημασία της συμμετοχής των εκπαιδευτικών, για την από κοινού λήψη αποφάσεων και διάθεσης του κοινωνικού κεφαλαίου της εκπαίδευσης

Η διοικητική ηγεσία επικεντρώνεται στη σημασία του καθορισμού των λειτουργιών, των καθηκόντων και των συμπεριφορών

Η ηγεσία έκτακτης ανάγκης υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες οργανωτικές συνθήκες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν με την πάροδο του χρόνου

Στην πραγματικότητα όμως, τις περισσότερες φορές η ηγεσία είναι μείγμα των έξι αυτών στυλ με τα ποσοστά να αλλάζουν και τα χαρακτηριστικά να είναι περισσότερο ή λιγότερο έντονα στις πράξεις ενός ηγέτη.

Σε έρευνες που έγιναν (Robinson, 2009) φάνηκε ότι η μαθησιακή ηγεσία έχει μεγαλύτερη επιρροή παρά η μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ υπάρχουν κυρίως 6 διαστάσεις που διαμορφώνουν την εικόνα της ηγεσίας:

- Καθορισμός στόχων και προσδοκιών
- στρατηγική χρηματοδότηση
- προγραμματισμός
- συντονισμός και αξιολόγηση της διδασκαλίας και του προγράμματος σπουδών
- προώθηση και συμμετοχή στη διδασκαλία της μάθησης και την ανάπτυξη της μάθησης
- εξασφάλιση ενός σωστού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος

5.4 Η ηγεσία στον τομέα της υγείας

Μία από τις προκλήσεις για τους ηγέτες των οργανισμών στο χώρο της υγείας είναι ότι πολλές φορές οι άνθρωποι συζητούν για τους ασθενείς σαν να ανήκουν σε ένα ενιαίο φάσμα όταν υπάρχουν πολλοί τύποι ομάδων ασθενών. Στο χώρο της υγείας οι ομάδες συνήθως ενσωματώνονται σε ένα μεγαλύτερο κοινωνικό σύστημα και εμπλέκουν 2 ή περισσότερα άτομα που διαφοροποιούν τους ρόλους τους, μοιράζονται κοινούς στόχους, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και εκτελούν καθήκοντα που επηρεάζουν άλλους.

Στο πλαίσιο αυτό, οι ομάδες εργασίας ολοκληρώνουν εργασίες σε συνεχή βάση με βάση ένα συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο (π.χ. ομάδα πρωτοβάθμιας περίθαλψης, χειρουργική ομάδα, ομάδα έκτακτης ανάγκης). Υπάρχουν όμως και παράλληλες ομάδες που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις, όπως η άμεση επέμβαση σε καρδιακή ανακοπή, ή η διευκόλυνση της μετάβασης ασθενών από νοσοκομειακή περίθαλψη σε περίθαλψη ανάνηψης οι οποίες συνήθως προσελκύουν μέλη από διάφορες ομάδες εργασίας. Μια άλλη διάκριση είναι μεταξύ των ομάδων έργου που επικεντρώνονται σε ένα μοναδικό παραδοτέο και έχουν περιορισμένους κανόνες και οι ομάδες διαχείρισης που επιβλέπουν όλα τα άλλα και έχουν ένα ευρύτερο πλαίσιο κανόνων. Υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν επίσης ότι μέσα στις ομάδες εργασίας υπάρχουν υποκατηγορίες των οποίων η διαφοροποίηση στη σύνθεση και το μείγμα ειδικοτήτων μπορεί να αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος της επιτυχίας τους (Taplin et al., 2013).

Όπως καταλαβαίνουμε η αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας συνδέεται με τη βέλτιστη απόδοση του συστήματος υγείας και την αποδοτική λειτουργία του. Ως εκ τούτου συνδέεται με ένα ευρύ φάσμα νοσοκομειακών λειτουργιών και αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του συστήματος υγείας. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων κλινικής ηγεσίας μεταξύ των θεραπειών και των άλλων στον τομέα της υγείας είναι επομένως καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση της ποιότητας και την ολοκλήρωση της περίθαλψης των ασθενών.

