



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**<ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ>**  
**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Εισηγητές: Δημητράκη Μαρία , ΑΜ 3971**

**Μολυβιού Χαριστούλα Σεβαστή, ΑΜ4022**

**Επιβλέπων: Αντωνάκης Ιωάννης**

**Ηράκλειο, 2014**

**«Κουλτούρα, ή πολιτισμός ... είναι αυτό το πολύπλοκο όλον, το οποίο περιλαμβάνει γνώση, πίστη, τέχνη, ηθική, νόμο, έθιμο, και όλες τις άλλες δυνατότητες και συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο σαν μέλος της κοινωνίας.»**

**Edward B. Taylor**

Copyright © Δημητράκη Μαρία 3971 και Μολυβιού Χαριστούλα Σεβαστή 4022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστούμε θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μας κύριο Αντωνάκη Ιωάννη για την βοήθεια, την στήριξη και την καθοδήγηση που μας προσέφερε κατά την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας καθώς και το κατάστημα 'ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ' της Ρόδου που δέχτηκε να μας απαντήσει στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε στις 10 Μαρτίου 2014. Τέλος , θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας και τους φίλους μας για την υπομονή και την συμπαράσταση που έδειξαν καθ'όλη αυτή την περίοδο .

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ζούμε σε μια εποχή που ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων αποτελεί καθημερινή διαμάχη των οργανισμών για να κερδίσουν τον πελάτη και κατ' επέκταση να αυξήσουν την πίτα της αγοράς. Κατά συνέπεια τα στελέχη και οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων βρίσκονται διαρκώς σε πίεση για την αύξηση των απαιτούμενων πωλήσεων καθημερινά.

Για τους παραπάνω λόγους οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ολοένα και συχνότερα υιοθετούν κάποιο τύπο κουλτούρας με σκοπό να βελτιώσουν την εικόνα τους όχι μόνο ως προς τους εργαζομένους τους αλλά και ως προς το ευρύτερο εξωτερικό τους περιβάλλον. Η κουλτούρα στις οργανώσεις βοηθάει ακόμη τα μέλη του οργανισμού να λειτουργούν σαν οικογένεια με ένα κοινό μοτίβο συμπεριφοράς.

Για την εξακρίβωση των παραπάνω αντλήθηκαν πληροφορίες από έρευνα που διεξάχθηκε στο κατάστημα "ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ" της Ρόδου στις 5 Μαρτίου 2014 και ώρα 6 μμ. μέσω του εργαλείου της συνέντευξης από το Διευθυντικό στέλεχος. Από την εκπόνηση της έρευνας διαπιστώθηκαν πως το Διευθυντικό στέλεχος γνωρίζει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και πως η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία σε αυτήν. Μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας που έχει υιοθετήσει η "ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ" καταφέρνει να πετύχει καθημερινά τους επιθυμητούς στόχους και νούμερα πωλήσεων. Η κουλτούρα που επιλέγει, εστιάζει στο φιλικό περιβάλλον μεταξύ εργαζομένων αλλά και πελατών, στην αμοιβαία εξυπηρέτηση και στην ικανοποίηση του πελάτη.

## **ABSTRACT**

We live in an era where competitiveness amongst companies consists a daily conflict by the organizations in order to win over the client and furthermore to increase their stake in the marketplace. Consequently, the executives and the employees of such businesses are constantly under pressure to boost the daily required demands.

For the above mentioned reasons companies and organizations all the more frequently adopt some type of culture for the purpose of ameliorating their image, not only towards their employees but also towards the wider abroad environment. The culture of management even assists the members of the organization to function as a family with a common behaviour pattern.

In order to verify the above, information was raised from the research which was conducted in the store "ILEKTRONIKI" of Rhodes on the 5<sup>th</sup> of March 2014 and time 6p.m by means of interviewing the Executive Manager. From the preparation of the research it was realized that the Executive manager was aware of the notion of organizational culture thus the company gave particular attention to it. By means of the organizational culture which has been adopted by "ILEKTRONIKI" they are able to manage and accomplish the desired targets and sales figures, The culture which has been chosen, focuses on a friendly environment between employees and also clients in mutual customer service and satisfaction.

## Πίνακας Περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	5
Εισαγωγή.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	10
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	10
1.1    Οργανωσιακή κουλτούρα, Εννοιολογικός προσδιορισμός .....	10
1.2    Το περιεχόμενο και τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας.....	11
1.3    Παγκόσμια κουλτούρα .....	12
1.4    Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας.....	13
1.5    Τέσσερεις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με τον Handy.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	15
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	15
2.1    Ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας.....	16
2.2    Διάφορες εταιρικές κουλτούρες.....	16
2.3    Ισχυρή και Αδύναμη κουλτούρα .....	20
2.4    Αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας .....	21
2.5    Η κουλτούρα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	22
2.6    Παράγοντες που επηρεάζει η κουλτούρα στις οργανώσεις .....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	26
ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	26
3.1    Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία. ....	26
3.1.1    Τρόποι ηγεσίας.....	30
3.1.2.    Τρόποι συμπεριφοράς.....	31
3.2    Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή.....	33
3.3    κουλτούρα και υποκίνηση.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	38
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	38
4.1    Σκοπός της έρευνας .....	38
4.2    Μεθοδολογία Έρευνας .....	39

4.3 Αποτελέσματα έρευνας .....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	42
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	42
5.1 Συμπεράσματα .....	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	47



## Εισαγωγή

Η λέξη κουλτούρα είναι σίγουρα ένας αμφιλεγόμενος και πολυδιάστατος όρος που έχει δημιουργήσει σύγχυση μεταξύ ερευνητών και θεωρητικών που προσπάθησαν να την ορίσουν. Κοινωνιολόγοι αναφέρουν πως ο όρος κουλτούρα αποτυπώνει τη διαμόρφωση του πνεύματος ενώ, ανθρωπολόγοι ταύτισαν τον όρο κουλτούρα με τον όρο 'πολιτισμό'. Ο διαχωρισμός των εννοιών έγινε από κλασικούς κοινωνιολόγους και έτσι ο όρος κουλτούρα αναφέρεται σε μια δεδομένη κοινωνία, ενώ ο πολιτισμός σε ευρύτερα σύνολα.

Οι επιστήμες της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας προτιμούν τον όρο κουλτούρα από τον όρο πολιτισμό διότι ο όρος κουλτούρα δίνει προτεραιότητα στην ιδέα της μοναδικότητας και της ενότητας μιας συγκεκριμένης κοινωνίας. Έτσι λοιπόν όπως κάθε λαός έχει τη δική του κουλτούρα ή πολιτισμικές αξίες έτσι και κάθε οργανισμός έχει την κουλτούρα του. Κάθε οργανισμός αποτελείται από τους ανθρώπους του, από την ομάδα του ή αλλιώς από την κοινωνία του που κατέχει κουλτούρα. Ο οργανισμός συνεπώς είναι μια μικρογραφία της κοινωνίας και υπάρχει μια σχέση <αιτίου-αιτιατού> ανάμεσα σε αυτόν και την κουλτούρα, (Brawn,1998).

Σε μια επιχείρηση κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη της κατανοούν τις εμπειρίες της εταιρείας, προσδιορίζουν και ερμηνεύουν τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν για να μπορέσουν να ενεργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Με άλλα λόγια η κουλτούρα δείχνει τον τρόπο που τα πράγματα γίνονται μέσα στον οργανισμό και απαντάει στο ερώτημα "πώς γίνονται τα πράγματα εδώ;". Η κουλτούρα είναι μια άυλη ύπαρξη που δεν κατακτάται αλλά εξελίσσεται από τις αλλαγές που γίνονται σε οργανισμούς γιατί δημιουργήθηκαν νέες ανάγκες. Η κουλτούρα προέρχεται από την γερμανική λέξη kultur, που σημαίνει την καλλιέργεια του πνεύματος, την παιδεία και το σύνολο του πνεύματος.

Ορισμένοι ορισμοί της εννοιολογικής σημασίας της κουλτούρας είναι οι εξής:

- *«κουλτούρα είναι ένα σύστημα από 'σημασίες' που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα, αποτελούμενο από νήματα, έννοιες κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του», (Pettigrew,1979).*

*«Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρωπίνης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...»(Hall,1976).*

Ο <sup>1</sup>G.Hofstede (1991,σ.286-316.), υποστηρίζει πως επειδή όλοι οι άνθρωποι ανήκουν σε πολλές ομάδες την ίδια χρονική στιγμή τότε βρίσκονται και σε διαφορετικά είδη κουλτούρας όπως είναι

το επίπεδο της γενιάς του ατόμου, διαφορετική κουλτούρα έχουν οι νεώτερες γενιές από τις παλαιότερες. Επίσης το επίπεδο της κοινωνικής τάξης και την μόρφωση του ατόμου καθώς και το εθνικό επίπεδο, κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από τη χώρα που γεννήθηκε και τον τόπο που μεγάλωσε.

Σύμφωνα με τον E. Shein (1985), κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

#### 1.1 Οργανωσιακή κουλτούρα, Εννοιολογικός προσδιορισμός

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον που οι εξελίξεις ολοένα και πληθύνουν και οι αλλαγές στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού γίνονται όλο και συχνότερες, οι επιχειρήσεις για να είναι ανταγωνιστικές πρέπει να είναι σε εγρήγορση, να προετοιμάζονται για διάφορες καταστάσεις και να προβλέπουν τις εξελίξεις. Για τους λόγους αυτούς η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας γίνεται και πιο σημαντική. Ποιος είναι ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και τι αντιπροσωπεύει;

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα πρωτοεμφανίστηκε στην Αμερικανική ακαδημαϊκή λογοτεχνία στις αρχές της δεκαετίας του 1980 προκαλώντας 'μανία' (Hofstede, Neuijien, Ohavy και Sauders,1991) σε διευθυντές, σε συμβούλους και σε ακαδημαϊκούς. Έπειτα γράφτηκαν πλήθος βιβλίων και άρθρων αναλύοντας τις πτυχές και τη σημασία της. Οι Fumham και Gunter (1993), επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δύσκολο να την ορίσεις διότι έχει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο, είναι σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα και απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί και επομένως χρόνο για να αλλάξει. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου που αν και άυλη είναι μια ισχύ που δίνει σημασία στην σκέψη και στον τρόπο μιας πράξης. Οι πράξεις και η συμπεριφορά καθορίζονται από την προσωπικότητα του ατόμου έτσι όπως και σε έναν οργανισμό ή ένα σύνολο ατόμων οι κοινές αξίες, η αντίληψη και τα πιστεύω επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και της διεύθυνσης σε θέματα της επιχείρησης ή του οργανισμού όπως η αντιμετώπιση των προβλημάτων, η εξυπηρέτηση των πελατών, η συμπεριφορά ως προς τους προμηθευτές και στους ανταγωνιστές αλλά και σε κάθε δραστηριότητα του,( Oden 1997).

Από τα παραπάνω προκύπτει και ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας ως εξής: *«Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης, που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού»* (Ζαβλανός 2002). Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να διαγνωστεί με την μέθοδο της παρατήρησης της συμπεριφοράς των ανθρώπων κατά τη διάρκεια της εργασίας και με τη μέθοδο της συνέντευξης.

## 1.2 Το περιεχόμενο και τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας

Τα στοιχεία που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: τις ιδέες και στάσεις, τις συμπεριφορές και την προσαρμοστικότητα στο φυσικό περιβάλλον (Stoyko, 2009). Τα επιμέρους στοιχεία αυτών είναι τα εξής:

### Ιδέες και στάσεις

Κοινές ιδέες και αρχές, μόδες, κοινές απόψεις, κοινό όραμα, κοινά πιστεύω, κοινές αντιλήψεις, κοινή γνώμη κ.α.

### Συμπεριφορές

Κοινοί τρόποι, κοινοί άγραφοι κανόνες, τήρηση των εθίμων κ παραδόσεων κ.α.

### Προσαρμοστικότητα στο φυσικό περιβάλλον

Ατμόσφαιρα που δημιουργείται από το φυσικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Schein(1985) υπάρχουν **τρία επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας** για την ερμηνευτική προσέγγιση της έννοιας της κουλτούρας:

1. **Τα πρότυπα** (norms-artifacts), που περιλαμβάνει τα ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος του οργανισμού και νόρμες συμπεριφοράς (στήριξη συναδέλφων, αποφυγή κριτικής στον διευθυντή, τρόποι συμπεριφοράς) που βοηθούν τα πρόσωπα σε έναν οργανισμό να αντιληφθούν τις διάφορες πλευρές της ζωής και της λειτουργίας του. Γενικότερα είναι τα στοιχεία που εντοπίζονται στην επιφάνεια και είναι ορατά. Υποδηλώνουν τις πτυχές που διακρίνονται με ευκολία.
2. **Τις υιοθετημένες αξίες και πεπιοθήσεις** ( espoused values and beliefs), που περιλαμβάνουν τις στρατηγικές, τους στόχους και τις φιλοσοφίες σύμφωνα με τις επιθυμίες των μελών του οργανισμού όπως είναι η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, οικειότητα και η ομαδική εργασία. Αυτές εντοπίζονται κάτω από τα πρότυπα και αφορούν συνειδητές στρατηγικές, ιδεολογίες, στόχους και φιλοσοφίες, δηλαδή δεν είναι ορατές αλλά συνειδητές.
3. **Τις βαθύτερες παραδοχές** (basic underlying assumptions), που είναι οι μη συνειδητές, αφηρημένες πεπιοθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα των μελών του οργανισμού σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις, την ανθρώπινη φύση, την αλήθεια, την πραγματικότητα και το περιβάλλον. Αυτές αποτελούν την βάση της κουλτούρας της εταιρείας και δεν μπορούν να διακριθούν εύκολα γιατί υπάρχουν σε ένα επίπεδο μη συνειδητό. Βρίσκονται στο υποσυνείδητο των μελών της οργάνωσης και μπορούν να γίνουν αντιληπτές με έξωθεν βοήθεια. Αυτό το επίπεδο μας επιτρέπει να κατανοήσουμε για πιο λόγο κάποια πράγματα συμβαίνουν με τον τρόπο που συμβαίνουν. Αναφέρονται στο περιβάλλον της εταιρείας, την πραγματικότητα και την ανθρώπινη φύση.

Άλλος ένας **διαχωρισμός σύμφωνα με τον Hymowitz(1989)** αφορά τη στάση των οργανισμών απέναντι στην πρόσληψη και την προαγωγή. Ο διαχωρισμός γίνεται ως εξής:

- Ακαδημία (Academy), σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι εταιρείες που βοηθούν τους εργαζομένους να γίνουν καλοί στην εργασία τους και να ανέβουν σταθερά στην κλίμακα της ιεραρχίας.
- Κλαμπ (Club), σε αυτήν την κατηγορία εμπεριέχονται οι εταιρείες που εστιάζουν στο να βοηθούν τους μάνατζερ να ταιριάζουν στον οργανισμό. Προϋπόθεση για να αναπτυχθεί κανείς εξαρτάται από το πόσο καιρό το μέλος ανήκει στην οικογένεια του οργανισμού και κατά πόσο το μέλος είναι αφοσιωμένο στον οργανισμό.
- Ομάδα baseball (Baseball team), αυτές οι εταιρείες δεν έχουν σκοπό να μετακινούν τα άτομα από τη μία στην άλλη βαθμίδα αλλά προσπαθούν να εξασφαλίσουν εργαζομένους που είναι αποδοτικοί άμεσα, χωρίς εκπαίδευση.
- Φρούριο (Fortress), οι εταιρείες αυτής της κατηγοριοποίησης έχουν ως στόχο την επιβίωση τους. Δεν παρέχουν εργασιακή ασφάλεια και ενθουσιάζουν εργαζόμενους που τους αρέσει να εργάζονται σε αντίστοιχες καταστάσεις.

Κάποιες εταιρείες μπορούν να συνδυάζουν παραπάνω από έναν από τους παραπάνω διαχωρισμούς ή να μεταβάλλουν την κουλτούρα τους με την πάροδο του χρόνου καθώς μεγαλώνουν ή πραγματοποιούν αλλαγές για διαφοροποίηση.

### **1.3 Παγκόσμια κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται έμμεσα με την παγκόσμια κουλτούρα και δεν μπορεί να μην επηρεάζεται από την παγκόσμια κουλτούρα. Σύμφωνα με τον B.A. Gold(1997) οι επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται μόνο σε τοπικό περιβάλλον αλλά και σε ευρύτερα παγκόσμιο πεδίο με αποτέλεσμα οι ανταγωνιστές τους να μην είναι μόνο οι τοπικές επιχειρήσεις αλλά και επιχειρήσεις που βρίσκονται πολύ μακριά. Το γεγονός αυτό δημιουργεί μεγάλο ανταγωνισμό κόστους, απαιτεί επαγρύπνηση και γεννά την ανάγκη στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να έχουν άμεση ανταπόκριση στις οργανωσιακές πρακτικές των παγκόσμιων ανταγωνιστών.

Επιπρόσθετα στην ανάπτυξη της παγκόσμιας κουλτούρας συμβάλλουν και τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας που περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τα δελτία ειδήσεων και τη διαφήμιση. Η τεχνολογία έχει τόσο ραγδαίες εξελίξεις που η επικοινωνία μεταξύ των κατασκευαστών, τους εμπόρους, τους χρηματοδότες και τους καταναλωτές είναι πιο εύκολη και τους συνδέει περισσότερο από ποτέ άλλοτε.