Υπάρχουν πολυάριθμες έρευνες που αναγνωρίζουν το στυλ ηγεσίας ως ένα βασικό στοιχείο για την ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι από τις πιο κρίσιμες συνιστώσες που οδηγούν μια οργάνωση σε σημαντικά και επιτυχημένα αποτελέσματα. Έχουν αναφερθεί σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ

αποτελεσματικών μορφών ηγεσίας και υψηλών επιπέδων ικανοποίησης των ασθενών και μείωσης των δυσμενών επιπτώσεων (Wong et al., 2007). Η ηγεσία μετασχηματισμού συνδέεται στενά με την εφαρμογή μιας συνεχώς επικαιροποιημένης αποτελεσματικής διαχείρισης που καθιερώνει μια νοοτροπία ασφάλειας των ασθενών. Επιπλέον, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η ενδυνάμωση που παρέχει η ηγεσία σχετίζεται με τα βελτιωμένα αποτελέσματα των ασθενών προωθώντας μεγαλύτερη νοσηλευτική εμπειρία μέσω της αυξημένης σταθερότητας του προσωπικού και των μειωμένων αλλαγών των δοκιμασμένων με επιτυχία λύσεων (Houser, 2003). Η αποτελεσματική ηγεσία έχει έμμεσο αντίκτυπο στη μείωση των ποσοστών θνησιμότητας, εμπνέοντας, διατηρώντας και υποστηρίζοντας ένα έμπειρο προσωπικό. Όμως, παρόλο που υπάρχουν πολλές δημοσιευμένες μελέτες που υποδεικνύουν τη σημασία της ηγεσίας, λίγες από αυτές τις μελέτες έχουν προσπαθήσει να συσχετίσουν ένα συγκεκριμένο ηγετικό στυλ με τα αποτελέσματα των ασθενών και τους δείκτες ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης.

Συμπεράσματα

Η οργανωτική ηγεσία είναι ένας τομέας διαχείρισης οργανώσεων, είτε αυτές είναι επιχειρήσεις ή οργανισμοί, που σχετίζεται συγκεκριμένα με την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των στόχων που επιφέρουν σε αυτές τόσο οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι όσο και οι δραστηριότητες της οργάνωσης στο σύνολο τους. Οι οργανωτικοί ηγέτες έχουν σημαντική συμμετοχή στη διοίκηση της οργάνωσης, λόγω των ικανότητάς τους να διαχειρίζονται το παρόν ενώ κοιτάζουν προς το μέλλον.

Αποτελεσματική οργανωτική ηγεσία σημαίνει κατανόηση τόσο των ισχυρών όσο και των αδυναμιών του εργατικού δυναμικού της οργάνωσης, του επιχειρηματικού της σχεδίου και των καθημερινών λειτουργιών της. Οι ηγέτες της οργάνωσης χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους και τις γνώσεις τους για να διαχειριστούν και να ενισχύσουν τις συνιστώσες ενός οργανισμού εφαρμόζοντας αλλαγές, αντιμετωπίζοντας προβλήματα και δημιουργώντας ένα θετικό και παραγωγικό χώρο εργασίας.

Η οργανωτική ηγεσία για να είναι αποτελεσματική απαιτείται να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως είναι η ηθική, η αποτελεσματική επικοινωνία και το όραμα. Αν το αναλύσουμε βλέπουμε ότι:

Η οργανωτική ηγεσία μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με καταστάσεις αμφισβητήσιμες από ηθική άποψη. Ένας ηγέτης μπορεί να αντλήσει εφόδια από την οργανωτική του εκπαίδευση και την εμπειρία της ηγεσίας για να παραμείνει αμερόληπτος και αφοσιωμένος στο στόχο του αλλά χρειάζεται να είναι ηθικός για να αποφασίσει να ενεργήσει ηθικά. Ειδικά υπό το πρίσμα των αναδύομενων επιχειρηματικών και οικονομικών σκανδάλων τις τελευταίες δεκαετίες, οι ηγέτες χρειάζονται να διαθέτουν ισχυρές και ανθεκτικές ηθικές αντιστάσεις, και αυτό απαιτεί περιοδικό, ειλικρινή αυτοέλεγχο και διάθεση βελτίωσης.