Στοιχείο που συμβάλλει στην παγκόσμια ανάπτυξη της κουλτούρας είναι και τα εκπαιδευτικά συστήματα των ανεπτυγμένων χωρών. Η πρωτοβάθμια και η δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενός ατόμου επιδρά σημαντικά στην παγκόσμια κουλτούρα γιατί οι βιομηχανικές χώρες ελέγχουν την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι σπουδαστές

τους σε αντίθεση με άλλες χώρες. Η τριτοβάθμια όμως εκπαίδευση μεταφέρει διοικητικές ιδέες και επιχειρησιακές αξίες παγκοσμίως (Bracey, 1996).

Συνοψίζοντας, η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από μια γενική βάση μέσω συγκεκριμένων πολιτικών που υιοθετούν. Οι πολυεθνικές εταιρίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση αυτών μέσω των εταιρικών πολιτικών που υιοθετούν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η παγκόσμια αλυσίδα έτοιμου φαγητού McDonald's διότι όλα τα εστιατόρια της σε οποιαδήποτε χώρα εφαρμόζουν τις ίδιες επιχειρησιακές πρακτικές, τον ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει την ίδια εκπαίδευση, τις ίδιες τεχνικές παρακίνησης και το ίδιο σύστημα αμοιβών.

#### **1.4 Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας**

Ο Robbins(1993) επισημαίνει τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας ως εξής:

- Η ταυτότητα του μέλους, δηλαδή κατά πόσο οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό ταυτίζονται με το σύνολο της οργάνωσης.
- Η έμφαση στην ομάδα, κατά πόσο οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες
- Ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, δηλαδή κατά πόσο οι αποφάσεις παίρνονται βάσει την επίδραση του αποτελέσματος ως προς τον άνθρωπο.
- Η ολοκλήρωση των τμημάτων, ο βαθμός στον οποίο τα τμήματα της οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης.
- Ο έλεγχος, δηλαδή κατά πόσο οι κανόνες ελέγχουν την συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Η ανοχή στον κίνδυνο, που οι υπάλληλοι παρακινούνται για να είναι καινοτόμοι.
- Η αμοιβή, το σύστημα για τις αμοιβές και τις προαγωγές γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την παλαιότητα που έχει ο εργαζόμενος.
- Η ανοχή στην διαφωνία, ο βαθμός που οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν την κριτική και την διαφωνία μέσα στον οργανισμό.
- Ο προσανατολισμός στον στόχο, κατά πόσο δηλαδή η διοίκηση εστιάζει και εξετάζει τα αποτελέσματα κ όχι την διαδικασία.
- Η εστίαση σε ανοιχτό σύστημα, δηλαδή πόσο η οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Για τον Μητσόπουλο, Κ.(2008, σελ 6-10) η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά τις κοινές αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι, τι είναι καλό, τι είναι σωστό. Η κουλτούρα προκύπτει εφόσον τα μέλη το επιθυμούν ή όχι. Ιδανικό και ζητούμενο είναι το να δημιουργηθεί μια κουλτούρα ώστε να διευκολύνει τις αλλαγές της, να τη βοηθά να προσαρμόζεται και να μην την περιορίζει.

## **1.5 Τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με τον Handy**

Ο Handy κατά την δεκαετία του '80 παρουσίασε τους τέσσερις τύπους κουλτούρας που είχε προηγουμένα ορίσει ο Harisson(1972). Δεν υπάρχει καλύτερη κουλτούρα για την οργανωσιακή επιτυχία, οι διάφοροι τύποι κουλτούρας δημιουργούν διαφορετικά περιβάλλοντα για τα μέλη τους. Οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας έχουν ονόματα Θεών του Ολύμπου και είναι οι ακόλουθοι:

### 1. Δίας ή κουλτούρα της δύναμης.

Είναι η επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από έναν πολύ ισχυρό ηγέτη που οι υφιστάμενοι φοβούνται, τον αναγνωρίζουν και τον σέβονται. Ο ηγέτης ο οποίος μονοπωλεί τη δυνατότητα αμοιβής και τιμωρίας με βάση την αντίληψη και το ένστικτο του και επηρεασμένος πολλές φορές από άτομα που εμπιστεύεται. Το χρήμα είναι το κεντρικό κριτήριο επιτυχίας και οι επαφές, η εξουσία, οι πολιτικές διαδικασίες είναι για αυτόν τρόπος ζωής. Οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες, υπευθυνότητα και χρήμα. Ο τύπος αυτός χαρακτηρίζεται από την ταχεία λήψη αποφάσεων και την έμφαση στην ένταξη στην ομάδα και την πλήρη αφοσίωση προς τον ηγέτη.

### 2. Απόλλων ή κουλτούρα των ρόλων

Είναι η κουλτούρα που βασίζεται σε κανονισμούς, διαδικασίες, κανόνες, ιεραρχικό σύστημα, προκαθορισμένες αρμοδιότητες και σε οτιδήποτε συμβάλει στην σταθερότητα. Προϋπόθεση επίσης της κουλτούρας Απόλλων είναι η νομιμότητα στις ενέργειες. Έμφαση δίνεται σε διαδικασίες και κανόνες που την χαρακτηρίζει απρόσωπη και προβλέψιμη. Έχει γρήγορη και αποδοτική εξυπηρέτηση πελατών που είναι τυποποιημένη. Σε αυτήν την κουλτούρα τα άτομα είναι δευτερεύουσας σημασίας γιατί ο ρόλος του είναι που έχει σημασία για την οργάνωση παρά το ίδιο το άτομο.

### 3. Αθηνά ή κουλτούρα έργου

Αυτή η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από την σημασία στην υλοποίηση του έργου, των καθηκόντων και των σκοπών της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά της είναι η αξιοκρατία, η δημιουργικότητα, η ομαδική συνεργασία και ο επαγγελματισμός.

### 4. Διόνυσος ή κουλτούρα του ατόμου

Κουλτούρα με περιορισμένες επαφές μεταξύ των μελών, όπου το προσωπικό συμφέρον υπέρκειται του οργανισμού και προωθείται η ανεξαρτησία του ατομικισμού. Υπάρχει ισότητα μεταξύ των μελών και σεβασμός. Η οργάνωση υπάρχει για να

υλοποιεί τις ανάγκες των μελών της και για να τους δώσει τη δυνατότητα να μα δρουν ανάλογα με τους προσωπικούς τους στόχους και αξίες. Τα μέλη θέλουν να είναι σπουδαία και είναι αρνητικοί ως προς τα αφεντικά. Ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει πως είναι «μοναχικοί καβαλάρηδες και συγκινούνται από μη υλικά αγαθά».

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**



## 2.1 Ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας

Οι δύο προκλήσεις που αναπτύσσουν την οργανωσιακή κουλτούρα και πρέπει να αντιμετωπίσουν όλοι οι οργανισμοί είναι:

- Η μεταβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος που πρέπει να προσαρμοστεί ο οργανισμός για να επιβιώσει .
- Η θεμελίωση των αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού .

Όταν τα μέλη αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο την γνώση και όταν οφείλουν να αντιμετωπίζουν θέματα εσωτερικής ολοκλήρωσης τότε αναπτύσσεται η οργανωτική κουλτούρα (Edgar Schein, 1990).

Για να συντηρηθεί η κουλτούρα της επιχείρησης υπάρχουν οι παρακάτω πρακτικές:

1. **Η διαδικασία της επιλογής:** όπου ο υποψήφιος θα πρέπει να κατέχει γνώσεις και δεξιότητες καθώς επίσης αξίες και πεποιθήσεις που συμβαδίζουν με αυτές του οργανισμού. Κατά την διαδικασία της επιλογής παρέχονται πληροφορίες στον υποψήφιο από τον μάνατζερ για την λειτουργία του οργανισμού.
2. **Το μάνατζμεντ :** παίζει σημαντικό ρόλο στην οργανωτική κουλτούρα καθώς ο τρόπος που ενεργούν και συμπεριφέρονται οι μάνατζερ αποτελούν σημαντικά πρότυπα για τους υπαλλήλους.
3. **Η οργανωτική κοινωνικοποίηση:** οι νέοι υπάλληλοι υποβάλλονται σε μια διαδικασία μετάδοσης και αφομοίωσης των σκοπών, των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων και των προτύπων του οργανισμού. Είναι δηλαδή η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωτική κουλτούρα. Μέσω αυτής ο υπάλληλος εκτιμά τις αξίες, την αναμενόμενη συμπεριφορά και τη γνώση που προϋποθέτει η επιχείρηση ώστε να ασκήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ρόλο του και να γίνει μέλος του οργανισμού.
4. **Ο μέντορας :** είναι ο παλαιότερος υπάλληλος του οργανισμού που ο ρόλος του είναι να καθοδηγεί και να βοηθά το νεώτερο υπάλληλο έτσι ώστε να γίνεται πιο εύκολη η προσαρμογή αυτού στην κουλτούρα του οργανισμού.

## 2.2 Διάφορες εταιρικές κουλτούρες

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι με τις οποίες μπορεί κανείς να προσεγγίσει την οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Πολλοί ήταν οι μελετητές που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο θέμα και ανέπτυξαν τις δικές τους προτάσεις. Παρακάτω αναφέρονται τρεις από αυτές του Schein το 1990, του Trombenaars το 1994 και του Harrison.

➤ **Τυπολογία Schein**

Ιδιαίτερα χρήσιμες για την ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας αποδεικνύονται οι διαστάσεις που ο Schein όπως αναφέρονται στην Παρασκευή Ε (2009) προσδιορίζει:

1. Τη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του.
2. Τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας.
3. Τη φύση της πραγματικότητας και της αλήθειας.
4. Τη φύση του χρόνου
5. Τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας.
6. Τη φύση των ανθρωπίνων σχέσεων.
7. Την ομοιογένεια ενάντια στην διαφορετικότητα.

Για την κάθε διάσταση ξεχωριστά υπάρχουν σχετικές ερωτήσεις στις οποίες καλούνται να απαντήσουν οι επιχειρήσεις και οι οποίες καθορίζουν και εξηγούν πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την συμπεριφορά του οργανισμού. Περιλαμβάνει ακόμα τον τρόπο με τον οποίο γίνονται κατανοητές οι επιρροές του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και το αντίστροφο δηλαδή το πώς επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον την οργανωσιακή κουλτούρα.

➤ **Διαπολιτισμική τυπολογία – Trompenaars**

Ο Trompenaars έτσι όπως αναφέρει η Παρασκευή Ε, (2009, σελ 36-40) ο οποίος δίνει μια δεύτερη προσέγγιση στο θέμα υποστηρίζει πως "διαφορές ανάμεσα σε εθνικές κουλτούρες, βοηθάνε να προσδιορίσει ο οργανισμός την οργανωσιακή κουλτούρα που θα ακολουθήσει ". Οι διαφορές αυτές είναι περισσότερο σημαντικοί παράγοντες από την τεχνολογία, τα οικονομικά συστήματα ή άλλους παράγοντες. Η βασική διαφορά αυτού του μοντέλου από το μοντέλο του Schein που αναφέρθηκε παραπάνω έγκειται στο ότι εστιάζει περισσότερο σε εσωτερικές μεταβλητές της επιχείρησης π.χ. σύστημα αρχής. Αναπτύσσει τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας και συνδέει τον κάθε τύπο με συγκεκριμένες εθνικές κουλτούρες.

Σύμφωνα με τον Trompenaars οι τέσσερις μορφές οργανωσιακής κουλτούρας είναι η οικογένεια, ο πύργος του Eiffel, ο κατευθυνόμενος πύραυλος και η θερμοκοιτίδα όπου ο κάθε τύπος από τους παραπάνω παρουσιάζει διακριτές διαφορές όπως στο τρόπο που τα μέλη των οργανισμών σκέφτονται και μαθαίνουν, υιοθετούν αλλαγές και παρακινούν, ανταμείβουν και επιλύουν τις διαφορές τους.

❖ **Η Οικογενειακή Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Σε αυτού του είδους την κουλτούρα δίνετε έμφαση στην προσωπική επικοινωνία. Επικρατεί η ίδια ιεραρχία με αυτή της οικογένειας που βασίζετε σε σχέσεις εξουσίας (παιδιού- γονέα). Το ρόλο του γονέα αναλαμβάνει ο ηγέτης αφού γνωρίζει καλύτερα από τους υπόλοιπους αυτό που θα έπρεπε να

γίνει αλλά και τι είναι καλύτερο για αυτούς. Δεν είναι καθόλου απειλητικό, αν και έτσι παρουσιάζετε, καθώς λειτουργεί σε ένα πλαίσιο οικειότητας και καλοσύνης και επίσης οι περισσότεροι μέσα στον οργανισμό θαυμάζουν και προσπαθούν να μιμηθούν τον ηγέτη τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του τύπου οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις καθώς επίσης και οι χώρες που καθυστέρησαν να βιομηχανοποιηθούν όπως η Γαλλία, το Βέλγιο, η Ιδία, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Σιγκαπούρη, η Νότια Κορέα και η Ισπανία.

#### ❖ Η κουλτούρα του πύργου του Eiffel

Η γραφειοκρατική δομή είναι το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας. Η συγκεκριμένη κουλτούρα πήρε το όνομα της από τον γνωστό πύργο του Παρισιού επειδή όπως αυτός βασίζεται σε μια βάση μεγάλου μεγέθους και όσο απομακρύνεται από το έδαφος στενεύει έτσι, και σε έναν οργανισμό τα υψηλότερα στελέχη ιεραρχίας έχουν ξεχωριστούς και συγκεκριμένους ρόλους που διατηρούν τα κατώτερα επίπεδα σταθερά και ενωμένα.

Καθήκον των ανωτέρων είναι να λένε στους υπαλλήλους τι και πως θα κάνουν την κάθε εργασία και εκείνοι είναι υποχρεωμένοι να ανταπεξέρχονται και να υπακούν τις υποδείξεις των προϊσταμένων τους. Αν δεν το σεβαστούν αυτό δεν θα λειτουργήσει επιτυχώς ο οργανισμός. Η ιδέα του κοινωνικού ρόλου αντικαθιστά την ατομικότητα και την προσωπική ιδιαιτερότητα του κάθε εργαζομένου και αυτό ορίζεται από τον οργανισμό.

Το συγκεκριμένο σύστημα που εγκαθιδρύει η κάθε επιχείρηση και είναι γερά ριζωμένο, με οποιαδήποτε αλλαγή επέρχονται αντιδράσεις και καχυποψία επειδή φοβούνται μείωση του στάτους τους. Παραδείγματα που ακολουθούν αυτήν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι επιχειρήσεις της Γερμανίας, της Δανίας και της Ολλανδίας.

#### ❖ Η κουλτούρα του Κατευθυνόμενου Πυραύλου

Η κουλτούρα του κατευθυνόμενου πυραύλου είναι πολύ διαφορετική από την κουλτούρα των οικογενειών και του πύργου του Eiffel επειδή υποστηρίζει την ισονομία και την ισοπολιτεία. Παρόλα αυτά είναι απρόσωπη και προσανατολισμένη προς την εργασία μοιάζοντας αρκετά με την κουλτούρα του πύργου του Eiffel.

Χαρακτηριστικά ο Trompenaars αναφέρει για αυτές τις κουλτούρες:

<<... Η κουλτούρα των κατευθυνόμενων πυραύλων πλησιάζει αυτή του πύργου του Eiffel κατά την πτήση αλλά ενώ η λογική των πύργων του Eiffel είναι ο τρόπος, η λογική του πυραύλου είναι αυτή των άκρων. Όλα πρέπει να γίνουν με συγκεκριμένο τρόπο για να εμμείνουν και να ενισχύσουν την στρατηγική πρόθεση του οργανισμού ώστε να φθάσει αυτός στο στόχο του.>>

Η συγκεκριμένη κουλτούρα υποστηρίζει την ισονομία διότι απασχολεί έμπειρους και πολύ καλούς εργαζομένους σε ειδικούς τομείς και διεκπεραίωση των εργασιών τους βασίζεται στην συνεργασία και όχι στις εντολές των ανωτέρων τους. Αυτή η κουλτούρα μειώνει την συναισθηματικότητα στην επιχείρηση καθώς επίσης αυξάνει την γραφειοκρατία βάση των ειδικοτήτων και των γνώσεων. Οι κουλτούρες αυτές ακμάζουν στο Καναδά, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις Ηνωμένες Πολιτείες.

❖ Η κουλτούρα της θερμοκοιτίδας

Η κουλτούρα της θερμοκοιτίδας έχει σκοπό την μείωση της οργανωσιακής δομής όπως επίσης και της κουλτούρας. Μέσω αυτής οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τη ρουτίνα, τους δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνουν δημιουργικές δραστηριότητες και έχουν σκοπό την άσκηση κριτικής, την επιβεβαίωση, την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς επίσης και την εύρεση νέων πόρων.

Έτσι αυτή η κουλτούρα έχει την δυνατότητα να αναπτύσσει εύκολα καινοτομίες και να αντιδρά άμεσα και έξυπνα στις νέες πρωτοβουλίες. Τις περισσότερες φορές οι δημιουργικές ομάδες είναι η αιτία ίδρυσης οργανισμών με αυτή την κουλτούρα, που λόγω της μικρής τους αφοσίωσης εγκαταλείπουν τις προηγούμενες εργασίες τους. Επιχειρήσεις με την παραπάνω οργανωσιακή κουλτούρα εμφανίζονται στο Σίλικον Βάλεϊ της Καλιφόρνια, στο Σίλικον Γκλεν στη Σκωτία, στη Route 128 κοντά στη Βοστώνη της Νέας Υόρκης και στη Σουηδία.