Κάποιες φορές οι πολύπλοκες καταστάσεις μπορεί επίσης να απαιτούν υψηλά επίπεδα εξειδικευμένης επικοινωνίας. Η ικανότητα να μιλάει κάποιος σε ομάδες και άτομα ήρεμα και καθαρά και να ασκεί ενεργή ακρόαση είναι εξαιρετικά σημαντική.

Οι οργανωσιακοί ηγέτες πρέπει να έχουν ένα όραμα για το μέλλον. Πρέπει επίσης να έχουν την ικανότητα να επιλύουν προβλήματα σχετικά με τις σχέσεις των εργαζομένων και την παραγωγικότητά τους καθώς και να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την

κατεύθυνση της οργάνωσης. Το όραμα δεν είναι τίποτα χωρίς ηγεσία. Για να υλοποιηθεί και να εφαρμόσει την αλλαγή, ένα άτομο πρέπει να έχει δεξιότητες ηγεσίας και ευελιξία.

Επίσης, μία από τις σημαντικότερες ικανότητες των ηγετών είναι η αυτοδιαχείριση και η συνεχής προσωπική ανάπτυξη. Οι επιτυχημένες οργανώσεις αναπτύσσονται και προσαρμόζονται. Οι ηγέτες πρέπει να βρίσκονται στην αιχμή της αλλαγής αυτής.

Καθώς οι οργανώσεις αναπτύσσονται, τείνουν να μεταβάλουν τις υπάρχουσες ιεραρχικές δομές διαχείρισης που έχουν προκειμένου να παραμείνουν αποδοτικές και συνεπείς στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ωστόσο, υπάρχει ένα όριο για το μέγεθος και το είδος των μεταβολών της δομής, ένα σημείο δηλαδή στο οποίο η δομή δεν θα μπορεί πλέον να υποστηρίξει ούτε να διατηρεί την ανάπτυξη (όπως για παράδειγμα όταν μια επιχείρηση γίνει πολυεθνική). Όταν συμβεί κάτι τέτοιο, αναγκαστικά η ηγεσία γίνεται αποκεντρωμένη, παύει δηλαδή να είναι πλέον μόνο στην κορυφή της οργάνωσης αλλά αναδιανέμεται σε ολόκληρη την οργάνωση. Ο ηγέτης στη περίπτωση αυτή θα πρέπει, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν, να μπορεί να ευθυγραμμίσει τους επιμέρους στόχους με τους οργανωτικούς στόχους και να μπορέσει να πείσει για αυτό τους εργαζομένους. Αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο και για να το πετύχει χρειάζεται αν έχει την ευελιξία να επιλέξει εκείνο το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στη περίπτωση.

Για να διατηρηθεί η τάξη σε έναν κόσμο με όλο και πιο υψηλής τεχνολογίας χαρακτηριστικά, είναι κρίσιμο για τις οργανώσεις να έχουν εργαζόμενους που καταλαβαίνουν την ηγεσία της οργάνωσης. Οι ηγέτες είναι άτομα που υπερέχουν σε ολόκληρο το σύστημα σκέψης και είναι συνήθως εύκολο να καταλάβουν πώς όλα τα μέρη μιας επιχείρησης συναντιούνται για να κάνουν ένα σύνολο. ΕΚΕΙΝΟ ΠΟΥ είναι πιο δύσκολο είναι να συνδυάσουν τις απαιτήσεις ηγετικού στυλ που έχει ένας συγκεκριμένος κλάδος με το φυσικό στυλ ηγεσίας που διαθέτουν (Μπελιάς, 2015).

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργόπουλος, Γ.; (1997), Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία. Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα, Αύγουστος 1997.

Μιχιώτης Στέφανος, Καμπούρη Μαρία; (2007) Η ηγεσία που υπηρετεί και που μεταμορφώνει. Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό εκδοθέν από το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔ, , 2007

Μπελιάς, Δ.; (2015), Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο. Διδακτορική διατριβή, ΤΕΦΦΑΑ Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Παρασκευά, Ευδοκία; (2009), Οργανωσιακή κουλτούρα και περιβάλλον, διερεύνηση καλών πρακτικών. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 2009

Φωτόπουλος Ν. (2007): Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα κέντρα Δια Βίου Μάθησης.