➤ **Τυπολογία Harrison και Handy**

Σύμφωνα με τον Harrison υπάρχουν τέσσερις βασικοί τύποι όπου διακρίνεται η οργανωσιακή κουλτούρα στους οποίους δίνονται ονόματα αρχαίων Ελλήνων θεών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και την φιλοσοφία που παρουσιάζει ο κάθε τύπος.

➤ **Τυπολογία ανταγωνιστικών αξιών – Quinn**

Ο Quinn συνδυάζει δύο διαφορετικές διαστάσεις των οργανισμών αυτή του <<είναι>> και του <<γίνεσθαι>> οι οποίες εκφράζουν τις αξίες, τα πιστεύω, τις βασικές παραδοχές και τις σημασίες, καθώς επίσης και τις ανθρώπινες δημιουργίες.

Όσον αφορά την πρώτη διάσταση, του <<είναι>>, έχει ως θέμα την ευελιξία και τον έλεγχο που παρουσιάζει ο οργανισμός. Οπότε κάποιες επιχειρήσεις συνδέουν τις βασικές αξίες και παραδοχές με την ύπαρξη προβλεψιμότητας σταθερότητας και λειτουργιών ελέγχου καθώς επίσης δίνουν περισσότερη έμφαση στον έλεγχο. Εν αντίθεση παρατηρούνται επιχειρήσεις που έχουν ως κεντρικό τους άξονα την ευελιξία, τις άτυπες σχέσεις, την ανάληψη κινδύνου, την προσωπική και ομαδική δέσμευση και τον αυτοέλεγχο των ατόμων.

Η δεύτερη διάσταση, του <<γίνεσθαι>> , προσανατολίζεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Στο εσωτερικό περιβάλλον δίνει έμφαση στις αξίες, τα πιστεύω, τις παραδοχές και τις ανθρώπινες δημιουργίες που έχουν άμεση σχέση με την εσωτερική οργάνωση, το εσωτερικό κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό. Ενώ το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού δίνει έμφαση στην αγορά, στον ανταγωνισμό, στους πελάτες, στις σχέσεις με το περιβάλλον και την καινοτομία.

### 2.3 Ισχυρή και Αδύναμη κουλτούρα

Από την ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας προκύπτει η απορία με θέμα ποια κουλτούρα θεωρείται καταλληλότερη για τον οργανισμό. Δεν υπάρχει κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα αλλά μερικές επιχειρήσεις υιοθετούν κουλτούρες που δείχνουν να αυξάνουν την παραγωγικότητα τους. Έχει παρατηρηθεί ότι επιχειρήσεις με υψηλή απόδοση διακατέχονται από ισχυρή κουλτούρα και από διακριτά χαρακτηριστικά (Reimann & Wiener, 1988)

Όλοι οι οργανισμοί έχουν κουλτούρες αλλά ορισμένοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει πιο ισχυρές κουλτούρες που είναι πιο θεμελιώδεις από άλλους. Η **ισχυρή κουλτούρα** χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη αφοσίωση που δείχνουν τα μέλη του οργανισμού και από τις συγκεκριμένες αξίες, τα πιστεύω και τα πλαίσια συμπεριφοράς που είναι κοινά μεταξύ των μελών του οργανισμού. Τα μέλη των οργανισμών που χαρακτηρίζονται από ισχυρή κουλτούρα έχουν τον προφίλ των πολύ αφοσιωμένων ατόμων. Τα μέλη αυτά αποδέχονται τους στόχους του οργανισμού και τους υιοθετούν σαν να είναι δικούς τους με αποτέλεσμα να εκπληρώνουν τους στόχους με επίμονο τρόπο τόσο που μπορεί να θυσιάσουν για αυτούς. Η συμπεριφορά των μελών προσανατολίζεται από το τι είναι σωστό και τι δεν είναι αλλά και από τους ηθικούς φραγμούς (Reimann & Wiener, 1988, σελ 36-44).

Σύμφωνα με του Reimann & Wiener(1988) στην ισχυρή κουλτούρα οι στόχοι, οι πολιτικές, οι στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης είναι ριζωμένα, συνεπώς προσανατολίζει τον οργανισμό και έτσι ο οργανισμός αποκτά εταιρική ταυτότητα. Γενικότερα, η ισχυρή κουλτούρα δημιουργεί μια κοινωνική δύναμη και στάτους. Οι Deal & Kennedy(1982) ισχυρίστηκαν ότι πίσω από τις πετυχημένες Αμερικανικές επιχειρήσεις βρίσκεται σε ισχύ η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Schein όπως αναφέρεται στην Παρασκευά Ε.,(2009,σελ 42-44) πιστεύει στη δυνατή αλλά με περιορισμούς κουλτούρα και με δυνατότητα αλλαγής και με όχι και τόσο αυστηρούς όρους και κανόνες συμπεριφοράς. Η δυνατή κουλτούρα θεωρούνταν ως την ιδανική κουλτούρα που θα έπρεπε να υιοθετήσει κάθε οργανισμός γιατί χαρακτηριζόταν από αλληλεγγύη και έτσι συντόνιζε και ενσωμάτωνε τα μέλη του οργανισμού. Άλλοι πάλι έδωσαν έμφαση στα αρνητικά της θεωρώντας ότι με την υιοθέτηση της θα εμπόδιζε την προσαρμογή και την αλλαγή και οι κανόνες της οργάνωσης θα επισκίαζαν τον ρόλο ύπαρξης της εταιρείας. Η κουλτούρα έχει οριστεί ως «κοινωνική κόλλα» διότι εννοποιεί τα άτομα (Siehl & Martin, 1990).

Αντίθετα με την δυνατή κουλτούρα, η **αδύναμη κουλτούρα** δεν έχει ξεκάθαρες αξίες και πιστεύω ή μπορεί τα μέλη του οργανισμού να μην είναι σύμφωνα με αυτά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη να μην μπορούν να υιοθετήσουν τις αξίες της επιχείρησης. Το αν η επιχείρηση ανήκει στην δυνατή ή αδύναμη κουλτούρα εξαρτάται από την συνοχή των αξιών, των πεποιθήσεων, των υποθέσεων και γενικά των στοιχείων της κουλτούρας, ανάμεσα στα μέλη και από τον βαθμό που τα στοιχεία αυτά είναι υιοθετημένα από τα μέλη.

## 2.4 Αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι ραγδαίες εξελίξεις των τελευταίων χρόνων σε ότι αφορά την τεχνολογία, την επιστήμη, την οικονομική εξέλιξη και την πληροφόρηση αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να μεταβάλλουν την λειτουργία τους και να πραγματοποιούν συνεχείς αλλαγές για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η στατικές επιχειρήσεις που δεν εξελίσσονται και μένουν αδρανείς ως προς τις αλλαγές τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος τους δεν έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν επιζούσαν.

Αλλαγή λοιπόν είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη και πραγματοποιείται με την προσαρμογή των μελών του οργανισμού σε ένα νέο, διαφορετικό περιβάλλον. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται μια χρονοβόρα διαδικασία.

Αλλαγές της κουλτούρας κρίνονται απαραίτητες όταν :

1. Υπάρξει μια σοβαρή κρίση, όταν δηλαδή διαδραματίζεται κάποιο σοβαρό γεγονός, όπως για παράδειγμα μια σπουδαία εξέλιξη στην τεχνολογία και αυτή προκαλέσει κλονισμό στον οργανισμό. Σε αυτήν την περίπτωση ο μάντζερ υιοθετεί ένα σύνολο από αξίες για να φέρει εις πέρας την κρίση.
2. Μια νέα και μικρή επιχείρηση, δεν προστατεύει στον ίδιο βαθμό την κουλτούρα όσο ένας παλαιότερος και εδραιωμένος οργανισμός. Επιπρόσθετα όμως ο μάντζερ της νέας ή μικρότερης επιχείρησης μεταφέρει τις νέες αξίες και αλλαγές στα μέλη του οργανισμού ευκολότερα από έναν μεγάλο οργανισμό αντίστοιχα.
3. Μια μη ευρέως αποδεκτή κουλτούρα, μπορεί να αλλάξει ευκολότερα και να επιτευχθεί με επιτυχία η αλλαγή της όταν:
  - Ο ρόλος και η συμπεριφορά του μάντζερ είναι πρότυπο για τα μέλη του οργανισμού
  - Δημιουργηθούν νέες εκδηλώσεις, νέα σύμβολα, νέες αντιλήψεις που θα αντικαταστήσουν τα παλαιότερα
  - Επιλέγονται και προωθούνται άτομα που αποδέχονται ευκολότερα τις αλλαγές
  - Αλλάξει το σύστημα αμοιβών και δίνει κίνητρα στα μέλη να αποδεχτούν τις αλλαγές και τις νέες αξίες ώστε να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής των ατόμων στις αποφάσεις.

## 2.5 Η κουλτούρα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τον Barney(1986, σελ 656-665) συντρέχουν τρεις προϋποθέσεις για να λειτουργήσει η κουλτούρα έτσι ώστε να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Έτσι λοιπόν η κουλτούρα πρέπει να είναι :

1. Πολύτιμη, δηλαδή να μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να δρα έτσι ώστε να πετυχαίνει χαμηλά κόστη, υψηλές πωλήσεις και υψηλά περιθώρια κέρδους. Γενικά να προσφέρουν οικονομική αξία στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Πρέπει δηλαδή η κουλτούρα που θα υιοθετήσει ο οργανισμός να οδηγήσει σε θετικές οικονομικές συνέπειες.
2. Σπάνια, δηλαδή πρέπει η κουλτούρα που θα υιοθετούν οι επιχειρήσεις να έχει χαρακτηριστικά που δεν είναι ίδια με των άλλων κουλτουρών που υιοθετούν οι άλλες επιχειρήσεις.
3. Τέλος να μην μπορούν να την μιμηθούν οι άλλες επιχειρήσεις και οργανισμοί. Να μην μπορούν οι άλλοι να υιοθετήσουν την κουλτούρα γιατί θα ενσωματώσουν στοιχεία στη δική τους κουλτούρα και να πετύχουν την τέλεια κουλτούρα.

## 2.6 Παράγοντες που επηρεάζει η κουλτούρα στις οργανώσεις

### 1. Την απόδοση

Διάφορες οικονομικά επιτυχημένες εταιρείες όπως η Hewlett- Packard, η IBM και η McDonald's ύστερα από έρευνες που έγιναν σε αυτές ομολόγησαν ότι η οικονομική τους απόδοση προέρχεται εν μέρει από την κουλτούρα που υιοθετούν, τις αξίες και τα πιστεύω τους Deal & Kennedy,(1982). Εκτός από αυτές τις παραπάνω εταιρείες όμως υπάρχουν και πολλές άλλες όπως και η Starbucks Coffee Company που ξεκίνησε με 2 καταστήματα και τώρα δραστηριοποιείται σε πάνω από 2.500 καταστήματα παγκοσμίως και θεωρεί την κουλτούρα ως ένα μέρος της επιτυχίας της (Flamholtz and Randle, 1998 σελ 268-275).

Συγκεκριμένα η Starbucks Coffee Company τονίζει ότι : «ο τρόπος που συμπεριφερόμαστε στους ανθρώπους μας επηρεάζει τον τρόπο που εκείνοι συμπεριφέρονται στους πελάτες μας και συνακόλουθα με την επιτυχία μας που συμπεριλαμβάνει και την οικονομική απόδοση». Οι αξίες που ακολουθεί η εταιρεία έχουν να κάνουν με τον τρόπο συμπεριφοράς στους εργαζόμενους, στους πελάτες, στους προμηθευτές και σε όσους δραστηριοποιείται η εταιρεία. Η κουλτούρα καθορίζει το πώς η εταιρεία αλληλεπιδρά με τις ομάδες αυτές.

Ορίζονται **δύο τρόποι που η κουλτούρα μπορεί να ενδυναμώσει την απόδοση** και είναι οι εξής:

- Παρακινώντας τους εργαζομένους δίνοντας σημασία στα ανώτερα ιδανικά και τις αξίες των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού, τα οποία ο οργανισμός τα ομαδοποιεί γύρω από στόχους με νόημα για την επιχείρηση. Τα ιδανικά και τα πιστεύω των εργαζομένων είναι έμφυτα στοιχεία της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και αυτό εντείνει την αφοσίωση τους ως προς τους στόχους του οργανισμού.
- Οι ισχυρές κουλτούρες ενδυναμώνουν την απόδοση δημιουργώντας και συντονίζοντας την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αξίες του οργανισμού επικεντρώνουν την προσοχή των εργαζομένων στις προτεραιότητες της εταιρείας με αποτέλεσμα να καθοδηγούν την συμπεριφορά τους αλλά και την λήψη αποφάσεων.

## 2. Την συμπεριφορά

Ο ρόλος της κουλτούρας είναι σύνθετος γιατί αποτελεί ταυτόχρονα και περιουσιακό στοιχείο για την εταιρεία αλλά και υποχρέωση. Είναι περιουσιακό στοιχείο διότι τα κοινά πιστεύω και οι κοινές αξίες ανάμεσα στις ομάδες-μέλη του οργανισμού την οδηγούν σε επικοινωνία μεταξύ των μελών. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί έχει ως αποτέλεσμα τη βέλτιστη λειτουργία του οργανισμού, την καλή συνεργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων. Συνοψίζοντας οι συνεργασίες αυτές συμβάλλουν στην απόδοση της εταιρείας.

Ταυτόχρονα η κουλτούρα είναι και υποχρέωση όταν τα μέλη διαφωνούν μεταξύ τους και η αιτία είναι η διαφορετικές αντιλήψεις, τα διαφορετικά πιστεύω και οι άλλες αξίες που υιοθετούν. Κατά αυτόν τον τρόπο η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό.

### **Σε έναν οργανισμό οι πέντε βασικές διαδικασίες που εκτελούνται είναι οι εξής:**

- Η επικοινωνία, που μπορεί να είναι κακή ακόμη και σε δύο άτομα. Να μην μπορεί ο ένας να κατανοήσει τον άλλον. Σε έναν οργανισμό τα προβλήματα επικοινωνίας είναι πιο περίπλοκα γιατί τα μέλη ενός οργανισμού συναναστρέφονται με άτομα από διαφορετικές ομάδες και τοποθεσίες. Άρα τα προβλήματα επικοινωνίας σε έναν οργανισμό είναι περισσότερο πολύπλευρα από ότι στην καθημερινή ζωή διότι στον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων και του έργου απαιτείται η συνεργασία μεταξύ διαφόρων ομάδων. Η κουλτούρα ωστόσο βελτιώνει την κακή συνεννόηση γιατί δεν χρειάζεται τα άτομα να επικοινωνήσουν και να συνεννοηθούν για θέματα που αφορούν τα κοινά τους πιστεύω και αξίες.
- Η συνεργασία μεταξύ των μελών είναι σημαντική διαδικασία για αυτό η διοίκηση πρέπει να διαμορφώνει τα 'συμβόλαια' συνεργασίας προσεκτικά και να προσφέρει διαδικασίες ανταμοιβής ώστε τα μέλη να παρακινούνται και να διαμορφώνουν ένα περιβάλλον αληθινής συνεργασίας. Παρόλ' αυτά όμως δεν είναι δυνατόν η διοίκηση να προβλέπει όλες τις εναλλακτικές περιπτώσεις. Σε



αυτές τις περιπτώσεις κατά πόσο η συνεργασία είναι καλή εξαρτάται από τα κοινά πιστεύω και τις κοινές αξίες των μελών.

- Η αφοσίωση των μελών του οργανισμού ως προς τους στόχους του γίνεται όταν οι στόχοι του οργανισμού ταυτίζονται με τους προσωπικούς στόχους των ατόμων και αισθάνονται κάποιο συναισθηματικό κράτημα από αυτούς. Η κουλτούρα βοηθάει στο να συσταθεί μια τέτοιου είδους ταύτιση και αναγνώριση από τα μέλη.
- Η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται σημαντικά από την κουλτούρα που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός γιατί η κουλτούρα όπως αναφέρει η βιβλιογραφία επηρεάζει τις προτιμήσεις και την συμπεριφορά των μελών σε έναν οργανισμό. Αν υπάρχει συμφωνία των πιστεύω και των αξιών των μελών με την εταιρεία αυτό δεν δημιουργεί προβλήματα για την λήψη αποφάσεων και έτσι μπορεί να επέλθει η αποτελεσματικότητα.
- Η εφαρμογή της κουλτούρας αποτελεί πυξίδα για τους εργαζομένους γιατί συμβάλλει στην παροχή οδηγιών συμπεριφοράς που στηρίζονται τα μέλη.

Παρατηρήθηκε λοιπόν ότι η κουλτούρα συμβάλει στην οργανωσιακή συμπεριφορά των ατόμων και τους καθοδηγεί εφόσον τα άτομα που εργάζονται μέσα σε μια εταιρεία έχουν κοινά πιστεύω και κοινές αξίες με τους στόχους που έχει η εταιρεία. Όμως δεν έχουν τα ίδια αποτελέσματα όλες οι κουλτούρες στην οργάνωση. Άλλες έχουν μεγαλύτερη επιρροή στη συμπεριφορά των ατόμων ενώ άλλες πάλι όχι. Ο Sathe (1983 σελ.55-23) υποστηρίζει ότι οι κουλτούρες που δηλώνουν ξεκάθαρα τα πιστεύω και τις αξίες τους παρουσιάζουν μικρότερη ασάφεια σχετικά με το τι πρέπει να ακολουθηθεί σε περιπτώσεις που χρειαστεί.

Για να υιοθετηθεί η κουλτούρα σε έναν οργανισμό και να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων των μελών ενός οργανισμού πρέπει οι οργανισμοί να διοικήσουν την κουλτούρα ή τις αξίες σε τομείς που ο οργανισμός συνδέεται άμεσα. Τέτοιοι τομείς είναι(Flamholtz,2001):

- a) Η συμπεριφορά ως προς τους πελάτες
- b) Η συμπεριφορά ως προς τους ανθρώπους του οργανισμού ή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο
- c) Τα επίπεδα της εταιρικής απόδοσης
- d) Τις έννοιες της υπευθυνότητας

### 3. Τις σχέσεις της εταιρείας

Ο Barney(1986,σελ 656-665) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί εύκολα να μιμηθεί με βάση την θεωρία των πόρων της επιχείρησης. Επιπλέον χαρακτηρίζει την κουλτούρα ως σπάνια και μη εμπορεύσιμη. Ο <sup>2</sup>Katz και Kahn(1978) σημειώνει ότι η

---

<sup>2</sup> Katz, D. & Kahn, R(1978). *The Social Psychology of Organizations*. John- Wiley, New York.

συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού οδηγείται από 'τις νόρμες που ορίζουν και επιδοκιμάζουν αυτές τις συμπεριφορές και τις αξίες στις οποίες αυτές στηρίζονται', καθώς και επίσης και στην περίπτωση που ένας οργανισμός έχει να αντιμετωπίσει έναν άλλον οργανισμό. Συνοψίζοντας λοιπόν η κουλτούρα επηρεάζει και τις σχέσεις μεταξύ του οργανισμού με έναν άλλον και μεταξύ των μελών όπως προκύπτει από την βιβλιογραφία.

Το γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις σχέσεις του οργανισμού με έναν άλλο οργανισμό επιβεβαιώνει και η έρευνα των Beugelsdijk(2006,σελ 833-854), Koen και Noorderhaven (2006) και πως η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλει ώστε ο οργανισμός να βοηθηθεί από τους εξωτερικές σχέσεις που δημιουργεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

#### 3.1 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία.

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και προσελκύονται από κουλτούρες που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Έτσι οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της Οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των μελών είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της Οργάνωσης αλλά παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή. Η Οργάνωση δεν λειτουργεί σε «γυάλα», αποκομμένη από το λοιπό περιβάλλον. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και κουλτούρας η οποία και θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα, έναν τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα (Μαλαγκονιάρη ,2010).

Η ηγεσία είναι πηγή πιστεύω και αξιών. Ό,τι ο ηγέτης προτείνει, επεξεργάζεται και συνεχίζει να δουλεύει θα γίνει μοιρασμένη υπόθεση. Ο Schein (1985) βλέπει συσχετισμό μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας. Από την μια οι ηγέτες πρέπει να σέβονται τις συνθήκες κουλτούρας από την άλλη είναι αποστολή τους να αναπτύσσουν μια συμφέρουσα κουλτούρα. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές (μεταρρυθμιστική, οραματιστική, συντηρητική, εξωτερικευμένη, εσωτερικευμένη) για διαρκή ανάπτυξη σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Έχει διατυπώσει μέσα από συσχετισμούς στρατηγικής και επιπέδων οργανωσιακής κουλτούρας διάφορες υποθέσεις γιατί αυτές καταδεικνύουν δυνατότητες αλλά και κινδύνους σχετικές με ειδικές κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας αλλά αποτελούν και τη βάση για περαιτέρω έρευνα. Η κουλτούρα σχετίζεται με την ηγεσία αφού η έμπνευση ηγέτη δημιουργεί έμπνευση κουλτούρας πράγμα το οποίο οδηγεί σε ανώτερη οικονομική κατάσταση (Παπαδοπούλου , 2012).

Ιστορικός διευθύνων σύμβουλος της IBM, υποστηρίζει ότι πετυχημένα ιδρύματα-οργανώσεις σχεδόν πάντα αναπτύσσουν δυνατές κουλτούρες οι οποίες και πάλι ενδυναμώνουν εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν την οργάνωση μεγάλη. Αυτό που κάνει την οργάνωση πετυχημένη, την προκαλεί κιάλας όταν το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει αλλά δεν αλλάζει η κουλτούρα. (Μπουραντάς,1992).

Μια πραγματιστική προσέγγιση της κουλτούρας θα μπορούσε να είναι: Η Κουλτούρα αποτελεί μια ομάδα ή ένα επίπεδο οργάνωσης μοιρασμένων πιστεύω και αξιών που οδηγούν σε κανόνες, προσδοκίες για τα άτομα εκείνης της κουλτούρας. Είναι αυτό που κρατάει ενωμένη την οργάνωση διαμέσου μοιρασμένων υποθέσεων, πιστεύω, διαδικασιών. Μιλά για το πώς είναι φτιαγμένα εδώ. Μια εποικοδομητική κουλτούρα επιστρέφει μεγαλύτερα οικονομικά μέτρα, κρατά τις υποχρεώσεις της στους υπαλλήλους, πελάτες, μετόχους, εμπνέει, δεν επιτρέπει να υπάρχει φόβος στην οργάνωση (Μπουραντάς,2001).

Είναι προσανατολισμένη προς την επίτευξη, αυτοεκπλήρωση, δημιουργικότητα, συμμετοχή, αξιοποίηση ανθρώπων, με υψηλή προτεραιότητα στις υγιείς ανθρώπινες σχέσεις. Ο ρόλος των ηγετών είναι να δημιουργούν συνθήκες αλλαγής της κουλτούρας. Δεν αλλάζουν οι ίδιοι την κουλτούρα αλλά προσκαλούν τους ανθρώπους να αλλάξουν την κουλτούρα μέσα από την καθημερινή συμπεριφορά. Εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές και αυτές πρέπει να ξεκινήσουν από την κορυφή. Οι ηγέτες είναι προσβάσιμοι, έχουν ικανότητα στην συνεργασία και τον διάλογο, εκτιμούν την αξία της συνεισφοράς των άλλων, είναι ανθρώπινοι, αληθινοί με ισορροπία καρδιών και μυαλού, δρουν βασιζόμενοι στην εκτέλεση των σωστών πραγμάτων (Bass, Bernard M,1981).

Ο E. Schein(1990,σελ 109-110), πρωτοπόρος της οργανωσιακής κουλτούρας, λέει ότι ενώ οι ηγέτες δημιουργούν κουλτούρα στα αρχικά στάδια της οργάνωσης, η οργάνωση δημιουργεί ηγέτες καθώς αυτή ωριμάζει. Προτείνει η κουλτούρα να είναι ευρεία, σταθερή, βαθιά. Μπορεί να είναι μια συνειδητή ορίζουσα του ποιος προσλαμβάνεται, ποιος προάγεται και ανταμείβεται και το πώς όραμα-αποστολή και στρατηγική συνυπάρχουν και συντηρούνται. Η απαίτηση για αλλαγή δημιουργεί ανασφάλεια και προϋποθέτει εκπαίδευση. Οι ηγέτες πρέπει να βελτιώνουν την ψυχολογική ανασφάλεια ώστε η αγωνία της εκμάθησης να μειώνεται ενώ παράλληλα να διατηρούν ελεγχόμενη την αγωνία της επιβίωσης. Βέβαια για την πετυχημένη αλλαγή κουλτούρας απαιτούνται βήματα όπως εκπαίδευση ομάδας, υποστηρικτικές ομάδες, μοντέλα ρόλων. Η κουλτούρα γίνεται διαφοροποιός παράγων προσέλκυσης και ανάπτυξης των καλύτερων ταλέντων για το μέλλον. Η κουλτούρα δεν είναι απλά μια όψη του παιχνιδιού, είναι το παιχνίδι. Με το που μπαίνει κάποιος σε μια οργάνωση με πετυχημένη κουλτούρα το νοιώθει αμέσως (Μπουραντάς,2005).

Οι Erkkall & Arvonen (1991, 1994) πρότειναν ένα στυλ ηγεσίας με επίκεντρο την αλλαγή συμπληρώνοντας το στυλ προσανατολισμού σε σχέσεις και έργα. Συνδέεται με τις εργασιακές πλευρές της ηγεσίας προσαρμόζοντας την οργάνωση σε εξωτερικές

αλλαγές απαιτήσεων και συνθηκών. Ενθαρρύνει συζητήσεις για μελλοντικές δυνατότητες, προτείνει ιδέες για αλλαγή και ανάπτυξη. Μέσα από έρευνα που διεξήγαγαν σε Φινλανδία, Σουηδία και ΗΠΑ κατέληξαν ότι ένα στυλ ηγεσίας επικεντρωμένο στους υπαλλήλους, έχει θετικό ισχυρό συσχετισμό με την ικανοποίηση του ηγέτη και επικέντρωση στην αλλαγή ισχυρό θετικό συσχετισμό με την ικανοποίηση των υφισταμένων .

Με ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας οι υφιστάμενοι νοιώθουν δέσμευση και ικανοποίηση γιατί κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή για να μπορέσουν να διαφυλάξουν την μελλοντική καριέρα του (Παπαδοπούλου,2012). Ο διευθυντής του Βρετανικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών κ. P. Cooper, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι χωρίς τη σωστή εσωτερική κουλτούρα και προσέγγιση και χωρίς την αναγνώριση της ικανοποίησης των εργαζομένων ως βασικού παράγοντα της άριστης εξυπηρέτησης, ο δρόμος θα είναι πολύ δύσκολος. Το μυστικό για την αριστεία στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι ότι απαιτείται ολοκληρωμένη προσέγγιση. Δηλαδή, ξεκάθαρη και σταθερή ηγεσία, σωστή κουλτούρα, σωστοί άνθρωποι και τα σωστά εργαλεία και διαδικασίες που να είναι πρασανατολισμένα στον πελάτη. Κάθε τύπος κουλτούρας συνδέεται με διαφορετικούς ρόλους ηγεσίας. Οι ηγέτες στις κουλτούρες ανοιχτού συστήματος χαρακτηρίζονται ως επιχειρηματικοί και ιδεαλιστές, επιθυμούν να αναλάβουν ρίσκα και είναι ικανοί να αναπτύσσουν ένα όραμα για το μέλλον. Συγκεντρώνονται στην απόκτηση επιπρόσθετων πηγών, εξωτερικής υποστήριξης, νομιμότητας (Bass, B. M.,1990).

Μετά από έρευνες αποδείχτηκε ότι στις κουλτούρες ανοιχτού συστήματος υπάρχει τάση τόσο στους ηγέτες όσο και στους υπαλλήλους για αλλαγή από ότι σε κουλτούρες που είναι προσανατολισμένες στον κανόνα. Στα πλαίσια της διοργάνωσης του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για τη Διαχείριση της ποιότητας με κεντρικό θέμα την Ευρωπαϊκή πρόκληση ηγεσίας, αναλύθηκε η έκταση στην οποία ο χαρακτήρας της ηγεσίας επιδρά στη διαμόρφωση της κουλτούρας σε έναν Οργανισμό. Οι ηγέτες αναπτύσσουν, με την υποστήριξη των στελεχών, έναν άξονα ηθικών αξιών ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας. Η σωστή οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζει τη σημασία της διαφορετικότητας ως παράγοντα επιτυχίας. Είναι η πολιτισμική διαφορετικότητα η οποία μπορεί να φέρει καινούργιες ιδέες και καινοτόμες πρακτικές. Γι' αυτό είναι ανάγκη το κάθε στέλεχος να κατανοήσει τη σημασία του δικού του χαρακτήρα και της δικής του κουλτούρας καθώς και τις συνέπειες της συμπεριφοράς του και της ηθικής του στους υπόλοιπους. Σύμφωνα με τους ομιλητές του συνεδρίου οι ηγέτες των επιχειρήσεων καλούνται να συμβάλλουν στον εμπλουτισμό των ικανοτήτων των στελεχών κατά τρόπο βιώσιμο και να τεθούν στην εμπροσθοφυλακή προκειμένου να μετατρέψουν τις απειλές και τα εμπόδια σε ευκαιρίες.

Η ικανότητά τους σε αυτήν την αποστολή αποτελεί ένα παράγοντες κλειδιά για το χτίσιμο μιας κουλτούρας επιτυχίας. Ο συνδυασμός χάους και δημιουργικότητας αποτελεί ίσως το πιο βασικό δίπτυχο. Το χάος αγγίζει τον ηγέτη της επιχείρησης με 2 τρόπους 1.καλείται να το αντιμετωπίσει ατομικά ,ως μέλος του Οργανισμού και 2.μέσα από τον ρόλο του ως συντονιστή μιας ομάδας στελεχών , όπου καλείται να

ελαχιστοποιήσει τις αβεβαιότητες του μέλλοντος, κρατώντας ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Ο ηγέτης γνωρίζει ότι ακόμα και σε ένα χαοτικό περιβάλλον προκύπτουν μεγάλες ευκαιρίες. Οι καταστάσεις χάους παρέχουν το σκηνικό για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και οι δημιουργικοί άνθρωποι είναι εκείνοι που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, μόνο εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει τη δημιουργικότητά τους. Η δημιουργικότητα δεν μπορεί να προγραμματιστεί, με τον τρόπο που τα εταιρικά σχέδια μπορούν ν' αναπτυχθούν όμως η καλή ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης.

Ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και θέτει υπό έλεγχο χαοτικές καταστάσεις θα αποτελέσει το επίκεντρο της ενότητας αυτής. Ο ηγέτης ποιότητας σκέφτεται διαφορετικά και όχι κοινότοπα, ανακαλύπτει τις βασικές αρχές ποιότητας που κυβερνούν την ανθρώπινη αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα, κάνει συχνή αξιολόγηση γιατί έτσι επιτυγχάνει την αυτοδιάγνωση και την αυτοβελτίωση, χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και ορθολογικούς συντελεστές βαρύτητας και ταυτόχρονα μένει σεμνός και ταπεινός.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να δίνουν ισόποσης βαρύτητας σημασία στην παραγωγικότητα και ποιότητα των λειτουργιών τους όπως και στην προσωπική ποιότητα των στελεχών τους επιτυγχάνοντας έτσι μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα μέσα από την αφοσίωση και αξιοπιστία των στελεχών τους (Bass B.M, 1999).

Η πετυχημένη ηγεσία είναι επικοινωνιακή, ανοιχτή, συνεργατική. Η πετυχημένη ηγεσία δείχνει τον τρόπο με τον οποίον θα σημάνει βελτίωση στην παραγωγή, στο κέρδος, στην εργασιακή ζωή ξεκινώντας η αλλαγή με ομαδική δουλειά και την χρήση άμεσης και συχνής επικοινωνίας. Η αλλαγή εξαρτάται από τη θετική χρήση δύναμης και την εμπλοκή μετόχων και πελατών. Η αλλαγή φοβίζει την υπάρχουσα ισορροπία δύναμης σε μια Οργάνωση, οι πολιτικές- η δύναμη εν δράσει- θα χρησιμοποιούνται για την διατήρηση ισορροπίας. Η ηγεσία που είναι απαραίτητη για την αλλαγή κουλτούρας και την γενικότερη αλλαγή στην Οργάνωση δεν είναι μια ηγεσία που περιορίζεται στη δημιουργία οραμάτων αλλά επικοινωνεί ανοιχτά και συνεργάζεται. Οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής θα πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα της εταιρείας, την ηγεσία που θα την επιχειρήσει και το υπάρχον δίκτυο διανομής. Η διαδικασία αλλαγής της Οργάνωσης γίνεται με και διαμέσου της υπάρχουσας κουλτούρας με κύριο στόχο τη βελτίωση της εταιρείας και δευτερεύοντα αυτόν της αλλαγής της κουλτούρας που εξάλλου δεν είναι μια διαδικασία ούτε εύκολη , ούτε γρήγορη. Η οργανωσιακή ανανέωση θα μπορούσε να ξεκινήσει και από τη βάση με εστίαση σε 3 έννοιες: συντονισμός, όπου τμήματα-κλειδιά και άτομα δουλεύουν μαζί για ν' αποφασίσουν πώς θα βελτιώσουν την Οργάνωση, δέσμευση, για τους managers χαμηλότερων επιπέδων και τους υπαλλήλους, αρμοδιότητες, όπου περιλαμβάνονται αναλυτικές και διαπροσωπικές δεξιότητες αναγκαίες για την αλλαγή κουλτούρας.

Το top management είναι πιθανόν το πιο κριτικό στοιχείο στη μέγιστη προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής αφού αυτό το επίπεδο δίνει το παράδειγμα. Η Ανώτατη Ηγεσία εξασφαλίζει εργασιακή ασφάλεια και νέα οργανωσιακά διαγράμματα με τους πελάτες

πάνω και την ίδια χαμηλότερα με μήνυμα ότι οι πελάτες εξυπηρετούνται Ανακεφαλαιώνοντας διαπιστώνεται ότι μεταξύ ηγέτη και μελών, ηγέτη και οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση και σχέση αλληλεξάρτησης. Όσο πιο ανοιχτοί κρατηθούν οι δίαυλοι επικοινωνίας στους 2 άξονες τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα υπάρξουν για την Οργάνωση στο σύνολό της. Η ηγεσία που διατυπώνει με σαφήνεια το όραμα, κωδικοποιεί και αποκωδικοποιεί, σχεδιάζει, «βλέπει» ανάγκες, κατέχει γνώση, ελέγχει διακριτικά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, να φιλτράρει πληροφορίες είναι μια ηγεσία που εμπνέει, που μετουσιώνει την ιδέα σε πράξη φέρνοντας απτά αποτελέσματα, είναι μια ηγεσία που δημιουργεί κουλτούρα σε μian Οργάνωση αλλά και ζυμώνεται με και από αυτήν και τους ανθρώπους που είναι εκφραστές της. Αυτοί οι άνθρωποι είναι αποδεκτοί γιατί αρχικά αυτοί ενστερνίζονται την κουλτούρα της ηγεσίας και στη συνέχεια λειτουργούν ως θεματοφύλακες και συνεχιστές και έτσι η κουλτούρα γίνεται η σπίθα που κινητοποιεί όλη την Οργάνωση να προχωρήσει μπροστά γιατί η κουλτούρα της Οργάνωσης γίνεται ταυτόσημη με την ίδια την Οργάνωση, τους (Conger J.A,1999).

### 3.1.1 Τρόποι ηγεσίας

Τα βασικά στοιχεία που δίνουν έμφαση οι παραπάνω ορισμοί, είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά, είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και τα συστήματα. Ο Ralph Stogdill (1963) διέκρινε ότι οι τόσοι ορισμοί της ηγεσίας που υπάρχουν μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες. Αυτές οι κατηγορίες είναι οι παρακάτω:

- 1) Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες.
- 2) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής.
- 3) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.
- 4) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής.
- 5) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή στην συμπεριφορά.
- 6) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ
- 7) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου.
- 8) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης.
- 9) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο.
- 10) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία.

Μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί ως ηγετικό πρότυπο, αφού την χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο. Οι παλαιότεροι συγγραφείς διαχώριζαν την ηγετική συμπεριφορά σε δύο κατηγορίες την αυταρχική και την δημοκρατική. Η πρώτη κατηγορία επικεντρώνεται στο καθήκον ή στο έργο της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη στο ενδιαφέρον για τις σχέσεις με τα άτομα. Επιπλέον οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφιστάμενούς τους με δύο τρόπους:

- Μπορούν να διατάξουν τους υφιστάμενους τους να κάνουν κάτι και πως να το κάνουν.
- Μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους. Αυτό επιτυγχάνεται με την συμμετοχή τους στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου.

### 3.1.2. Τρόποι συμπεριφοράς

- Ο Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ η αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού και στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων είναι αναπόφευκτη. Ο μάνατζερ που διοικεί με τον συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς προσπαθεί να ελαχιστοποιεί τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ώστε να αποφεύγονται και τα προβλήματα. Αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει τα “ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα του οργανισμού.

Ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί ως απαιτητικός, καθώς πιέζει τον εαυτό του όπως και τους υφισταμένους του και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή. Με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον ο διευθυντής στοχεύει στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στην μεγιστοποίηση της παραγωγής.

Οι εργαζόμενοι ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με την εργασία τους και ταυτίζονται με αυτήν. Οι υφιστάμενοι τους αγνοούν, και οι ίδιοι πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν σαν εργαλεία για την παραγωγή. Οι κοινωνικές σχέσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους και ανώτερους είναι σχεδόν ανεπαρκής, παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα που υπαγορεύονται από την εργασία.

Αυτό που οφείλουν να κάνουν με απόλυτη υπακοή οι υφιστάμενοι είναι να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι η σχέση του διευθυντή με τους υφισταμένους βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και υπακοής. Τέλος στην περίπτωση που δημιουργηθεί μια σύγκρουση ανάμεσα στους υφισταμένους, τότε ο αυταρχικός τρόπος συμπεριφοράς την καταπνίγει λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας.

- Ο Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς δίνει έμφαση στα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο έχει την δυνατότητα να ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων.



Με το συγκεκριμένο ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς αποφεύγετε η άσκηση πίεσης στα άτομα ώστε να είναι πιο παραγωγικοί από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού, σε αντίθεση με τον αυταρχικό ηγέτη που επιμένει και πιέζει για την αύξηση της παραγωγής. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ, οφείλει να γίνει ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφιστάμενους του και με το να δίνει λιγότερη έμφαση την αύξηση της παραγωγής αποφεύγονται αρκετές συγκρούσεις που μπορούν να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις. Μια άποψη της ανθρωπιστικής τάσης λέει ότι “Είναι δύσκολο να πιέζεις τους ανθρώπους να παράγουν περισσότερο, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται σε αυτή την πίεση”.

Με τον ανθρωπιστικό τρόπο συμπεριφοράς ο ρυθμός της εργασίας γίνεται περισσότερο άνετος αφού οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Οι ανθρώπινες σχέσεις αναπτύσσονται ευκολότερα με την έννοια της κοινωνικότητας και είναι πολύ σημαντικές. Το συμπέρασμα αυτής της συμπεριφοράς είναι ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να παράγουν περισσότερα. Επιθυμία του προϊστάμενου είναι να τον αποδέχονται οι υφιστάμενοι του ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται εις βάρος της παραγωγής.

➤ Ο Αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Στον συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς το ενδιαφέρον της διοίκησης για την παραγωγή και για τις ανάγκες των ανθρώπων είναι χαμηλό άρα ο διευθυντής δεν αντιμετωπίζει κάποιο δίλημμα με το τι θα ενδιαφερθεί περισσότερο. Η προσέγγιση του αδιάφορου ηγέτη εφαρμόζεται περισσότερο σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα αφού είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα που η κάθε περίπτωση εμφανίζει διαφορετικά προβλήματα.

Μερικοί ηγέτες που έχουν υιοθετήσει αυτό τον τρόπο συμπεριφοράς έχουν αποτύχει αφού η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται από την ελάχιστη προσπάθεια των ατόμων για την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης καθώς επίσης και την μικρή συμμετοχή τους. Οι ίδιοι ασκούν ελάχιστη επιρροή στις επαφές τους με τους υπόλοιπους και δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή. Από αυτή την θέση μεταφέρει τις εντολές από τους υψηλότερα υφιστάμενους του οργανισμού προς τα χαμηλότερα. Τις περισσότερες φορές ασκεί κριτική μόνο όταν θέλει να υπερασπιστεί τον εαυτό του και επιθυμεί να βλέπει όσο το δυνατόν λιγότερο το δικό του προϊστάμενο.

➤ Ο Πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς βρίσκεται κάπου στην μέση σε σχέση με τις προηγούμενες κατηγορίες. Το άτομο που διοικεί δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή όπως ακριβώς και για τους ανθρώπους. Με αυτό τον τρόπο συμπεριφοράς ο μάνατζερ συγκρούεται με τον στόχο που έχει ο οργανισμός για την παραγωγή και με τον στόχο για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Βρίσκει τις απαραίτητες λύσεις που εξισορροπούν και συμβαδίζουν και τις δυο κατευθύνσεις. Από αυτό τον τρόπο συμπεριφοράς επέρχεται μια αποδέκτη ή και καλή παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα.

Αυτός ο τρόπος συμπεριφοράς είναι παρόμοιο με το στυλ “του μέσου δρόμου” του Blake και Mouton (1964) που σκοπός του πειστικού αυτού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους αλλά να βρεθεί μία θέση ανάμεσα στα δύο. Οι εργαζόμενοι θα εργάζονται πρόθυμα και θα

κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Οπότε ο διευθυντής που χρησιμοποιεί τον πειστικό τρόπο συμπεριφοράς επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφισταμένους, χρησιμοποιώντας τον επίσημο και ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

➤ Ο Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Στο δημοκρατικό τρόπο συμπεριφοράς δεν υπάρχει αναγκαία σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Υφίσταται αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή αφού μπορούν να συμμετέχουν στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων εργασίας. Οι στόχοι της επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν από τις προσπάθειες που καταβάλουν οι εργαζόμενοι για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους καθώς επίσης και μεταξύ τους.

Οι συνθήκες που αυξάνουν την δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων είναι ένας από τους βασικούς στόχους του δημοκρατικού τρόπου συμπεριφοράς. Επιπλέον ικανοποιείται η βασική ανάγκη των εργαζομένων που είναι η ανάμιξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση για αυτή. Η κύρια διαφορά αυτού του τρόπου συμπεριφοράς με τους υπόλοιπους έγκειται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διάφορων προβλημάτων.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των ηγετικών τρόπων διοίκησης των προϊσταμένων ως προς τους υφισταμένους παίζουν σημαντικό ρόλο για τον οργανισμό διότι από αυτά εξαρτάται η δέσμευση των υφισταμένων για τον οργανισμό και το ηθικό τους. Εάν η επιχείρηση είναι επιτυχημένη καθορίζει και τα συμφέροντα των υφισταμένων από αυτήν(Ζαβλανός, Μ, 2002).

Περισσότερες πληροφορίες για το κεφάλαιο της ηγεσίας βρίσκονται στο παράρτημα.

### **3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή.**

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια έννοια που από την φύση της υποκρύπτει μια δυναμική. Ένα σημαντικό λοιπόν θέμα προς διερεύνηση ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα είναι το κατά πόσο αυτή παραμένει αναλλοίωτη μέσα στον χρόνο ή είναι αποτέλεσμα συνεχών αλλαγών, ανακατατάξεων, αναπροσαρμογών και επαναπροσανατολισμού. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία με συνέπειες για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι μια κίνηση της Οργάνωσης για αποστασιοποίηση από την παρούσα κατάσταση προς μίαν διαφορετική μελλοντική κατάσταση. Διάφορες δυνάμεις όπως ανταγωνιστικές, δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, ηθικές και παγκόσμιες δυνάμεις «σπρώχνουν» γι' αλλαγή. Οι Οργανώσεις είναι συχνά αρχάριες στην αλλαγή γιατί η αντίσταση σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο έχει ανεβάσει την οργανωσιακή αδράνεια. Η ατομική αντίσταση συνδέεται με την αβεβαιότητα, ανασφάλεια, επιλεκτική αντίληψη και συνήθεια.

Η αντίσταση της ομάδας οφείλεται σε κανόνες, συνεκτικότητα, συλλογική σκέψη, κλιμάκωση της δέσμευσης. Η αντίσταση σε επίπεδο Οργάνωσης οφείλεται στην δύναμη και την διαφωνία, σε διαφορές ως προς τον λειτουργικό προσανατολισμό, τη μηχανιστική δομή και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Σαφώς Οργανώσεις με υψηλή ιεραρχία, κεντρικό σύστημα λήψης αποφάσεων και τυποποίηση συμπεριφοράς μέσω κανόνων δεν ευνοούν τις αλλαγές. Μια κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα, λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, υπάρχει ανοιχτή ενδοεπικοινωνία, οι άνθρωποι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια γι' αλλαγή πρέπει να εμπλακούν όλα τα μέλη, να οικοδομηθεί συναίνεση, να μοιραστεί ένα όραμα που θα εκφράζει όλους, να χρησιμοποιηθούν νέες πρακτικές, να επιλεγούν ικανοί που να έχουν αγκαλιάσει την προσπάθεια αλλαγής, και οι αλλαγές να αφορούν όχι μόνο επιφανειακά σε επίπεδο συμβόλων και εικόνας αλλά και σε αξίες.

Για τον Gareth Jones (2004,σελ 190-192) η οργανωσιακή αλλαγή συνδέεται άμεσα με τους 4 παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα και αυτοί είναι

1. τα μεμονωμένα άτομα και οι ομάδες της επιχείρησης,
2. η δομή της,
3. Το ηθικό σύστημα ατόμων, ομάδων και ολόκληρης της επιχείρησης και
4. τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των στελεχών.

Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι μια δύσκολη υπόθεση γιατί αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν και γιατί συχνά χρειάζονται μεγαλύτερες τροποποιήσεις για την αλλαγή των αξιών της Οργάνωσης. Εξάλλου πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι κανόνες και οι αξίες είναι σταθερές και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής. Για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας η Οργάνωση μπορεί να χρειαστεί να επανασχεδιάσει τη δομή της και να αναθεωρήσει το σύστημα των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων που χρησιμοποιεί για την κινητοποίηση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων της. Ίσως ακόμα να χρειαστεί να αλλάξει τους ανθρώπους της και ειδικά τα ανώτατα στελέχη. Κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής και τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να αναπτύξουμε κριτήρια για την αξιολόγηση του είδους της αλλαγής που χρειάζεται και αφού αναλύσουμε τις αντιστάσεις στην αλλαγή να σχεδιάσουμε τη μείωση αυτών συμπεριλαμβάνοντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η μείωση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την ανάπτυξη τεχνικών οργανωσιακής ανάπτυξης όπως την εκπαίδευση και την επικοινωνία, την συμμετοχή και την ενδυνάμωση, την διευκόλυνση, την διαπραγμάτευση και την διαχείριση ή ακόμα και τον εξαναγκασμό.

Η κουλτούρα αποτελείται από 2 συνιστώσες

1. την ρητή κουλτούρα με σαφή χαρακτηριστικά που εκδηλώνεται μέσω της συμπεριφοράς και
2. την υπονοούμενη κουλτούρα που αφορά τις αρχές, αξίες και αντιλήψεις.

Σαφώς στην προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής είναι πιο εύκολη η διαχείριση των εκφρασμένων πλευρών της κουλτούρας μέσω της εκπαίδευσης ενώ μια αλλαγή στην υπονοούμενη πλευρά της κουλτούρας απαιτεί αλλαγή των νοητικών μοντέλων των μελών ώστε ασυνείδητα να γίνουν πράξεις.

Σχετικά με την τέχνη της αλλαγής του δικού μας τρόπου σκέψης αλλά και των άλλων (δηλαδή της χειραγώγησης της ετεροαντίληψης). Περιορίζει το ενδιαφέρον του σε σημαντικές αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν μετά από σημαντικό χρονικό διάστημα και με διαδικασίες τις οποίες δεν αντιλαμβανόμαστε. Προσδιορίζει επτά παράγοντες επιρροής των ανθρώπων (ατομικά ή συλλογικά): Λόγος, έρευνα, αντιστάσεις, πραγματικά παγκόσμια γεγονότα, επανα- περιγραφή, πηγές, ανταμοιβές, απήχηση. Ξεκινώντας από μια ευρείας κλίμακας αλλαγή σε επίπεδο έθνους, προχωράει σε αυτό μιας εταιρίας καταλήγοντας στην οικογένεια και το άτομο. Πιστεύει ότι η αλλαγή σχετίζεται και με το περιβάλλον, έτσι η αιτία και η έρευνα είναι πιο επιτυχημένα για αυτούς που θέλουν πνευματική επιχειρηματολόγηση, η απήχηση για πιο εσωτερικές σχέσεις, οι αντιστάσεις για τυπικές εκπαιδευτικές φόρμες όπου εισάγεται η καινοτομία και οι πηγές για ηγέτες μεγάλων οργανώσεων για αλλαγή των υπαλλήλων τους. Αν και δεν μπορεί να γίνει πρόβλεψη της επιτυχίας της αλλαγής του τρόπου σκέψης, όσο οι 7 παράγοντες συμβαδίζουν στην ίδια κατεύθυνση τόσο πιθανό να πετύχει η αλλαγή αυτή. Πιστεύει ότι μια ιστορία μπορεί να είναι πειστική για μια μάζα ανθρώπων που αφήνονται στην αλλαγή τρόπου σκέψης ενώ η επιτυχία της ηγεσίας εξαρτάται και από την ποιοτική και ποσοτική κάλυψη και των συναισθηματικών αναγκών που ακολουθούν αλλά και την ανακάλυψη του πολυδιάστατου της διαδικασίας αλλαγής τρόπου σκέψης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν έρχεται να διαχειριστεί ευρεία αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι μόνο αλλαγή δομής και διαδικασιών αλλά και εταιρικής κουλτούρας με μεγάλη όμως συχνότητα αποτυχίας λόγω ελλιπούς κατανόησης του ισχυρού ρόλου της κουλτούρας στην Οργάνωση γι' αυτό και οι επιχειρηματικοί σχεδιαστές οφείλουν να καθορίσουν τις στρατηγικές αξίες της Οργάνωσης καθώς προσδιορίζουν το όραμα και την αποστολή.

Για να καταλάβουν οι Οργανώσεις τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην επίτευξη επιδιωκόμενων αλλαγών θα πρέπει να κατανοήσουν όχι μόνο την εσωτερική κουλτούρα αλλά τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ταιριάζουν καλύτερα στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών από την πλευρά της επιστήμης ως σύνολο. Απαιτείται για τον λόγο αυτόν η δημιουργία κινήτρων γι' αλλαγή και ο σαφής προσδιορισμός του στόχου που είναι η αλλαγή. Στα πλαίσια αυτού, η Οργάνωση συντηρεί κάποια συνέχεια με το παρελθόν, κεφαλαιοποιεί τις ευμενείς στιγμές, δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια διαμέσου της εμπλοκής των υπαλλήλων και της επίσημης και ανεπίσημης εκπαίδευσης προωθώντας ένα ρεαλιστικό σχέδιο μετάβασης.

Οι Trice και Beyer (1984) αντιπαραθέτουν την ριζική απέναντι στην περιορισμένη αλλαγή και κάνουν λόγο για 3 τύπους αλλαγής 1.Επαναστατικές προσπάθειες για αλλαγή κουλτούρας όλης της Οργάνωσης, 2.Βελτιωτικές και σταδιακές προσπάθειες που όμως προάγουν έναν επανασχεδιασμό ολόκληρης της κουλτούρας και περιορισμένες προσπάθειες για ριζικές αλλαγές σε συστατικά στοιχεία διαφοροποιημένων τύπων κουλτούρας. Από την στιγμή που η Οργάνωση ορίσει τους

στόχους της θα πρέπει να προσδιορίσει τον τύπο κουλτούρας που χρειάζεται για να προχωρήσει στην επίτευξη των στόχων και την πετυχημένη εκπλήρωση των αναγκαίων αλλαγών. Η κουλτούρα αποτελεί αναγκαίο συστατικό για μια πετυχημένη οργανωσιακή αλλαγή και βελτιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου

Σήμερα το ενδιαφέρον βρίσκεται στην κουλτούρα που διευκολύνει την κινητικότητα, την συμμαχία, τα δίκτυα και τις συνεργασίες, ενθαρρύνει τη διαχείριση γνώσης και αγκαλιάζει την διαφορετικότητα. Η διαφορά σε σχέση με τις θεωρήσεις του παρελθόντος για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι ότι τώρα εξετάζεται ως ανταγωνιστικό περιουσιακό στοιχείο που είναι διαχειρίσιμο ενώ παλιά θεωρούνταν φυσικό, οργανικά αναδυόμενο φαινόμενο (Fiedler, F. E, 1967).

### **3.3 κουλτούρα και υποκίνηση**

Η ανθρώπινη υποκίνηση είναι προϊόν της αλληλεπίδρασης με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Συνεπώς, για να καταλάβει κανείς τον τρόπο που υποκινούνται οι άνθρωποι είναι απαραίτητο να κατανοήσει πρώτα το περιβάλλον και την κουλτούρα τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα περισσότερα μοντέλα υποκίνησης που είχαν αναφερθεί στη βιβλιογραφία μέχρι το 1996 αφορούσαν τις Ηνωμένες Πολιτείες, ή άλλες συγκεκριμένες χώρες, επομένως δεν ήταν ιδιαίτερα χρήσιμα για τη διεθνή διοίκηση. Η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στο σχηματισμό των αναγκών, στη σημασία τους και στον τρόπο που επιλέγει κανείς για να τις ικανοποιήσει. Πέρα από τις βασικές βιολογικές ανάγκες, πολλές ανθρώπινες ανάγκες, όπως η ασφάλεια, ο σεβασμός και η αγάπη μαθαίνονται μέσω των πολιτισμικών επιρροών και της κοινωνικοποίησης. Επίσης, σε κάθε κουλτούρα υπάρχουν κάποιοι κανόνες αποδεκτών τρόπων ικανοποίησης των αναγκών. Η σημασία που δίνουν οι άνθρωποι στις διάφορες ανάγκες ποικίλει. Για παράδειγμα, οι Αμερικάνοι θεωρούν πολύ σημαντικές τις ατομικές, όπως η προσωπική άνεση και η αυτοπραγμάτωση, οι Ιάπωνες θυσιάζουν την ατομική άνεση για να πετύχουν την κοινωνική αποδοχή και οι κάτοικοι της Μέσης Ανατολής προκειμένου να προσφέρουν φιλοξενία στους καλεσμένους τους μπορεί ακόμα και να υποβάλουν τους εαυτούς τους σε οικονομικά έξοδα που τους είναι δυσβάσταχτα. (Fiedler, F. E, 1964).

Η αντίληψη του χώρου και του χρόνου και η συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την εξουσία επηρεάζουν την υποκίνηση του ατόμου. Διαφορές παρατηρούνται ακόμα και ανάμεσα στις υποκουλτούρες. Αναγνωρίζετε ότι η ηλικία, η προέλευση από πόλη ή χωριό, η εθνικότητα και το φύλο είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά στις επιχειρήσεις. Έρευνες που έχουν γίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες αναφέρουν ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο από το χρήμα, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία προτιμούν την ασφάλεια και το εφάπαξ ως κίνητρα. Συγκριτική μελέτη συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον που έγινε στην Κίνα και την Ταϊβάν, έδειξε, επίσης, χάσμα γενεών. Η οργανωσιακή απόδοση σχετίζεται

άμεσα με την συνεισφορά των εργαζομένων της επιχείρησης στους οργανωσιακούς στόχους. Οι προσπάθειες των εργαζομένων, όμως, εξαρτώνται από την υποκίνησή τους (Avronen J. and Ekvall G..1991).

Τα άτομα που έχουν υποκινηθεί σωστά είναι και πιο παραγωγικά. Αν θεωρήσει κανείς την υποκίνηση ως ψυχολογική κατάσταση που προωθεί ένα άτομο να ασκήσει κάποια προσπάθεια για να πετύχει ένα σκοπό, τότε έχει να ασχοληθεί με δύο βασικές έννοιες προκειμένου να καταλάβει την υποκίνηση. Αυτές είναι η «εργασία» και το άτομο ή το «εγώ». Για την μελέτη της υποκίνησης διαπολιτισμικά δεν πρέπει κανείς να υποθέτει πως αυτές οι δύο έννοιες έχουν παγκόσμια ερμηνεία. Κάθε κουλτούρα, ή ακόμα και υποκουλτούρα, τις ερμηνεύει διαφορετικά. Το πρόγραμμα υποκίνησης που σχεδιάζεται από μια εταιρεία έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχημένο όταν ανταποκρίνεται σε πραγματικές ανάγκες κι όταν λαμβάνει υπόψη πρακτικά θέματα του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Βέβαια, η αναγνώριση των πραγματικών αναγκών δεν είναι εύκολο, εγχείρημα. Πολλά μοντέλα υποκίνησης αποτυγχάνουν γιατί οι σχεδιαστές τους βασίζονται στο ένστικτό τους περισσότερο παρά στην ανάλυση πληροφοριών για τον εντοπισμό των αναγκών..

Σε έρευνα που έγινε στις Ηνωμένες Πολιτείες, εργαζόμενοι βιομηχανιών (από ανειδίκευτους εργάτες μέχρι ανώτερα στελέχη) κατέταξαν τις ανταμοιβές εργασίας ως εξής:

1. Ενδιαφέρουσα δουλειά
2. Απόλυτη εκτίμηση της δουλειάς που γίνεται
3. Αίσθημα του να είναι κανείς μέσα στα πράγματα
4. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία
5. Ικανοποιητικός μισθός
6. Προαγωγή και ανάπτυξη στην επιχείρηση
7. Καλές εργασιακές συνθήκες
8. Προσωπική αφοσίωση στους εργαζόμενους
9. Διακριτική πειθαρχία
10. Φιλική βοήθεια σε προσωπικά προβλήματα.

Οι εργαζόμενοι ηλικίας κάτω των 30 ετών διάλεξαν τον καλό μισθό, το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία και την προαγωγή και ανάπτυξη ως τις μεγαλύτερες αμοιβές. Αυτό συμβαίνει πιθανότατα, διότι δεν έχουν ικανοποιήσει ακόμα τις βασικές τους ανάγκες σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow (1970). Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερων ηλικιών θεωρούν και πάλι σημαντικές τις βασικές ανάγκες, αλλά δίνουν λιγότερη σημασία από τους νεότερους. Όταν ζητήθηκε από τους άμεσους προϊστάμενους των εργαζομένων που πήραν μέρος στην έρευνα, να κατατάξουν τις αμοιβές εργασίας όπως νομίζουν ότι θα τις κατέτασσαν οι εργαζόμενοί τους, παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές. Έτσι, προέκυψε ότι, πολλές φορές, οι προϊστάμενοι έχουν ανακριβείς

αντιλήψεις για το τι υποκινεί τους υφισταμένους τους. Οι αξίες υποκίνησης που κατέταξαν οι εργαζόμενοι ως τις πιο σημαντικές, απαιτούν από τη διοίκηση να έχει ικανότητες στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας και από τους ανθρώπινους πόρους να έχουν επιδεξιότητα στην παροχή πληροφόρησης πίσω στη διοίκηση για την απόδοση εργασίας. Αυτές οι δεξιότητες δύσκολα μαθαίνονται μέσω εκπαίδευσης (Bolman and Deal, 1991).

Η προσπάθεια εντοπισμού των πραγματικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού δυσχεραίνεται ακόμα περισσότερο όταν τα άτομα έχουν διαφορετικές εμπειρίες, συμπεριλαμβανομένων των πολιτισμικών. Ήδη, αναφέρθηκε παραπάνω ότι τα άτομα που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες έχουν διαφορετικές προσδοκίες και στόχους για την εργασία τους. Παρόμοιες διαφορές προκύπτουν και κατά την εξέταση των αναγκών τους. Όταν ένας μάνατζερ κάνει λάθη στην αξιολόγηση των αναγκών των εργαζομένων της δικής του κουλτούρας, έχει πολλαπλάσιες πιθανότητες να πέσει έξω στην εκτίμηση των αναγκών εργαζομένων από άλλες κουλτούρες. Οι παράγοντες που καθορίζουν τις ανάγκες των ατόμων είναι: η παράδοση και το περιβάλλον, το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η οικονομική κατάσταση, οι εμπειρίες, η οργανωσιακή κουλτούρα, παράγοντες βιομηχανίας και κλάδου, η εθνική κουλτούρα. Οι μάνατζερ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους παραπάνω παράγοντες όταν σχεδιάζουν μοντέλα υποκίνησης. Η κουλτούρα (οργανωσιακή και εθνική) είναι ένας μόνο από τους παράγοντες, αλλά από τους πλέον σημαντικούς. Ένα σύστημα υποκίνησης που βασίζεται σε αξίες της μιας κουλτούρας μπορεί να είναι εντελώς αποτυχημένο σε μια άλλη και να έχει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά (Nonaka, I, Toyama, R and Konno, N, 2002).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

#### **4.1 Σκοπός της έρευνας**

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες ερευνητικές δραστηριότητες εστιάζουν στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας κατατάσσοντας την ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα.

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να μελετηθεί κατά πόσο γνωρίζουν οι προϊστάμενοι ή τα διευθυντικά στελέχη την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, την αξία της και η άποψη τους για την κουλτούρα στις οργανώσεις.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις της συνέντευξης που εκπονήθηκε απαντήθηκαν από τον Διευθυντή του καταστήματος ηλεκτρικών ειδών με επωνυμία 'ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ' η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο από το 1989 ενώ η ιστορία της βρίσκεται στις αρχές της δεκαετίας του 1950 όπου ξεκίνησε να λειτουργεί ως κατάστημα ηλεκτρικών ειδών. Ο όμιλος 'ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ' κατέχει σήμερα το 13% του μεριδίου αγοράς στην Ελλάδα και το 6% στην Κύπρο.

Πιο αναλυτικά τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία κλήθηκε να απαντήσει το Διευθυντικό στέλεχος περιγράφονται ως εξής:

1. Κατά πόσο γνωρίζει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας,
2. Εάν η επιχείρηση υιοθετεί κάποιο είδος κουλτούρας και ποιος είναι αυτός,
3. Εάν η εταιρεία εκπληρώνει τις ανάγκες των εργαζομένων και εάν αυτές συντρέχουν με τους στόχους της εταιρείας,
4. Εάν η κουλτούρα της επιχείρησης επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον της,
5. Ποιο ηγετικό προσανατολισμό υιοθετεί το διευθυντικό στέλεχος,
6. Πως εφαρμόζει τον συγκεκριμένο ηγετικό προσανατολισμό.

## **4.2 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η μέθοδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η επισκόπηση στην εταιρεία 'ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ' στο κατάστημα της Ρόδου καθώς στόχος ήταν η άποψη και η γνώση του διευθυντικού στελέχους γύρω από το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ως εργαλείο έρευνας χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Το πλήθος των ερωτήσεων που απαντήθηκαν είναι 6.

## **4.3 Αποτελέσματα έρευνας**

Οι απαντήσεις που μας δόθηκαν από το Διευθυντικό στέλεχος κατά την διάρκεια της συνέντευξης περιγράφονται ως εξής:

Στην ερώτηση τι σημαίνει για το Διευθυντικό στέλεχος η έννοια της "οργανωσιακής κουλτούρας" απαντήθηκε πως οργανωσιακή κουλτούρα είναι όλα τα κοινά πιστεύω και



η κοινή συμπεριφορά όλων των μελών που ολοκληρώνουν την επιχείρηση. Επισήμανε πως ουσιαστικά είναι μια κοινή νοητή "γραμμή" που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς όλων των μελών που εργάζονται στην επιχείρηση.

Εν συνεχεία η δεύτερη ερώτηση αφορά εάν η "ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ" υιοθετεί κάποιο τύπο κουλτούρας και αν ναι να περιγραφεί συνοπτικά. Η απάντηση που δόθηκε είναι πως στόχος της εταιρείας είναι η επίτευξη συγκεκριμένων πωλήσεων καθημερινά αλλά πέρα από αυτό η εταιρεία υιοθετεί ένα φιλικό περιβάλλον ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζομένους και αυτό είναι που φαίνεται. Εκτός από την επίτευξη συγκεκριμένων πωλήσεων της επιχείρησης καθημερινά μέλημα της εταιρείας είναι η εξυπηρέτηση, η ικανοποίηση του πελάτη και η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ του πελάτη και της εταιρείας. Η εταιρεία θέλει να "κερδίσει" τον πελάτη γιατί πιστεύει πως αν δεν μπει στην ψυχή του δεν θα μπει και στην τσέπη του. Η εταιρεία εφαρμόζει ελευθερίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως είναι η απαγόρευση διακρίσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού αλλά και η απαγόρευση διακρίσεων ανάμεσα σε εγχώρια και μη προϊόντα.

Παρακάτω ερωτάται το Διευθυντικό στέλεχος αν η εταιρεία ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων της και κατά πόσο οι επιθυμίες των εργαζομένων της εταιρείας ταυτίζονται με τους στόχους της. Η απάντηση που δόθηκε είναι πως το βασικό προσωπικό της εταιρείας στελεχώνεται από πωλητές που είθισται να αποτελούν άτομα ώριμα σε ηλικία, που έχουν άριστες γνώσεις της τεχνολογίας και σαφώς της Ελληνικής και Αγγλικής γλώσσας. Επίσης μετέφερε πως στη σημερινή εποχή οι εργαζόμενοι προσανατολίζονται ευκολότερα στην κουλτούρα της εταιρείας με αποτέλεσμα οι στόχοι της εταιρείας να συμβαδίζουν με τους στόχους των εργαζομένων. Στη συνέχεια το Διευθυντικό στέλεχος αναφέρει τους στόχους της εταιρείας που είναι η σχέση αξιοπρέπειας και εμπιστοσύνης με το αγοραστικό κοινό, το φιλικό περιβάλλον στο εργασιακό χώρο και η μέγιστη απόδοση τους. Ακόμη η συνειδητή εργασία και η ειλικρίνεια ανάμεσα στους εργαζομένους και στους πελάτες.

Επιπρόσθετα η επόμενη ερώτηση που κλήθηκε να απαντήσει το Διευθυντικό στέλεχος σχετίζεται με το αν η οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας "ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ" επηρεάζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Ο ισχυρισμός που δόθηκε είναι πως η κουλτούρα της εταιρείας αποτελεί και τον καθρέπτη της. Η σχέση εμπιστοσύνης και αξιοπρέπειας που υιοθετεί η εταιρεία δεν απευθύνεται μόνο στους πελάτες και στους προμηθευτές της αλλά και σε οποιονδήποτε άλλο στενό ή μη συνεργάτη της "ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ". Η ορθή συνεργασία με τα παραπάνω αναφερόμενα πρόσωπα συμβάλει σημαντικά στο κύρος και στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης που αντικατοπτρίζονται στην εικόνα της.

Επιπλέον ο προϊστάμενος απάντησε και ποιο ηγετικό προσανατολισμό υιοθετεί εκείνος και τόνισε πως το ηγετικό στυλ που εφαρμόζει διακρίνεται από φιλικές σχέσεις και σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εκείνον και στους υφισταμένους του. Στόχος του είναι οι εργαζόμενοι να νιώθουν μέρος του οργανισμού αλλά παρόλα αυτά όπου το κρίνει αναγκαίο γίνεται αυστηρός και τους επιπλήττει ώστε να αποφεύγονται τα λάθη και οι διχόνοιες.

Τέλος, το ερώτημα που τέθηκε αναφέρει με ποιο τρόπο το Διευθυντικό στέλεχος εφαρμόζει το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ. Η απάντηση που δόθηκε είναι ότι ο τρόπος που εφαρμόζει το ηγετικό στυλ του το Διευθυντικό στέλεχος βασίζεται στις

διαπροσωπικές σχέσεις που έχει το Διευθυντικό στέλεχος με το προσωπικό εντός αλλά και εκτός της επιχείρησης. Εντός της επιχείρησης επικρατεί να μεν το φιλικό κλίμα αλλά και η σοβαρότητα και ευπρέπεια που αρμόζει σε όλους τους εργαζομένους. Από την άλλη μεριά όμως τονίζει πως εκτός της εταιρείας επικρατεί χαλαρό κλίμα και φροντίζει να μαθαίνει σημαντικά γεγονότα για τις ζωές των υφισταμένων του. Αυτό δίνει το αίσθημα στο Διευθυντικό στέλεχος να νιώθει κατά κάποιο τρόπο πατέρα, μητέρα και ψυχολόγος των εργαζομένων και υφισταμένων του. Διατηρώντας ένα τέτοιο φιλικό περιβάλλον ανάμεσα στο Διευθυντικό στέλεχος και στους υπαλλήλους επιτυγχάνει αυτή η εικόνα να φαίνεται στον πελάτη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 5.1 Συμπεράσματα

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση, και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας.

Η εστίαση στο θέμα της ηγεσίας είναι παγκόσμιο φαινόμενο. Συνεχώς γράφονται άρθρα, πραγματοποιούνται συνέδρια και γίνονται συνεχείς επενδύσεις γύρω από την ανάπτυξή της. Παράλληλα, πανεπιστημιακά προγράμματα στην Ευρώπη δημιουργούν διάφορες πρωτοβουλίες για την επεξεργασία της έννοιας της ηγεσίας, με σκοπό την ανάπτυξη της σημαντικότητά της στην επίτευξη των στόχων της σύγχρονης επιχείρησης (Storey, 2004)

Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, έχουν βρεθεί στο επίκεντρο πολλών συζητήσεων τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Για την επιβίωσή τους και την μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν αποτελεσματικούς τρόπους ηγεσίας.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όμως, είναι κάτι πολύπλοκο. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν άριστα αποτελέσματα, εφόσον υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες.

Από την έρευνα που διεξάχθηκε συμπεραίνεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι στο επίκεντρο της διαχείρισης και διοίκησης των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια αφού μέσω αυτής μπορούν να επιτύχουν τους βραχυπρόθεσμους αλλά και τους μακροπρόθεσμους στόχους τους.

Τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών επιλέγουν την κουλτούρα που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εταιρείας τους. Μέσω αυτής καταφέρνουν να λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης καθώς επίσης και οι αποφάσεις που παίρνονται να είναι προσανατολισμένες ως προς τον άνθρωπο.

Οι οργανώσεις μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυγχάνουν την άριστη επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού και την ορθή συνεργασία μεταξύ τους. Επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η αφοσίωση των μελών του οργανισμού ως προς τους στόχους της επιχείρησης και ως προς τη λήψη αποφάσεων των ανωτέρων στελεχών. Παράλληλα αναλύονται με διεξοδικό τρόπο τα είδη προσανατολισμού που θα πρέπει να υφίστανται μεταξύ ενός προϊστάμενου και ενός υφιστάμενου.

Δεν θα μπορούσε μην ειπωθεί στην παρουσία εργασία οι δεξιότητες αλλά και οι ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένας ικανός ηγέτης καθώς και οι παράμετροι που μπορούν να καταστήσουν έναν ηγέτη μεταρρυθμιστή.

Συνοψίζοντας η εφαρμογή της κουλτούρας αποτελεί πυξίδα για τους εργαζομένους γιατί συμβάλει στην παροχή οδηγιών, συμπεριφοράς που στηρίζονται τα μέλη της

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Ζαβλανός, Μ. (1999). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα. Έλλην.
2. Ζευγαρίδης Σ. και Σταματιάδης Γ. (1997). Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Ι. Αθήνα. Interbooks.
3. Μαλαγκονιάρη Ε. (2010) *Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις Ελληνικές επιχειρήσεις*, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα
4. Μητσόπουλος, Κ. (2008). Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκίνηση Δυναμικού και Επιχειρηματικότητα. Διπλωματική Εργασία στο τμήμα Οργάνωση και Διοίκηση Επιχ/σεων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά.
5. Μπουραντάς Δ. (2001) Μάνατζμεντ: Οργανωτικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
6. Μπουραντάς Δ., (1992) Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις TEAM Ε.Π.Ε, Αθήνα.
7. Μπουραντάς Δ., (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις κριτική, Αθήνα.
8. Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα. Μπένου.
9. Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις. Κριτική.
10. Παπαδοπούλου Ο. (2012) *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων*, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα
11. Παρασκευά, Ε. (2009). Οργανωσιακή Κουλτούρα και Περιβάλλον. Διερεύνηση καλών πρακτικών σε επιχειρήσεις καινοτομίας στην Ελλάδα. Διπλωματική Εργασία στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
12. Σαχινίδης, Α. (2006). Οι επιπτώσεις της Ισχύος και του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των επιχειρήσεων. Διδακτορική Διατριβή στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.
13. Χυτήρης, Λ. Σ. (1999). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα. Interbooks.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

14. Avronen J. and Ekvall G. (1991). Change-centred leadership: An extension
15. Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: can it be a source of sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*. Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.
16. Bass B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*
17. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application* (3rd ed.). New York: Free Press.
18. Bass, Bernard M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press. Bass.
19. Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, HarperCollins.

20. Beugelsdijk, S., Koen, K. & Noorderhaven, N. (2006). Organizational Culture and Relationship Skills. *Organizational Studies*. Vol. 27, Issue 6, pp. 833-854.
21. Blake, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
22. Bolman and Deal. (1991). *Reframing Organizations*, S. Francisco, Jossey-
23. Bracey G.W.(1996). International comparisons and the condition of American education. *Educational Researcher*. Vol. 25, No. 1, pp. 5-11.
24. Brawn D. (1998). Presentation to the Compensation from meeting. *Academy of Management Journal*, No 3 pp. 392-401.
25. Byrd R.E. (1987). Corporate leadership skills: A new synthesis, *Organizational Dynamics*, 34-43.
26. Cashman K. (1998) *Leadership from the inside out*, Provo, Utah: Executive Excellence Publishing.
27. Conger J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations an insider's perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*,10(2), 145–179.
28. Dansereau F., Graen G., Haga W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making processes, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, p.46-78.
29. Deal, T and Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading MA. Addison-Wesley.
30. Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999). *The management and control of quality*, South- Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
31. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology*. New York: Academic Press.
32. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York. Fiedler, F.E. and Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
33. Flamholtz, E. and Randle, Y. (1998). *Changing the Game: Transformations of the First, Second and Third Kinds*. Oxford University Press. Oxford.
34. Furnham A. , Gunter B. (1993). *Corporate assessment: auditing a company's personality*. Routledge. London.
35. Gold B.A. , (1997). *International Organizational Behavior: text, readings cases and skills*, Lubin School of Business, Pace Hall.
36. Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*, New York. Doubleday.
37. Hofstede, G., Neuijien, B., Ohavy, D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, pp. 286-316.
38. Hymowitz, C. (1989). Which Corporate Culture Fits You?. *Wall Street Journal*.

39. Katz, D. and Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. John-Wiley. New York.London.
40. Nonaka, I, Toyama, R and Konno, N. (2002) "SECI, Ba and Leadership: a
41. Oden (1997). *Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship*. Quorum Books. United States of America of the two dimensional model., *Scandinavian Journal of Management*.
42. Pettigrew, A., (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24: 570-581.
43. Reimann, B. and Wiener, Y., (1988). *Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap*. *Business Horizons*. Vol. 31, Issue 2, pp.36-44.
44. Robbins, S.A., (1993). *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs.
45. Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*. Vol. 12, Issue 2, pp.55-23.
46. Shein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey – Bass.
47. Shein, E. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, Vol. 45, pp. 109-110.
48. Shein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2th. Edition. San Francisco. Jossey-Bass.
49. Shein, E. H. (1999). *The Corporate Culture*. San Francisco. Jossey- Bass.
50. Siehl, K. and Martin, J. (1990). *Organizational Culture: A key to Financial Performance?*. In *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass. San Francisco.
51. Stoyko, P. (2009). *Organizational Culture in an age of diversity*. Ottawa. ON: Fugitive Knowledge Press. T. (2002) Eds. *Managing Knowledge: An Essential Reader*. Sage Publication.
52. Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding diversity in global business*. Irwin Professional Publishing Burr Ridge. IL.  
Unified Model of Dynami Knowledge Creation" in Little, S., Quitas, P and Ray.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### **1. Τι σημαίνει για εσάς «οργανωσιακή κουλτούρα» ;**

Οργανωσιακή κουλτούρα είναι όλα τα κοινά πιστεύω και η κοινή συμπεριφορά όλων των μελών που ολοκληρώνουν την επιχείρηση και ουσιαστικά μια κοινή νοητή γραμμή που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς όλων μας.

### **2. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε υιοθετεί κάποιο τύπο κουλτούρας, και αν ναι περιγράψτε μας συνοπτικά τα χαρακτηριστικά της.**

Στόχος της εταιρείας είναι η επίτευξη συγκεκριμένων πωλήσεων καθημερινά. Η εταιρεία όμως, υιοθετεί το φιλικό περιβάλλον μεταξύ των πελατών και των εργαζομένων. Στόχος μας είναι η αμοιβαία εξυπηρέτηση, η ικανοποίηση του πελάτη και να αναπτύξουμε ένα πνεύμα εμπιστοσύνης ανάμεσά μας. Θέλουμε να κερδίσουμε τον πελάτη γιατί αν δεν μπει στην ψυχή του πελάτη δεν θα μπει και στην τσέπη του. Η εταιρεία εφαρμόζει τις δύο από τις θεμελιώδεις ελευθερίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης δηλαδή, την ελεύθερη διακίνηση προσώπων, την απαγόρευση δηλαδή διακρίσεων σύμφωνα με το φύλο, την καταγωγή, την θρησκεία κ.τ.λ. και την ελεύθερη διακίνηση προϊόντων, την απαγόρευση δηλαδή μεταξύ εγχώριων και μη προϊόντων.

### **3. Η εταιρεία σας ικανοποιεί σύμφωνα με την άποψη σας τις ανάγκες των εργαζομένων της και κατά πόσο οι επιθυμίες τους ταυτίζονται με τους στόχους της εταιρείας;**

Το βασικό προσωπικό της εταιρείας στελεχώνεται από πωλητές που είθισται να το αποτελούν άτομα ώριμα σε ηλικία, που έχουν άριστη γνώση της ελληνικής και αγγλικής γλώσσας καθώς επίσης και της τεχνολογίας. Την σημερινή εποχή οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται ευκολότερα στην κουλτούρα της εταιρείας μας και έτσι συμβαδίζουν οι στόχοι της εταιρείας και των εργαζομένων. Αυτοί οι στόχοι είναι : η σχέση αξιοπρέπειας και εμπιστοσύνης με το αγοραστικό κοινό, το φιλικό περιβάλλον στον εργασιακό χώρο και η μέγιστη απόδοση τους. Επίσης η συνειδητή εργασία και η ειλικρίνεια ανάμεσα στους εργαζομένους και στους πελάτες.

### **4. Η οργανωσιακή κουλτούρα της παρούσας εταιρείας επηρεάζει και το εξωτερικό περιβάλλον και αν ναι πως το επιτυγχάνεται;**

Η οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας μας είναι και ο καθρέφτης της. Η σχέση εμπιστοσύνης και αξιοπρέπειας που υιοθετεί δεν είναι μόνο ως προς τους πελάτες της αλλά και ως προς τους προμηθευτές της και ως προς οποιονδήποτε άλλο στενό ή μη συνεργάτη της εταιρείας. Η ορθή συνεργασία με τα παραπάνω αναφερόμενα πρόσωπα συμβάλει σημαντικά στο κύρος και στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, κάτι που είναι πολύ σημαντικό για την εικόνα της.



## **5. Ποιο ηγετικό προσανατολισμό υιοθετείτε ως διευθυντικό στέλεχος;**

Το ηγετικό στυλ που χρησιμοποιώ χαρακτηρίζεται από φιλικές σχέσεις και σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εμένα και στους υφισταμένους μου. Στόχος μου είναι οι εργαζόμενοι να νιώθουν μέρος του οργανισμού. Παρόλα αυτά όπου χρειάζεται γίνομαι αυστηρός και τους επιπλήττω ώστε να αποφεύγονται τα λάθη και οι διχόνοιες.

## **6. Πως εφαρμόζετε το συγκεκριμένο ηγετικό προσανατολισμό;**

Ο τρόπος που εφαρμόζω αυτό το ηγετικό στυλ είναι με το να έχω άριστες διαπροσωπικές σχέσεις με το προσωπικό μου εντός και εκτός της εταιρείας. Εντός της εταιρείας επικρατεί να μεν το φιλικό κλίμα αλλά και η σοβαρότητα και η ευπρέπεια που αρμόζει σε όλους τους εργαζομένους. Από την άλλη μεριά, εκτός της εταιρείας μας επικρατεί ένα χαλαρό κλίμα και φροντίζω να μαθαίνω σημαντικά γεγονότα για τις ζωές τους και διάφορα προβλήματα και θέματα που τους απασχολούν, έτσι με κάνει κατά κάποιο τρόπο να νιώθω σαν πατέρας τους, μάνα τους και ψυχολόγος τους. Διατηρώντας ένα φιλικό κλίμα μεταξύ εμού και των υπαλλήλων μου επιτυγχάνεται η βέλτιστη δυνατή συνεργασία μας και αυτό το γεγονός είναι κάτι που αντικατοπτρίζεται και στην επαφή με τους πελάτες μας. Οι σχέσεις αυτές βασίζονται στην ειλικρίνεια και στην εμπιστοσύνη καθώς επίσης και στην έλλειψη εκμετάλλευσης. Κατά κάποιο τρόπο οι εργαζόμενοι μου είναι μεταφορικά τα «εργαλεία» μου γιατί χωρίς αυτούς δεν βγαίνει η δουλειά μας και δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι μας.

## **7. Ηγεσία**

### **7.1. Τρόποι ηγεσίας.**

#### **Η ηγεσία ως ομαδική διαδικασία**

Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας είναι πολύ αποφασιστικός παράγοντας για την ομάδα που φιλοδοξεί να είναι αποτελεσματική. Επομένως, η προαγωγή των στόχων μιας ομάδας, καθορίζεται και από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκείται εντός της.

Στο ερώτημα αν αποτελεσματική ηγεσία είναι α) εκείνη από την οποία παίρνει κανείς τα καλύτερα αποτελέσματα σύμφωνα με τα επιχειρησιακά κριτήρια και συμφέροντα ή β) εκείνη στην οποία τα αποτελέσματα είναι θετικά για τους ίδιους τους εργαζόμενους, η απάντηση δεν είναι καθόλου εύκολη και απλή.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι μία πολύ σύνθετη υπόθεση. Για αυτό υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, εφόσον, όμως, υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες. Οι πιο γνωστές από τις σχετικές μακροχρόνιες έρευνες περί αποτελεσματικής ηγεσίας είναι οι παρακάτω:

1. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη
2. Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη
3. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος

### **Trait theories, 1940-50**

Οι ερευνητές αυτής της θεωρίας ρίχνουν το βάρος στα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Πιστεύουν πως οι ηγέτες ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους εξαιτίας ορισμένων χαρακτηριστικών τους, τα οποία διαιρεί σε 6 κατηγορίες:

- A. Σωματικά (ηλικία, εμφάνιση, ευφράδεια)
- B. Κοινωνικό υπόβαθρο (μόρφωση, κοινωνική θέση)
- Γ. Ευφυΐα (κρίση, αντίληψη)
- Δ. Προσωπικότητα (γνώσεις, ενεργητικότητα, αποφασιστικότητα)
- Ε. Επαγγελματικά (επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία)
- ΣΤ. Κοινωνικά (γόητρο, κοινωνικότητα, ευγένεια)

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, ο ηγέτης γεννιέται κυρίως παρά γίνεται. Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί στον τρόπο της ηγεσίας, όπως επίσης δεν εξετάζει το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται ο ίδιος ο ηγέτης (Bennis, W. and Nanus, B, 1985).

### **Behavioral theories, 1950-60**

Αυτή η θεωρία αναλύει τη συμπεριφορά και όχι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Δέχεται την ύπαρξη 2 βασικών τύπων ηγετικής συμπεριφοράς:

- A. Ηγεσία προσανατολισμένη στο καθήκον
  - B. Ηγεσία προσανατολισμένη στα άτομα και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις
- Η σοβαρότερη κριτική αυτής της θεωρίας αναφέρεται στο γεγονός ότι δεν έχουν ληφθεί υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Η διοικητική σχάρα (Blake, Mouton)<sup>1</sup>
- Η πιο δημοφιλής εφαρμογή αυτής της προσέγγισης είναι η «διοικητική σχάρα». Το μοντέλο αυτό δέχεται 2 υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη:
- A) Το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή
  - B) Το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους υφισταμένους του

### **Situational Leadership Theory, 1960**

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία για να είναι ένα στέλεχος αποτελεσματικό, πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα. Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε περίπτωση είναι ιδιαίτερη. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να αναλύονται – κάθε φορά – οι επικρατούσες συνθήκες τη δεδομένη στιγμή και να επιλέγεται ο καταλληλότερος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη. Οι διαστάσεις που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι οι εξής:

- A. Οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι εμπειρίες του διοικητικού στελέχους
  - B. Τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις της εργασίας
  - Γ. Οι ανάγκες, οι αξίες και οι ικανότητες των υφισταμένων
  - Δ. Η φιλοσοφία, οι πολιτικές και οι κανόνες της επιχείρησης
- Η πιο δημοφιλής εφαρμογή των θεωριών που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος (Situational Leadership Theory) εντοπίζεται στη θεωρία ηγεσίας που προξενείτε από μία κατάσταση (Hersey & Blanchard). Οι Hersey & Blanchard επιχειρώντας να δώσουν μία άλλη εξήγηση, διατυπώνουν την άποψη πως κάθε ηγέτης μπορεί να επιλέγει συμπεριφορά είτε αφορά καθήκοντα είτε ανθρώπους, ανάλογα με την ωριμότητα των μελών της.

### **Η ηγεσία ως προσωπικότητα και οι επιδράσεις της**

Ο Tead (1929) θεώρησε την ηγεσία ως τον συνδυασμό των χαρακτηριστικών που δίνουν τη δυνατότητα σε ένα άτομο να παρακινήσει τους άλλους να ολοκληρώσουν ένα έργο.

### **Η ηγεσία ως τέχνη πρόκλησης συμμόρφωσης**

Ο Munson (1921) όρισε την ηγεσία ως την ικανότητα χειρισμού των ανθρώπων με σκοπό να επιτύχουν το περισσότερο δυνατό με τις λιγότερες προστριβές και τη μεγαλύτερη συνεργασία. Ο B.V. Moore (1927) όρισε την ηγεσία ως την ικανότητα επιβολής της θέλησης του ηγέτη και πρόκλησης υπακοής, σεβασμού, αφοσίωσης και συνεργασίας σ' αυτούς που τον ακολουθούν.

Οι υπερασπιστές της ηγεσίας με την παραπάνω έννοια τείνουν να βλέπουν την ηγεσία ως μονόδρομοι άσκηση επιρροής και ως ένα όργανο διαμόρφωσης της ομάδας σύμφωνα με τις επιθυμίες του ηγέτη. Δεν αναγνωρίζουν ιδιαίτερα τα δικαιώματα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας ή τις παραδόσεις και τους κανόνες της ομάδας.

### **Η ηγεσία ως άσκηση επιρροής**

Ο J.B. Nash (1929) ορίζει την ηγεσία ως την άσκηση επιρροής στην αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων. Ο Tead (1935) όρισε την ηγεσία ως τη δραστηριότητα άσκησης επιρροής στους ανθρώπους με σκοπό να συνεργαστούν για να επιτύχουν έναν επιθυμητό στόχο (Blake, R. and Mouton, J, 1964).

### **Η ηγεσία ως πράξη ή συμπεριφορά**

Ο Shartle (1956) θεώρησε την ηγεσία ως μια ενέργεια που οδηγεί τους άλλους να δράσουν ή να αντιδράσουν σε μια κοινή κατεύθυνση. Ο Hemphill (1959) υποστήριξε ότι η ηγεσία είναι η συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο καθώς κατευθύνει τις δραστηριότητες άλλων ανθρώπων. Ανάλογο ορισμό εισήγαγε και ο Fiedler (1967), χαρακτηρίζοντας την ηγεσία ως συμπεριφορά που συμπεριλαμβάνει πράξεις κατεύθυνσης και συντονισμού της εργασίας μιας ομάδας. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε στη συγκρότηση των εργασιακών σχέσεων, τον έπαινο και την κριτική των μελών της ομάδας και την κατανόηση των συναισθημάτων τους.

### **Η ηγεσία ως μορφή πειθούς**

Σύμφωνα με τον Eisenhower, ηγεσία είναι η ικανότητα να αποφασίζει κάποιος τι πρέπει να γίνει και να πείθει τους άλλους να θέλουν να το κάνουν. Οι περισσότεροι οπαδοί αυτής της άποψης όρισαν την ηγεσία ως μια επιτυχημένη άσκηση πειθούς χωρίς εξαναγκασμό. Γι' αυτούς, οι οπαδοί ενός ηγέτη πείθονται από την ποιότητα των επιχειρημάτων του και όχι από τη δύναμη εξαναγκασμού που μπορεί να διαθέτει αυτός που επιχειρηματολογεί.

Αναλόγως, ο Shenk (1928) υποστήριξε ότι ηγεσία είναι η διοίκηση μιας ομάδας ανθρώπων με την πειθώ και την έμπνευση παρά με την άμεση ή έμμεση απειλή εξαναγκασμού. Κατά τον Merton (1969) η ηγεσία αποτελεί διαπροσωπική σχέση στην οποία οι άνθρωποι συμμορφώνονται με την άποψη ενός επειδή το θέλουν και όχι επειδή τους υποχρεώνει. Για τους Cleeton και Mason (1934) ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζει κανείς τους ανθρώπους και να εξασφαλίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα ελκύνοντάς τους συναισθηματικά και όχι ασκώντας εξουσία.

Πιο αναλυτικά, ο Copeland<sup>5</sup> (1942) είπε ότι η ηγεσία ως μορφή άσκησης επιρροής μέσω της πειθούς και του παραδείγματος δεν πρέπει να συγχέεται με τον

εξαναγκασμό του πλήθους με τη βία ή τον εκφοβισμό.

Ο ορισμός της ηγεσίας ως μορφή πειθούς ήταν ιδιαίτερα αγαπητός στους φοιτητές των πολιτικών και κοινωνικών κινημάτων, καθώς και στους οπαδούς στρατιωτικών και βιομηχανικών θεωριών που ήταν αντίθετοι με απολυταρχικές ιδέες.

### **Η ηγεσία ως σχέση εξουσίας και δύναμης**

Οι πιο πολλοί θεωρητικοί της πολιτικής επιστήμης, από το Μακιαβέλι, τον Μαρξ μέχρι τους ακαδημαϊκούς πολιτικούς επιστήμονες του 20ου αιώνα, είδαν τη δύναμη ως τη βάση της πολιτικής ηγεσίας.

Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι J. R. P. French (1956) και οι Raven και French (1957) όρισαν την ηγεσία ως ένα δίκτυο δυναμικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή η διαπροσωπική άσκηση δύναμης- εξουσίας γίνεται αντιληπτή ως η συνισταμένη της μέγιστης δυνατής που ασκεί ο Α στον Β μείον τη μέγιστη δύναμη αντίστασης που μπορεί να προβάλλει ο Β προς την αντίθετη κατεύθυνση. Ο M. Smith (1948) εξομοίωσε την ηγεσία με την άσκηση ελέγχου κατά τη διαδικασία αλληλεπίδρασης. Έτσι, αυτός που ξεκινά την αλληλεπίδραση, ο Α, δίνει ερέθισμα σ' ένα δεύτερο συμμετέχοντα στη διαδικασία, τον Β. Ο Α επιβάλλει τον έλεγχό του παρεμποδίζοντας την αρχική πορεία δράσης του Β.

### **Η ηγεσία ως μέσο επίτευξης στόχων**

Ο Bellows<sup>6</sup> (1959) όρισε την ηγεσία ως μια κατάσταση που οργανώνεται έτσι ώστε κάποια μέλη της εργασιακής ομάδας, συμπεριλαμβανομένου και του ηγέτη, επιτυγχάνουν κοινούς στόχους με τη μέγιστη δυνατή οικονομία χρημάτων και τον ελάχιστο δυνατό χρόνο και κόπο.

Κατά τον Knicker -bocker (1948) η ηγεσία γίνεται λειτουργική όταν η εργασιακή ομάδα αντιλαμβάνεται ότι ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που ελέγχει και καθοδηγεί τα μέσα για την ικανοποίηση των αναγκών της ομάδας.

Ο Davis<sup>7</sup> (1942) θεωρεί την ηγεσία ως τη βασική δύναμη κινητοποίησης και συντονισμού μιας οργάνωσης με σκοπό την ολοκλήρωση των στόχων της. Σύμφωνα με την ακραία θέση του Catell (1951), ηγεσία είναι οτιδήποτε ή οποιοσδήποτε συνεισφέρει στην αποδοτικότητα της εργασιακής ομάδας και απορρέει από τα μέλη της ομάδας και τη μεταξύ τους σχέση. Για να υπολογίσει κανείς την ικανότητα ηγεσίας κάθε μέλους της ομάδας, αρκεί να απομακρύνει ένα μέλος κάθε φορά απ' αυτήν και να παρατηρήσει τι συμβαίνει στην απόδοση των υπόλοιπων.

Σε παρόμοιο ύφος κινούνται και οι απόψεις των Calder και Pfeffer (1977) που υποστήριξαν ότι η ικανότητα ηγεσία είναι κυρίως θέμα άσκησης επιρροής και αποδίδεται σ' αυτόν που την ασκεί μετά από ένα τετελεσμένο γεγονός. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα κάποιων ενεργειών αποδίδονται πιο εύκολα στον ηγέτη κι έτσι, όταν κάτι πάει στραβά, εκείνος είναι πιθανό να κατηγορηθεί και να απομακρυνθεί από τη θέση του (Byrd R.E, 1987).

### **Η ηγεσία ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης**

Ορισμένοι θεωρητικοί είδαν την ηγεσία όχι σαν το κίνητρο ή το μέσο καθοδήγησης των ενεργειών μιας ομάδας, αλλά σαν το αποτέλεσμα της.

Ο Bogardus (1929) είχε πει ότι η ηγεσία, ως κοινωνική διαδικασία, αποτελεί ένα είδος εσωτερικής ώθησης που οδηγεί έναν αριθμό ατόμων να κυνηγήσουν ένα παλιό στόχο με καινούριο ενθουσιασμό ή ένα νέο στόχο με θάρρος και αισιοδοξία, καθώς διαφορετικοί άνθρωποι κατέχουν και διαφορετικά πόστα.

Για τον Pigors (1935), η ηγεσία είναι μια διαδικασία αμοιβαίας παρώθησης η οποία, μέσα από την επιτυχημένη αλληλεπίδραση ατομικών διαφορών, καθοδηγεί την ανθρώπινη ενέργεια προς την επίδωξη ενός κοινού στόχου.

Αυτή η ομάδα θεωρητικών έδωσε έμφαση στο γεγονός ότι η ικανότητα ενός ανθρώπου να ηγείται μιας ομάδας αναπτύσσεται μέσα από την ίδια τη διαδικασία αλληλεπίδρασης με τα μέλη της ομάδας. Ένα άτομο συχνά εμφανίζεται ως ηγέτης

σε μια ομάδα όταν, ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μέσα σ' αυτήν, καταφέρνει να εγείρει προσδοκίες στα μέλη της ότι αυτός ή αυτή, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον, μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να πετύχει τους στόχους της.

### **Η ηγεσία ως διαφοροποιημένος ρόλος**

Σύμφωνα με τη θεωρία των ρόλων, κάθε μέλος της κοινωνίας κατέχει μια θέση στην κοινότητα, όπως και σε ποικίλες ομάδες, οργανισμούς και θεσμικά πλαίσια. Σε κάθε θέση που κατέχει το άτομο αναμένεται να διαδραματίσει ένα λίγο ως πολύ καλά καθορισμένο ρόλο. Διαφορετικά άτομα που απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις παίζουν διαφορετικούς ρόλους. Η καταγωγή και η κοινωνική τάξη μπορεί να ενισχύσουν τη διαφοροποίηση των ρόλων.

Κατ' αυτήν την έννοια, η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως έκφραση της διαφοροποίησης των ρόλων. Σύμφωνα με τον H. H. Jennings (1944), η ηγεσία διαφαίνεται ως ένας τρόπος αλληλεπίδρασης, όπου εμπλέκονται συμπεριφορές που συντείνουν ή αποτείνουν από ένα άτομο στο οποίο έχει ανατεθεί ο ρόλος του ηγέτη (Cashman K, 1998).

Για τον T. Gordon (1955), η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση ανάμεσα σ' ένα άτομο και μια ομάδα, ή πιο σωστά, ανάμεσα σ' ένα άτομο και στα μέλη μιας ομάδας.

Κάθε άτομο που συμμετέχει σ' αυτήν την αλληλεπίδραση παίζει ένα ρόλο. Αυτοί οι ρόλοι διαφέρουν μεταξύ τους στο βαθμό που ένα άτομο επηρεάζει το άλλο.

Συνήθως ο ηγέτης ασκεί επιρροή και τα άτομα της ομάδας ανταποκρίνονται.

Οι Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956) υποστήριξαν ότι η ηγεσία είναι ένας ρόλος που βιώνεται μέσα στο πλαίσιο των σχέσεων και καθορίζεται από τις κοινές προσδοκίες ανάμεσα στον ηγέτη και τα άλλα μέλη της ομάδας.

Ο ρόλος του ηγέτη ορίζεται με βάση σταθερούς κανόνες οι οποίοι είναι πιο αυστηροί και απαιτούν μεγαλύτερες υποχρεώσεις από τον ηγέτη, από τους κανόνες που διέπουν τα μέλη της ομάδας.

Η ηγεσία ως διαφοροποιητικός ρόλος απαιτείται για να υφίσταται ενσωματώνει τους ποικίλους άλλους ρόλους της ομάδας και να διατηρεί την ενότητα της ομάδας σε κάθε ενέργειά της που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της.

### **Η ηγεσία ως πρωτοβουλία δημιουργίας δομών**

Ορισμένοι σχολιαστές είδαν την ηγεσία όχι σαν την παθητική κατοχή μιας θέσης ή την απόκτηση ενός ρόλου, αλλά σαν μια διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μιας δομής που αποτελεί το πρότυπο των εργασιακών σχέσεων.

M. Smith (1935) εξομοίωσε την ηγεσία με τη διαχείριση διαφορετικών κοινωνικών συντελεστών μέσα από μια διαδικασία παροχής κινήτρων σε άλλους ανθρώπους στα οποία εκείνοι ανταποκρίνονται ενωμένοι.

Ο Gouldner (1950) υποστήριξε ότι υπάρχει διαφορά στην επίδραση που έχει η παροχή κινήτρων από ένα μέλος της ομάδας και από τον ηγέτη της. Αυτή η διαφορά έγκειται στο κατά πόσον αυτή η ενέργεια θα δομήσει τη συμπεριφορά της ομάδας. Η παροχή κινήτρων από τον ηγέτη έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να διαμορφώσει τη συμπεριφορά της ομάδας εξαιτίας της δεδομένης πεποίθησης των μελών της ομάδας ότι ο ηγέτης αποτελεί νόμιμη πηγή αυτών των κινήτρων.

Ο Bavelas (1960) όρισε την ηγεσία μιας οργάνωσης ως μια λειτουργία διατήρησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων λήψης αποφάσεων που διέπουν τη διοίκηση ενός οργανισμού.

### **Η ηγεσία ως συνδυασμός πολλών στοιχείων**

Πολλοί ειδικοί συνδυάζουν αρκετούς ορισμούς της ηγεσίας για να καλύψουν ένα μεγάλο αριθμό εννοιών ( Bass 1990).

Ο Bogardus (1934) όρισε τον ηγέτη ως μια προσωπικότητα σε δράση κάτω από ομαδικές συνθήκες. Θεωρεί ότι πρόκειται για μια κοινωνική διαδικασία που εμπλέκει έναν αριθμό ατόμων σε μια διανοητική επαφή, κατά την οποία ένα άτομο

διεκδικεί την κυριαρχία πάνω σε άλλα. Παλαιότερα, είχε περιγράψει την ηγεσία ως τη δημιουργία και την έκφραση εξαιρετικών

### **Η ηγεσία ως ομαδική διαδικασία**

Σύμφωνα με τον Mumford (1906/1907) ηγεσία είναι η υπεροχή ενός ή λίγων ατόμων σε μια ομάδα κατά τη διαδικασία ελέγχου των κοινωνικών φαινομένων. Ο Blackmar (1911) ερμηνεύει την ηγεσία ως τη συγκέντρωση της προσπάθειας σε ένα πρόσωπο η οποία εκφράζει τη δύναμη όλων. Κατά τον Charin (1924), η ηγεσία αποτελεί ένδειξη πόλωσης για ομαδική συνεργασία. Ο Knicker- bocker (1948) βλέποντας την ηγεσία στα πλαίσια της ανθρώπινης κοινωνικής συμπεριφοράς, την ερμηνεύει ως μια αλληλεξάρτηση αναγκών που υπάρχουν σε μια δεδομένη κατάσταση u954 και συνίσταται στη σχέση ανάμεσα σε ένα άτομο και μια ομάδα. (Dansereau F., Graen G., Haga W, 1975)

## **7.2 Επιπτώσεις των διαφόρων ηγετικών στυλ**

Οι πρώτες προσπάθειες για την διερεύνηση της αποδοτικότητας των μεθόδων ηγεσίας βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται (θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη).

Με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας.

Για να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις, ο ηγέτης απαιτείται να έχει ορισμένες ικανότητες.:

1. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. (να εφαρμόζει τις γνώσεις του στις κατάλληλες περιστάσεις και να τους φέρεται ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.)
2. Η ικανότητα να εμπνέει. ( για να μπορεί να εμπνεύσει)
3. Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων. ( μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοστεί και εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη.

Υπάρχουν όμως, και άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως οι εξής:

Οι υφιστάμενοι: Ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι.

Η φύση του έργου: Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα δημιουργικά την προσανατολίζουν προς το έργο. Άλλος παράγοντας που καθορίζει την μορφή ηγεσίας είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο .

Το οργανωτικό κλίμα: Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Όπως τα άτομα έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες

και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σε αυτές.

Υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να πετύχουμε για να μπορέσουμε να διοικήσουμε άλλους έτσι που να έχουμε το μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας:

1. Βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων στην δουλειά που κάνουν δηλαδή το αποτέλεσμα που πετυχαίνουν.
2. Προετοιμασία των μελών να δεχθούν πρόσθετες ευθύνες.
3. Υποβοήθηση στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν σε εργασίες ανώτερων επιπέδων (Bass, Bernard M,1981).