ΞΕΝΗ

Adair John; (2005), Develop your leadership skills. Kogan Page, London, 2005

Ajiferuke, Musbau, Boddewyn, J.; (1970), “Culture” And Other Explanatory Variables In Comparative Management Studies. Academy of Management Journal VOL. 13, NO. 2

Braun, Tim; (2016), Leaders can turn creativity into a competitive advantage, online, on site Harvard Business Review, date November 02, 2016, read from <https://hbr.org/2016/11/leaders-can-turn-creativity-into-a-competitive-advantage>

Chatman, J. A., &Eunyoung Cha, S.; (2003), Leading by leveraging culture. California Management Review, 45,

Collins, Jim; (2011), Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. HarperBusiness; 1 edition (July 19, 2011)

Dawson, C S.; (2010), *Leading Culture Change : What Every CEO Needs to Know*, Stanford University Press, Palo Alto, CA, USA

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B.; (1991), Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2, 245–287.

Greenberg, Robert A., Jerald & Baron; (1997) *Behavior in Organizations*. Prentice; 10th edition, global edition (1997)

Greenleaf, Robert K.; (2002), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press; 25 Anniversary edition, November 1, 2002)

Hackman, J. R., & Walton, R. E.; (1986), *Leading groups in organizations*. In P. S. Goodman et al., *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hager, M 2011, *Intercultural Studies and Foreign Language Learning, Volume 7: Culture, Psychology, and Language Learning*, Peter Lang AG, Bruxelles, BEL.

Hofstede Geert, Hofstede Gert J., Minkov Michael; (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA.

Houser J.; (2003), A model for evaluating the context of nursing care delivery. *J. Nurs. Adm.* 2003; 33

Knapp, K.; 2006. *The Effect of Enterprise Resource Planning (EPR) Systems on Organizational Culture: A Quantitative Analysis*. Unpublished dissertation.

Available from:http://resources.wikisummaries.org/sharedconcepts/organizational_culture.html.

Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., and Untereiner, W.; (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books

Louis, M.R.; (1980), *Organizations as culture-bearing milieu*. In *Organizational Symbolism*. Edited by L.R. Pondy, et al. Greenwich

Macbeath, J. and Dempster, N. eds; (2009), *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*. London, UK: Routledge

McKenna E.,2012. Business Psychology and Organizational Behaviour (5th ed.) New York: Psychology Press.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A., & Reiter-Palmon, R.; (1993), Cognitive and temperament predictors of executive ability: Principles for developing leadership capacity. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Patterson, Kathleen; (2003), Servant Leadership Theory: A Theoretical Model. Virginia Beach, VA: Regent University, 2003

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science, Quarterly, 24

Pilcher Jeffrey; (2015), The Financial Brand Forum 2015. <http://forum2016.com/forum-2015/>.

Rai, R, & Panna, K 2010, Introduction to Culture Studies, Himalaya Publishing House, Mumbai, IND.

Reynold P. D. 1986. Organizational Culture As Related To Industry, PositioPerformance: A Preliminary Report. Journal of Management Studies 23:3.

Robinson, V; (2011), Student-Centred Leadership. San Francisco: Jossey-Bass editors

Sarmad, Hasan; (2017), Top 10 Leadership Qualities That Make Good Leaders, online, on the blog Taskque, date February 13, 2017, read from <https://blog.taskque.com/characteristics-good-leaders/>

Schein, E. H.; 2010, Jossey-Bass Business and Management : Organizational Culture and Leadership (4th Edition), Jossey-Bass, Hoboken, NJ, USA.

Skinner Chris; (2015), The biggest banking challenge is leadership,<http://the-finanser.com/2015/01/the-biggest-banking-is-leadership.html/>.

Stogdill, R.M.; (1974), Handbook of leadership. New York: Free Press.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. ; (1957), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Taplin, Stephen, Foster, Merry, Shortell, Stephen; (2013), Organizational Leadership For Building Effective Health Care Teams. *Annals of Family Medicine*, vol. 11, no 3

Wong, C A., Cummings, G,G.; (2007), The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review. *Journal of NurseryManagement* , 2007;15: