



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΤΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ:
ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΑΝΩ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ
ΤΡΟΠΟΥΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ
ΤΥΠΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**



Επιβλέπων καθηγητής :

Κος Πολυδωρόπουλος Άγγελος

Επιμέλεια:

Καλούδη Σοφία Α.Μ. 8594

Κορδονούρη Ευγενία Α.Μ. 8697

ΠΑΤΡΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα πτυχιακή εργασία, θα ήθελα να εκφράσω το μεγάλο μου ευχαριστώ στην εδώ και 4 χρονιά προσπάθεια των καθηγητών που μας βοήθησαν με τις γνώσεις τους να φτάσουμε σε αυτό το σημείο που είμαστε σήμερα και αν θέλετε ένα βήμα πριν από την πραγματοποίηση των ονείρων μας και των στόχων μας.

Τώρα ήρθε η ώρα, τη γνώση που μας προσέφεραν να την εκμεταλλευτούμε όσο πιο ικανά μπορούμε, ακόμη και αν οι καιροί που διανύουμε, μας θέτουν εμπόδια.

Επίσης στην οικογένεια μου για όσα αγόγγυστα μου έχουν προσφέρει κατά τη διάρκεια της σπουδαστικής μου περιόδου.

Δεν θα μπορούσα βέβαια να παραλείψω να ευχαριστήσω για τη βοήθεια και συνεργασία, τη φίλη και συνάδελφο μου Σοφία Καλούδη.

Κορδονούρη Ευγενία

Μέσα από την ευκαιρία που μου δίνεται από την παρούσα πτυχιακή εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω άτομα που είχαν παίξει σημαντικό ρόλο στη ζωή μου.

Αρχικά, τους καθηγητές μας, που μας μετέφεραν με αγάπη και ζήλο τις γνώσεις τους, όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μας.

Την οικογένειά μου που τόσα χρόνια με στηρίζει χωρίς αντάλλαγμα και είναι κοντά μου ηθικά και οικονομικά.

Φίλους που μου στάθηκαν και περάσαμε μαζί τα φοιτητικά μας χρονιά.

Και τέλος την συνάδελφο και πλέον αδελφική μου φίλη την Ευγενία Κορδονούρη για την συνεργασία και τη στήριξή της, γιατί χωρίς ομαδικό πνεύμα δεν θα είχε επιτευχθεί το παρόν αποτέλεσμα.

Καλούδη Σοφία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να μελετήσει τα στυλ διοίκησης στο χώρο του γραφείου. Η αποτελεσματική διοίκηση, ειδικά στη σημερινή εποχή, αποτελεί σημαντικό στοιχείο, για τη λειτουργία και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία, άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Τα πρωτογενή δεδομένα, συλλέχθηκαν μέσα από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντήθηκε από 150 άτομα, εργαζόμενους και διευθυντές. Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν μέσα από e mail, διότι οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων, δεν επέτρεψαν στις ερευνήτριες, να διεξάγουν την έρευνά τους εντός των επιχειρήσεων.

Τα βασικά συμπεράσματα της παρούσης μελέτης είναι ότι η υφιστάμενη δομή των εξεταζόμενων επιχειρήσεων επιτρέπει τη διάχυση πληροφοριών και μηνυμάτων της ηγεσίας σε ολόκληρο το πλέγμα των τμημάτων και των διευθύνσεων. Η επιτυχία είναι συνυφασμένη με την τήρηση της πειθαρχίας και τους μηχανισμούς μέτρησης των αποτελεσμάτων. Στις επιχειρήσεις επικρατεί ομαδικό πνεύμα και υπάρχει αμοιβαία κατανόηση και υποστήριξη. Στο θέμα των προοπτικών και του επιχειρηματικού πνεύματος ισχύουν η ύπαρξη ευελιξίας, η συστηματική σύγκριση με τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές, η ενθάρρυνση για μάθηση και η δια βίου εκπαίδευση και τέλος η εισαγωγή μοντέρνων μεθόδων διοίκησης. Επίσης η επιχειρήσεις θεωρούνται ως μια μεγάλη οικογένεια, είναι δυναμικές και αναλαμβάνουν ρίσκο.

Αναφορικά με τις επιθυμίες των εργαζομένων τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής: οι εργαζόμενοι επιθυμούν το στυλ διοίκησης της εταιρείας τους να χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, σύνεση και συμμετοχή και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επιθυμούν να δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και θεωρούν ότι σχετικά με την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της εκάστοτε επιχείρησης οι στόχοι της είναι ξεκάθαροι.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	11
1.2.1 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΣΧΟΛΩΝ ΣΚΕΨΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	11
1.2.2. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	13
1.2.3 ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.	15
1.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	16
1.4 ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	21
1.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ	21
1.4.2 Η ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ (SIMPLE STRUCTURE)	23
1.4.3 Η ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (THE MACHINE BUREAUCRACY).....	23
1.4.4 ΤΟ ΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (THE DIVISIONAL FORM).....	24
1.4.5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (PROFESSIONAL BUREAUCRACY).....	25
1.4.6 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΚΟΛΛΗΣΗΣ (ADHOCRACY).....	26
1.5 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	28
2.1 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	28
2.2 ΗΓΕΣΙΑ	31
2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	38
2.3.1 Η ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ Α.ΜΑΣΛΩ	38
2.3.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	39
2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΤΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)	44

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	44
3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	46
3.3 Ο ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	47
3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	52
3.5 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	53
3.6 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	56
3.7 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	57
3.8 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	58
3.9 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	61
3.10 ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΕ ΗΓΕΤΗ.....	62
3.11 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	64
3.11.1 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΟΥ ΜΙΧΙΓΑΝ: ΕΡΓΑΣΙΟ-ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	70
3.11.2 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΟΥ ΟΗΟ.....	71
3.12 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	77
4.1.ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	77
4.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ.....	77
4.3.ΜΕΘΟΔΟΙ.....	81
4.4.ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	82
4.4.1. ΠΡΩΤΕΥΟΥΣΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ.....	82
4.4.2. ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	83
5.1.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	83
5.2.ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	85
5.2.1 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	85
5.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	87
5.2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	89

5.2.4 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ –ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ	90
5.2.5 ΗΓΕΣΙΑ	92
5.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	111

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση μιας επιχείρησης απαιτεί από τον υπεύθυνο ή από τον ιδιοκτήτη της να λάβει μία σειρά αποφάσεις αλλά και να δίνει τις κατευθύνσεις για την πορεία που θα ακολουθήσει. Θα πρέπει να τονισθεί σ' αυτό το σημείο ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης απαιτεί ορισμένες δεξιότητες από το μάνατζερ οι οποίες τον βοηθούν στο δύσκολο έργο του. Μία επιχείρηση δίνει στα στελέχη της την εξουσία να διοικούν, να μπορούν, δηλαδή, να πάρουν αποφάσεις και να κατευθύνουν τις δραστηριότητες των υφισταμένων τους. Αντίθετα, η ηγεσία δεν έχει πάντα σχέση με την εξουσία που έχει κάποιος άνθρωπος. Ανεξάρτητα από τη θέση ενός ατόμου στην επιχείρηση, εάν αυτό το άτομο ενεργοποιεί άλλους να ακολουθήσουν το όραμά του εθελοντικά, τότε το άτομο αυτό ασκεί ηγεσία.

Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει άλλα άτομα προκειμένου να εργασθούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου. Ο ηγέτης μίας ομάδας μεταδίδει τον ενθουσιασμό του για την επίτευξη ενός στόχου, εμπνυχώνει τα άτομα της ομάδας του όταν αυτά αποθαρρύνονται, τους δίνει δύναμη για να επιτύχουν το σκοπό τους. Απ' όσα είδαμε, μπορούμε να πούμε ότι ο διευθυντής διορίζεται και του χορηγείται εξουσία, που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του. Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή να αναδυθεί μέσα από μία ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιεί τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του.

Η χρήση εξουσίας που βασίζεται σε εξειδικευμένες γνώσεις είναι περισσότερο πιθανό να οδηγήσει σε δέσμευση, ενώ η χρήση εξουσίας που εδράζεται στη θέση του ατόμου, την κατοχή πληροφοριών και τη δυνατότητα ανταμοιβής οδηγεί σε συμμόρφωση. Η χρήση εξουσίας που βασίζεται στη δυνατότητα επιβολής τιμωρίας μπορεί να οδηγήσει σε αντίδραση. Δεν είναι τυχαίο ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τη χρήση αυτής της βάσης εξουσίας

Ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως η ευφυΐα, η αυτοκυριαρχία, η επιθετικότητα και η αποφασιστικότητα, σχετίζονται με την ηγεσία. Ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά είναι και η ικανότητα επικοινωνίας, η εσωτερική ανάγκη για

επιτυχία και η δημιουργικότητα. Ωστόσο, το ζήτημα κατά πόσον ορισμένα χαρακτηριστικά συνδέονται με την ηγεσία είναι ακόμα ανοικτό. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η ηγεσία έχει μεγαλύτερη σχέση με τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει ο ηγέτης, παρά με τα χαρακτηριστικά τα οποία έχει.

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με το θέμα του μάνατζμεντ και θα ολοκληρωθεί μέσα από έξι κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια του μάνατζμεντ, εστιάζοντας στην ανάγκη των οργανισμών για διοίκηση, στην ιστορική αναδρομή της διοίκησης, αλλά και στις διάφορες θεωρίες περί μάνατζμεντ. Στο τέλος του κεφαλαίου περιγράφονται τα καθήκοντα του μάνατζερ.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης σε σχέση με τη διοίκηση. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι θεωρίες κινήτρων και η σημασία της ομάδας στην αποτελεσματικότητα του έργου μιας επιχείρησης.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τα διάφορα στυλ διοίκησης και συγκεκριμένα τον χαρισματικό ηγέτη και τον ηθικό ηγέτη. Παράλληλα αναφέρει τις αρνητικές απόψεις για την ηγεσία και τη διαφορά ανάμεσα στον μάνατζερ και τον ηγέτη.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί τη μεθοδολογία της έρευνας μέσα από την οποία θα αναφερθούν οι τρόποι με τους οποίους πραγματοποιήθηκε η έρευνα, καθώς θα αναφερθούν το δείγμα και ο σκοπός της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα απεικονιστούν τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από αντίστοιχα γραφήματα. Οι ενότητες, βάσει των οποίων θα αναλυθούν τα αποτελέσματα είναι: οι δυνατότητες των εργαζομένων, οι εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης, οι ανθρώπινες σχέσεις, οι προοπτικές – το επιχειρηματικό πνεύμα, η ηγεσία.

Με το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο θα κλείσει η εργασία με τα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από τη θεωρία και την έρευνα, βάσει των οποίων, μια επιτυχημένη επιχείρηση οφείλει να διαχέει τις πληροφορίες και τα μηνύματα της ηγεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό της και να μπορεί να πειθαρχεί τους εργαζομένους στους στόχους της. Η ομαδική εργασία συμβάλλει επίσης στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης καθώς διδάσκει την αμοιβαία κατανόηση, υποστήριξη και σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος μια επιτυχημένη επιχείρηση, οφείλει να είναι ευέλικτη και να οργανώνει επιμορφωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζομένους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Αυτό το κεφάλαιο θα δώσει μια εικόνα του τι είναι μάνατζμεντ. Είναι πολύ σημαντικό για την συνέχεια της έρευνας να δοθούν κάποιιοι ορισμοί για να γίνει η σωστή κατανόηση των κανόνων που διέπουν μια διοίκηση. Η λέξη διοίκηση έρχεται από ρήμα διοικώ (δια και οίκω) δηλαδή βάζω μια τάξη εις τον οίκο μου. Ο οίκος είναι το σπίτι αλλά σε μια πιο αφηρημένη ερμηνεία είναι και η επιχείρηση που παράγει ένα εισόδημα για να μπορεί κάποιος να συντηρεί τον οίκο του. Έτσι κατανοούμε ότι η διοίκηση – μάνατζμεντ έχει να κάνει με το να υπάρχει μια τάξη στις λειτουργίες μιας οποιαδήποτε επιχείρησης.

1.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η διοίκηση δεν είναι κάτι το καινούριο. Ήδη από την αρχαιότητα είχαμε δει τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ στην ανασκαφές έχουν βρεθεί επιγραφές με τον καταμερισμό των εσόδων ανά πόλη και ανά οικογένεια και επιχείρηση. Από την στιγμή που υπήρχε εμπόριο και έννομο κράτος, μια διοίκηση ήταν απαραίτητη.

Από την ανταμοιβή των δημοσίων υπαλλήλων έως τον καταμερισμό των λαφύρων υπήρχε ένα σύστημα διανομής και διοίκησης των οικονομικών των πόλεων και των μικρών επιχειρήσεων.

Αυτό είναι δείγμα διοίκησης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση – μάνατζμεντ δεν είναι κάτι που πρέπει να το ανακαλύψουμε για να υπάρξει όπως για παράδειγμα το αυτοκίνητο, αλλά είναι κάτι που υπάρχει από μόνο μέσα στην φύση των οργανισμών. Όλοι οι οργανισμοί, οποιαδήποτε κατηγορίας, έχουν ένα κυρίως στόχο. Αυτό είναι η κερδοφορία τους.

Η κερδοφορία τους μπορεί να είναι σε χρηματική αξία ή σε κάποια άλλη αξία π.χ. ηθική. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρξει μια σχετική οργάνωση που δίχως αυτήν δεν γίνεται να έρθει τίποτα από μόνο του. Έτσι σιγά-σιγά αναπτύχθηκε η επιστήμη της διοίκησης. Από τους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους αναπτύχθηκαν κάποια στυλ διοίκησης. Βέβαια αυτά τα στυλ είχαν να κάνουν πιο πολύ με την διοίκηση των πόλεων ή του στρατού.

Οι Ρωμαίοι διακρίνονταν από την πολύπλοκη και γραφειοκρατική διοίκηση τους που είχε σαν χαρακτηριστικό την διάσπαση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών και πάνω σε αυτό το μοντέλο βασίστηκαν οι διοικήσεις μέχρι τον 18-19^ο αιώνα.

Τότε αναπτύχθηκαν οι νέες οικονομικές θεωρίες που επηρέασαν και τον τρόπο διοίκησης όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο διοικητικών οργανισμών. Μαζί με την αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής και την υπερκατανάλωση αυξήθηκε και η ανάγκη για καλύτερη οργάνωση των επιχειρήσεων μιας και ο ανταγωνισμός είχε αυξηθεί. Αυτό έφερε την επιστήμη της διοίκησης – μανάτζμεντ στο προσκήνιο.

Η διοίκηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη του γύρω περιβάλλοντος. Το βλέπουμε αυτό και από την ανάπτυξη των σχολών του μανάτζμεντ. Ενώ στην αρχή είχαν αρχίσει το επιστημονικό μανάτζμεντ που βασιζόταν στην μαζική παραγωγή σιγά-σιγά έχουμε προχωρήσει σε πιο σύγχρονες μορφές μανάτζμεντ οι οποίες αλλάζουν ανάλογα με τις αλλαγές στο γύρω περιβάλλον.

Η διοικητική πλευρά μιας οποιαδήποτε επιχείρησης (και των οργανισμών) αποτελεί κλάδο διεπιστημονικό. Εκτός από τους κανόνες και τις αρχές που αποτελούν αντικείμενο αυτού του επιστημονικού πεδίου, τόσο η θεωρητική όσο και η πρακτική εφαρμογή τους, απαιτούν την προσφυγή γνώσης και αρχές διαφόρων άλλων επιστημονικών κλάδων όπως είναι η οικονομική επιστήμη, η νομική επιστήμη, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία.

Η οικονομική επιστήμη, διότι κύριος σκοπός της διοικητικής των επιχειρήσεων είναι η εξασφάλιση της άριστης δυνατής αξιοποίησης των οικονομικών πόρων και της οικονομικής προσπάθειας.

Η νομική επιστήμη, διότι ένας οργανισμός σαν κοινωνική μονάδα, διέπεται και κατά την υπόσταση και κατά τη δραστηριότητα της, από τους ρυθμιστικούς της κοινωνικής συμβίωσης κανόνες δικαίου και είναι υποχρεωμένη ως εκ τούτου να προσαρμόζει τη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά της προς τις επιταγές των κανόνων αυτών.

Τέλος, η αναφορά σε αρχές της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας είναι αναπόφευκτη επειδή το μανάτζμεντ ως πρακτική ασχολείται κυρίως με τη συμπεριφορά και τις σχέσεις των μελών της επιχείρησης ως ατόμων και ως ομάδων, αλλά και λόγω της ζωτικής σημασίας που έχει για την επιχείρηση η

γνώση και η παρακολούθηση των σχέσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια του ευρύτερου κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος εντός στο οποίο δραστηριοποιείται.

Πέρα από την ανάγκη που δημιουργήθηκε από την ανάπτυξη των οργανισμών και τις διάφορες μεταστροφές τους, άλλαξε και η σύνθεση των καταναλωτών. Ο άνθρωπος, ως έμβιος οργανισμός έχει κάποιες ανάγκες (needs) και επιθυμίες (wants)¹.

Ο Kotler (2003²) σ' αυτά βάζει και τις απαιτήσεις (demands). Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να οργανωθούν μέσα από το μάνατζμεντ ώστε να δημιουργήσουν το απαιτούμενο μάρκετινγκ που θα ικανοποιήσει αυτές τα τρία χαρακτηριστικά των ανθρώπων-οργανισμών που απαρτίζουν την ομάδα στοχοποίησης τους (target group).

Οι ανάγκες, σύμφωνα με τον Kotler (2003,σελ.11) είναι τα βασικά αγαθά που χρειάζεται ο άνθρωπος για να ζήσει. Αυτά είναι το φαγητό, ο αέρας, το νερό, ο ρουχισμός και η στέγη. Αυτά είναι ανάγκες που το ανθρώπινο γένος τα είχε από την δημιουργία του.

Τις τελευταίες δεκαετίες η γρήγορη άνοδος του βιοτικού επιπέδου έφερε και μία αλλαγή στις ανάγκες αφού στις σύγχρονες καταναλωτικές κοινωνίες υπάρχει πλέον η έντονη ανάγκη για ψυχαγωγία, εκπαίδευση.

Αυτές οι ανάγκες γίνονται επιθυμίες όταν κατευθύνονται σε συγκεκριμένα αντικείμενα που μπορούν να ικανοποιήσουν την επιθυμία τους. Οι απαιτήσεις είναι οι επιθυμίες για συγκεκριμένα προϊόντα / υπηρεσίες που υποστηρίζονται από την ικανότητα του καταναλωτή να πληρώσει για αυτά. Σκοπός της διοίκησης της επιχείρησης είναι να προσαρμοστούν οι λειτουργίες της έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες-επιθυμίες-απαιτήσεις των καταναλωτών.

¹ Simkin,Dibb,Pride and Ferrel (1994) "Marketing", Houghton Mifflin

² Kotler,P. (2003) "Marketing Management" Prentice-Hall,N.J.

1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.2.1 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΣΧΟΛΩΝ ΣΚΕΨΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στην προηγούμενη παράγραφο έγινε μια εισαγωγή στην ιστορία του μάνατζμεντ και στο πόσο οι αλλαγές στην οικονομική ιστορία έχουν αλλάξει την φύση του μάνατζμεντ. Στο μάνατζμεντ υπάρχουν κάποιες σχολές-φιλοσοφίες που είναι στηριγμένες στην ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών.

Ο Φλώρος (2000³) μας δίνει το παράδειγμα από την βίβλο όπου λέει ότι ο Μωυσής (εφαρμόζοντας τον κανόνα που σήμερα ονομάζουμε αρχή της περιορισμένης εκτάσεων του έλεγχου (span of management), επέλεξε του αξιότερους άνδρες και τους έκανε αξιωματικούς ανάλογα με τα προσόντα τους. Ο κάθε αξιωματικός είχε αρμοδιότητα σε κάθε θέμα.

Ο Leonardo Da Vinci ασχολήθηκε με την παρατήρηση των εργαζομένων στα έργα του με σκοπό να γίνεται πιο ευέλικτα ο χρονικός προγραμματισμός τους. Εδώ φτάνουμε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα όπου η μαζική παραγωγή και τα πρώτα στάδια της μετέπειτα καταναλωτικής κοινωνίας βάζουν τον T.Taylor να δημιουργήσει και να αναπτύξει την επιστημονική διοίκηση (school of scientific management).

Σε αυτήν την σχολή διοικητικής σκέψης ο Taylor είχε ως αντικείμενο την μελέτη της εργασίας του βιομηχανικού εργάτη η οποία περιλαμβάνει σύμφωνα με τον Φλώρο (2000) την (α) ανάλυση και περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει κάθε εργαζόμενος και (β) δεύτερον την ανάλυση του τρόπου κατά τον οποίο πρέπει το έργο αυτό να εκτελεσθεί. Στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό γίνεται με την⁴:

- Συνεργασία της διοίκησης με το ανθρώπινο προσωπικό.
- Την εκπαίδευση του προσωπικού
- Την μείωση της σπατάλης χρόνου και κόστους
- Δημιουργία κινήτρων για την καλύτερη απόδοση των εργατών
- Ανάλυση της κάθε εργασίας σε κομμάτια. Το κάθε κομμάτι θα πρέπει να

³ Φλώρος, Χ. (2000) «Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων», Σύγχρονη εκδοτική

⁴ Φλώρος, Χ. (2000) «Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων», Σύγχρονη εκδοτική

διδάσκεται στον εργάτη ώστε να κατανοεί στο έπακρο το τι πρέπει να κάνει

- Επιστημονική επιλογή του προσωπικού και μέγιστη εκμετάλλευση των ικανοτήτων του κάθε εργάτη.

- Έλεγχος, με σκοπό όμως όχι τον εκφοβισμό των εργαζομένων όπως γίνεται σε πολλές περιπτώσεις αλλά την βελτίωση της όλης διαδικασίας παραγωγής

Αυτές οι απόψεις γράφτηκαν το 1911 από τον Taylor⁵. Αν και το βιβλίο δεν κυκλοφορεί πια, οι θεωρίες του όπως δόθηκαν μέσα στο συγκεκριμένο βιβλίο μπορούν να βρεθούν σε πάρα πολλούς συγγραφείς μάλιστα όπως ο Stoner et al., ενώ και ο Slack (1997) έχει αναφερθεί⁶.

Βέβαια ο Taylor αν και έβαλε ιδέες που βελτίωσαν τρομερά την παραγωγική διαδικασία των οργανισμών είχε και κάποιες ελλείψεις. Πρώτον απευθυνόταν σε επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής και όχι σε οργανισμούς που βασίζονται πάνω στην προσφορά υπηρεσιών και σε δεύτερο λόγο αντιμετώπιζε τους εργαζομένους ως ρομπότ και δεν υπολόγιζε σωστά θέματα όπως το ωράριο εργασίας τους. Βέβαια οι θεωρίες αυτής της σχολής ήταν πρωτοποριακές για την τότε εποχή. Ο Henry Ford βασίστηκε στο επιστημονικό μάλιστα για αναπτύξει την περίφημη αλυσίδα παραγωγής του.

Κάποιοι θεωρητικοί όπως ο Fayol ανέπτυξαν την θεωρία του Taylor και δημιούργησαν την λεγόμενη κλασική θεωρία μάλιστα. Οι Parks et al.(1998⁷), διαπιστώνουν ότι δεν υπήρχε μεγάλη διαφορά μεταξύ του επιστημονικού μάλιστα και της κλασικής διοικητικής θεωρίας. Ο Φλώρος δίνει ως αρχές της κλασικής θεωρία του μάλιστα τα εξής:

- Την αρχή του καταμερισμού της εργασίας
- Την αρχή της εξουσίας και της ευθύνης. Η κατοχή εξουσίας από ένα μάλιστα σημαίνει και το αντίστοιχο ποσοστό ευθύνης.
- Αρχή της πειθαρχίας, της ενότητας, της εντολής και της υποταγής του ατομικού συμφέροντος στο γενικό συμφέρον. Δίνονται κάποιες εντολές από την διεύθυνση. Αυτές θα πρέπει να τηρούνται κατά γράμμα και να μην παρερμηνεύονται.

⁵ Stoner et al, (1990), Principles of Scientific management, McGraw Hill

⁶ Slack P., (1997), Management, McGraw Hill

⁷ Parks, J., Zanger, B. and Quarterman, J. (1998), Contemporary Sport Management, Human Kinetics

1.2.2. Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Όπως είπαμε και πιο πάνω, τα δύο παραπάνω μοντέλα έχουν εργασιοκεντρικό χαρακτήρα και αγνοούν τις ανάγκες του προσωπικού. Πρόκειται δηλαδή για ένα αυταρχικό μοντέλο. Αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα αλλά δεν γίνονται και πολλά στην ικανοποίηση των αναγκών του.

Ο οργανισμός σε αυτήν την σχολή μάνατζμεντ αντιμετωπίζεται ως μία μηχανή. Έτσι έρχεται να αναπτυχθεί η σχολή της συμπεριφοράς (the behavioral approach). Η φιλοσοφία της παρακάτω σκέψης είναι να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι πιάνει θεωρίες από την ψυχολογία και την κοινωνιολογία και τις προσαρμόζει στην διοίκηση.

Ήταν δεδομένο ότι στα προηγούμενα μοντέλα οι εργαζόμενοι προέβαλλαν αντίσταση αφού δεν ένοιωθαν καλά με την φιλοσοφία της διοίκησης. Αναπτύχθηκε η λεγόμενη βιομηχανική ψυχολογία (Industrial psychology), δηλαδή η ανάπτυξη θεωριών μάνατζμεντ με βάση τους κανόνες της ψυχολογίας.

Ο Stoner et al.(1995⁸) και Newstrom et al.(1989⁹), δίνουν την σχολή της συμπεριφοράς ως ένα στυλ διοίκησης που αναπτύχθηκε από συγγραφείς που είχαν ασχοληθεί με την κοινωνιολογία, την ψυχολογία και σχετικά πεδία που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και χρησιμοποίησα τις ποικίλες γνώσεις τους για να κάνουν αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου προσωπικού.

Μεγάλο ρόλο έπαιξαν και οι μελέτες στο εργοστάσιο Hawthorne. Στο Hawthorne έγιναν διάφορα πειράματα πάνω στην επίδραση του περιβάλλοντος στην παραγωγικότητα και την ψυχοσύνθεση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα μπορούν να εξηγηθούν ως προς το ότι οι εργαζόμενοι που είχαν ειδική μεταχείριση από την διεύθυνση είχαν καλύτερη απόδοση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι ένοιωσαν την διοίκηση να κατανοεί τις ανάγκες τους και έτσι να ανέβηκε και η αυτό-εκτίμησή τους. Η σύγχρονη διοίκηση γίνεται πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι εργαζόμενοι νοιώθουν την διοίκηση κοντά τους ενώ το περιβάλλον τους βοηθά να αποδώσουν καλύτερα.

Πολύ σημαντική είναι και η θεωρία X και Y που αναπτύχθηκε από τον Douglas Mc Gregor. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία υπάρχουν δύο αντίθετες

⁸ Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, D., (1995) "Management", 6th Edition Prentice-Hall

⁹ Newstrom, J. Davies, K., (1989) "Organizational Behavior", 8th Edition, McGraw-Hill

θεωρίες. Αυτές είναι η θεωρία X και Y. Η θεωρία X είναι η αυταρχική ενώ η θεωρία Y βασίζεται πάνω στην σπουδή των ανθρωπίνων σχέσεων και της κατανόησης των ουμανιστικών θεωριών της κοινωνιολογίας.

Ο Φλώρος(2000) μας δίνει την θεωρία X ως μια θεωρία που έχει δύο αρχές. Η μία είναι η αρχή της συγκέντρωσης της εξουσίας και η άλλη στην αρχή του ελέγχου.

Η εξουσία πρέπει να βρίσκεται στα ανώτατα στρώματα της διεύθυνσης. Οι εντολές πηγάζουν από τα πάνω μέρη της διοίκησης προς τα κατώτερα μέσα από τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας. Τα υπόλοιπα στελέχη απλώς υπακούουν τις εντολές των ανωτέρων τους. Η θεωρία X κινείται κοντά στην σχολή του επιστημονικού μανάτζμεντ. Η θεωρία βέβαια έχει και κάποιους υποστηρικτές. Αυτοί λένε τα εξής:

☛ «Ο άνθρωπος από την φύση του, αντιπαθεί την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει

☛ Για τον παραπάνω λόγο, οι εργαζόμενοι, για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους θα πρέπει να ελέγχονται, να εξαναγκάζονται, να κατευθύνονται και να απειλούνται από του προϊστάμενους τους.

☛ Οι άνθρωποι προτιμούν να διευθύνονται, αποφεύγουν τις ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες και το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι η ασφάλεια.» Φλώρος (2000)

Σύμφωνα με τον McGregor η κλασσική θεώρηση των κινήτρων που μπορεί να βοηθήσει στις λειτουργίες ενός οργανισμού είναι η πίεση προς το προσωπικό που θα πρέπει να τους δίνονται κίνητρα με την απειλή, τα λεφτά και την λεκτική παρακίνηση. Από την άλλη μεριά, στην θεωρία Y οι άνθρωποι δημιουργούν από μόνοι τους τα κίνητρα που βασίζονται πάνω στις εργασιακές τους ανάγκες και επιθυμίες. Αυτά τα κίνητρα τους κάνουν να δουλεύουν και να βελτιώνουν συνέχεια την απόδοσή τους. Stoner et al. (1995).

Ο Φλώρος (2000) δίνει τις αρχές της θεωρίας Y ως τα ακόλουθα:

☛ Ο άνθρωπος όχι μόνο δεν αποφεύγει την εργασία αλλά τη θεωρεί ως κάτι το φυσικό όπως το παιχνίδι και την ανάπαυση

☛ Ο έλεγχος και η απειλή με ποινές, δεν είναι τα μόνα μέσα τα οποία κάνουν τον άνθρωπο αποδοτικό και ικανό να επιτύχει τους στόχους που του ανατίθενται

☛ Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν την πραγματοποίηση στόχων του οργανισμού κατά το μέτρο κατά το οποίο ανταμείβονται για τους στόχους

αυτούς

▀ Οι άνθρωποι όχι μόνο είναι πρόθυμοι να αναλαμβάνουν ευθύνες, αλλά και επιδιώκουν από μόνοι τους την ανάληψη ευθυνών, κάτω από ευνοϊκές συνθήκες.

▀ Οι άνθρωποι είναι ευφρείς, αλλά, στους περισσότερους οργανισμούς, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται, δεν παρέχουν την ευκαιρία για πλήρη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Είναι δεδομένο ότι μια επιχείρηση που θα θέλει να αξιοποιήσει με τον όσο καλύτερο τρόπο το προσωπικό της θα πρέπει να εφαρμόζει την θεωρία Υ. Το προσωπικό είναι αποδεδειγμένο ότι αποδίδει καλύτερα όταν νοιώθει την διεύθυνση κοντά του.

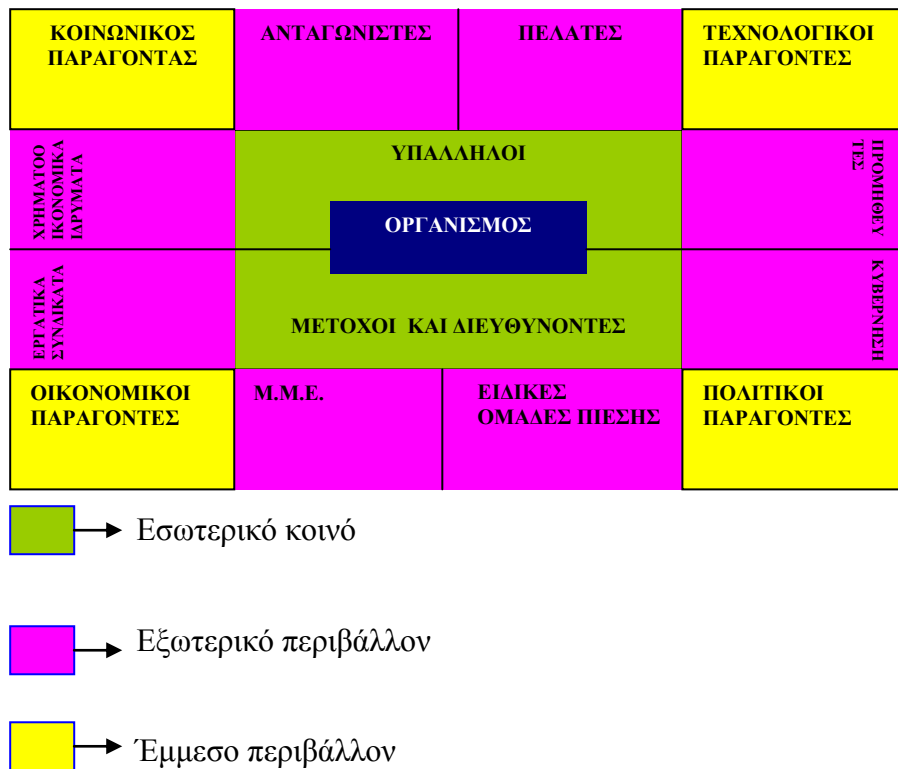
1.2.3 ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλές νέες σχολές και θεωρίες μάνατζμεντ. Η θεωρία των συστημάτων (Systems theory). Σύμφωνα με αυτήν οι μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργήσουν την σωστή ροή των λειτουργιών του οργανισμού ανάμεσα στα διαφορετικά συστήματα που έχει. Μία άλλη θεωρία είναι του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (Total quality management). Στόχος είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών μέσα από συστήματα που θα τους προσφέρουν μια ποιότητα που θα τους αφήνει με το αίσθημα της ικανοποίησης.

1.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ένας οποιαδήποτε οργανισμός αποτελείται από ένα περιβάλλον. Για την διοίκηση είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει το ποιος είναι στο εξωτερικό περιβάλλον της για να μπορεί και να το διαχειριστεί ανάλογα.

Ο Stoner το προσδιορίζει σαν εξωτερικό περιβάλλον ως όλα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες του. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να χωριστούν σε άμεσα, δηλαδή τα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και τα έμμεσα στοιχεία που είναι αυτά που επηρεάζουν το κλίμα του περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός αλλά δεν επηρεάζει τον οργανισμό άμεσα. Το παρακάτω σχήμα εξηγεί την δομή του περιβάλλοντος.



Σχήμα 2: Το περιβάλλον ενός οργανισμού

Πηγή: Stoner et al. (1995)

Το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από το κοινό της επιχείρησης. Το κοινό μπορεί να είναι είτε άτομα είτε ομάδες ανθρώπων. Το εξωτερικό κοινό αποτελείται από τους εξής παράγοντες.

- **Πελάτες.** Είναι η πηγή των ανταλλαγών, συνήθως με την μορφή χρηματικής ανταλλαγής έναντι των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού. Ο πελάτης μπορεί να είναι ένας άλλος οργανισμός, μια ομάδα ανθρώπων ή ένας καταναλωτής ή νοικοκυριό.

- **Προμηθευτές.** Κάθε οργανισμός έχει κάποιες εισροές. Μπορεί να είναι υπηρεσίες, πρώτη ύλη, ενέργεια και εργατικό δυναμικό. Στόχος του οργανισμού είναι να παίρνει τα υλικά που χρειάζεται στην απαιτούμενη ποιότητα, στον απαιτούμενο χρόνο και σε τιμή που να συμφέρει τον οργανισμό. Ο οργανισμός βασίζει πολλά στους προμηθευτές της.

- **Κυβέρνηση.** Η κυβέρνηση είναι αυτή που κάνει του νόμους και δίνει κάποιες επιχορηγήσεις. Πολλοί οργανισμοί στην Ελλάδα είναι δημόσιοι και δυστυχώς βασίζονται από τις κρατικές επιχορηγήσεις. Το κράτος παίζει μεγάλο ρόλο.

- **Ειδικές ομάδες πίεσης.** Αυτές οι ομάδες (special-interest groups) χρησιμοποιούν την δύναμη τους και την επιρροή τους σε κέντρα αποφάσεων. Ποτέ δεν ξέρει κανείς πότε θα δράσουν και πως. Στην Ελλάδα είναι λίγα και με λίγη δύναμη. Η επέκταση των σύγχρονων τεχνολογιών και επικοινωνίας έχουν δυναμώσει την δύναμη τους αφού πλέον μπορούν να συντονίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο.

- **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.).** Τα Μ.Μ.Ε. μπορούν να παίξουν το ρόλο τους. Η βασική του χρήση είναι για την ανάπτυξη του επικοινωνιακού μείγματος. Με το χτίσιμο σχέσεων μεταξύ των ιθυνόντων και των Μ.Μ.Ε (ειδικά των τοπικών) μπορεί το γήπεδο να προωθήσει τις δραστηριότητες του στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

- **Εργατικά συνδικάτα.** Τα εργατικά συνδικάτα έχουν την δύναμη να

διαπραγματεύονται τους μισθούς, το εργατικό περιβάλλον, ωράριο καθώς και πολλά άλλα θέματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό.

● **Χρηματοοικονομικά ιδρύματα.** Αυτά μπορεί να είναι τράπεζες, επενδυτικά ιδρύματα και ασφαλιστικές εταιρίες που δίνουν κεφάλαια που χρειάζονται για μπουν μπροστά νέες επιχειρήσεις. Πολλοί οργανισμοί βασίζονται στα δάνεια είτε για να ξεκινήσουν είτε για να επεκταθούν ή να λύσουν τα προβλήματα τους.

● **Ανταγωνιστές.** Για να επιζήσει ένας οργανισμός θα πρέπει να πετύχει σε δύο στόχους. Ο πρώτος είναι να αποκτήσουν ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά με στόχο την κερδοφορία και ο δεύτερος στόχος είναι να νικήσουν τους ανταγωνιστές που μπαίνουν στην αγορά και ζητούν ένα μερίδιο από το κομμάτι της αγοράς που έχει η εταιρία.

Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχουν δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι οι υπάλληλοι και στην δεύτερη είναι οι μέτοχοι και οι διευθύνοντες της επιχείρησης.

● **Οι υπάλληλοι.** Η φύση των οργανισμών αλλάζει συνεχώς. Τα απαιτούμενα προσόντα των υπαλλήλων αλλάζουν συνέχεια. Παρόλα αυτά οι υπάλληλοι θα είναι πάντα ο πυρήνας των οργανισμών.

● **Διευθύνοντες και μέτοχοι.** Αυτοί αποτελούν τα ανώτερα στρώματα ενός οργανισμού. Οι μέτοχοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις με την ψήφο τους στο συμβούλιο των μετόχων αν και τις περισσότερες φορές οι μέτοχοι ενδιαφέρονται πιο πολύ για την επιστροφή των μερισμάτων τους και αφήνουν την διαχείριση του οργανισμού στους διευθύνοντες.

Στα παραπάνω ο Φλώρος Γ. (2000) βάζει στο εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και την επικρατούσα νοοτροπία. Αυτή είναι ότι «στα πλαίσια της κοινής προσπάθειας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της επιχείρησης, δημιουργείται και επικρατεί ως συνισταμένη των διαφορετικών απόψεων και ιδεών, μια γενική νοοτροπία σχετικά με: το ρόλο και τη σημασία της επιχείρησης, για τους ιδιοκτήτες, για την κοινωνία και τους εργαζόμενους, το πώς πρέπει να εκτελείται κάθε δραστηριότητα και το πώς πρέπει να ιεραρχούνται οι σκοποί και οι

ενέργειες.» Φλώρος, Χ. (2000)¹⁰.

Όσο αφορά το έμμεσο περιβάλλον της επιχείρησης αυτό είναι το εξής¹¹:

● **Οικονομικοί παράγοντες.** Οι οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζονται από τα μέγεθος του πλούτου και την γενική ευημερία. Τα μεγέθη αυτά είναι ο πληθωρισμός, η αμοιβή του κεφαλαίου (επιτόκια), το ποσοστό ανεργίας και η ζήτηση. Ο Φλώρος (2000)δίνει το παράδειγμα ότι τα υψηλά επιτόκια δημιουργούν προβλήματα χρηματοδότησης στην επιχείρηση και αυξάνουν ανάλογα το κόστος λειτουργίας της. Ομοίως, συντελούν στον περιορισμό της ζήτησης κατά το μέτρο κατά το οποίο καθιστούν απρόθυμους τους καταναλωτές για τη λήψη δανείων, για την προμήθεια αγαθών (οικιακού) εξοπλισμού ή διάφορων άλλων αγαθών. Από την άλλη μεριά η αυξημένη ανεργία, από το ένα μέρος φαίνεται ότι ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ευκαιρία να προμηθεύονται φθηνά εργατικά χέρια, από το άλλο μέρος όμως, συντελεί στην μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού και προκαλεί ένα αίσθημα ανασφάλειας στο εργατικό δυναμικό.

● **Τεχνολογικοί παράγοντες.** Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στην τεχνολογία που αλλάζει συνέχεια. Οι αλλαγές στην τεχνολογία βελτιώνουν την ποιότητα και το μειώνουν το κόστος των λειτουργιών των οργανισμών. Για παράδειγμα ένα γήπεδο 5 επί 5 μπορεί να μηχανογραφήσει το πελατολόγιο του και με την χρήση του Διαδικτύου να έχουν μια αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες. Σε περίπτωση που μια εταιρία αγνοήσει τις αλλαγές στην τεχνολογία έχει πολλές πιθανότητες να συναντήσει προβλήματα στις λειτουργίες της.

● **Κοινωνικός παράγοντας.** Οι κοινωνικές αξίες και τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ευαισθησία της κοινωνίας και επηρεάζουν τα μέλη της κοινωνίας ως προς την επιλογή των αγαθών και των υπηρεσιών. Ο Fahey και Narayanan (1986¹²) χωρίζουν τον κοινωνικό παράγοντα σε τρεις κατηγορίες. Αυτές είναι:

1. Δημογραφικά. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν αλλάξει πολύ μετά την δεκαετία του 60. Ο πληθυσμός, μετά από μια αλματώδη αύξηση και το φαινόμενο της αστυφιλίας, δεν έχει αυξητικές τάσεις ενώ η παρουσία των ξένων

¹⁰ Φλώρος Χ.,(2000), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Rosili

¹¹ Τζωρτζάκης Κ και Τζωρτζάκη Α.,(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili, σελ. 241

¹² Fahey & Narayanan (1986) “Macro-environment analysis for strategic management”, West Publishing

που σιγά-σιγά απορροφούνται από την κοινωνία έχει φέρει πολλές αλλαγές στις κοινωνικές δομές, ειδικά στις αστικές περιοχές.

2. Lifestyle (τρόποι ζωής). Ο τρόπος ζωής αλλάζει συνέχεια. Οι μόδες έρχονται και φεύγουν. Χαρακτηριστική αλλαγή στην Ε.Ε. είναι ότι όλο και λιγότερο άνθρωποι παντρεύονται, ενώ πολλές γυναίκες προτιμούν να μεγαλώνουν το παιδία τους μόνες τους.

3. Κοινωνικές αξίες. Οι κοινωνικές αξίες αλλάζουν συνεχώς. Η κάθε χώρα έχει τις δικές της αξίες. Για παράδειγμα ο Stoner et al. (1995) αναφέρει ότι στην Ιαπωνία οι εργάτες αντιμετωπίζουν την εταιρία που δουλεύουν ως την οικογένεια τους, ενώ στην Γερμανία οι εταιρίες αντιμετωπίζουν τους εργάτες τους ως ίσα στελέχη (soziale partner) δηλαδή ως κοινωνικοί εταίροι.

4. Πολιτικές αξίες. Το πολιτικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μια ανωμαλία στο πολιτικό κλίμα μπορεί να δημιουργήσει πολιτική κρίση και συνεπώς να επηρεάσει και το οικονομικό κλίμα. Μια πολιτική αστάθεια μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ανασφάλειας στις επιχειρήσεις και συνεπώς να σταματήσει την ανάπτυξη τους.

1.4 ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να γίνει ανάλυση των δομών και των ειδών διοίκησης των οργανισμών. Το σίγουρο είναι ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο δομής ή είδους διοίκησης. Ανάλογα με τους στόχους των οργανισμών θα πρέπει και γίνει η κατάλληλη δομή. Έτσι είναι απαραίτητο για τον σκοπό της έρευνας να γίνει αναφορά κάποιων ειδών και δομών διοίκησης και μετά να γίνει μια πρακτική αναφορά τους ώστε να γνωρίζουμε σε τι τύπο οργανισμού, και πάνω από όλα εγκαταστάσεων απευθύνεται το καθένα από αυτά.

1.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ

Ο Henry Mintzberg θεωρείται ένας από τους μεγαλύτερους θεωρητικούς στην οργάνωση οργανισμών. Έγραψε πολλά βιβλία και άρθρα πάνω στην διοίκηση και στους τύπους της. Κάποια από αυτά (Mintzberg, 1979¹³, 1981¹⁴, 1983¹⁵) δίνουν τις θεμελιώδεις θεωρίες και τις επιπτώσεις τους πάνω στους οργανισμούς.

Ο Mintzberg στηρίζεται σε κάποιες παραμέτρους για να δώσει την τυπολογία των οργανισμών που συστήνει. Πιο συγκεκριμένα στηρίζεται στις παραμέτρους σχεδιασμού των οργανισμών, δηλαδή την εξειδίκευση, την επιστημότητα (formalization) των θέσεων του προσωπικού, την εκπαίδευση των στελεχών και την φύση της αποκέντρωσης της διοίκησης που επιθυμεί ο οργανισμός. Εκτός από τις παραπάνω παραμέτρους υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως η ηλικία, το μέγεθος και το περιβάλλον. Τα παραπάνω θα παράγουν πέντε διαφορετικά μέρη των οργανισμών από τα οποία θα έρθουν και οι πέντε διαφορετικοί τύποι διοίκησης.

Τα πέντε μέρη της διοίκησης είναι τα εξής.

- **The operating core (Ο λειτουργικός πυρήνας).** Εδώ έχουμε ένα πυρήνα που βρίσκεται χαμηλά στην δομή του οργανισμού. Εδώ θα βρούμε τα ανώτερα και τα κατώτερα διοικητικά στελέχη. Μπορεί να είναι επίσης και οι πωλητές στα καταστήματα, οι τηλεφωνήτριες και γενικά όλο το μόνιμο προσωπικό που

¹³ Mintzberg, H (1979), "The structuring of organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

¹⁴ Mintzberg, H (1981), "Organization design: fashion or fit?" Harvard Business Review, 59, pp. 103-116.

¹⁵ Mintzberg, H (1983) "Power in and around organizations", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

ασχολείται με την καθημερινή λειτουργία της εγκατάστασης.

- **Middle line (μεσαία γραμμή).** Εδώ έχουμε να κάνουμε με μεσαία στελέχη-μάνατζερ που συνδέουν τα κατώτερα μέρη του οργανισμού με τα ανώτερα. Έχουν την ευθύνη για κάποια τμήματα (προϊστάμενοι) και δίνουν αναφορά στα ανώτερα στελέχη. Ανάλογα με το στυλ διοίκησης και ηγεσίας μπορούν να παίρνουν και τις ανάλογες πρωτοβουλίες ή αποφάσεις που όμως θα είναι μικρότερης εμβέλειας σε σχέση με αυτές των ανωτέρων στελεχών.
- **The strategic apex (στρατηγική κορυφή).** Εδώ βρίσκουμε τα ανώτερα. Ανάλογα με το τύπο του οργανισμού και το οργανόγραμμα έχουν και τις ανάλογες αρμοδιότητες. Σίγουρα έχουν τον τελευταίο λόγο σε πολλά θέματα, αλλά και αυτό εξαρτάται από την φύση του οργανισμού. Για παράδειγμα αν υπάρχει πιο πάνω από την διοίκηση ένα διοικητικό συμβούλιο, ο πρόεδρος του οργανισμού, το συμβούλιο των μετόχων ή είναι κρατικό, τότε οι ανώτεροι μάνατζερ θα πρέπει να δίνουν ανά χρονικά διαστήματα αναφορά σχετικά με τις δραστηριότητες της εγκατάστασης. Αυτό το μέρος είναι που έχει την ευθύνη για τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού και έχει την ευθύνη για την επιτυχία των προγραμμάτων που τρέχει.
- **The technostructure (το τεχνικό κομμάτι).** Εδώ είναι το κομμάτι που έχει το τεχνικό τμήμα. Ανάλογα με το πόσο μεγάλη είναι μια εγκατάσταση θα έχει και τους κατάλληλους τεχνικούς. Πολλές φορές μπορεί να είναι συνεργάτες (π.χ. ένα συνεργείο μηχανικών) ή μόνιμοι (π.χ. ο ηλεκτρολόγος των εγκαταστάσεων).
- **The support staff (τμήμα υποστήριξης).** Αυτό είναι ένα κομμάτι του οργανισμού που αποτελείται από το μέρη της επιχείρησης που στηρίζει τις λειτουργίες του οργανισμού. Μπορεί να είναι εξωτερικοί συνεργάτες ή εποχικοί υπάλληλοι. Για παράδειγμα σε ένα τουρνουά μπορεί να υπάρχουν κάποιοι ταξιθέτες ή ιατρικό προσωπικό για να αντιμετωπίσουν τις αυξημένες ανάγκες που θα έχουν δημιουργηθεί από την διοργάνωση. Εκτός αυτού μπορεί να είναι ένα δικηγορικό γραφείο που θα είναι ο νομικός σύμβουλος ή μια εταιρία μάρκετινγκ που θα αναλάβει κάποιες μέρη το μείγμα μάρκετινγκ του οργανισμού.

Ο Mintzberg σε κάθε μοντέλο έκανε και τον ανάλογο συνδυασμό των 5 μερών του οργανισμού. Θα εξετάσουμε το κάθε μοντέλο σχεδιασμού οργανισμού ξεχωριστά.

1.4.2 Η ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ (SIMPLE STRUCTURE)

Ο σχεδιασμός ενός οργανισμού με το παρών μοντέλο είναι πολύ απλός. Υπάρχει μια ευρεία βάση που αποτελείται από τον λειτουργικό πυρήνα και από την στρατηγική κορυφή. Η δομή είναι γραμμική και όλοι αναφέρουν στην στρατηγική κορυφή δίχως να παρεμβάλλονται ενδιάμεσα τμήματα.

Η απλή δομή του, κάνει τις επιχειρήσεις πολύ ευέλικτες. Η επικοινωνίες δεν είναι επίσημες άρα ο καθένας έχει επαφή με την κορυφή. Οι στόχοι της εταιρίας μεταφέρονται πιο εύκολα στο προσωπικό και γίνονται πιο εύκολα κατανοητοί.

Δεν υπάρχει γραφειοκρατία και ο καθένας έχει κάποια συγκεκριμένα καθήκοντα. Το μειονέκτημα του είναι ότι δεν μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό στην ανάπτυξη του. Εφόσον μεγαλώσει ένας οργανισμός το παρών μοντέλο μπορεί να γίνει τροχοπέδη στην ανάπτυξη του. Αυτό το μοντέλο έχει καλή εφαρμογή σε μικρούς οργανισμούς π.χ. σε μια πισίνα ή σε ένα γήπεδο πέντε επί πέντε.

Αυτό εξαρτάται και από το γύρω περιβάλλον. Αν είναι σε ένα απλό περιβάλλον και δυναμικό τότε είναι το καλύτερο μοντέλο. Επίσης όταν τα ανώτερα στελέχη θέλουν να έχουν τον ολικό έλεγχο στις λειτουργίες του οργανισμού τότε αυτό το μοντέλο μπορεί να είναι το κατάλληλο. Γενικά αυτό είναι το ένα μοντέλο που πολλές επιχειρήσεις έχουν στα πρώιμα στάδια της ανάπτυξης τους αλλά με το που ωρίμασαν.

Τέλος ο Mintzberg θεωρεί τέτοιους οργανισμούς ως ‘αυταρχικούς’ και ‘χαρισματικούς’ οργανισμούς και το συστήνει σε περιόδους κρίσεων.

1.4.3 Η ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (THE MACHINE BUREAUCRACY)

Όταν υπάρχει ένα σταθερό προϊόν / υπηρεσία, δηλαδή έχει μόνο ένα άθλημα ή υπάρχει μια σταθερή βοήθεια π.χ. για μια κρατική εγκατάσταση η Γ.Γ.Α. τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μηχανική γραφειοκρατία.

Οι λειτουργίες είναι δεδομένες και τυποποιημένες, οι επικοινωνίες είναι επίσημες και διακρίνεται ο οργανισμός από μια ρουτίνα στις διαδικασίες του. Βασίζεται κυρίως στην ποιότητα, δηλαδή στο τεχνικό κομμάτι που μπορεί να είναι οι μηχανικοί, οι ελεγκτές ποιότητας και οι σχεδιαστές.

Ο ρόλος τους είναι κυρίως συμβουλευτικός αλλά μπορεί να επηρεάσουν σε

μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες. Από μια πρώτη ματιά ένα μπορεί να πει ότι αυτό το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κυρίως σε οργανισμούς.

Σίγουρα αυτή η άποψη είναι σωστή αλλά σύμφωνα με τον Slack (1997) μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε εγκαταστάσεις π.χ. πάρκα αναψυχής ή σε γήπεδα γκολφ¹⁶.

Αυτό το μοντέλο μπορεί να δώσει ευελιξία σε ένα οργανισμό που βρίσκεται σε ώριμο στάδιο. Ο καθένας ξέρει τι να κάνει και τα καθήκοντα είναι τυποποιημένα και είναι δύσκολο να γίνει αλλαγή σε αυτά. Από την άλλη δεν προσφέρει τις καλύτερες συνθήκες για τους εργαζόμενους αφού δεν έχει αλλαγή εργασίας (job rotation) που θα μπορούσε να κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα και αποδοτική για τον εργαζόμενο ενώ μπορεί να προκαλέσει και αποξένωση κάποιων υπαλλήλων.

1.4.4 TO ΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (THE DIVISIONAL FORM)

Σε αυτό το μοντέλο μια επιχείρηση αποτελείται από αυτόνομα τμήματα. Υπάρχει ένα συντονιστικό κέντρο.

Ο Slack (1997) μας αναφέρει το παράδειγμα του Wembley όπου έχει ένα τμήμα με αρμοδιότητα στο ιστορικό γήπεδο με θέμα την συντήρηση του, ένα άλλο τμήμα ασχολείται με τις εκδηλώσεις στις εγκαταστάσεις (αγώνες, συναυλίες και εκθέσεις) και ένα άλλο με την τροφοδοσία (catering) των εκδηλώσεων. Το κύριο βάρος πέφτει στην μεσαία γραμμή, της οποίας οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για το κάθε κομμάτι – τμήμα της εταιρίας.

Μια κεντρική διοίκηση ελέγχει τομείς όπως ο λογιστικός (accounting) έλεγχος, την λογιστική υποστήριξη (logistics), το ανθρώπινο δυναμικό και δίνει νομικές συμβουλές. Η ανώτερη στρατηγική γραμμή ελέγχει και παρατηρεί πάνω στα αποτελέσματα των τμημάτων όπως η κερδοφορία, το μερίδιο της αγοράς και τον ρυθμό των πωλήσεων. Το κάθε τμήμα μπορεί να έχει τη δικιά του δομή. Για παράδειγμα το κομμάτι που ασχολείται με τις εκδηλώσεις να έχει μηχανική γραφειοκρατία και τα άλλα μια απλή δομή.

Το σύστημα είναι τελείως αποκεντρωμένο και έτσι μειώνεται ο όγκος εργασίας που έχει η κεντρική διοίκηση που ασχολείται μόνο με τον έλεγχο και την χάραξη στρατηγικής παρά με τις καθημερινές εργασίες. Μπορεί να ασχοληθεί με

¹⁶ Guttman, A. (1978) "From ritual to record". New York: Columbia University

άνεση διαφορετικές αγορές και διαφορετικά προϊόντα.

Από την άλλη μπορεί να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων και έλλειψη συνεννόησης μεταξύ τους. Το κάθε τμήμα έχει την δικιά του κουλτούρα και σίγουρα μπορεί να έχει προβλήματα με τα άλλα κομμάτια της επιχείρησης εφόσον έχουν διαφορετικές κουλτούρες και τρόπο εργασίας.

Μεγάλη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στον έλεγχο των διαφορετικών τμημάτων. Από την στιγμή που υπάρχει μια ποικιλία εργασιών ανά τμήμα πρέπει η κεντρική διοίκηση να ασκεί έλεγχο, όχι στις καθημερινές λειτουργίες αλλά στα αποτελέσματα των εργασιών. Το παρών μοντέλο είναι λογικό να απευθύνεται σε μεγάλους οργανισμούς που λειτουργούν σε σταθερές αγορές.

1.4.5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (PROFESSIONAL BUREAUCRACY)

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές αλλαγές στον τομέα της εργασιακής εξειδίκευσης (Slack, 1997). Σε όλους τους τομείς, έχουν βγει πολλά εξειδικευμένα επαγγέλματα. Για παράδειγμα ο μάνατζερ ή ο μαρκετίστας (marketer). Αυτά τα στελέχη είναι πολύ εξειδικευμένα και καλύπτουν κάποια συγκεκριμένα πόστα. Συνδυάζουν την εξειδίκευση της μηχανικής γραφειοκρατίας με την αποκέντρωση του τμηματικού μοντέλου.

Αποτελούν τον πυρήνα του λειτουργικού κομματιού. Ξεκινούν από χαμηλά στην ιεραρχία, αλλά η διαφορά με τα άλλα στελέχη είναι ότι έχουν περισσότερες προοπτικές να ανέβουν από ότι τα υπόλοιπα στελέχη. Μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα και να κάνουν ένα στρατηγικό πυρήνα στα χαμηλότερα στρώματα του οργανισμού.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των υπολοίπων μερών του οργανισμού προς όφελος ενός λειτουργικού πυρήνα που μπορεί όμως να πάρει από μόνος του αποφάσεις και να αντικαταστήσει τα υπόλοιπα κομμάτια. Αυτό είναι και το κύριο πλεονέκτημα.

Από την άλλη η έλλειψη εμπειρίας ή ικανοτήτων μπορεί να προκαλέσει προβλήματα αφού είναι δύσκολο να ελεγχθούν. Επίσης περιορίζει και το ομαδικό πνεύμα που πρέπει να έχει μια επιχείρηση αφού συνήθως ο καθένας ενεργεί όχι μόνο για προς όφελος του οργανισμού, αλλά και από προσωπική φιλοδοξία με στόχο την άνοδο στην ιεραρχία του οργανισμού. Αυτό το μοντέλο το βρίσκουμε σε

περιβάλλον πολύπλοκο και πολύ ανταγωνιστικό. Μπορεί να βρεθεί σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις.

1.4.6 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΚΟΛΛΗΣΗΣ (ADHOCRACY)

Αυτό είναι ένα πολύ ευέλικτο μοντέλο και ανταποκρίνεται κυρίως σε ιδιωτικές εταιρίες. Δεν υπάρχει κάποια δομημένη ιεραρχία ενώ υπάρχουν μεγάλα επίπεδα οριζόντιας διαφοροποίησης. Τα διάφορα καθήκοντα εκτελούνται από μικρά και ευέλικτα γκρουπ με εκπαιδευμένα στελέχη που έχουν την προσοχή τους μόνο σε ένα θέμα. Υπάρχουν υψηλά επίπεδα αποκέντρωσης όπως και υψηλή ευθύνη για το κάθε ένα στέλεχος¹⁷.

Η συνεννόηση έρχεται μέσα από κοινές συνεννοήσεις μεταξύ των διάφορων τμημάτων. Η δουλειά δεν μπορεί να τυποποιηθεί. Τα περισσότερα στελέχη είναι επαγγελματίες, έτσι δεν υπάρχουν πολλοί διαχωρισμοί μεταξύ των εργαζόμενων ή διαμάχες. Οι αποφάσεις γίνονται από τα πιο έμπειρα στελέχη που βρίσκονται και πιο ψηλά στην ιεραρχία. Οι μάνατζερ στα ανώτατα επίπεδα περνάν το χρόνο τους με το να προσέχουν την απόδοση των διάφορων τμημάτων και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων¹⁸.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα σε αλλαγές. Προωθεί το δημιουργικό κομμάτι στην παραγωγή. Από την άλλη μεριά η υψηλή εξειδίκευση των στελεχών μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην πολιτική των οργανισμών, αφού ο καθένας θα θέλει μερίδιο στην εξουσία της επιχείρησης. Μπορεί να γίνονται πολλές διαμάχες. Από την άλλη μεριά η υψηλή εξειδίκευση μπορεί να δημιουργήσει ένα υγιή ανταγωνισμό που μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο για την επιχείρηση.

Αυτό το μοντέλο μπορεί να δουλέψει σε μεγάλους οργανισμούς και άκρος ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι δημοφιλής σε νέους και δυναμικούς οργανισμούς. Ο Slacker (1997) υποστηρίζει ότι οι νέοι άνθρωποι που είναι συνήθως οι μάνατζερ σε αυτού του τύπου επιχειρήσεις, αμφισβητούν την ιεραρχία και τις επίσημες επικοινωνίες και είναι υπέρ μικρών και ευέλικτων σχημάτων με συγκεκριμένο σκοπό και στόχο.

¹⁷ Χυτήρης Λ.Σ.,(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks

¹⁸ Χυτήρης Λ.Σ.,(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks

1.5 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Γενικά διοίκηση ή μάνατζμεντ δεν είναι τίποτα άλλο από το συντονισμό και την εναρμόνιση / ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Το μάνατζμεντ μπορεί να εξεταστεί και με βάση τα καθήκοντα τα οποία εκτελεί ένα στέλεχος. Ο μάνατζερ θα ασχοληθεί με την διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Ο προγραμματισμός που έχει σαν καθήκον να κάνει θα πρέπει να ενοποιεί όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Η λήψη αποφάσεων ενός μάνατζερ, που είναι ουσιαστικά απόρροια των προηγούμενων διαδικασιών περιλαμβάνει¹⁹:

- **Αντίληψη του προβλήματος.** Κατά την ενάσκηση του μάνατζμεντ, για επιτυχία κάποιων αποτελεσμάτων, πάντοτε παρουσιάζονται προβλήματα που την παρεμποδίζουν. Η ανάλυση του προβλήματος και η επισήμανση μερικών από τους μακροχρόνιους παράγοντες είναι τα σημεία στα οποία πρέπει στην αρχή να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες του μάνατζερ.
- **Ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσεως.** Μετά δηλαδή την διαπίστωση του προβλήματος, ο μάνατζερ οφείλει όχι απλώς να αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας, αλλά και να τους αναλύσει με βάση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους (κανένας τρόπος δεν περιλαμβάνει μόνο πλεονεκτήματα ή μόνο μειονεκτήματα), έτσι ώστε να επιλέξει τον τρόπο που συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα.
- **Υλοποίηση της αποφάσεως.** Αποτελεί το τελικό στοιχείο στη λήψη αποφάσεων, που μπορεί να προκαλέσει περιορισμένη επιτυχία, αν όχι πλήρη αποτυχία, στην περίπτωση παραμελήσεως του ανθρώπινου παράγοντα. Η δράση του οποίου είναι αναγκαία και που πρέπει να συνοδεύεται από ένα σχέδιο υλοποίησης ή εφαρμογής της αποφάσεως. Αυτό δε το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν, δηλ. γνωστοποίηση της αποφάσεως σε κείνους τους οποίους αφορά (άμεσα ή έμμεσα) και φροντίδα για συμμετοχή τους²⁰.

¹⁹ Μπατσιάς Φ.,(2008), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ΕΑΠ

²⁰ Μπατσιάς Φ.,(2008), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ΕΑΠ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Όπως έχει ειπωθεί και στα προηγούμενα κεφάλαια στη διοίκηση και οργάνωση μιας επιχείρησης το κυριότερο μέλημα είναι η σωστή εκμετάλλευση του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι επιχειρήσεις πέρα από τα απτά χαρακτηριστικά τους (κτίρια, γήπεδα, μηχανήματα και όλος ο υπόλοιπος εξοπλισμός), έχει και το μη-απτό παράγοντα που μέρος του είναι και το ανθρώπινο δυναμικό. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που καθορίζει μεγάλο βαθμό την πολιτική ενός οργανισμού. Γι' αυτό και θα γίνει σε αυτό μια ανάλυση των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, ευρύτερα γνωστού στην διεθνής βιβλιογραφία και ως Human Resource Management (διοίκηση ανθρώπινων πόρων).

2.1 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι άνθρωποι είναι η πιο σημαντική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό. Πολλοί οργανισμοί βλέπουν τον ανθρώπινο παράγοντα ακόμα ως τίποτα άλλο παρά ένα διοικητικό κόστος.

Σε μία έρευνα του ο Jeffrey Pfeffer (1998²¹) εξέτασε πολλές βιομηχανίες σε διαφορετικές χώρες και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η κερδοφορία είναι στενά συνδεδεμένη με το πόσο αποτελεσματική είναι η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Καταλήγει με το γεγονός ότι μια σωστή επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο (για παράδειγμα μέσω της επιμόρφωσής τους) μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα κατά 30% με 50%.

Παρόλα αυτά πολύ συχνά οι εργαζόμενοι εμφανίζονται μόνο ως λογιστικά κόστη. Οι Schroeder και Flynn(2001²²) αναρωτιούνται γιατί αυτό είναι πρόβλημα; Η απάντηση είναι ότι όταν οι άνθρωποι θεωρούνται ως κόστη από την διοίκηση τότε γίνονται και στόχος των πολιτικών μείωσης του κόστους μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που είναι σε κάποιο λογικό όριο (breakeven point) και θέλει να μειώσει τα κόστη μπορεί να κάνει μείωση μισθών, να προσλάβει λιγότερο ειδικευμένο προσωπικό ή να μειώσει το εργατικό δυναμικό.

²¹ Pfeffer, J (1998) "The human equation: Building profits by putting down people first", Boston, Harvard Business school press.

²² Schroeder, R. Flynn, B (2001), "High performance manufacturing", Wiley

Ο Greer (1995²³) τονίζει ότι πολλοί αγνοούν τις ικανότητες, την εξειδίκευση και την πίστη στη οργανισμό που δουλεύουν των εργαζομένων και ότι αυτοί οι παράγοντες παίζουν μεγάλο ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού όπου ο ρόλος της γνώσης μπορεί να είναι καθοριστικός.

Και αυτή η γνώση υπάρχει μόνο μέσα στο προσωπικό. Εδώ η λύση, σύμφωνα με τον Kleiman (1997²⁴) θα παίξει η σωστή διαχείριση του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού (ή όπως λέγανε παλιά στο ελληνικό δημόσιο ο προσωπάρχης) που ρόλος του δεν είναι να προσέχει τι ώρα έρχονται οι εργαζόμενοι ή πόσα θα πάρουν στο τέλος του μήνα αλλά και πολλά άλλα.

Πιο συγκεκριμένα ο Kleiman συστήνει την έμφαση που πρέπει να δώσει το συγκεκριμένο τμήμα στην επιλογή του ανθρώπινου προσωπικού. Πρέπει η επιλογή είναι προσεκτική. Δεν μετράνε μόνο οι ικανότητες ή οι γνώσεις κάποιου υποψήφιου αλλά και να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του οργανισμού, να μπορεί να εμφυτεύσει μέσα του την κουλτούρα και η συμπεριφορά του και η προσωπικότητα του να είναι αυτή που θα τον κάνει να γίνει δεκτός εύκολα από τον οργανισμό και από τους συναδέλφους του. Πιο συγκεκριμένα ο Slack (1997) δίνει τις τεχνικές πρόσληψης με τα πλεονεκτήματα τους.

Τεχνικές	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερική έρευνα	Φτηνή Καλή για το ηθικό των εργαζομένων Οι υποψήφιοι είναι εξοικειωμένοι με την επιχείρηση	Περιορισμένοι στόχοι Μπορεί να καταλήξει σε διαμάχη και αντιζηλίες μεταξύ των στελεχών
Επισκέψεις σε κολέγια / πανεπιστήμια	Μπορεί να χειριστούν εύκολα μεγάλα γκρουπ σε μία επίσκεψη	Μπορεί να κοστίσει πολλά σε χρήματα και χρόνο Εξυπηρετεί για χαμηλές θέσεις

²³ Greer,C.R. (1995) “Strategy and Human Resources”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

²⁴ Kleiman,L.S.(1997) “Human Resource Management; A tool for competitive advantage”, St Paul, MN: West publishing

Δημόσιος οργανισμός εύρεσης εργασίας (π.χ. ΟΑΕΔ)	Δωρεάν Βρίσκεται εύκολα	Διαθέτει υποψηφίους συνήθως με περιορισμένα προσόντα
Ιδιωτικές εταιρίες ευρέσεως εργασίας (π.χ. Manpower)	Καλή ποιότητα Έμπιστοι	Ακριβοί Περιορίζονται σε μικρά και μεσαία στελέχη
Αγγελίες στις εφημερίδες	Μεγάλη κάλυψη Μπορεί να φτάσει σε συγκεκριμένες ομάδες υποψήφιων Άμεσα διαθέσιμες	Μπορεί να κοστίσουν πολύ
Μέρες καριέρας	Μπορεί να ανταποκριθεί σε μεγάλο αριθμό υποψήφιων	Δεν γίνεται άμεσα επιλογή των υποψηφίων.

Σχήμα 3: Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των τεχνικών προσλήψεων

Πηγή: Slack (1997) σελ. 239

Γίνεται εμφανές το ότι ανάλογα με το τι στελέχη θέλει να προσελκύσει ο οργανισμός θα χρησιμοποιήσει και το ανάλογο μέσο. Άλλο σημαντικό κεφάλαιο της πολιτικής της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι και επιμόρφωση τους. Για παράδειγμα οι μάνατζερ θα πρέπει συχνά να επιμορφώνονται με στόχο την καλύτερη απόδοση στην χώρα των εγκαταστάσεων. Μπορεί η επιχείρηση είτε να στείλει τα στελέχη της σε σεμινάρια, που πολλά έχουν και κρατική ή κοινοτική επιχορήγηση, ή να διοργανώσει ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια στο χώρο των εγκαταστάσεων της.

Άλλα θέματα είναι η συνεχόμενη αξιολόγηση των εργαζομένων μέσα από συστήματα ελέγχου της ποιότητας της εργασίας τους. Επίσης η συμβουλές προς την διοίκηση για την επίλυση διαφορών με τους εργαζομένους.

Για όλα τα παραπάνω είναι επιτακτικό αν όχι να μην υπάρχει τμήμα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, να υπάρχει ένα στέλεχος που θα έχει την γνώση και την εμπειρία να ασχοληθεί με το παρών κομμάτι.

Εδώ μπορεί να εξεταστεί η άποψη των Ντέλη και Μπουρλίβα (1999²⁵) που

²⁵ Nteli,E, Bourlivas,P.(1999) “Human resources management of the professional clubs in

δίνουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για τις επαγγελματικές λέσχες (clubs) στην Ελλάδα. Επισημαίνουν ότι το πιο σημαντικό καθήκον του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπων με σκοπό την όσο το καλύτερο συνεισφορά τους στο να ικανοποιήσει ο οργανισμός τους στόχους του.

Στην έρευνα που έκαναν διαπιστώθηκε ότι τα περισσότερα κλαμπ δεν ήταν λειτουργικά (functional). Πολύ λίγοι μάνατζερ είχαν κάποιο σχετικό υπόβαθρο και ακόμα λιγότεροι είχαν κάποια εξειδικευμένη επιμόρφωση-εκπαίδευση στο χώρο του μάνατζμεντ. Το προσωπικό ήταν είτε γνωστοί τους είτε είχαν επιλεγεί από συνεντεύξεις.

Πολλοί εργαζόντουσαν ως part-timers δηλαδή εργαζόντουσαν ως μερικός απασχολούμενοι. Πολύ λίγοι είχαν συγκεκριμένα καθήκοντα και η περιγραφή της δουλειάς τους δεν ήταν σαφής. Οι ίδιοι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πρέπει το προσωπικό να επιμορφωθεί και θα πρέπει να προσλάβουν περισσότερο μόνιμο προσωπικό που θα έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Πρέπει να υπάρχουν σαφές δομές και πολιτική στρατηγικού μάρκετινγκ. Επίσης επισημάνανε ότι θα πρέπει να γίνει σύνδεση μεταξύ της πολιτικής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής του οργανισμού.

2.2 ΗΓΕΣΙΑ

Όπως έχει αναφερθεί, ο σκοπός της διοίκησης (όπως το λέει και το όνομα του) ενός οργανισμού είναι να διοικεί. Να διοικεί από τη μία μεριά τα απτά τμήματα του οργανισμού, δηλαδή τις εγκαταστάσεις, αλλά και τα ανθρώπινο προσωπικό. Για να διοικήσει ένα μάνατζερ θα πρέπει πάνω από όλα να είναι ηγέτης. Τι σημαίνει αυτό;

Σημαίνει ότι θα πρέπει να τον σέβεται πρώτα από όλα το προσωπικό του. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να τον εκτιμάει το προσωπικό του και να τον λαμβάνει σαν πρότυπο. Ο ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Γίνεται με την ανάπτυξη της προσωπικότητας του, τις γνώσεις και άλλα στοιχεία που του δίνουν μια ποιότητα στην προσωπικότητα του που θα τον διαχωρίζει από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

Ο Nadler, D (2008) δίνει τρία χαρακτηριστικά στους ηγέτες. Αυτά είναι²⁶:

- **Τα φυσικά χαρακτηριστικά τους.** Αυτά είναι η ηλικία του, η φυσική του εμφάνιση, το ύψος και άλλα χαρακτηριστικά που τον κάνουν να διαφέρει από τους άλλους. Παράδειγμα είναι σε πολλές επιχειρήσεις τα στελέχη να ντύνονται με καθημερινό ντύσιμο αλλά οι μάνατζερ ντύνονται πάντα επίσημα ώστε να διαχωρίζουν την θέση τους από τους υπόλοιπους.
- **Διανοητικά χαρακτηριστικά.** Αυτά μπορεί να είναι η εξυπνάδα του, η ομιλία του και η διορατικότητα.
- **Προσωπικά χαρακτηριστικά.** Πρέπει να είναι συναισθηματικά σταθερός, να επιβάλλεται με κομψό τρόπο και να είναι σοβαρός

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις για το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Ο Γ.Αυθίνος (2001²⁷) ορίζει αρχικά σαν στόχο της λειτουργία της ηγεσίας την παρακίνηση, τη διεύθυνση, την επίβλεψη, την καθοδήγηση και την αξιολόγηση. Διακρίνει τα στυλ ηγεσίας σε έξι διαφορετικά. Αυτά φαίνονται στο παρακάτω σχήμα

Είδος	Χαρακτηριστικό	Αποτελεσματικότητα
Ηγεμονικός	«Εγώ»	Περίοδοι κρίσεων
Γραφειοκρατικός	«Ο νόμος»	Μεγάλος οργανισμός
Δημοκρατικός	«Εμείς»	Μικρός οργανισμός
Θεατής	«Εσείς»	Υψηλή επαγγελματική στάθμη
Μποέμ	«Επιτρέπεται»	Άνεση χρόνου
Αμέτοχος	«Όχι ευθύνες»	Ικανότητα – ευσυνειδησία υπαλλήλων

Σχήμα 4: Τρόποι διοίκησης στελεχών οργανισμών

Πηγή: Αυθίνος, 2001 σελ.56

Ο ηγέτης πρέπει να διοικεί και έτσι το κάθε ένα από τα παραπάνω στυλ πρέπει να προσαρμόζεται από τον ηγέτη. Ο Αυθίνος έχει κάνει ένα διαφορετικό στυλ διοίκησης – ηγεσίας για κάθε περίπτωση. Θα μπορούσαμε να συνδέσουμε κάποια στυλ ηγεσίας με καθένα από τα στυλ διοίκησης του Mintzberg. Για παράδειγμα ο ηγεμονικός ηγέτης θα μπορούσε να ταίριαζε με ένα απλό οργανισμό ενώ γραφειοκρατικός με την μηχανική γραφειοκρατία.

²⁶ Nadler, D., & Tushman, I., (1988). Strategic organization design. USA: Harper Collins

²⁷ Αυθίνος,Γ. (2001),Διάρθρωση και λειτουργία δημοτικών οργανισμών, Σταμούλης

Ο Slack (1997) χρησιμοποιεί πληροφορίες από τους Filley et al (1976²⁸) ανέπτυξε τέσσερα διαφορετικά στυλ συμπεριφοράς για τους ηγέτες. Αυτά φαίνονται στο επόμενο σχήμα.

<p>Υποστηρικτική Ηγεσία</p>	<p>Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για του υφιστάμενους του, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες τους και προσπαθεί να δημιουργήσει περιβάλλον που να είναι ευχάριστο για όλους τους υπαλλήλους.</p>
<p>Άμεση ή κατευθυντήρια ηγεσία</p>	<p>Ο ηγέτης δίνει μεγάλο ενδιαφέρον και έμφαση στο σχεδιασμό, τον συντονισμό, την καθοδήγηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων των υφισταμένων τους</p>
<p>Ηγεσία με συμμετοχή</p>	<p>Ο ηγέτης συμπεριφέρεται στους υφιστάμενους τους ως ίσους. Οι υφιστάμενοι μπορούν να εκφράζουν την γνώμη τους για πολλά θέματα. Η δύναμη του ηγέτη είναι μοιρασμένη με τους υφιστάμενους τους.</p>
<p>Ηγεσία με βάση την υπευθυνότητα</p>	<p>Ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφιστάμενους τους. Οι υφιστάμενοι τους έχουν να καλύψουν κάποιους στόχους και πρέπει να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους με υπευθυνότητα.</p>

Σχήμα 5: Τύποι συμπεριφοράς ηγετών

Πηγή: Slack, 1997 σελ. 294

Υπάρχουν πολλά άλλα στυλ ηγεσίας. Το παραπάνω φαίνεται να ανταποκρίνεται πιο πολύ σε σύγχρονους μεθόδους και μοντέλα διοίκησης. Η ηγεσία έχει τραβήξει το ενδιαφέρον πολλών συγγραφέων τα τελευταία χρόνια. Είναι δεδομένο ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της σωστής και αποτελεσματικής ηγεσίας και της ευελιξίας των οργανισμών.

²⁸ Filley,A.C.,House R.J., Kerr,S. (1976) “Managerial process and organizational behaviour” 2nd Edition

Οι Hsu et al. (2002²⁹) υποστηρίζουν ότι αυτό είναι αποδεδειγμένο από έρευνα στην σχετική βιβλιογραφία. Ο Paton (1987³⁰) λέει ότι η ηγεσία είναι από τα πιο δημοφιλή θέματα στην βιβλιογραφία του σύγχρονου μάνατζμεντ. Ο Armstrong (2001³¹) δίνει τέσσερα στυλ ηγεσίας που μπορούν να κάνουν ένα οργανισμό ευέλικτο. Αυτά είναι τα εξής :

➤ **Η διανοητική ισορροπία.** Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να εμπνέει τους υφιστάμενους τους την ευκαιρία να μπορούν να έχουν την ικανότητα να μπορούν να χρησιμοποιούν την διανοητική τους ικανότητα να λύνουν προβλήματα.

➤ **Προσωπική άποψη.** Η σχέση των ηγετών με τους υφιστάμενους τους θα πρέπει να έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι αυτή η ικανότητα να αναπτύσσει ένα όραμα για τον οργανισμό του και να αναπτύσσει αυτό το όραμα και σε προσωπικό επίπεδο. Στην πρώτη διάσταση οι ηγέτες δίνουν εργασίες που θα βοηθήσουν τους υφιστάμενους τους να αναπτύξουν κίνητρα και ικανότητες σε προσωπικό επίπεδο. Στην δεύτερη διάσταση ο ηγέτης εμφανίζει την αμοιβαία κατανόηση και οικειότητα μέσα την διαπροσωπική επικοινωνία και την αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων του.

➤ **Ηγεσία που εμπνέει.** Αναφέρεται στην ιδέα που έχει τους ηγέτες να εμπνέουν και να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους να έχουν μεγαλύτερη ‘συναισθηματική’ σχέση με τους ηγέτες τους και να διακρίνουν τα οράματα αυτών σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού.

➤ **Ο ηγέτης που επηρεάζει.** Αυτό έχει να κάνει με τους χαρισματικούς ηγέτες. Ο οργανισμός πρέπει να έχει μέσα του κάποιους ηγέτες που θα έχουν συγκεκριμένα και μοναδικά χαρίσματα που θα μπορούν να τα μεταδώσουν στους υφιστάμενους τους.

Αυτές οι τέσσερις συμπεριφορές των ηγετών μπορεί να επηρεάσουν την γενική συμπεριφορά ενός οργανισμού. Ανάλογα με τους στόχους των οργανισμών είναι και η συμπεριφορά των ηγετών-μάνατζερ. Σε πολλές βιβλιογραφίες ο ηγέτης συνδέεται με τον μάνατζερ ή γενικά τον καθοδηγητή μιας ομάδας. Εδώ πρέπει να

²⁹ Hsu,C.,Bell,R.,Cheng,K. (2002) “Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sports/fitness programs“ The Sport Journal, Vol5 No 2

³⁰ Paton (1987) “Sport management research: what progress had been made?” Journal of sport management, 1, 25-31

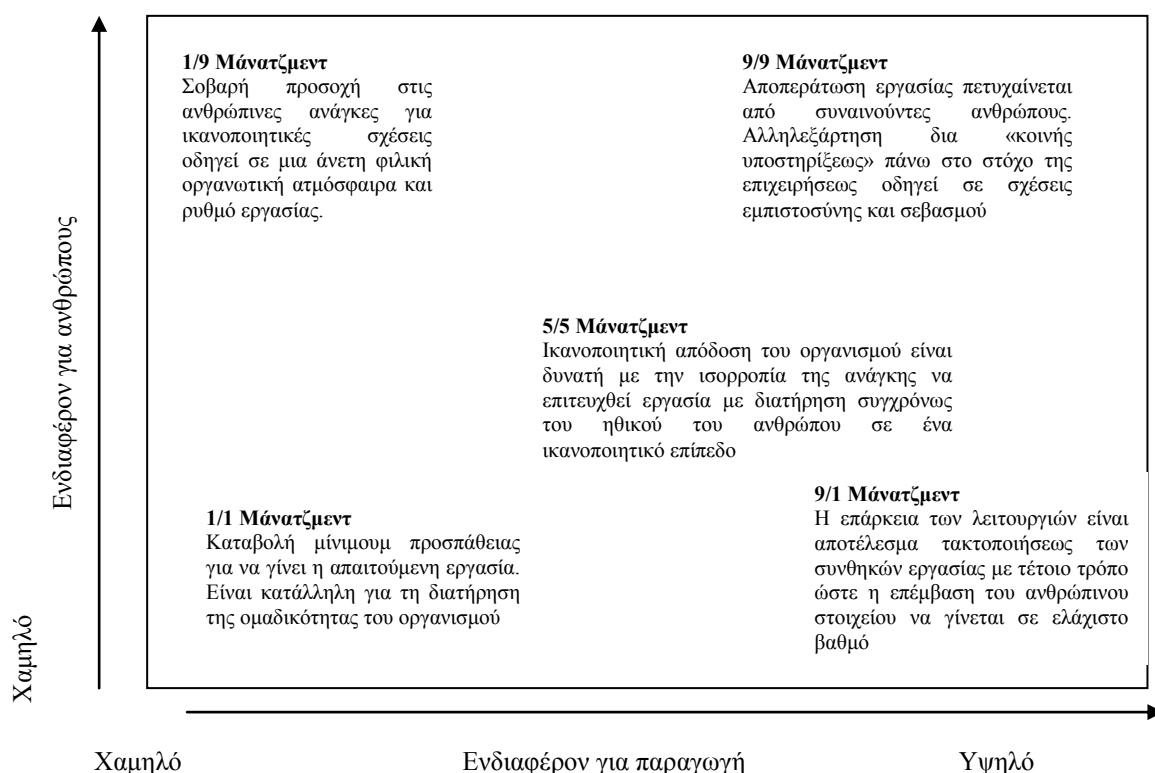
³¹ Armstrong,S. (2001) “Are you a “transformational” coach?” Journal of Physical education, recreation and dance, 72(3), 44-47

σημειώσουμε ότι μιλάμε για καθοδηγητή που συνδέεται άμεσα με την διοίκηση ενός οργανισμού και όχι μιας ομάδας.

Πολύ σημαντικό για ένα ηγέτη είναι να αλλάζει την συμπεριφορά του και τον τρόπο ηγεσίας του ανάλογα με τις καταστάσεις.

Ο Weese (1996³²) λέει ότι η σωστή ηγεσία είναι αυτή που θα κάνει μια επιχείρηση βιώσιμη ή όχι. Με τη σωστή συμπεριφορά των ηγετών μπορεί να επηρεαστεί θετικά η ικανοποίηση των εργαζομένων, η παραγωγικότητα και τελικά η ευελιξία και η βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Άρα είναι δεδομένη η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της ευελιξίας και της επιτυχίας ενός οργανισμού.

Μια επιπλέον άποψη για την ηγεσία και τα στυλ της, μας δίνει και ο Κανελόπουλος με τον Κατσιούλα (1983³³). Χρησιμοποιούν το διοικητικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα (managerial grid). Αυτός ο τύπος ανάλυσης της διοίκησης πρωτοεμφανίστηκε από τους Blake και Mouton (1964³⁴). Το διοικητικό πλέγμα δίνεται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 6: Διοικητικό σχήμα

Πηγή: Κατσιούλας και Κανελόπουλος (1983, σελ. 183)

³² Wesse,W.J. (1996) “Do leadership and organizational culture really matter?” Journal of Sport Management, 10(2), 197-206

³³ Κατσιούλας,Ε.,Κανελόπουλος,Χ (1983) «Μανατζμεντ – Αποτελεσματική διοίκηση» Αθήνα 1983

³⁴ Blake,R., Mouton,J. (1964) “The managerial grid” Gulf publishing, Houston

Σε αυτό το σχήμα ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει «ενδιαφέρον για ανθρώπους» και ο οριζόντιος άξονας «ενδιαφέρον για παραγωγή». Δεδομένων εννέα δυναμικών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στυλ ενός ηγέτη.

Το πλέγμα δεν δείχνει τα παραγόμενα αποτελέσματα, αλλά μάλλον τους κυρίαρχους παράγοντες στη διοικητική σκέψη σχετικά με την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Οι Blake και Mouton κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διοικούντες αποδίδουν καλύτερα κάτω από ένα 9/9 στυλ, σε αντίθεση π.χ. με το 9/1 (προσανατολισμός προς το καθήκον) ή το 1/9 (προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο) ηγέτη. Το πλέγμα δείχνει πέντε βασικά στυλ (τοποθετημένα σε κάθε γωνία και στο κεντρικό σημείο). Κάθε στυλ περιγράφεται και στο καθένα δίνεται εάν νούμερο με δύο ψηφία, το πρώτο αφορά στο ενδιαφέρον του μάνατζερ για παραγωγή ή για το καθήκον και το δεύτερο στο ενδιαφέρον του για ανθρώπους ή σχέσεις.

A) Μάνατζερ του καθήκοντος (9/1). Αυτός ο μάνατζερ έχει εννέα βαθμούς (μεγίστου) ενδιαφέροντος για παραγωγή ή καθήκον και μόνο ένα βαθμό (ελάχιστου) ενδιαφέροντος για ανθρώπους ή σχέσεις. Με άλλα λόγια ο 9/1 μάνατζερ ενδιαφέρεται κυρίως για εκροή (Output – αποτελέσματα) και βλέπει πως η βασική ευθύνη του είναι η επιτυχία των στόχων παραγωγής. Οι άνθρωποι θεωρούνται σα μηχανές, σαν εργαλεία παραγωγής και πληρώνονται για να κάνουν αυτό που τους λένε, όταν και όπως τους λένε, όταν και όπως τους λένε, χωρίς στο μεταξύ να κάνουν πολλές ερωτήσεις. Αντιρρήσεις προς τον ανώτερο τους ισοδυναμούν με απείθεια. Κάτω από το μάνατζερ του καθήκοντος, οι εργαζόμενοι που δε συμμορφώνονται, αντικαθίστανται.

B) Μάνατζερ της λέσχης (1/9). Σε αντίθεση με το μάνατζερ καθήκοντος, ο μάνατζερ λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος για παραγωγή και εννέα βαθμούς για ανθρώπους. Η φιλοσοφία του είναι πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία, το αποτέλεσμα θα είναι η υψηλότερη παραγωγικότητα. Όταν δημιουργούνται τα ανθρώπινα προβλήματα και προστριβές, ελαχιστοποιούνται ή και αγνοούνται. Αν ο μάνατζερ του 1/9 στυλ ερωτηθεί, «Ποια είναι η σπουδαιότερη ευθύνη σας;» πιθανότατα θα απαντήσει, «να έχω τους υφιστάμενους μου ευχαριστημένους». Αλλά όταν τούτο παραγίνεται, οι άνθρωποι που εργάζονται κάτω από τον 1/9 μάνατζερ θα αισθάνονται συνήθως

μια απαιτηλή ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, γιατί δεν σχετίζονται προς τις συνθήκες της εργασίας και της παραγωγής. Έτσι, μακροχρόνια δεν πετυχαίνονται στον οργανισμό ανθρώπινες σχέσεις με αξία.

Γ) Αδύνατος μάνατζερ (1/1). Ο μάνατζερ σε αυτή τη θέση αφαιρεί την έμφαση από το ενδιαφέρον του για παραγωγή, αρκούμενος στο να γίνεται τόσο, όσο απλώς είναι το ελάχιστο ανεκτό. Παραβλέπει επίσης τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων. Πιο καθαρά, ο αδύνατος μάνατζερ δε φτάνει πουθενά, σχεδόν έχει παραιτηθεί μολονότι θα βρίσκεται γύρω εκεί για πολλά χρόνια. Ένας προσανατολισμός αδύνατου μάνατζερ μπορεί να παρατηρηθεί σε περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος επανειλημμένα έχει αγνοηθεί για προαγωγή, ή αισθάνεται πως δεν έχει τύχει δίκαιης μεταχείρισης. Και αντί να προσβλέπει αλλού, μάλλον προσαρμόζεται, προσφέροντας ελάχιστη απόδοση. Είναι φανερό, πως αν ο οργανισμός έχει πολλούς 1/1 μάνατζερ θα εξαφανιζόταν.

Δ) Μάνατζερ του εκκρεμούς (5/5). Καταβάλλεται αρκετή προσπάθεια για να πετυχαίνει κανείς παραδεκτή παραγωγή, αλλά προχωρεί στον αναγκαίο βαθμό για να αναπτυχθεί καλό ηθικό. Αυτή είναι η θεωρία πίσω από το μάνατζερ του εκκρεμούς, ή του μισού δρόμου. Ο 5/5 μάνατζερ μετακινεί συνεχώς την έμφαση και το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπων. Οι πλείστοι των 5/5 μάνατζερ είναι βασικά μάνατζερ καθήκοντος και στο βάθος, αλλά διάβασαν ένα βιβλίο ή παρακολούθησαν ένα σεμινάριο κι έμαθαν ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα αισθήματα των ανθρώπων και έτσι έχουν υιοθετήσει μια προσέγγιση συμβιβασμού. Όμως, το ζήτημα είναι πως έτσι έχουν χάσει το πραγματικό πρόβλημα.

Καθένας από αυτούς τους τρόπους ηγεσίας (9/1-1/9-1/1 και 5/5) παραδέχεται μια σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων των ανθρώπων και των απαιτήσεων της παραγωγής ή του καθήκοντος. Όμως, ο επόμενος τρόπος *ο συνεργατικός μάνατζερ (9/9)*, πιστεύει ότι οι άνθρωποι και παραγωγή μπορούν να εναρμονιστούν.

Ε) Συνεργατικός μάνατζερ (9/9). Ο συνεργατικός μάνατζερ πιστεύει πως μπορεί να δημιουργηθεί μια κατάσταση δια της οποίας οι άνθρωποι μπορούν κάλλιστα να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες και στόχους, εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιδιώκει την ενοποίηση και την ολοκλήρωση των ανθρώπων γύρω από την παραγωγή. Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, ο συνεργατικός μάνατζερ θα συναντηθεί με την ομάδα του, θα παρουσιάσει την κατάσταση, θα ενθαρρύνει τη συζήτηση, και θα πάρει ιδέες και συγκατάθεση. Θα

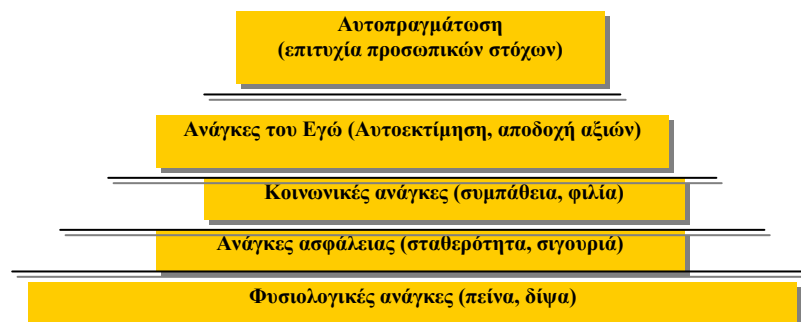
μεταβιβάσει ευθύνη και θα δώσει στους ανθρώπους του κάποια ελευθερία να εργαστούν. Όταν ανακύπτουν συναισθηματικά προβλήματα στις σχέσεις εργασίας, ο συνεργατικός μάνατζερ θα τα αντιμετωπίσει άμεσα για τη διευθέτηση των διαφορών.

2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Για να κινηθεί σωστά ένας οργανισμός χρειάζεται να υπάρξουν και τα ανάλογα κίνητρα. Η διοίκηση δεν μπορεί να απαιτεί κάποια πράγματα από το προσωπικό δίχως να μπορεί να τους παρακινήσει.

2.3.1 Η ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ Α.ΜΑΣΛΟΥ³⁵

Η βάση της θεώρησης του Μάσλοου είναι ότι ο κάθε άνθρωπος έχει κάποιες ανάγκες και επιθυμίες. Οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες τους. Ο Μάσλοου ιεράρχησε τις ανάγκες των ανθρώπων και έφτιαξε την περίφημη πυραμίδα αναγκών. Το παρακάτω σχήμα μας δίνει την πυραμίδα του Μάσλοου σύμφωνα με την απόδοση του Kotler (1997)³⁶



Σχήμα 7: Πυραμίδα του Maslow

Πηγή: Kotler (1997) σελ.185

Εδώ βλέπουμε ότι υπάρχει μια ιεράρχηση των αναγκών μας που αρχίζει από χαμηλά που είναι οι πιο αναγκαίες και φτάνουμε στις πιο ψηλές. Μία ερώτηση εδώ θα μπορούσε να είναι, τι σχέση μπορεί να έχει η θεωρία του Μάσλοου με ένα καταναλωτή; Ο καταναλωτής έγινε καταναλωτής ενός προϊόντος για να καλύψει για παράδειγμα τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες του εγώ (αυτοεκτίμηση) και την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης.

³⁵ Maslow,A., (1956) Motivation and Personality” New York: Harper and Blow

³⁶ Kotler,P. (1997) “Marketing Management” Prentice Hall, N.J.

2.3.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μπορεί να αναρωτηθεί κανείς γιατί οι εργαζόμενοι δουλεύουν; Η απάντηση μπορεί να βρεθεί και στα πέντε στάδια της ιεραρχίας του Maslow. Αν μια επιχείρηση καταφέρει να καταλάβει γιατί οι υπάλληλοι της έρχονται να δουλέψουν σε αυτήν και μένουν μόνιμα ή φεύγουν μετά από λίγο καιρό σίγουρα θα έχει καταλάβει τα κίνητρα των υπαλλήλων της και το ποια από αυτά τα κίνητρα έχουν ικανοποιηθεί. Όσο πιο πολλά κίνητρα ικανοποιηθούν τότε τόσο θα βελτιωθεί η προσφορά των εργαζομένων στην εταιρία.

Οι Gore et al .(1994³⁷) συνιστούν ότι οι στόχοι ενός οργανισμού δείχνει τις προσωπικές αξίες και ‘πιστεύω’ των μελών στους στόχους της επιχείρησης. Αν ένα στέλεχος θέλει να είναι σωστός/ή στη εργασία του/ης τότε θα πρέπει να έχει κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και τις αξίες της. Με της αντιδράσεις τους φαίνεται και το πόσο έχουν κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης.

Οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν ότι αν αυτές αν οι στόχοι της επιχείρησης γίνουν αξίες του καθένα από τα στελέχη, τότε θα είναι και πιο εύκολο να παρακινηθούν ώστε να πετύχουν αυτούς τους στόχους. Ο καθένας βάζει κίνητρα που να ικανοποιούν τους στόχους του οργανισμού, του οποίου αποτελούν μέρος, αλλά και που θα ικανοποιούν και τις προσωπικές ανάγκες.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για τα κίνητρα. Κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω³⁸:

➤ **Υγιής κίνητρα (Hygiene factors theory).** Αυτή θεωρία αναπτύχθηκε από τον Herzberg (1966³⁹) και στηρίζεται σε δύο αντίθετες θεωρήσεις. Η μία λέει ότι υπάρχουν παράγοντες που μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και παράγοντες που η απουσία τους μπορεί να δημιουργήσει κλίμα δυσφορίας. Οι παράγοντες που μπορεί να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η ανάπτυξη και η αναγνώριση της προσπάθειας. Από την άλλη μεριά να κάποιοι από τους επόμενους παράγοντες μειωθεί τότε θα υπάρχει δυσαρέσκεια. Αυτοί είναι η επιτήρηση, οι πολιτικές της εταιρίας, οι συνθήκες εργασίας, οι μισθοί, η ασφάλεια και η σχέσεις στον χώρο της εργασίας.

³⁷ Gore,C.,Murray,K.,Richardson,B (1994) “Strategic Decision-Making”

³⁸ Kotler,P. (1997) “Marketing Management” Prentice Hall, N.J.

³⁹ Herzberg,F (1966),Work and Nature of man, Harvard Business Review

➤ **Η θεωρία των τριών αναγκών (three needs theory).** Σύμφωνα με αυτή την θεωρία υπάρχουν τρεις ανάγκες που η ικανοποίηση τους μπορεί να δημιουργήσει και τα κατάλληλα κίνητρα. Οι τρεις ανάγκες όπως δόθηκαν από τον McClelland (1961⁴⁰). Αυτές είναι οι εξής:

1. Ανάγκη για διάκριση. Υπάρχει ανάγκη για διάκριση που απορρέει από την προσωπική υπευθυνότητα, την ανταπόκριση που έχει και κάποια ρίσκα που θα πάρει.
2. Η ανάγκη για δύναμη. Αυτή η ανάγκη επηρεάζεται από το πόσο μπορεί να επηρεάσει και να ανταγωνιστεί.
3. Ανάγκη για συνεργασία. Σε αυτήν την ανάγκη υπάρχει η επιθυμία για αποδοχή και φιλία. Επίσης υπάρχει και η ανάγκη για συνεργασία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

➤ **Η σύγχρονη θεωρία των κινήτρων.** Το πανεπιστήμιο του Τορόντο στο Καναδά⁴¹ παρήγαγε μια θεωρία συμφωνά με την οποία όλα αρχίζουν από τους στόχους του οργανισμού. Εκεί πρέπει να συνδυαστούν οι προσωπικές αξίες και ανάγκες με την ατομική επίδοση και στόχους ώστε να βγει συνδυασμός που θα δώσει τα κίνητρα σε κάποιον να προσφέρει περισσότερο.

⁴⁰ McClelland (1961), The achieving society, Harvard Business Review

⁴¹ www.choo.fis.toronto.ca/Fis

2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Κρίνεται αναγκαίο σε αυτό το κεφάλαιο να εξεταστούν ευρύτερα οι τυπικές και άτυπες ομάδες και ιδίως οι άτυπες ομάδες, η παρουσία των οποίων παίζει σημαντικό ρόλο (θετικό ή αρνητικό) στη λειτουργία των οργανισμών. Οι τυπικές ομάδες είναι στοιχεία της επιχειρησιακής και καθημερινής ζωής τού ανθρώπου, μέσα πού επιβάλλει η τεχνολογία και η πολυπλοκότητα των οργανώσεων για την επίτευξη κυρίως σκοπών πού καθορίζονται από τη διοίκηση της επιχειρήσεως, δηλ. από την τυπική οργάνωση. Οι ομάδες αυτού τού είδους: α) έχουν αναλάβει μία τυπική (δηλ. επίσημη και καθορισμένη) διάρθρωση, με άλλα λόγια η θέση τού καθενός μέσα στη ομάδα είναι σαφής, β) έχουν αναλάβει να εκτελέσουν ένα τυπικό καθήκον, δηλ. ρητό έργο (π.χ. συναρμολόγηση των εγκαταστάσεων, παρουσίαση κατασκευαστικών σχεδίων, πώληση τροφίμων στο κοινό), γ) είναι συνήθως αρκετά διαρκούς χαρακτήρα, δ) η δραστηριότητα τους έχει οργανωθεί έτσι ώστε να συμβάλλει άμεσα 'στην επίτευξη των στόχων τής τυπικής οργανώσεως, και ε) είναι εύκολο να διακρίνουμε τέτοιες ομάδες αν εξετάσουμε το οργανόγραμμα και παρακολουθήσουμε τη ροή εργασίας μίας επιχειρήσεως ή οργανισμού.

Υπάρχουν όμως και άλλες ομάδες πού δεν προβλέπονται από την τυπική οργάνωση. οι ομάδες αυτές προκύπτουν από την επιδίωξη ικανοποιήσεως κοινών αναγκών και από τις άτυπες σχέσεις και συμπάθειες πού δημιουργούνται μεταξύ των μελών τής τυπικής οργανώσεως.

Τέτοιες αυθόρμητες ομάδες, πού έχουν πολλά από το χαρακτηριστικό των μικρών ομάδων πού αναφέραμε ως τώρα, δρουν παράλληλα και συγχρόνως προς την καθημερινή επιδίωξη των σκοπών τής τυπικής οργανώσεως και σε αντιδιαστολή προς τις τυπικές ομάδες πού ασχολούνται με την επίτευξη των στόχων τής οργανώσεως, αποκαλούνται άτυπες ομάδες.

Όλες μαζί οι άτυπες ομάδες σχηματίζουν ένα σχετικά ρευστό σύστημα. θα μπορούσε να παρομοιασθεί αυτό το σύστημα με ένα σύνολο μικρών και μεγάλων κρίκων, χαλαρότερων και σταθερότερων, πού συνδέονται μεταξύ τους κατά τρόπο πολύπλοκο και ανακατεμένο.

Ο κάθε κρίκος αποτελείται από πολλά τεμάχια και κάθε τεμάχιο μπορεί ν' αποτελεί τμήμα περισσοτέρων τού ενός κρίκων. Το άτυπο αυτό σύστημα το αποκαλούμε και άτυπη οργάνωση, γιατί στην ουσία αποτελεί μία οργάνωση πού αν

και δημιουργείται χωρίς πρόθεση και καμία φορά δε γίνεται καν αντιληπτή, εν τούτοις συμπληρώνει ή συγκρούεται, με την τυπική οργάνωση.

Παρότι δεν έχει οργανόγραμμα, εν τούτοις τα μέλη της ξέρουν τις αρμοδιότητες και τη θέση τους, τούς ηγέτες, τούς εχθρούς και τις επιδιώξεις τους. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει "κανονισμό εργασίας", διαθέτει όμως δικούς της "νόμους". καθήκοντα και υποχρεώσεις που καθοδηγούν τη δραστηριότητά της. δεν έχει συγκεκριμένο προϊόν και όμως οι σκοποί της επιδιώκονται κατά τρόπο αξιολήλυτο.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι οργανώσεις που πρέπει να είναι ορθολογικές για να επιτύχουν τούς επιδιωκόμενους στόχους. Ο κυριότερος σκοπός πολλών επιχειρήσεων είναι συχνά πολύ διαφορετικός από την ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους.

Παρόλα αυτά οι ανάγκες αυτές υπάρχουν και ο άνθρωπος προσπαθεί δραστήρια να διαμορφώσει έτσι τις συνθήκες του περιβάλλοντός του ή να αλλάξει έτσι την κατάσταση του ώστε να είναι δυνατή ή ικανοποίηση των αναγκών του εκείνων που τον δραστηριοποιούν.

Η τυπική οργάνωση που είναι προσανατολισμένη προς ορισμένα καθήκοντα βλέπει τις κοινωνικές ανάγκες σαν αποφευκτές και αντιπαραγωγικές πολυτέλειες και συνήθως δεν καταβάλλεται καμία ενσυνείδητη τυπική προσπάθεια για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων. Ακόμη και τα διαλείμματα για καφέ ή γεύμα έχουν σα μόνη πρόθεση την μείωση της κοπώσεως και την αναζωογόνηση όπως και την τήρηση κυβερνητικών αποφάσεων.

Σχέσεις όμως δημιουργούνται παρ' όλα αυτά μεταξύ των ανθρώπων. Οι εργασιακές σχέσεις που καθορίζονται από την τεχνολογία και από την τυπική οργάνωση έχουν συχνά σαν επακόλουθο τη δημιουργία και άλλων, μη προβλεπόμενων από την εργασία σχέσεων, λόγω κοινού ενδιαφέροντος και ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών.

Οι αυθόρμητες αυτές σχέσεις που έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της οργανώσεως αποκαλούνται άτυπες σχέσεις: α) για να διακρίνονται από τις τυπικές εργασιακές σχέσεις και β) ένεκα της τυχαίας φύσεως και συνθέσεώς τους. οι σχέσεις αυτές δημιουργούνται χωρίς ενσυνείδητη προσπάθεια και είναι φυσικό επακόλουθο κάθε τυπικής οργανώσεως. Οι άτυπες σχέσεις εμφανίζονται πιο σαφείς και έχουν μεγαλύτερη επίδραση, όσο ή τυπική

οργάνωση στην οποία βασίζονται αγνοεί περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες των κάθε είδους μελών της.

Οι άτυπες σχέσεις μπορούν να υποβοηθούν ή να παρεμποδίζουν το έργο της τυπικής οργανώσεως σε μια καλό διοικούμενη επιχείρηση, όπου δίνεται αρκετή σημασία στις ανάγκες των μελών από την πολιτική της εταιρίας και από το στελέχη, δημιουργείται υγιής συμβιωτική σχέση μεταξύ της τυπικής οργανώσεως και των άτυπων σχέσεων (ή άτυπου οργανώσεως), βάση της οποίας οι δύο αυτές πλευρές αλληλο-συμπληρώνονται και αλληλο-υποβοηθούνται, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχειρήσεως και ταυτοχρόνως να ικανοποιούνται οι ανάγκες των μελών.

Όταν η τυπική οργάνωση πρέπει να μάχεται για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, δημιουργούνται εσωτερικές συγκρούσεις πού μπορούν να κατακρεουργήσουν την εταιρία με το να αποσπών το μέλη της από την επίτευξη των σκοπών της και να το απασχολούν σε αψιμαχίες.

Πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ιδιαίτερος ότι μπορεί μεν ή συμπεριφορά και το συναισθήματα ακόμη και ή συνοχή των άτυπων ομάδων να προκαλούνται δραστηριότητες και σχέσεις πού αναφέρονται στη διεκπεραίωση της εργασίας και μπορεί μεν η δραστηριότητα των άτυπων ομάδων να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την απόδοση της εργασίας, αλλά είναι βέβαιο και σημαντικό ότι σκοπός της δημιουργίας και της δράσεως των άτυπων ομάδων είναι ή ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, όχι όμως αναγκαστικά και των σκοπών της επιχειρήσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου, θα πραγματοποιήσουμε ένα ταξίδι στο χρόνο προσπαθώντας να εντοπίσουμε τα σημαντικότερα μοντέλα ηγεσίας από την βιομηχανική εποχή έως τις μέρες μας καθώς και το πώς αποτυπώνεται η έννοια και ο ρόλος του ηγέτη στον διεθνή τύπο. Μια πλειάδα από ακαδημαϊκούς και συγγραφείς στην προσπάθειά τους να ερευνήσουν το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς διατύπωσαν θεωρητικά και πρακτικά μοντέλα άκρως χρήσιμα για τους ανθρώπους που ηγούνται καταστάσεων και έντονου ερευνητικού ενδιαφέροντος για τις επόμενες γενιές μελετητών.

Ως ηγεσία θα μπορούσαμε να ορίσουμε την διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα⁴².

Αποτελεί αδιαφιλονίκητο γεγονός, ότι ανά τους αιώνες η ηγεσία είναι ένα θέμα που απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα τόσο σε πρακτικά όσο και θεωρητικά θεμέλια.

Η πολυπλοκότητα του αντικειμένου και η συνεχής εξέλιξη των πραγμάτων σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό επίπεδο είχε ως αποτέλεσμα να αποδοθούν πολλές και διαφορετικές απόψεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ηγεσία περιγράφεται ως μια διαδικασία, αλλά οι περισσότερες θεωρίες και έρευνες έχουν δείξει ότι πρόκειται για ένα άτομο που κερδίζει την κατανόηση⁴³.

Οι περισσότερες μελέτες έχουν βασιστεί πάνω σε πολιτισμικές, χρονολογικές και θεωρητικές πεποιθήσεις και ως εκ τούτου έχουν προκύψει ορισμοί στηριζόμενοι στα γνωρίσματα, τις ιδιότητες, και την συμπεριφορά ηγετών.

Οι Hersey και Blanchard επί παραδείγματι υποστηρίζουν ότι: «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας

⁴² Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική.

⁴³ Μπουραντάς Δ (2001), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Μπένοσ

ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή την επιχείρηση».

Ο Stogdill 1974 αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων».

Ο κ. Μπουραντάς αναφέρει ότι: «ο διακεκριμένος καθηγητής του INSEAD Kets de Vries πιστεύει ότι η ηγεσία είναι η έκφραση του “θεάτρου” που παίζεται στον εσωτερικό κόσμο του ηγέτη. Αυτός είναι ο λόγος που ένα ουσιαστικό μέρος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των στελεχών εστιάζει στην αυτό-ηγεσία.

Ηγεσία σημαίνει να δίνουμε στους άλλους τη δυνατότητα να ακολουθήσουν, μέσα από τη στρατηγική σκέψη και την εστίαση στη σωστή κατεύθυνση, την εξάλειψη των εμποδίων, την ανάπτυξη της ευθύνης και την ανάληψη πρωτοβουλίας για δράση⁴⁴.

Εδώ αναφέρεται ένα διαφορετικό πρότυπο ηγέτη που μπορεί να απαντήσει στην ερώτηση: <<πόσο ψηλά είναι το ψηλά για μένα; >>, που βλέπει τον εαυτό του ως χήνα-ηγέτη, αντί για τον αρχηγό-βούβαλο, που μαθαίνει πως για να είσαι χήνα-ηγέτης πρέπει να κάνεις το βούβαλο να πετάξει, και αυτό, δίνοντας πρωτοβουλίες στους υπαλλήλους σου⁴⁵.

Η ηγεσία είναι γνώση. Οι δάσκαλοι που μας δίνουν σπουδαία μαθήματα είναι, τα λάθη μας (ευκαιρίες για να μάθουμε), ο φόβος (υπέροχο τονωτικό, αυξάνει την απόδοση), ο θυμός (μας λέει ότι είμαστε ο λάθος άνθρωπος στη λάθος θέση), το πείσμα για τη σωστή αιτία (οι σωστοί άνθρωποι να έχουν και τη σωστή ευθύνη) και το διαζύγιο (υπάρχει μια εποχή για όλα, το τέλος αυτό μπορεί να είναι μια αρχή, όταν το χειριζόμαστε σωστά⁴⁶).

⁴⁴ Μπουραντάς, Δ., (1984), Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, Σάκκουλα.

⁴⁵ Ρηγοπούλου, Ε., (2006), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο.

⁴⁶ Φλώρος Γ., (1993), Διοικητική των Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική

3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

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

Η διοίκηση κατανοούμε ότι είναι η προσπάθεια που καταβάλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας και πολύ περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών, προς όφελος της ομάδας ως συνόλου, καθώς και προς όφελος καθενός εκ των μελών της.

Το διοικητικό έργο συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και τη συστηματοποίηση μεθόδων αποτελεσματικής αξιοποίησης των πάσης φύσεως δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και των μέσων που αυτή έχει στη διάθεση της⁴⁷

Με βάση τα παραπάνω πρέπει να κατανοήσουμε ότι η διοίκηση είναι τόσο παλιά όσο χρονολογείται και η ζωή στο πλανήτη. Από τη προϊστορία ακόμα στις πρωτόγονες κοινωνίες, ο αρχηγός της οικογένειας, της φυλής κ.λ.π, ως βασικός εκφραστής των αναγκών της ομάδας συντόνιζε τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση προβλημάτων όπως ήταν η αναζήτηση και εξασφάλιση τροφής αλλά και η λήψη μέτρων προστασίας απέναντι σε διάφορους κινδύνους κ.λ.π. Εκείνη τη περίοδο αυτός που διοικούσε ήταν ο δυνατός και αυτή του η δύναμη δηλωνόταν με τη σωματική του διάπλαση. Ο δυνατός διοικούσε και υπόλοιποι των ακολουθούσαν έχοντας σα βάση της υπακοής τους το φόβο του ισχυρότερου⁴⁸.

Με τα χρόνια ο άνθρωπος βρήκε μόνιμη κατοικία ορίζοντας τους χώρους διαμονής του. Ο ορισμός κατοικίας δημιούργησε πόλεις, διαφοροποιώντας έτσι τις ανθρώπινες σχέσεις και σε οικονομικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο.

Οι αλλαγές αυτές κατέστησαν τη διοικητική λειτουργία περισσότερο αναγκαία αλλά και περισσότερη πολύπλοκη. Εκείνη τη περίοδο η διοίκηση περνάει στα χέρια ανθρώπων με χαρακτηριστικό τους τη νόηση και όχι τη δύναμη, η διοίκηση πάντως συνεχίζει να γίνεται από ένα άτομο το οποίο παίρνει την εξουσία όχι πάντα βασιζόμενο στην άποψη των πολλών⁴⁹.

⁴⁷ Ζαβλανός, Μ.,(2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Σταμούλης.

⁴⁸ Ζαβλανός, Μ.,(2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Σταμούλης

⁴⁹ Kotter P.J.,(2001), Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική.

3.3 Ο ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Αυτή η επιδημία χαρισματο-λαγνείας που διακρίνει τον μέσο πολίτη έχει πάρει σχεδόν επικίνδυνες διαστάσεις που δεν προοιωνίζονται τίποτα καλό. Σκεφτείτε ότι και ο Χίτλερ χαρακτηρίστηκε χαρισματικός!

Τι είναι λοιπόν χαρισματικός ηγέτης; Ο λαοπλάνος; Ο δημεγέρτης; Ο μοιραία επικίνδυνος παρανοϊκός; Ή απλώς ο «καλοβαλμένος» και «καλοστημένος», ευπρεπής πολιτικός ο οποίος δίνει μια ωραία εικόνα. Είναι η «Χάρης, ισχύς, που ελκύει και καθιστά ένα πρόσωπο ικανό να ασκεί μεγάλη επιρροή ή να προκαλεί θαυμασμό;». Ας σημειωθεί ότι το λεξικό έχει στο λήμμα charisma ως συνώνυμο τη λέξη magnetism. Ανατρέχοντας στο παρελθόν, θα συναντήσουμε πολλές και διαφορετικές απόψεις για το ως έγινε αντιληπτή η ηγεσία στο πέρασμα των χρόνων. Ξεκινώντας το ταξίδι μας στο χρόνο, μια από τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν είχαν ως αφετηρία κληρονομικά και φυσικά χαρακτηριστικά. Η έννοια της ηγεσίας ερμηνεύτηκε από τις εσωτερικές ιδιότητες με τις οποίες ένα πρόσωπο έχει γεννηθεί. Η σκέψη ήταν, ότι εάν τα γνωρίσματα που διαφοροποιούν τον ηγέτη από τους οπαδούς του θα μπορούσαν να προσδιοριστούν, οι ηγέτες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν γρήγορα και να τεθούν στο τιμόνι της καθοδήγησης.

Βέβαια η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε την δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο του Iowa από τους R.Lippitt, R. White κάτω από την καθοδήγηση του K. Lewin. Οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στον προσδιορισμό των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών⁵⁰.

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι σπάνιο φαινόμενο, σύμφωνα με τη σχετική θεωρία του μεγάλου κοινωνιολόγου Μαξ Βέμπερ, που είχε ως αφετηρία και αρχέτυπο τους ιδρυτές θρησκειών και τους προφήτες. Δεν είναι «χαρισματικός» απλώς ο δημοφιλής, ο κοσμαγάπητος, ο γοητευτικός, όπως έχει καταντήσει να χρησιμοποιείται ο όρος από τα ΜΜΕ (αρχίζοντας από τις ΗΠΑ). Ούτε είναι κατ' ανάγκη «χαρισματικός» ο κάθε δημαγωγός που μπορεί να συναρπάξει τα πλήθη.

Χαρισματικός είναι (μόνο) εκείνος ο ηγέτης που εμπνέει (πίστη), που έχει «μαγικές» ικανότητες («κάνει θαύματα»), που υπακούει σε ιδιαίτερη νομοτέλεια, που μάλιστα δύσκολα συμβιβάζεται με δημοκρατικά πλαίσια.

⁵⁰ Kotter P.J.,(2001), Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική

Ο χαρισματικός ηγέτης αξιώνει από τους οπαδούς του να τον ακολουθούν τυφλά και άκριτα, δεν δεσμεύεται από γραπτούς και άγραφους κανόνες, προγράμματα και δηλώσεις - ούτε καν τις δικές του, διαθέτει ελευθερία και επιβολή. Τέλος, η μοναδικότητα του χαρισματικού ηγέτη γίνεται πρόδηλη στο κρίσιμο ζήτημα εύρεσης του διαδόχου του.

Ο χαρισματικός ηγέτης αναδεικνύεται σε συνθήκες γενικευμένης κρίσης των θεσμών και συνακόλουθης διάχυτης ανασφάλειας. Τότε μόνον υπάρχουν άτομα έτοιμα να ανταποκριθούν στο κάλεσμά του («Όσοι πιστοί, προσέλθετε!») και να παραδοθούν ανεπιφύλακτα στη γοητεία του.

Ως τυπικός χαρισματικός ηγέτης, ο Βενιζέλος έγινε αντικείμενο αληθινής λατρείας. Ακόμη και ένας επιφανής Αγγλοχιώτης καπιταλιστής του Σίτυ (ο σερ Λουκάς Ράλλης) έφθανε στο σημείο να γονατίζει δημόσια και να φιλάει το χέρι του Βενιζέλου στον σιδηροδρομικό σταθμό του Λονδίνου, προξενώντας κατάπληξη στους παριστάμενους Βρετανούς που τον γνώριζαν. «Οι γκουρού της ηγεσίας, ο W. Benis και ο P. Drucker, υποστηρίζουν ότι η “δουλειά” του ηγέτη είναι κυρίως “εσωτερική δουλειά”. Δηλαδή, προσωπική ενδοσκόπηση και αυτό-ηγεσία»⁵¹.

Ο κος Τριανταφύλλου Γ. αναφέρει: «Υποστηρίζω ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται τις ήπιες ισχύος ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, του οράματος και της επικοινωνίας, όσο και αυτές της οργάνωσης και της μακιαβελικής πολιτικής. Αλλά ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται επίσης να κατανοήσει το πώς θα υιοθετήσει τη μίξη αυτών των ικανοτήτων σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ο Ομπάμα έχει επιδείξει όλες αυτές τις αρετές στη διάρκεια της καμπάνιας του και στη μέχρι τώρα μεταβατική περίοδο».

«Αρκετοί ηγέτες είναι αξιοσημείωτοι. Στη Νότια Αφρική, ο Νέλσον Μαντέλα ήταν πολύ σημαντικός. Στη Γερμανία, ο Χέλμουτ Κολ έπαιξε αποφασιστικό ρόλο στην ένωση των δύο Γερμανιών. Στη Βρετανία, ο Τόνι Μπλερ συμβόλισε τον εκμοντερνισμό του Εργατικού Κόμματος. Αλλά είναι δύσκολο να ξεχωρίσει κάποιος ηγέτης που αιχμαλώτισε όλες τις διαστάσεις των αλλαγών»⁵².

Σύμφωνα με τη Δρ. Βάρβογλη Λίζα, «Δεν έχει σημασία πόσο χαρισματικό

⁵¹ Μαυρογορδάτος, Γ. Θ.,(2010). «Ο χαρισματικός ηγέτης». Ανακτήθηκε 2-4-2011 από <http://www.kairatos.com.gr/afieromata/venizelos/venizelos2.htm>

⁵² Τριανταφύλλου Σ.,(2009), Οργανωτική Συμπεριφορά,Μπένος

είναι ένα άτομο, αν δεν υπάρχει κάποιο άλλο το οποίο να μπορεί να επηρεαστεί να δράσει από τον αρχηγό. Η ηγεσία ενέχει τη συλλογικότητα και δεν περιορίζεται στο ατομικό στοιχείο».

Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους και να δημιουργήσουν μια αίσθηση ευφορίας και διάθεση για αλλαγές και βελτιώσεις. Από την άλλη, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου κάτι τέτοιο δεν είναι απαραίτητο. Η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να χρειάζεται όταν υπάρχει αβεβαιότητα και δυσκολίες. Είτε πρόκειται για αρχηγούς πολιτικών κομμάτων, είτε για θρησκευτικούς ηγέτες, είτε μάνατζερ, οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν ένα κοινό μοτίβο συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν μεγάλες ιδέες σε απλά μηνύματα, επικοινωνούν χρησιμοποιώντας σύμβολα, αναλογίες, μεταφορές και ιστορίες, ώστε όλοι να τους καταλαβαίνουν, είναι αισιόδοξοι, ρισκάρουν, αμφισβητούν το κατεστημένο, δημιουργούν όραμα και καθιερώνουν αξίες για όλους. Επίσης βοηθούν τους άλλους ν' αναλάβουν δράση, η συμπεριφορά τους αποτελεί μοντέλο για τους οπαδούς τους και τέλος ενθαρρύνουν τους οπαδούς.

Σύμφωνα με τον κ. Μπουραντά, η μοναξιά είναι συστατικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς. Και τα στελέχη που θέλουν να ασκήσουν αποτελεσματικά ηγεσία στο χώρο τους «θα πρέπει να μάθουν να ζουν στιγμές μοναξιάς, θα πρέπει να τις αντέχουν, να γοητεύονται από αυτές να τις αγαπούν ώστε να μπορούν να τις αξιοποιούν δημιουργικά για μια καλύτερη επιχείρηση, για ένα καλύτερο θεσμό στην κοινωνία, για ένα καλύτερο μέλλον για τον άνθρωπο».

Ο ηγέτης πρέπει να αισθανθεί μόνος χωρίς περιορισμούς για να δημιουργήσει νέες ιδέες, να καινοτομήσει, να αμφισβητήσει την κατεστημένη σκέψη και πρακτική, να συλλάβει ένα καλύτερο μέλλον, να πάρει πρωτοβουλίες, να τραβήξει μπροστά και ν' ανοίξει ορίζοντες.

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

Σύμφωνα με τον κ. Μπουραντά Δ.:Ο ηγέτης γεννιέται και γίνεται. Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα κληρονομικά-γενετικά χαρακτηριστικά. Πρέπει να γίνει σαφές ότι όσο έμφυτα και γενετικά στοιχεία και αν έχει κάποιος δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος, αν αυτά

δεν τα αναπτύσσει συνεχώς, συστηματικά και πειθαρχημένα⁵³.

Σύμφωνα με τον κ. de Vries οι ρόλοι, που αποδίδονται σε έναν ηγέτη είναι δύο: ο «χαρισματικός» μέσα από τον οποίο διαθέτει την ενόραση για ένα καλύτερο μέλλον και ενδυναμώνει και ενεργοποιεί τους ανθρώπους του και ο «αρχιτεκτονικός» με τον οποίο χειρίζεται θέματα σχεδίασης, ελέγχου και τα συστήματα ανταμοιβής. Αυτό που πιστεύει, τέλος, είναι ότι ο ηγέτης και «γεννιέται» και «γίνεται». Τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά είναι η ισχυρή θέληση - πάθος για υψηλές επιδόσεις, η ταπεινότητα, η ακεραιότητα, οι αξίες – κοινωνική υπευθυνότητα, το τσαγανό» (θάρρος, κουράγιο, αντοχή, επιμονή), η συναισθηματική νοημοσύνη, η συστημική σκέψη, η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και η ικανότητα της επικοινωνίας – πειθούς.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι έξι βασικές αρχές των ηγετών που είναι υπεύθυνοι για μεταρρυθμίσεις⁵⁴:

Ο ηγέτης πρέπει να έχει :

1) Όραμα

- Να έχεις στόχο και μια σαφή αντίληψη κατεύθυνσης
- Να τα διαβιβάζεις στους υφιστάμενους
- Να αναπτύσσεις τον ενθουσιασμό για την επίτευξη στόχων

2) Ενεργητικότητα

- Να εμπνέεις τον ενθουσιασμό, την υπερηφάνεια των υφισταμένων, και την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους μέσω της παραπομπής στο προσωπικό παράδειγμα και το φιλότιμο

3) Συμβολισμός

- Να προσδιορίζεις τους 'ήρωες'
- Να προσφέρεις ιδιαίτερη επιβράβευση
- Να διεξάγεις αυθόρμητες και σχεδιασμένες τελετές για να τιμήσεις την διάκριση και το σπουδαίο επίτευγμα

4) Ενδυνάμωση

- Να βοηθάς τους υφισταμένους να αναπτύσσονται
- Να απομακρύνεις εμπόδια που αφορούν την εκτέλεση έργου
- Να μοιράζεις υπευθυνότητες

⁵³ Μπουραντάς Δ (2001), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Μπένος.

⁵⁴ Κουβελιώτης Κ.,(2009),Λήψη Αποφάσεων, Σχεδιασμός και Ηγεσία, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση της Υγείας

- Να αναθέτεις εργασία με προκλήσεις

5) Διανοητική διέγερση

- Κερδίζοντας την συμμετοχή των υφισταμένων ενημερώνοντάς τους για τα προβλήματα
- Κεντρίζοντας την φαντασία τους για να δημιουργούν υψηλής ποιότητας λύσεις

6) Αξιοπρέπεια

- Να είσαι τίμιος και αξιόπιστος
- Να πράττεις με συνέπεια πέρα από την προσωπική σου πεποίθηση, και ακολουθώντας καθήκοντα

3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο ηθικός ηγέτης στοχεύει στην ευμάρεια τεσσάρων ομάδων ανθρώπων. Των πελατών – ασθενών, προλαμβάνοντας τις ανάγκες τους, παρέχοντας προηγμένης τεχνολογίας υπηρεσίες, και εξυπηρετώντας τους υπεύθυνα. Των εργαζομένων, παρέχοντας ένα υγιές περιβάλλον εργασίας, συμπεριφέροντας με αμεροληψία και βοηθώντας τους να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους δυνατότητες. Των μετόχων του οργανισμού, διατηρώντας ένα σταθερό ποσοστό ανάπτυξης και απόσβεσης της επένδυσης (return on investment). Τέλος ο ηθικός ηγέτης ενός οργανισμού στοχεύει στην ευμάρεια του κοινωνικού συνόλου δίνοντας το παράδειγμα του υψηλότερου προτύπου της ηθικής συμπεριφοράς και συνεισφέροντας στην ευμάρεια της κοινωνίας.

Οι έξι αρχές των προνοητικών ηγετών είναι α) η εντιμότητα να γνωρίζεις τον εαυτό σου και να είσαι τίμιος σε όλες τις δεσοληψίες με τους άλλους, β) η έννοια να κάνεις στους άλλους αυτά που θα ήθελες να κάνουν αυτοί σε σένα, γ) η υπευθυνότητα να έχεις την νοοτροπία πως η ζωή είναι αυτό που εσύ φτιάχνεις και να επιλέγεις να κάνεις την διαφορά, δ) η επιμονή να είσαι αποφασιστικός. Αν δεν επιτύχεις από την αρχή, προσπάθησε ξανά, ε) η τελειότητα (εφάρμοσε το αξίωμα: «κάθε τι που αξίζει να κάνεις αξίζει να το κάνεις καλά») και στ) η αφοσίωση να θεωρείς ως βασική αρχή την πίστη, στους σκοπούς και τους στόχους.

3.5 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ένα όραμα πρέπει να αναπτύσσεται από ηγέτες, από εκείνες τις προσωπικότητες με το σθένος και την επιρροή να κατοχυρώσουν μια κατεύθυνση και να κινητοποιήσουν τον οργανισμό.

Πρέπει επίσης το όραμα να ανακοινώνεται στους υφισταμένους και να υποστηρίζεται από αυτούς. Οφείλει να είναι αναλυτικό και λεπτομερές, έτσι ώστε κάθε μέλος του οργανισμού να μπορεί να καταλάβει τον δικό του ρόλο στο σύνολο. Τέλος, ένα όραμα πρέπει να είναι ανυψωτικό και εμπνευστικό.

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

Τα επτά ευρήματα κλειδιά για την ηγεσία αφορούν στο ότι χωρίς ηγεσία οι οργανισμοί, κλονίζονται σε περιόδους αλλαγών. Η ηγεσία είναι σημαντική από την αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου μέχρι την είσοδο της επιχείρησης. Οι θέσεις και οι τίτλοι έχουν μικρή ή καθόλου σχέση με την απόδοση. Η οργανωτική ηγεσία περιλαμβάνει αλληλεξάρτηση περισσότερο από ότι ατομικισμό. Οι ηγέτες παροτρύνουν τους υφισταμένους να αναλαμβάνουν καθήκοντα ηγεσίας. Οι διοικητικές ικανότητες είναι ένα ουσιώδες στοιχείο της οργανωτικής επιτυχίας. Η ηγεσία έχει το δικό της ειδικό πρίσμα.

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

Οι ηγετικοί ρόλοι σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) είναι⁵⁵:

➤ **Παρακίνηση συνεργατών:** Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά, αφορούν την εσωτερική παρακίνηση του εργαζόμενου και δημιουργούνται περισσότερο από την ηγετική συμπεριφορά των προϊστάμενων και λιγότερο εξασφαλίζονται από τα συστήματα και τις πολιτικές της επιχείρησης.

➤ **Ανάπτυξη ομάδας και πνεύματος συνεργασίας: (1+1>2):**

Η ομάδα χτίζεται-αναπτύσσεται από τον κάθε προϊστάμενο-ηγέτη στο χώρο του(συνέργεια).

➤ **Υποστήριξη συνεργατών:** Ο προϊστάμενος-ηγέτης, ενισχύει την αυτοπεποίθηση των ανθρώπων, εξασφαλίζει ελευθερία πρωτοβουλιών και του οργανωτικού πλαισίου.(ορίζοντας με σαφήνεια τους «κανόνες το παιχνιδιού») και δημιουργεί το κλίμα εμπιστοσύνης, χωρίς το φόβο του λάθους και του εργασιακού άγχους (stress).

➤ **Αποτελεσματική υλοποίηση έργου:** (είναι υλοποιητής-«doer») βασική λειτουργία αυτού αποτελεί ο προγραμματισμός («επείγον και το σημαντικό»).

Βασικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός (π.χ. δαπάνες, έσοδα, κέρδη κ.λ.π.). Ταυτόχρονα με τον προγραμματισμό, είναι απαραίτητη και σημαντική η λειτουργία του ελέγχου (παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων εντοπίζοντας αποκλίσεις και εξασφαλίζοντας τις διορθωτικές-βελτιωτικές ενέργειες).

Κρίσιμη είναι και η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας εντός και εκτός της επιχείρησης, των ιδεών των εργαζομένων της οργανωτικής ομάδας, των υποδειγματικών πρακτικών και των συγκρίσεων (benchmarking) με αντίστοιχες οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης και του ανταγωνισμού. Σημαντικό επίσης είναι η πρόδραση, να εξασφαλίζει δηλαδή στην οργανωτική του μονάδα και τους συνεργάτες του τη νοοτροπία, τις διαδικασίες και τις ικανότητες που απαιτούνται για να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα πριν συμβούν, και όχι «πυροσβεστικά».

➤ **Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών:** Ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να περιλαμβάνει στη διοικητική-ηγετική του ατζέντα και να κάνει πράξη το σύνθημα «σκέφτομαι και δρω με τον πελάτη (εσωτερικό και εξωτ.) στο μυαλό. Σε μια

⁵⁵ Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική

ανταγωνιστική επιχείρηση όλοι πρέπει να κάνουν πωλήσεις, ακόμα και ο εργαζόμενος στο τηλεφωνικό κέντρο.

- **Διοίκηση συντονισμού:** Ο συντονισμός αποτελεί το ρόλο των μάνατζερ, με τον οποίο επιτυγχάνεται η ενοποίηση των «μερών» της επιχείρησης σε μια ολότητα..
- **Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας:** Ο ηγέτης έχοντας σαφή άποψη για την κατάλληλη ή επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης ή της μονάδας μπορεί και πρέπει να τη διαδώσει και να την εδραιώσει..
- **Προσωπική ανάπτυξη:** Αναφέρεται στην ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων του ηγέτη με τη συνεχή μάθηση («γηράσκω αεί διδασκόμενος»), αλλά και την εξασφάλιση της ψυχικής και σωματικής του υγείας.
- **Ανάπτυξη συνεργατών και διαδόγων:** Η εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων και η συνεχής ανάπτυξή τους είναι βασική παράμετρος της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης. Η μόνη ανεκτίμητη κληρονομιά που μπορεί να αφήσει πίσω του ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποι-στελέχη. Στη συνέχεια αναφέρουμε ενέργειες και τρόπους με τους οποίους ο ηγέτης θα ασκήσει αποτελεσματικά αυτό το ρόλο.
- **Διοίκηση στρατηγικής:** (Ο ρόλος των ανώτατων στελεχών σε ότι αφορά τη σωστή στρατηγική στο σωστό χρόνο και στη διαμόρφωση του ποιο κατάλληλου-αποτελεσματικού οργανωσιακού πλαισίου).
- **Διοίκηση καινοτομιών,συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών:** Για αυτό το ρόλο ιδιαίτερα χρήσιμο είναι η «οργανωσιακή μάθηση» και η «διοίκηση των αλλαγών».
- **Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηρικτών» και της εικόνας φήμης:** (εξασφαλίζοντας καλή συνεργασία, έγκαιρα τις απαραίτητες πληροφορίες-γνώσεις-ιδέες, ενισχύοντας τη δύναμη και επιρροή του ηγέτη).

3.6 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

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

Η ακτινοβολία του ηγέτη είναι αυτή η οποία ασκεί αποφασιστική επιρροή στα μέλη της ομάδας η οποία τον ακολουθεί. Μέσα από τις αρχές της διοίκησης καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε κάθε οργανισμό είναι πολύ σημαντικός και συμβάλει στην υποκίνηση του προσωπικού, αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας⁵⁶.

Είναι αδύνατον μια ομάδα χωρίς ηγέτη να επιτύχει και αυτό θα συμβεί γιατί τις λείπουν δύο πολύ βασικά στοιχεία. Η πειθαρχία και η καθοδήγηση. Χωρίς αυτά τα δύο στοιχεία το αποτέλεσμα είναι η ομάδα να παρουσιάζει αρρυθμία και έλλειψη συντονισμού μεταξύ των ενεργειών των μελών της. Κάθε ομάδα χρειάζεται ηγέτη είτε αυτός είναι διορισμένος όπως συμβαίνει στις τυπικές οργάνωσης, είτε αναδεικνύεται άτυπα και δια κοινής αποδοχής των μελών της. Ακόμα και σε περίπτωση που η ομάδα αποφασίζει από κοινού είναι αναγκαία η παρουσία ενός ηγέτη, γιατί ακόμα και σε αυτή την περίπτωση υφίσταται η ανάγκη παροχής κάποιων οδηγιών, συμβουλών ή κατευθύνσεων. Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής διοίκησης για έναν οργανισμό είναι γενικά αναγνωρισμένη. Ο ηγέτης είναι εκείνος που διαθέτει τις γνώσεις, τη διορατικότητα και την πείρα που απαιτείται, για την επιλογή των στόχων της επιχείρησης. Τα καθήκοντα του αποτελεσματικού ηγέτη είναι η κατανομή και διαχείριση των υλικών μέσων, του ανθρώπινου δυναμικού, των χρηματικών κεφαλαίων, η διαχείριση της ποιότητας στο χώρο εργασίας, των καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων και των αλλαγών και των κρίσεων.

⁵⁶Rupert Eales-White.,(2003),Management, Prentice Hall

3.7 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Για το ρόλο και τη χρησιμότητα του ηγέτη έχουν διατυπωθεί και αρνητικές απόψεις. Συγκεκριμένα πολύ θεωρητικοί θεωρούν ότι η ηγεσία σαν μηχανισμός επιρροής ενός προσώπου επί άλλων προσώπων είναι απαράδεκτη, πιστεύουν ότι ένας οργανισμός μέσα από τον διορισμό τεχνικών συμβούλων αλλά και συγκεκριμένων ενεργειών μπορεί να δώσει λύση στα προβλήματα της⁵⁷.

Με βάση τις απόψεις τους τα μέλη μιας ομάδας είναι ισότιμα μεταξύ τους και ελεύθερα και κάθε έννοια και μορφή αλληλεπιρροής είναι απορριπτέα. Οι οργανισμοί αντί να προσπαθούν να καλλιεργήσουν ηγέτες θα έπρεπε να προσπαθούν να δημιουργήσουν μια καλύτερη ομάδα. Να καλλιεργούν μεταξύ των μελών της ομάδας συνεργασίες, ενότητα και αυτοπειθαρχία. Με βάση αυτές τις συνθήκες μια ομάδα έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες της οργάνωσης έχοντας σαν βάση την αρμονική συνύπαρξη των μελών της⁵⁸.

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

⁵⁷ Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 1998

⁵⁸ Μπουραντάς, Δ., (1984), Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, Σάκκουλα

3.8 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία αποτελεί επιρροή ενός ατόμου επί άλλων ατόμων, δηλαδή δύναμη επηρεασμού της βούλησής τους. Ο επηρεασμός αυτός αποσκοπεί στην πλήρη αλλαγή ή τη μερική τροποποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου-οπαδού (υφισταμένου), με σκοπό να την προσανατολίσει προς την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού.

Η ηγετική ικανότητα αποτελεί το θετικό χαρακτηριστικό της παρουσίας και του ρόλου του ηγέτη και διαφέρει από τον εξαναγκασμό ο οποίος στηρίζεται στο φόβο. Τα άτομα υπακούουν στις εντολές και τις υποδείξεις του ηγέτη, γιατί τα εμπνέει και τους δημιουργεί προσδοκίες, αισιοδοξία και εσωτερική διάθεση για συμβολή στην κοινή προσπάθεια.

Η ηγετική ικανότητα είναι έννοια διαφορετική από τη δύναμη της τυπικής εξουσίας την οποία κατέχει κάθε προϊστάμενος. Η τυπική εξουσία παρέχει, στο άτομο-φορέα, τη δυνατότητα να αποφασίζει και να δίνει εντολές προς τα μέλη της ομάδας (υφισταμένους του) τα οποία έχουν αντίστοιχη, επίσης τυπική, υποχρέωση, για συμμόρφωση και εκτέλεση. Η εξουσία αυτή του προϊστάμενου είναι εξωτερική.

Έχει παραχωρηθεί από τον ιδιοκτήτη του οργανισμού, το περιεχόμενό της είναι νομικό και συνεπώς, έχει τη ρίζα της στους κανόνες της έννομης τάξης. Η ηγετική επιρροή διαφέρει κατά το ότι μπορεί να υφίσταται και να φέρει αποτελέσματα και σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο ηγέτης στερείται τυπικής εξουσίας, όπως συμβαίνει άλλωστε με τους ηγέτες των άτυπων ομάδων.

Ο ηγέτης κατευθύνει τις προσπάθειες της ομάδας προς την πραγματοποίηση στόχων. Αυτοί είναι κατά' αρχήν, στόχοι του οργανισμού. Στα πλαίσια όμως αυτών των στόχων του οργανισμού, είναι δυνατό να εντάσσονται και οι στόχοι των ατόμων.

Η βασική αρμοδιότητα του ηγέτη είναι να μπορέσει να βοηθήσει το άτομο να επιτύχει στους προσωπικούς του στόχους συμβάλλοντας έτσι στους στόχους του οργανισμού. Τα άτομα τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν ηγέτες έχουν συγκεκριμένα προσόντα. Τα προσόντα αυτά αναγνωρίζονται μέσα από συγκεκριμένες μεθόδους οι οποίες είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων, η γνώμη των συνεργατών του μέσα από ψηφοφορία και η υπόδειξη από ειδικούς παρατηρητές της εταιρείας.

Τα θεμελιώδη προσόντα για να χαρακτηριστεί κάποιος ηγέτης είναι τα εξής⁵⁹:

➤ **Ευφυΐα:** Με βάση τον Ralph Stogdill οι ηγέτες είναι ευφυέστεροι από τους οπαδούς τους. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι όταν ο ηγέτης έχει πολύ υψηλό δείκτη νοημοσύνης ενώ οι υφιστάμενοι του πολύ χαμηλό το αποτέλεσμα θα είναι αρνητικό γιατί δεν θα μπορέσει να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.

➤ **Προσωπικότητα:** Έχει αποδειχτεί ότι όταν η προσωπικότητα ενός ατόμου χαρακτηρίζεται από εγρήγορση, πρωτοτυπία, εντιμότητα, ακεραιότητα χαρακτήρα και αυτοπεποίθηση τότε το άτομο αυτό χαρακτηρίζεται ως ηγέτης:

➤ **Τα φυσικά χαρακτηριστικά:** Πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε σχέση με τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη έχουν αντιφατικά αποτελέσματα. Με αυτό θέλουμε να πούμε ότι υπάρχει ομάδα ερευνητών που ισχυρίζεται ότι ένα άτομο όταν είναι μεγάλοςωμο έχει περισσότερες πιθανότητες να επιβληθεί σε μια ομάδα ανθρώπων άρα είναι καλύτερος ηγέτης από κάποιον οποίος οι φυσικές του ικανότητες δεν δημιουργούν δέος σε μια ομάδα ανθρώπων. Από την άλλη άλλοι ερευνητές πιστεύουν έχοντας και το παράδειγμα του Μ. Ναπολέοντα ότι δεν παίζει κανένα ρόλο η εξωτερική εμφάνιση του ατόμου στην δυναμική του σαν ηγέτης.

➤ **Η ικανότητα για εποπτεία:** Δεν είναι εφικτό να μετρηθεί η εποπτεία σαν έννοια, το μόνο το οποίο επιδιώκουν οι ερευνητές να ελέγξουν είναι το αν αυτός ο οποίος ασκεί εποπτεία προβαίνει στις σωστές ενέργειες και παίρνει όλα τα απαιτούμενα μέτρα.

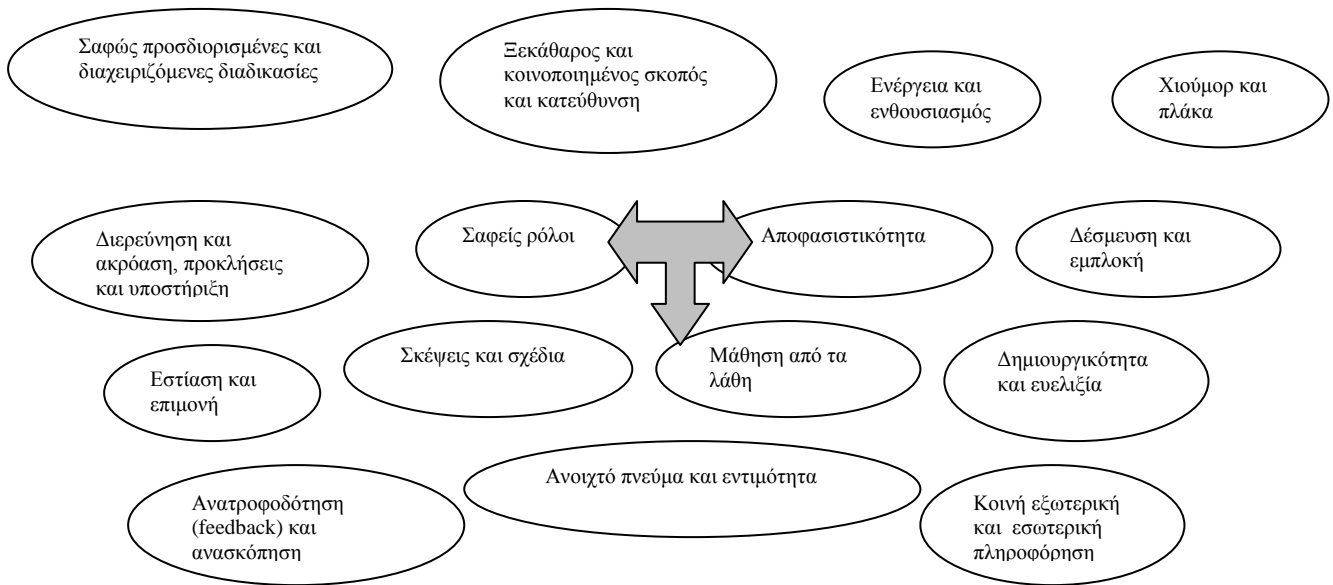
Τα χαρακτηριστικά, οπωσδήποτε συντελούν στη διαμόρφωση της ηγετικής ικανότητας. Υπάρχουν όμως και αντικρουόμενες απόψεις για το κατά πόσο μπορούν να αποτελέσουν ασφαλές μέσο για να χαρακτηρίσουμε κάποιον ηγέτη. Οι κύριοι λόγοι οι οποίοι καλλιεργούν αυτές τις απόψεις είναι η συνεχής ανακάλυψη νέων χαρακτηριστικών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

Οι μελέτες δεν μπορούν να καταδείξουν με σιγουριά τα χαρακτηριστικά

⁵⁹ Gibson J.,(1995) Leadership, McGraw Hill

του ηγέτη.

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ



ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (σελ.113)

Όταν η ομάδα λειτουργεί αποτελεσματικά, αυτό που κατορθώνει είναι να έχει συνέργεια (ενεργώ μαζί), με αποτέλεσμα η δημιουργική παραγωγή της ομάδας να είναι μεγαλύτερη. Εάν δεν σκεπτόμαστε συνειδητά τον εαυτό μας ως ηγέτη ή Δ.Α.Μ.(Δημιουργοί Ανάπτυξης και Μάθησης),δεν μπορούμε να κάνουμε τον απαραίτητο σχεδιασμό ώστε να ενεργούμε αποτελεσματικά κάθε φορά που επωμιζόμαστε αυτόν τον ρόλο, αναγκαστικά έχουμε την τάση να επικεντρωνόμαστε στη δουλειά ή στον εαυτό μας και όχι στους συνεργάτες μας. Έτσι περιορίζει τα κίνητρα και την αποδοτικότητα εκείνων τους οποίους δεν καθοδηγούμε συνειδητά⁶⁰.

⁶⁰ Gibson J.,(1995) Leadership, McGraw Hill

3.9 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ακόμα εξετάζοντας την συμπεριφορά των ηγετών πραγματοποιήθηκε μία προσπάθεια να καθοριστούν σε τι ενέργειες προβαίνουν οι επιτυχημένοι ηγέτες και όχι πως αυτοί παρουσιάζονται στο περιβάλλον τους. Αυτές οι έρευνες ξεκίνησαν να εξετάζουν τον ηγέτη στα πλαίσια του οργανισμού, εντοπίζοντας την υπάρχουσα συμπεριφορά η οποία αυξάνει την επιρροή στην εταιρία. Οι πολύ γνωστές και επιστημονικά τεκμηριωμένες μελέτες του πανεπιστημίου του Michigan και του Ohio υιοθέτησαν αυτή τη μέθοδο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονα και σε άλλα πανεπιστήμια και τα αποτελέσματα που ήρθαν στην επιφάνεια ήταν παρόμοια μεταξύ τους. Ο αντίκτυπος αυτής της εργασίας εντοπίζεται στο γεγονός ότι η ηγεσία δεν ήταν απαραίτητα ένα εκ γενετής χαρακτηριστικό, αλλά θα μπορούσε να διδαχθεί και στους υπαλλήλους⁶¹.

Κατά τον πατέρα της στρατηγικής ο ηγέτης ενός στρατού –και, κατ' επέκταση και κατ' αναλογία, κάθε οργάνωσης που εμπλέκεται σε κάθε είδους ανταγωνισμούς (επιχείρηση στην αγορά, πολιτικό κόμμα στην πολιτική κοινωνία, κοινωνική οργάνωση στο εκτός κράτους και αγοράς κοινωνικό πεδίο) ακόμη και μιας ομάδας εντός αυτών των οργανώσεων ή ενός ατόμου- πρέπει να γνωρίζει ότι η τέχνη του πολέμου «διέπεται από πέντε σταθερούς παράγοντες που όλοι τους πρέπει να υπολογίζονται». Αυτοί οι παράγοντες είναι «ο Ηθικός Νόμος, ο Ουρανός, η Γη, ο Ηγέτης, η Μέθοδος και η Πειθαρχία» (www.inout.gr/showthread.php?t=63549).

⁶¹ Horner, M.,(1997), “Leadership Theory: past, present and future”, Team Performance Management, Vol.3, No. 4, pp.270-287

3.10 ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΕ ΗΓΕΤΗ

Παλιότερα οι οργανισμοί αναζητούσαν ικανά Στελέχη για να επανδρωθούν και να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους. Αυτά τα Στελέχη διέθεταν Διοικητικές Ικανότητες και χρησιμοποιούσαν Μεθόδους και Στρατηγικές αποτελεσματικές στην εκπλήρωση των Στόχων τους. Σήμερα όμως, οι οργανισμοί αναζητούν Στελέχη που να είναι και Ηγέτες. Δυστυχώς, συχνά τα στελέχη της πολιτικής υπάγονται στην κατηγορία «Στελέχη» και όχι σε αυτή των «Ηγετών». Και λέμε δυστυχώς, γιατί υπάρχει μια μικρή μειονότητα που υπάγεται στην κατηγορία των «Ηγετών». Η πρώτη βασική διαφορά του μάνατζερ από τον ηγέτη είναι ότι ο πρώτος διορίζεται από κάποιους άλλους, ενώ ο Ηγέτης αναδεικνύεται από την αποδοχή των συνανθρώπων του και καθιερώνεται από την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του. Έπειτα ο Ηγέτης στοχεύει στην καινοτομία, στη μεταλαμπάδευση νέων ιδεών, στους συνεργάτες του, ενώ αντίθετα το Στέλεχος δεν κάνει τίποτε περισσότερο από το να συνεχίζει το έργο του προκατόχου του και παραμένει πιστός στους τύπους⁶².

Ενώ ο Ηγέτης πράττει μόνο τα σωστά, το Στέλεχος προσπαθεί όλα τα πράγματα που κάνει να φαίνονται σωστά. Ο Ηγέτης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός, γιατί ενδιαφέρεται πραγματικά για τους συναθρώπους του και τους αναπτύσσει, ενώ το ενδιαφέρον του Στελέχους είναι μόνο τα Συστήματα και το πώς θα χρησιμοποιήσει τα άτομα σωστά. Το Στέλεχος συνηθίζει να δίνει εντολές και περιμένει να πραγματοποιηθούν, ο Ηγέτης απλώς ζητάει και καταφέρνει να πείθει με τον τρόπο του. Επομένως το Στέλεχος επιζητά το «μπράβο» για τον ίδιο, ενώ ο Ηγέτης λέει το «μπράβο» στους συναθρώπους του.

Συνοψίζοντας στον Πίνακα 1 παρατίθενται οι σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες.

⁶² Kotter P.J.,(2001), Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ – ΗΓΕΤΗ

Σ Τ Ε Λ Ε Χ Ο Σ	Η Γ Ε Τ Η Σ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Στηρίζεται στην τυπική εξουσία	Στηρίζεται στην αποδοχή και στην πειθώ
Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Συνεχίζει	Μετασχηματίζει
Είναι γραφειοκράτης, τυπολάτρης, στενόμυαλος	Έχει ευρύ πνεύμα και αντίληψη
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα
Ελέγχει	Εμπνέει
Βλέπει κοντά, είναι κοντόφθαλμος	Βλέπει μακριά
Κοιτάζει τα συστήματα	Κοιτάζει τους ανθρώπους
Μιλά στο μυαλό	Μιλά στην καρδιά
Δίνει εντολές	Ζητάει πείθει
Εμπνέει φόβο	Προκαλεί εκτίμηση και ενθουσιασμό
Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους	Αναπτύσσει τους ανθρώπους
Κρατάει το «μπράβο» για τον ίδιο	Μοιράζει το «μπράβο» στους άλλους

ΠΗΓΗ:

http://www.changeminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm

3.11 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο Douglas Mc Gregor το 1957 ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Υποστήριζε ότι οι αυταρχικοί ηγέτες βασίζονται σε μία σειρά υποθέσεων σε ότι αφορά τη φύση των ανθρώπων που ο Mc Gregor αποκαλεί « ΘΕΩΡΙΑ Χ ». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι κατά μέσο όρο είναι τεμπέληδες και δεν αγαπούν την εργασία, δεν επιθυμούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας. (Μπουραντάς, 2002:322).

Αντίθετα, η δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων για τη φύση των ανθρώπων, που ο Mc Gregor ονομάζει « ΘΕΩΡΙΑ Υ ». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Κατά συνέπεια σε αυτή την περίπτωση ο δημοκρατικός τρόπος είναι ο πιο αποτελεσματικός. Ο Mc Gregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία Χ στη θεωρία Υ σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει όσο το δυνατόν την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας.

Εδώ θα αναφέρουμε την πυραμίδα του Maslow για τις ανάγκες του ανθρώπου, σύμφωνα με την οποία υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος θέλει συνεχώς να βελτιώνεται. Για να το κάνει αυτό ξεκινά από τη βάση της πυραμίδας και καλύπτοντας ένα επίπεδο αναγκών μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο⁶³.



⁶³ <http://selinios.blogspot.com/2008/07/maslow.html>

Ο Rensis Likert (1961), διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan, και οι συνεργάτες του για πολλά χρόνια και με σοβαρότητα προσπάθησαν να ερευνήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Διαπίστωσαν ότι τα διοικητικά στελέχη που φθάνουν στα καλύτερα αποτελέσματα σε ότι αφορά την παραγωγή, το κόστος, την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης και την αποδοτικότητα ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από τα στελέχη, των οποίων τα αποτελέσματα είναι χειρότερα. Η κεντρική ιδέα των αποτελεσμάτων των ερευνών του Likert είναι ότι η συμμετοχική ή δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική.

Τη θεωρία του ο Likert την αναπτύσσει στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.

Ο Likert μετά από πολλές έρευνες και πειραματισμούς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το συμμετοχικό σύστημα είναι το πιο αποτελεσματικό. Οι οργανώσεις, των οποίων η ηγεσία τείνει προς αυτό το σύστημα, λειτουργούν αποτελεσματικά και είναι πιο παραγωγικές από αυτές των οποίων η ηγεσία τείνει προς το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα. Ο Likert υποστηρίζει ότι ακόμη ότι το συμμετοχικό σύστημα είναι το πιο αποτελεσματικό και οι αρχές του μπορούν να έχουν εφαρμογή σε όλους τους τύπους των οργανώσεων και καταστάσεων⁶⁴.

Επεκτείνοντας την έρευνα των Halpin και Winer, οι Blake, Shepard και Mouton το 1964 ανέπτυξαν ένα μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς παρόμοιο με εκείνο των πανεπιστημίων του Michigan και Ohio. Η τυπολογία τους βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή (concern for production) και η δεύτερη τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης (concern for people). (Halpin & Winer, Blake, et al., 1964 σπ.αν. Horner, 1997: 271)

Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να μας διδάξει ποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς μας καθιστά αποτελεσματικούς ηγέτες, χωρίς όμως να λαμβάνει υπόψη ότι σε ορισμένες καταστάσεις ορισμένα είδη συμπεριφοράς δύναται να κριθούν ακατάλληλα και ίσως και καταστροφικά. (Μπουραντάς, 2002: 334-335). Συνεχίζοντας το ταξίδι μας στο χρόνο, διαπιστώνουμε ότι οι προαναφερθείσες

⁶⁴ Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική

θεωρίες δεν πέτυχαν να αποτυπώσουν ένα ικανοποιητικό και ταυτόχρονα αποτελεσματικό μίγμα ηγεσίας για κάθε περίπτωση, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν θεωρίες οι οποίες αποτυπώνουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από μεταβλητές που σχετίζονται με την εκάστοτε κατάσταση δημιουργώντας την ενδεχομενική προσέγγιση.

Ο Fiedler πίστευε ότι: «Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη. Εκτός ίσως από ορισμένες περιπτώσεις, δεν έχει έννοια να μιλάμε για έναν αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη. Μπορούμε μόνο να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση, και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη».

Σκοπός του υποδείγματος είναι να προσδιορίσει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης. Οι κεντρικές έννοιες πάνω στις οποίες στηρίζεται είναι το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση. Όσο αφορά την κατάσταση, προσδιορίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές: (α) τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, (β) την δομή των καθηκόντων και (γ) την δύναμη της θέσης. Ανάλογα με τις παραπάνω διαστάσεις ο Fiedler χαρακτηρίζει μια κατάσταση από «πολύ ευνοϊκή» έως «πολύ δυσμενή» για έναν ηγέτη. Μεταξύ των δύο άκρων υπάρχουν ενδιάμεσες καταστάσεις. Σε ότι έχει να κάνει με το στυλ της ηγεσίας ο Fiedler προσδιορίζει δυο κύρια στυλ ηγεσίας: (α) το στυλ ανθρώπινων σχέσεων ή προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και (β) προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα. Για τον Fiedler το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στους ανθρώπους σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει έμφαση στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, στο φιλικό περιβάλλον, στην μεταβίβαση εξουσίας, στην στήριξη συμμετοχής των μελών της ομάδας στον προγραμματισμό και εκτέλεση καθηκόντων. Αντίθετα, στο προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει τις πιο ευνοϊκές απαραίτητες υλικοτεχνικές συνθήκες για την μεγαλύτερη απόδοση.

Η θεωρία του « κύκλου ζωής » του ηγετικού στυλ, είναι μία επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας των Hersey και Blanchard (1969) και υποστηρίζει ότι, το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο.

Επιπλέον σύμφωνα με την θεωρία του « κύκλου ζωής » του ηγετικού στυλ καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων⁶⁵.

Στη συνέχεια οι V. Vroom και Ph Yetton 1973, πρότειναν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Το υπόδειγμά τους εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια. Την ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας), την αποδοχή της απόφασης, από τους υφισταμένους και τη διάθεση τους να την υλοποιήσουν, το χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση. Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο αποτελεσματικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ή πότε να πάρει την απόφαση μόνος του είναι πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου. (Χυτήρης, 1994: 251).

Η θεωρία των στόχων αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας των προσδοκιών των V. Vroom και Ph Yetton που αναφέρεται στο ζήτημα της υποκίνησης. Η ανάπτυξη της θεωρίας αυτής οφείλεται κατά κύριο λόγο στους R. House και G. Evans 1974. Υποστηρίζεται ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους ή ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της οργάνωσης και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή την υλοποίηση των στόχων και κατά επέκταση την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ένας άλλος προβληματισμός πάνω στο ζήτημα της ηγεσίας αποτελεί το μοντέλο της «κάθετης δυαδικής σύνδεσης» που προτείνουν οι G. Graeu και G. Dansereau το 1976. Οι συγγραφείς αναλύουν τις σχέσεις του προϊστάμενου-ηγέτη με κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά και υποστηρίζουν ότι αυτές διαφέρουν μεταξύ τους.

Δηλαδή ο προϊστάμενος-ηγέτης δεν συμπεριφέρεται με το ίδιο στυλ ή τρόπο

⁶⁵ Μπουραντάς, Δ., (2009), Όλα σου τα 'μαθα, μα ξέχασα μια λέξη, Πατάκης

προς όλους τους υφισταμένους του. Ο προϊστάμενος δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με έναν αριθμό υφισταμένων, στους οποίους αναθέτει ειδικά καθήκοντα και ευθύνες, τους δίνει μεγαλύτερη αυτονομία και πιθανόν προνόμια. Ενώ με τους υπόλοιπους υφισταμένους οι σχέσεις είναι λιγότερο «στενές» και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου μικρότερο.

Οι συγγραφείς αποκαλούν τους πρώτους υφισταμένους «έσω-ομάδα» ενώ τους δεύτερους «έξω ομάδα». Οι έρευνες έχουν δείξει ότι πράγματι υπάρχουν αυτές οι ομάδες, όμως ακόμη δεν έχουν εξηγηθεί σε σημαντικό βαθμό το φαινόμενο όπως για παράδειγμα γιατί διαμορφώνονται αυτές οι ομάδες, πώς επιλέγονται από τον προϊστάμενο τα μέλη τους κ.λ.π..

Η έννοια της «μετασχηματιστικής» ηγεσίας επικοινωνεί ένα όραμα το οποίο εμπνέει και παρακινεί τους ανθρώπους να πετυχαίνουν κάτι το εξαιρετικό. Από τους πρώτους θεωρητικούς που αναφέρθηκαν σε αυτό το στυλ ηγεσίας ήταν ο Burns το 1978. Επίσης μέσα από αυτό το πλαίσιο, οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να παρατάξουν τους ανθρώπους και τα συστήματα έτσι ώστε να υπάρχει μια ακεραιότητα σε όλη την οργάνωση ως προς το όραμα (Burns 1978, οπ.αν. Hugnes, 1994).

Αυτού του είδους οι ηγέτες έχουν όραμα και την ικανότητα να εμπνέουν τους οπαδούς τους να ενσωματώνουν υψηλότερες αξίες και έτσι με αυτό τον τρόπο να τους ωθούν προς την επίτευξη μίας σημαντικής πρόκλησης.

Τα πολύ τελευταία χρόνια, η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των θεωρητικών. Ο Max Weber πρώτος στη δεκαετία του 1920 έχει αναφερθεί στη χαρισματική ηγεσία.

Με την έννοια αυτή ήθελε να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την ιδιότητα να ελκύουν άλλα άτομα, με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς) την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάζει τα δεύτερα.

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

Μεταξύ των σύγχρονων ερωτημάτων για την ηγεσία είναι χρήσιμο να

αναφερθεί και η έννοια της συμβολικής ηγεσίας. Πρόσφατα μερικοί συγγραφείς έχουν αναπτύξει μια αξιοπρόσεκτη επιχειρηματολογία η οποία υποστηρίζει ότι το πραγματικό νόημα της ηγεσίας βρίσκεται στη συμβολική της φύση και όχι στην ουσία της. Δηλαδή σημασία δεν έχει η ουσία των ενεργειών του ηγέτη αλλά τα όσα οι ενέργειες συμβολίζουν.

Μια ακόμη ιδιαίτερα σημαντική και θεωρητικά τεκμηριωμένη πρόταση σχετικά με τους ηγετικούς ρόλους είναι αυτή του R. Quinn. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να αντιμετωπίσει παράδοξα και αντιφατικότητες που κάνουν την ηγετική συμπεριφορά ιδιαίτερα πολύπλοκη. Γι' αυτό ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να ασκήσει ένα « ρεπερτόριο» ρόλων, που σε αρκετές περιπτώσεις είναι μεταξύ τους αντιφατικοί, χωρίς να κινδυνεύει να χάσει την ακεραιότητα, την αξιοπιστία και τον προσανατολισμό. Η λογική του Quinn είναι ότι η ζωή χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, από αρκετές αντιφατικότητες και παράδοξα. Συνεπώς δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί παρά από μια ηγετική συμπεριφορά επίσης πολύπλοκη ως προς το περιεχόμενο της που θα εκφράζει τις αντιφατικότητες και τα παράδοξα του περιβάλλοντος. Η έννοια της υπερ-ηγεσίας αναπτύχθηκε από τους Manz και Slims το 1991. Η κεντρική ιδέα αυτής είναι ότι ο ηγέτης βοηθά τους συνεργάτες του να γίνουν ηγέτες του εαυτού τους⁶⁶.

Μια επιπλέον σύγχρονη προσέγγιση των ηγετικών μοντέλων είναι αυτή της αυθεντικής ηγεσίας. Πρωτεργάτες στην δημιουργία του μοντέλου αυτού είναι οι Fred Luthans και Bruce J. Avolio (2003). Ως αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται εκείνοι οι οποίοι έχουν επιτύχει την αυθεντικότητα τους μέσα από την αποδοχή του εαυτού τους και τις αυθεντικές ενέργειες που χαρακτηρίζουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Βέβαια οι αυθεντικές διαδικασίες περιλαμβάνουν θετικές ψυχολογικές ικανότητες και οργανωτικά πλαίσια τα οποία οδηγούν σε μεγαλύτερη αυτοαντίληψη και αυτορυθμιζόμενες θετικές συμπεριφορές από την μεριά των ηγετών και των οπαδών.(Luthans και Avolio 2003). Αυτός ο ορισμός ενσωματώνει ιδέες και από την θετική οργανωτική συμπεριφορά και την μετασχηματική ηγεσία.(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans και May, 2004, Bass, 1985; Gardner, Avolio, Luthans, May, και Walumbwa, 2005). Επίσης η αυθεντική ηγεσία

⁶⁶ Eales-White R., (2003). Πώς να ενισχύσετε τις ηγετικές σας ικανότητες., Ελευθερουδάκης

περιλαμβάνει το οργανωτικό κλίμα ως ένα από τα κύρια στοιχεία εκτός από τα συμπεριλαμβανόμενα των ηγετών και των οπαδών.

Η αυθεντική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης δέσμευσης και καλού εργασιακού χώρου.

Εν τούτοις η αυθεντική ηγεσία επεκτείνεται πέρα από την αυθεντικότητα του ηγέτη ως πρόσωπο και στις σχέσεις με τους οπαδούς και συνεταίρους του. Μια αισθητική προσέγγιση στην αυθεντικότητα θα βοηθούσα να έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές οι αλληλεπιδράσεις των ηγετών καθώς και οι αισθήσεις που βασίζονται στην ερμηνεία της οργάνωσης.

3.11.1 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΟΥ MICHIGAN: ΕΡΓΑΣΙΟ-ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Το 1947 ο Rensis Likert άρχισε να ασχολείται με την αναζήτηση των καλύτερων δυνατών τρόπων διοικήσεως του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να επιτευχθεί το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα στην παραγωγική διαδικασία. Σκοπός της ήταν να διερευνηθούν οι αρχές του αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας. Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν τα εξής κριτήρια: η παραγωγικότητα της άνθρωπο-ώρας ή άλλων ανάλογων μέτρων τα οποία χρησιμοποιούσαν οι οργανισμοί εντός των οποίων διεξάγονταν οι έρευνες, για τη μέτρηση του βαθμού επιτυχίας των επιδιωκόμενων παραγωγικών στόχων.

Το ηθικό (job satisfaction) των μελών του οργανισμού. Ο βαθμός εναλλαγών προσωπικού (αποχωρήσεις-προσλήψεις προσωπικού, ποσοστά απουσιών προσωπικού, ποσοστά παραπόνων). Το κόστος. Οι απώλειες που προκαλούνται από τα απορριπτόμενα, ως άχρηστα, υπολείμματα υλικών (scrap loss). Ο βαθμός υποκίνησης του προσωπικού (στελεχών και μη).

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

Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος έχει να αντιμετωπίσει στενό έλεγχο

με σκοπό να εκτελεί τα καθήκοντα του με ακρίβεια και με βάση διαδικασιών που έχουν προσδιορισθεί από την εταιρεία. Στην δεύτερη περίπτωση το στυλ διοίκησης βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα δηλαδή ο ηγέτης δίνει μεγάλη σημασία στην εξουσιοδότηση αλλά και στη παραχώρηση προς τους υφιστάμενους του δικαιώματος λήψης αποφάσεων. Οι παραπάνω μελέτες δεν αποσαφηνίζουν το ιδανικό στυλ ηγεσίας απλά διαπιστώνουν δύο διαφορετικά στυλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας.

3.11.2 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΟΥ ΟΗΙΟ

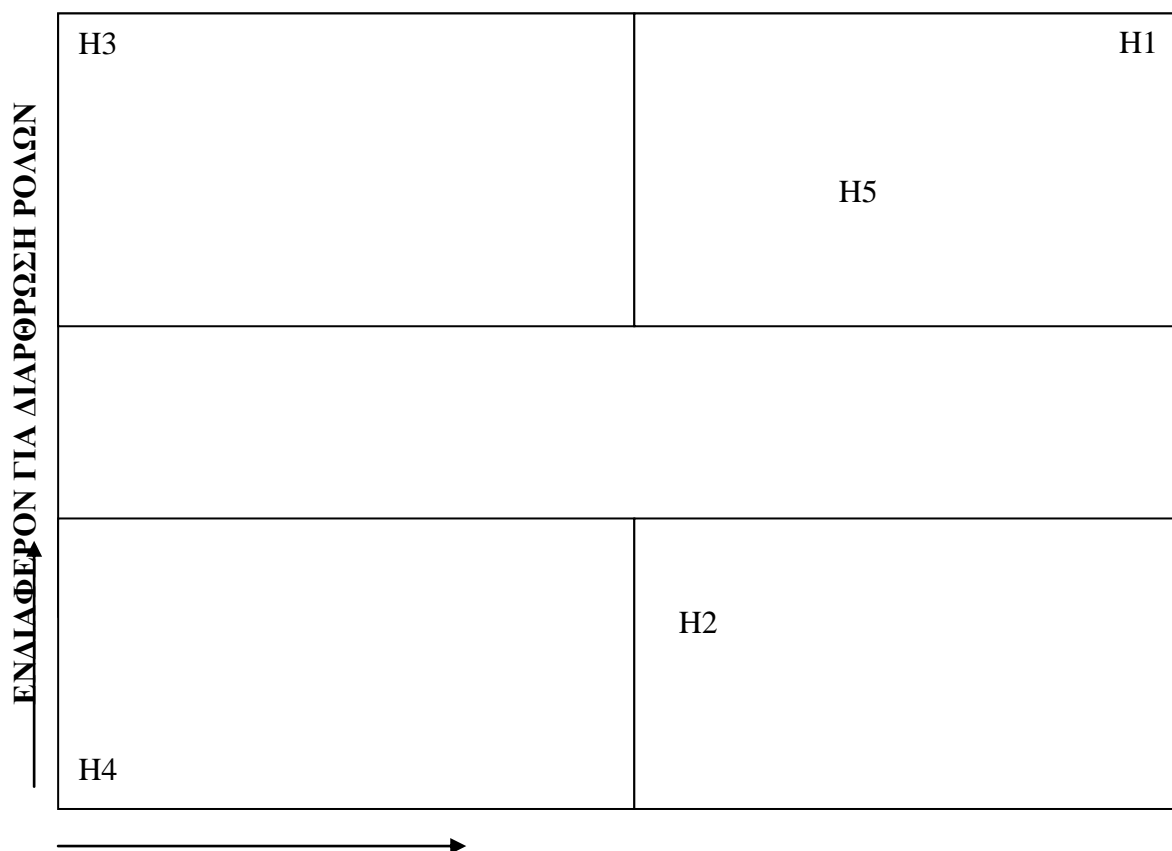
Ένα από τα πλέον αξιοσημείωτα ερευνητικά προγράμματα, που έγιναν μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο επί του θέματος της ηγεσίας, είναι εκείνο που πραγματοποιήθηκε στο πολιτειακό πανεπιστήμιο του Ohio από το Fleishman και τους συνεργάτες του. Το πρόγραμμα αυτό κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας ότι η επιτυχής ηγεσία στηρίζεται στην κατάστρωση εκ μέρους του ηγέτη μιας διάρθρωσης ρόλων και ευθυνών στα πλαίσια της ομάδας της οποίας είναι επικεφαλής και στο βαθμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για τα άτομα που συγκροτούν την ομάδα.

Ειδικότερα, για την ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας θα πρέπει ο ηγέτης, πρώτον να προβεί στον προσδιορισμό και την κατανομή των καθηκόντων και των ευθυνών μεταξύ των υφισταμένων του, να προσδιορίσει τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ τους, να καταστρώσει πρότυπα επικοινωνίας και να τους υποδείξει με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο, καθένας απ' αυτούς, θα πρέπει να εκτελεί τα καθήκοντά του. Και δεύτερον, ο ηγέτης θα πρέπει να διαπνέεται από φιλική διάθεση, να μεριμνά για τη θεμελίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης και γενικά να διατηρεί υψηλού επιπέδου επικοινωνία με τους υφισταμένους του. Ο ηγέτης ο οποίος αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα των σχέσεων με τους υφισταμένους του, καθιερώνει και υποστηρίζει, στην ουσία, συμμετοχικό σύστημα διοίκησης.

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

παρακάτω σχήμα προσδιορίζονται πέντε διαφορετικά είδη ηγέτη:

ΣΧΗΜΑ 1 :ΠΕΝΤΕ ΣΤΥΛ ΑΤΟΜΩΝ-ΗΓΕΤΩΝ



ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΩΝ

- Το άτομο H1 το H5 και το H2, ενδιαφέρεται για την οργανωτική διάρθρωση της ομάδας αλλά και για τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Το άτομο H3 έχει μειωμένο ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις ενώ αντίθετα έχει αυξημένο ενδιαφέρον για την οργανωτική διάρθρωση
- Το άτομο H4 έχει μειωμένο ενδιαφέρον και για τις δύο διαστάσεις.

Από αυτή την έρευνα προέκυψαν δύο συμπεράσματα:

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

3.12 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η Ηγεσία, ως επιστήμη ασχολείται με τα αίτια της υποκίνησης, δηλαδή τι είναι αυτό που θα κάνει το άτομο, να εργάζεται περισσότερο αποτελεσματικά στο χώρο της εργασίας του. Αυτό σημαίνει όφελος για την οργάνωση αλλά και όφελος για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού γιατί εργάζεται χωρίς άγχος και στρες σ' ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Μέσα από διάφορες μελέτες που έχουν δημοσιευτεί, έχουν διαμορφωθεί και καθοριστεί έξι βασικά στυλ ηγεσίας που καλύπτουν όλο το φάσμα των μεθόδων δραστηριοποίησης ενός manager/μάνατζερ.

Επισημαίνουμε, ότι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά πηγάζουν από διαφορετικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης το καθένα. Επίσης η συνολική συμπεριφορά ενός διοικητικού πηγάζει από ένα συνδυασμό των προφίλ που θα παρουσιάσουμε και μάλιστα θεωρείται καλύτερος ο διοικητικός που μπορεί να συνδυάζει τα προφίλ αυτά και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του κατάλληλα, ανάλογα με την περίπτωση. Κάθε στυλ ηγεσίας περικλείει ορισμένες συγκεκριμένες επιδεξιότητες. Τα έξι στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την Δημητράκου (2007) είναι ο πιεστικός-εξαναγκαστικός (Autocratic), ο επιτακτικός-καθοδηγητικός (Authoritative), ο δημιουργός δεσμών (Affiliative), ο δημοκρατικός (Democratic), ο καθοριστής ρυθμού (Pacesetting) και ο Laissez-faire.

Όσον αφορά το στυλ πιεστικός - εξαναγκαστικός, αναφέρεται στον ηγέτη ο οποίος ζητάει άμεσα υποταγή και συμμόρφωση και χαρακτηρίζεται από την φράση «Κάνε ότι σου λέω». Είναι ο ηγέτης ο οποίος θεωρεί ότι το άτομο είναι ανίκανο για αυτοκαθοδήγηση και επομένως ανάξιο εμπιστοσύνης, δηλαδή τα άτομα είναι ανίκανα για μάθηση, σκέψη και δράση.

Αρνείται να μεταβιβάσει αρμοδιότητες, αποθαρρύνει την πρωτοβουλία και εμποδίζει τη δημιουργικότητα. Θεωρείται το λιγότερο αποτελεσματικό από τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας στις περισσότερες περιπτώσεις, αφού έχει αρνητική επίδραση στο γενικό κλίμα ενός οργανισμού δημόσιου ή ιδιωτικού. Ωστόσο, σε περιόδους που μια οργάνωση περνάει κρίση θεωρείται κατάλληλο γιατί έχει την ικανότητα να επιβάλλει τις αποφάσεις που έχουν παρθεί έτσι ώστε να αποφευχθεί η κρίση.

Ένας επιτακτικός – καθοδηγητικός ηγέτης παρακινεί τα άτομα σε ένα όραμα, σε ένα στόχο και χαρακτηρίζεται από την φράση «Έλα μαζί μου». Έχει την ικανότητα να εισάγει νέες ιδέες και να οδηγεί τους ανθρώπους σε μία νέα

κατεύθυνση. Έχει αυτοπεποίθηση και καταλαβαίνει τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των άλλων δείχνοντας κατανόηση. Ένας επιτακτικός - καθοδηγητικός ηγέτης ξεκαθαρίζει στα άτομα τα οποία διοικεί τόσο τα πρότυπα και τους στόχους για την επιτυχία όσο και τις ανταμοιβές τους. Οι άνθρωποι που δουλεύουν μαζί του ξέρουν πως η εργασία τους σχετίζεται με τους στόχους και τα πρότυπα της οργάνωσης και έχουν την ελευθερία να ανακαλύπτουν και να πειραματίζονται με όλο το ρίσκο που αυτό συνεπάγεται. Θεωρείται ότι είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, μιας και αποδίδει καλά στις περισσότερες περιπτώσεις, αλλά είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν οι αλλαγές ζητούν ένα νέο όραμα, νέες ιδέες ή όταν χρειάζεται η κατεύθυνση, τα πρότυπα και στόχοι να είναι ξεκάθαρα.

Στο στυλ δημιουργός δεσμών ο ηγέτης δημιουργεί κλίμα αρμονίας και συναισθηματικούς δεσμούς. Χαρακτηρίζεται από την φράση «οι άνθρωποι πάνε πρώτα». Έχει την ικανότητα της ενσυναίσθησης (Empathy), δημιουργεί σχέσεις και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον. Μοιράζεται ιδέες και εμπνεύσεις, αφήνει στα άτομα να εργαστούν με τον τρόπο που εκείνοι θεωρούν πιο αποτελεσματικό και τους υποστηρίζει. Επίσης αναγνωρίζει και επιβραβεύει τη σωστή δουλειά και καλλιεργεί το συναίσθημα της δέσμευσης και της αφοσίωσης.

Θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματικό στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν προστριβές στο ή όταν θα πρέπει να παρακινηθούν οι άνθρωποι κατά την διάρκεια πειστικών καταστάσεων. Ένας δημοκρατικός ηγέτης αναπτύσσει την ομοφωνία μέσω της συμμετοχής και χαρακτηρίζεται από την φράση «Τι πιστεύεις;». Έχει την ικανότητα να συνεργάζεται, να αναπτύσσει την επικοινωνία, να ακούει και να στέλνει πειστικά και ξεκάθαρα μηνύματα. Επίσης καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και αφοσίωσης. Ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, μεταβιβάζει αρμοδιότητες και υποστηρίζει τους υπαλλήλους. Θεωρεί το άτομο ικανό για αυτό-καθοδήγηση και άξιο εμπιστοσύνης. Θεωρείται κατάλληλος στις περιπτώσεις όπου ο ηγέτης νιώθει αβέβαιος για το ποια είναι η καλύτερη κατεύθυνση που πρέπει να πάρει και χρειάζεται ιδέες και οδηγίες από ικανούς υπαλλήλους, αλλά ακόμα και όταν υπάρχει ένας καθορισμένος στόχος, το δημοκρατικό στυλ λειτουργεί καλά όταν χρειάζονται νέες ιδέες για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Στο στυλ καθαριστής ρυθμού, ο ηγέτης θέτει υψηλά πρότυπα απόδοσης, είναι παθιασμένος με την ιδέα ότι όλα πρέπει να γίνονται καλύτερα και γρηγορότερα, και χαρακτηρίζεται από την φράση «Κάντο όπως εγώ» (Βάρβογλη, 2004). Ένας ηγέτης με στυλ ρυθμό διακατέχεται από ευσυνειδησία, παίρνει

πρωτοβουλίες και έχει φιλοδοξίες που είναι ανεξάρτητες από τις οικονομικές απολαβές και του κύρους. Ένας τέτοιος ηγέτης περιμένει τα άτομα του να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και σκέφτεται ότι «αν εγώ πρέπει να σου πω, τότε είσαι το λάθος άτομο για την δουλειά». Το στυλ αυτό θεωρείται κατάλληλο στις περιπτώσεις που χρειαζόμαστε γρήγορα αποτελέσματα.

Στο στυλ Laissez-faire ο ηγέτης αναπτύσσει τους ανθρώπους του για το μέλλον και λειτουργεί σαν σύμβουλος παρά σαν παραδοσιακό αφεντικό. Χαρακτηρίζεται από την φράση «Προσπάθησε αυτό», έχει την ικανότητα της αυτοαντίληψης, της ενσυναίσθησης και την τάση να βοηθάει τα άτομα να ανακαλύψουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και να τις δέσουν με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες.

Εμπνυχώνει τα άτομα να θέσουν μακροπρόθεσμους αναπτυξιακούς στόχους και να αντιληφθούν την εικόνα της επιτυχίας, και καλλιεργεί αφοσίωση και εμπιστοσύνη. Θεωρείται κατάλληλο στις περιπτώσεις που τα άτομα έχουν ήδη αναγνωρίσει τις αδυναμίες τους και θα ήθελαν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Συγχρόνως πρέπει πάντοτε να έχει υπόψη του δύο παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τόσο την συμπεριφορά όσο και την απόδοση όλων των ατόμων μέσα σε μια οργάνωση. Ο πρώτος είναι η αυτοδέσμευση που σημαίνει την ύπαρξη εμπιστοσύνης του ατόμου στον ίδιο του τον εαυτό. Επίσης σημαίνει ότι το άτομο έχει ισχυρά κίνητρα για να πετύχει στους στόχους του σε συσχετισμό με την υπευθυνότητα και την αφοσίωση του ατόμου. Κατά δεύτερο λόγο τα εφόδια, οι ικανότητες, η επάρκεια, είναι σημαντικοί παράγοντες για απόδοση. Φυσικά αυτά προϋποθέτουν γνώση, ειδικές ικανότητες που αποκτώνται με την κατάλληλη εκπαίδευση και πείρα.

Εν κατακλείδι, επισημαίνουμε ότι ένας επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που χειρίζεται τέσσερα ή παραπάνω στυλ ηγεσίας και γνωρίζει να τα συνδυάζει ανάλογα με την περίπτωση. Συγχρόνως το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας είναι αυτό που προσαρμόζεται κάθε φορά στο συγκεκριμένο άτομο που καλείται να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

Ο Κος Μπουραντάς αναφέρει: Όταν θέτω το ερώτημα: «ποιο στυλ ηγεσίας είναι το πλέον κατάλληλο-αποτελεσματικό;» οι μισοί απαντούν, δημοκρατικό-συμμετοχικό και οι άλλοι μισοί απαντούν «εξαρτάται από την περίπτωση».

Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται. Πρέπει δηλαδή να είναι ταιριαστό με το περιβάλλον στα πλαίσια

του οποίου ασκείται αλλά και με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Το πιο σημαντικό στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται το στυλ ηγεσίας, είναι τα άτομα-συνεργάτες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος-ηγέτης έχει να υλοποιήσει το έργο.(η ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα). Όταν αυτή είναι χαμηλή, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή ταιριάζουν τα πιο συμμετοχικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το σημείο της μελέτης μας θα περιγράψουμε τις παραμέτρους πάνω στους οποίους θα οριστεί η μεθοδολογία της εργασίας μας. Η διοικητική μελέτη έχει τρεις βασικούς παραμέτρους συμπεριλαμβανομένων και των διαφόρων εναλλακτικών μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πάρουμε τις απαραίτητες πληροφορίες. Συγχρόνως στην μεθοδολογία μας περιγράφετε και η διαφορά μεταξύ των πρωτευόντων και δευτερευόντων πληροφοριών αλλά και η ανάλυση των πληροφοριών αυτών.

4.1.ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Οι τρεις βασικές παράμετροι είναι :

- Θετικισμός,
- Φαινομενολογία
- Ενεργητική μελέτη.

Συγχρόνως θα παρουσιάσουμε τις εναλλακτικές ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους.

4.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες.

Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τη θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνεβαίνανε διαφορετικά για παράδειγμα αν οι εταιρίες δεν εφαρμόσουν σωστά το μάνατζμεντ αλλά και τις οργανωτικές αρχές τη θα συμβεί προκειμένου να καταλήξουμε αν αξίζει να το εφαρμόσει η όχι.

Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει πως πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι:

- Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα.
- Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω του αλλά και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν.
- Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που διέπει το θέμα όπου αναλύει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν.
- Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίξει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Γι' αυτό το λόγω ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία

Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον «συμφέρει» μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από την έρευνα που κάνει για τους άλλους. Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα.

Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα, και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις από αυτές τις ιδέες.

Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να βασιστεί ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις στο θέμα.

Η τρίτη ερευνητική μέθοδος είναι η δραστική έρευνα. Αυτή η μέθοδος δανείζεται πολλά από τις προηγούμενες δυο μεθόδους και είναι η μέθοδος που πρόκειται να χρησιμοποιήσουμε. Η βασική παράμετρο αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι η βάση για την αλλαγή, η αλλαγή είναι ο βασικός στόχος μιας έρευνας. Με βάση τους Elden και Chisholm (1993) το κλασικό μοντέλο της δραστικής μελέτης στηρίζεται σε πέντε βασικές παραμέτρους: σκοπός και επιλογή, μελέτη, αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα, γνώσεις.

Σκοπός και επιλογή: Σημαίνει ότι η δραστική έρευνα δεν δέχεται την επιστήμη απόλυτα ανεξάρτητη από τις αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας σε σχέση με την πρόβλεψη. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν ξεκάθαρες αξίες προκειμένου να έχουν ποιο ξεκάθαρες βλέψεις αλλά και να μπορούν να τις επιτύχουν.

Μελέτη: Η δραστική έρευνα είναι ένας συνδυασμός επίλυσης ρεαλιστικών και πρακτικών προβλημάτων. Οπότε η έρευνα βοηθάει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων, χρησιμοποιώντας υπαρκτές θεωρίες και όχι κατασκευασμένες. Η μελέτη επικεντρώνεται στο πρόβλημα αλλά και στην επίλυση του.

Αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή: Αυτή η παράμετρος βοηθάει στην περίπτωση που η αλλαγή είναι ο απόλυτος στόχος του ερευνητή, ο ερευνητής κάνει συστηματική συλλογή στοιχείων μέχρι να επιτύχει το στόχο του.

Προσωπική άποψη στην έρευνα: Η προσωπική άποψη στην έρευνα παίζει ρόλο προκειμένου να βάλει ο ερευνητής την δική του σφραγίδα στην έρευνα.

Γνώσεις: Ο ερευνητής προτού αρχίσει την ερευνά του πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις του προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του δηλαδή να επιλύσει τα προβλήματα του οργανισμού που αναλύει.

Ο μελετητής πρέπει να επικεντρωθεί στην δραστική έρευνα συμπεριλαμβάνοντας και άλλους ανθρώπους στην ερευνά του και στη διαδικασία αλλαγής να συμπεριλάβει όλα τα τμήματα του οργανισμού. Πρέπει να λάβει υπόψη

του τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση χρησιμοποιώντας τεστ, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια.

Από τη στιγμή που η έρευνα μας επικεντρώνετε στην ανάλυση του οργανισμού και την παρουσίαση αλλαγών και νέων καταστάσεων προκειμένου να βελτιωθεί ο οργανισμός. Η έρευνα που πρέπει να γίνει θα είναι η δραστική και θα ακολουθήσουμε τις δικές της μεθόδους και αρχές.

4.3.ΜΕΘΟΔΟΙ

Εκτός από τα διαφορετικά μέσα έχουμε και δύο διαφορετικές μεθόδους την ποσοτική και ποιοτική . Η ποσοτική μέθοδος χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια κατά τη διάρκεια της μελέτης και γι' αυτό είναι πιο πραγματική . Με βάση τον Easterby-Smith (1991) υπάρχουν 4 βασικοί τρόποι συλλογής ποσοτικών πληροφοριών: συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, τεστ\ στατιστικά μεγέθη, παρατηρητικότητα.

Οι συνεντεύξεις είναι χρήσιμες στην έρευνα αγοράς αλλά και σε θέματα διοίκησης μίας εταιρείας, σκοπός τους είναι να δούμε την άποψη ενός ατόμου της επιχείρησης για το θέμα που μας απασχολεί. Φυσικά ο ερευνητής θα σχολιάσει αυτή την άποψη βάση της ερευνάς του. Το σημαντικό είναι ο ερωτώμενος να έχει άμεση σχέση με το θέμα μας προκειμένου να μας δώσει χρήσιμες απαντήσεις.

Τα ερωτηματολόγια μας βοηθούν προκειμένου να πάρουμε απόψεις από περισσότερα άτομα και να στηρίξουμε την ερευνά μας σε στατιστικά αποτελέσματα που θα απορρέουν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Το βασικό σε ένα ερωτηματολόγιο είναι ο τρόπος που θα το σχεδιάσουμε δηλαδή αν θα περιλαμβάνει ποιο συγκεκριμένες ή ποιο γενικές ερωτήσεις φυσικά σε μία έρευνα βοηθούν οι ποιο συγκεκριμένες ερωτήσεις, μας δίνουν πιο ακριβή αποτελέσματα.

Τα τεστ έχουν περισσότερο διαγνωστική ουσία τα χρησιμοποιούν οι καθηγητές αλλά και οι μάνατζερ, έχουμε τη δυνατότητα μέσα από ένα τεστ να μάθουμε προσωπικά στοιχεία για τον άλλο αλλά και μετρήσουμε τις δυνατότητες του.

Τέλος η παρατηρητικότητα αυτή η μέθοδος ανήκει και στην ποιοτική έρευνα και έχει να κάνει με τη δυνατότητα του ερευνητή να παρατηρεί τα γεγονότα και να βγάζει τα δικά του συμπεράσματα

Η ποιοτική έρευνα στηρίζεται μόνο στην παρατηρητικότητα του ερευνητή και σε αυτά που μαθαίνει από τους ανθρώπους που απαρτίζουν τον οργανισμό που αναλύει. Φυσικά είναι αδύνατο για τον ερευνητή να κρατήσει όλες τις πληροφορίες που μαθαίνει από τους γύρω του, γι' αυτό και χρειάζεται και τη βοήθεια ενός δεύτερου ατόμου . Σε γενικές γραμμές η ποιοτική έρευνα στηρίζεται πολλή στην κρίση του ερευνητή.

4.4.ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Αυτή η ενότητα αναφέρεται στη σχέση πρωτευόντων και δευτερευόντων πληροφοριών αλλά και ποια μέθοδος ανάλυσης χρειάζεται για να πάρουμε πληροφορίες από αυτές τις δύο πηγές

4.4.1. ΠΡΩΤΕΥΟΥΣΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Οι πρωτεύουσες πληροφορίες είναι αυτές που παίρνουμε απευθείας από την ερευνά μας, οι πρωτεύουσες πληροφορίες προέρχονται από την διοίκηση το προσωπικό και στην περίπτωση μας από τις διοικήσεις γνωστών επιχειρήσεων.

Μέσα από τα ερωτηματολόγια μπορούμε να μάθουμε το τι πιστεύει το προσωπικό αλλά και η διοίκηση για τη χρησιμοποίηση του μάνατζμεντ αλλά και την οργάνωση των εταιριών αυτών.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε τόσο στο προσωπικό όσο και στη διοίκηση. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από ένα σύνολο περισσότερων από 20 ερωτήσεων όπως προβλέπεται, ενώ οι ερωτήσεις ήταν κυρίως κλειστού τύπου με κάποιες από αυτές να έχουν και κλίμακες των απαντήσεων τις οποίες ο ερωτώμενος ιεραρχούσε, ανάλογα με τη σπουδαιότητα της απάντησης.

Επίσης σημειωτέον είναι ότι επειδή οι εταιρίες αδυνατούσαν να απαντήσουν στην έρευνα, απεστάλησαν με e-mail.

4.4.2. ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Οι δευτερεύουσες πληροφορίες είναι έτοιμες πληροφορίες που παίρνουμε από διάφορες πηγές και χρησιμοποιούμε απευθείας στη μελέτη μας. Αυτές οι πηγές μπορεί να είναι η ίδια η εταιρία μέσα από τα διοικητικά τμήματα. Φυσικά είναι και τα διάφορα άρθρα, η πλούσια βιβλιογραφία το Ιντερνετ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρατήθονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα δημογραφικά δεδομένα:

5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

		N	%
Φύλο	Ανδρας	66	44,0%
	Γυναίκα	84	56,0%
Ηλικία	25-35	96	64,0%
	36-45	39	26,0%
	46-55	15	10,0%
	55+	0	,0%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια	6	4,1%
	Δευτεροβάθμια	24	16,3%
	Τριτοβάθμια	117	79,6%
Είστε κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών;	Ναι	39	26,5%
	Όχι	108	73,5%
Πόσα χρόνια προϋπηρεσία έχετε στο κλάδο αυτό;	1-3	3	2,0%
	4-8	48	32,0%
	9-15	54	36,0%
	16-23	42	28,0%
	23+	3	2,0%
Έχετε εργαστεί σε άλλη Επιχείρηση;	Ναι	60	40,0%
	Όχι	90	60,0%
Ποια η θέση σας στην Επιχείρηση όπου εργάζεστε;	Διευθυντής	15	10,0%
	Υποδιευθυντής	6	4,0%
	Προϊστάμενος ή αναπληρωτής	24	16,0%
	Υπάλληλος	105	70,0%
Εργάζεστε:	Στη κεντρική διεύθυνση	126	84,0%

	Σε υποκατάστημα του δικτύου	24	16,0%
--	-----------------------------	----	-------

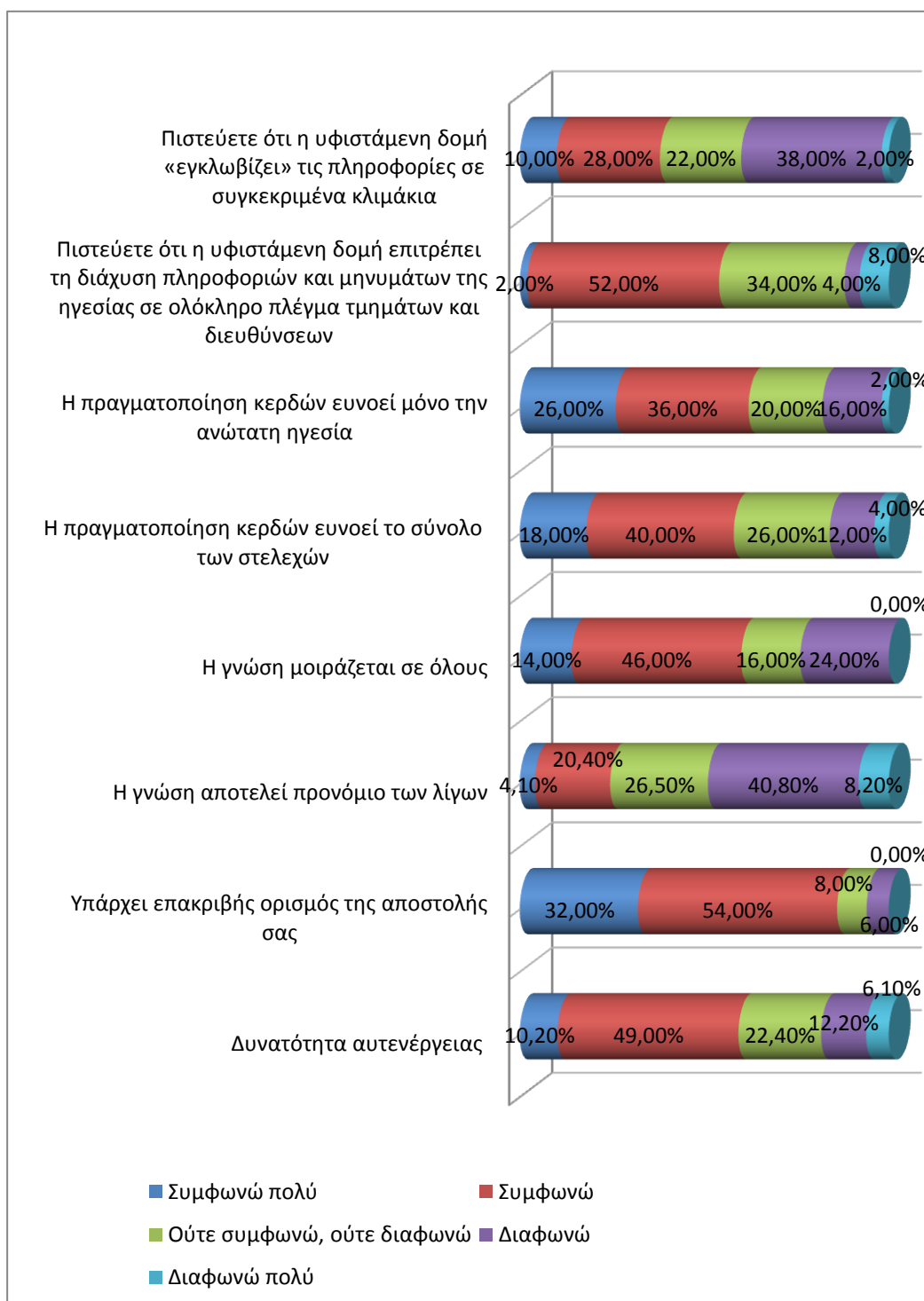
Σύμφωνα με το παραπάνω πίνακα η αναλογία ανδρών και γυναικών είναι 44% και 56% αντίστοιχα. Το 64% είναι ηλικίας από 25 έως 35 ετών, το 26% είναι από 36-45 ετών και το υπόλοιπο 10% από 46 έως 55 ετών. Ακόμα το 79,6% των ερωτώμενων έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 16,3% δευτεροβάθμια και το 4,1% πρωτοβάθμια. Επιπλέον το 26,5% έχει μεταπτυχιακό τίτλο.

Ως προς την προϋπηρεσία στο τραπεζικό κλάδο το 36% ανέφερε από 9 – 15 έτη, το 28% από 16-23 έτη, το 32% από 4-8 έτη, το 2% από 1-3 έτη και το υπόλοιπο 2% πάνω από 23 έτη. Το 40% ανέφερε ότι έχει δουλέψει στο παρελθόν σε άλλη Επιχείρηση. Το 70% ανέφερε ότι είναι υπάλληλος, το 16% προϊστάμενος ή αναπληρωτής, το 10% διευθυντής και το 4% υποδιευθυντής.

Ακόμα το 84% εργάζεται στη κεντρική διεύθυνση ενώ το 16% σε υποκαταστήματα. Από τα 150 άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο 27 δήλωσαν ότι είναι τελειόφοιτοι σχολών (9 διοίκηση επιχειρήσεων, 3 Γαλλική φιλολογία, 3 Γερμανική φιλολογία, 3 Διαχείριση φυσικού περιβάλλοντος, 3 κοινωνιολογία, 3 οικονομικό νομικής, 3 φυσικό).

5.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

5.2.1 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



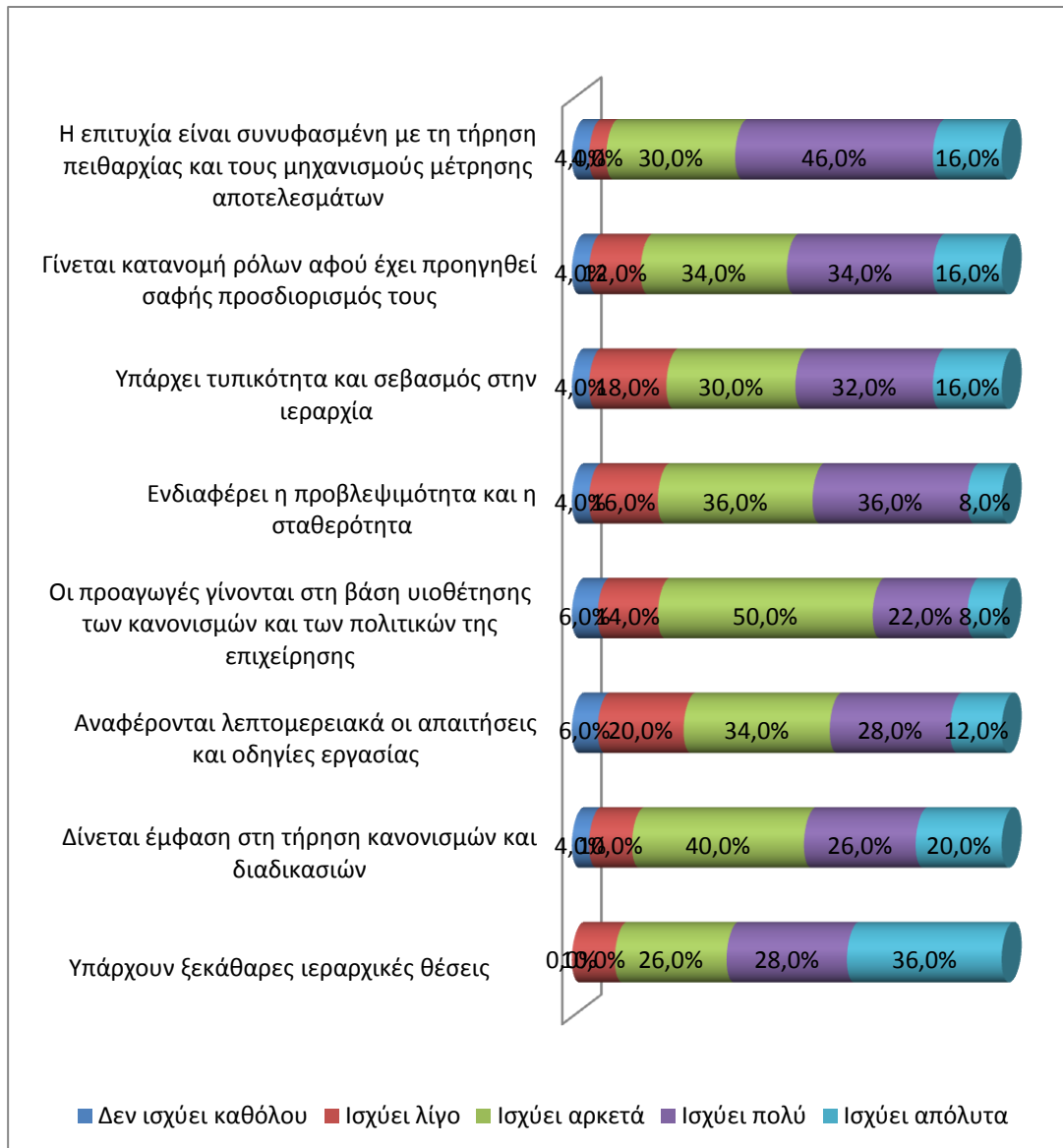
5.2.1.1 ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΕΧΕΙ:

Παρατηρείτε ότι το 86% των εργαζομένων έχει την δυνατότητα επακριβή ορισμού της αποστολής του ενώ το 8% δεν εκφράζει άποψη.

Το 62% θεωρεί ότι η πραγματοποίηση κερδών ευνοεί μόνο την ανώτατη ηγεσία ενώ το 20% δεν εκφράζει άποψη. Ακόμα το 60% θεωρεί ότι η γνώση μοιράζεται σε λίγους ενώ το 16% δεν εκφράζει άποψη. Επιπλέον το 59,2% των εργαζομένων έχει την δυνατότητα αυτενέργειας ενώ το 22,4% δεν εκφράζει άποψη. Το 58% θεωρεί ότι η πραγματοποίηση κερδών ευνοεί το σύνολο των στελεχών ενώ το 26% δεν εκφράζει άποψη. Το 54% πιστεύει ότι η υφιστάμενη δομή επιτρέπει τη διάχυση πληροφοριών και μηνυμάτων της ηγεσίας σε ολόκληρο πλέγμα τμημάτων και διευθύνσεων ενώ το 34% δεν εκφράζει άποψη. Το 38% πιστεύει ότι η υφιστάμενη δομή «εγκλωβίζει» τις πληροφορίες σε συγκεκριμένα κλιμάκια ενώ το 22% δεν εκφράζει άποψη. Τέλος το 24,5% θεωρεί ότι η γνώση αποτελεί προνόμιο των λίγων ενώ το 26,5% δεν εκφράζει άποψη.

5.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

5.2.2.1 ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ:



Παρατηρείτε ότι το 92% των εργαζομένων να θεωρεί ότι ισχύει τουλάχιστον αρκετά η άποψη ότι η επιτυχία είναι συνυφασμένη με τη τήρηση πειθαρχίας και τους μηχανισμούς μέτρησης αποτελεσμάτων ενώ το 8% θεωρεί ότι ισχύει λίγο ή καθόλου.

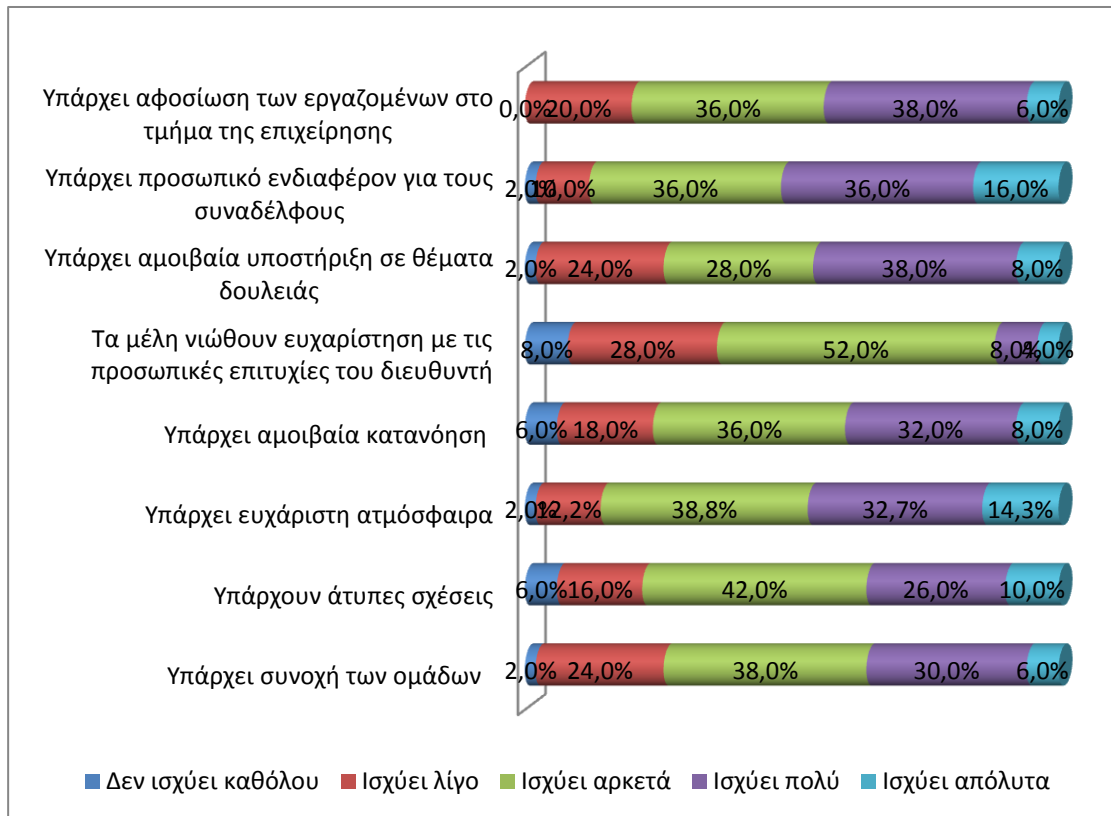
Το 90% θεωρεί ότι ισχύει τουλάχιστον αρκετά οι ξεκάθαρες ιεραρχικές θέσεις ενώ το 10% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Ακόμα το 86% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι δίνεται έμφαση στη τήρηση κανονισμών και διαδικασιών ενώ το 14% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Το 84% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι γίνεται

κατανομή ρόλων αφού έχει προηγηθεί σαφής προσδιορισμός τους ενώ το 16% το θεωρεί λίγο ή καθόλου.

Επιπλέον το 80% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι οι προαγωγές γίνονται στη βάση υιοθέτησης των κανονισμών και των πολιτικών της Επιχείρησης και ενδιαφέρει η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα ενώ το 20% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Το 78% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχει τυπικότητα και σεβασμός στην ιεραρχία ενώ το 22% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Τέλος το 74% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά αναφέρονται λεπτομερειακά οι απαιτήσεις και οδηγίες εργασίας ενώ το 26% το θεωρεί λίγο ή καθόλου.

5.2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

5.2.3.1 ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ :



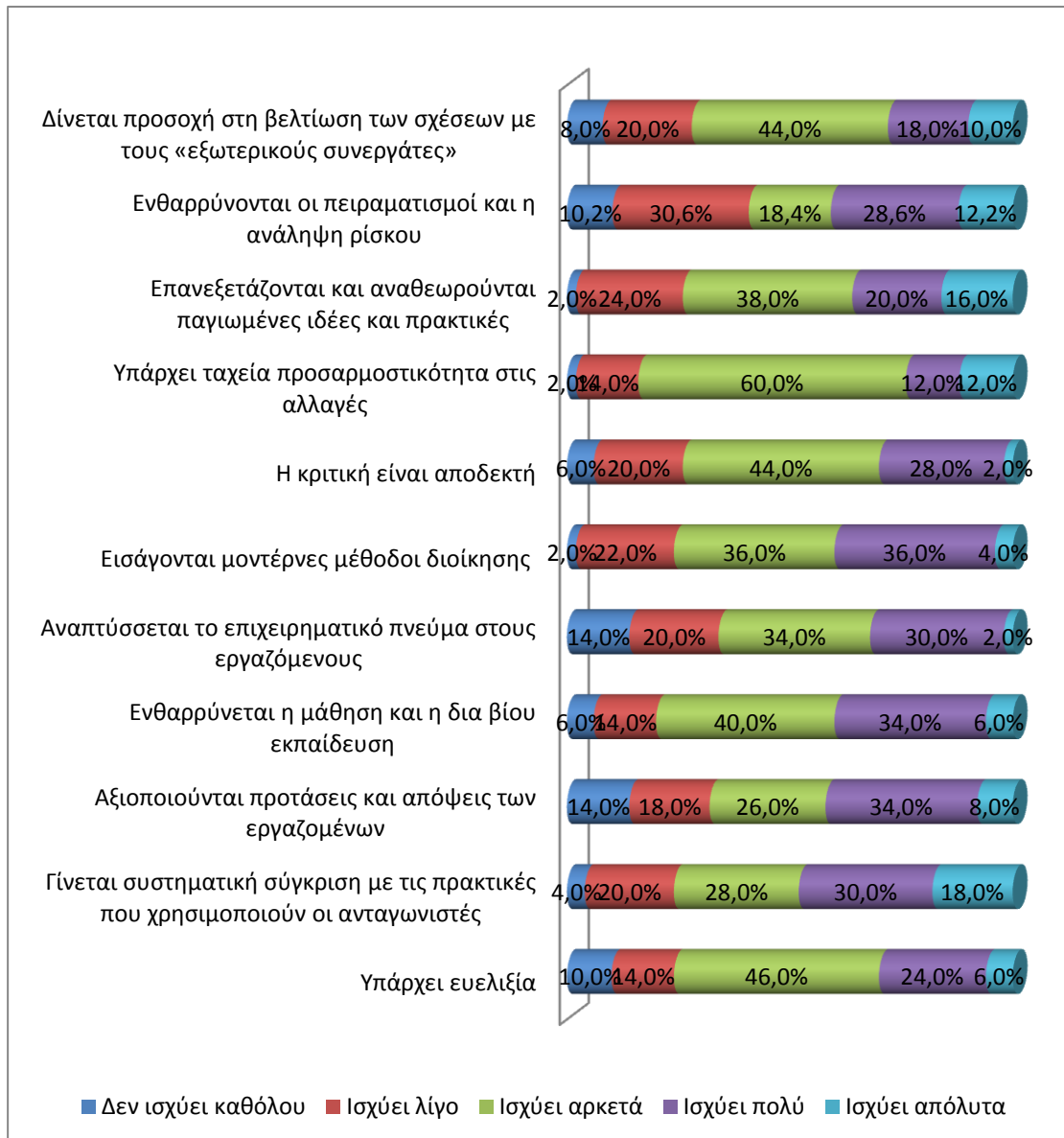
Παρατηρούμε το 88% των εργαζομένων να θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους ενώ το 12% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Το 85,8% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχει ευχάριστη ατμόσφαιρα ενώ το 14,2% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Ακόμα το 80% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχει αφοσίωση των εργαζομένων στο τμήμα της Επιχείρησης ενώ το 20% το θεωρεί λίγο ή καθόλου.

Το 78% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχουν άτυπες σχέσεις ενώ το 22% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Επιπλέον το 76% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχει αμοιβαία κατανόηση ενώ το 24% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Το 74% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη σε θέματα δουλειάς και συνοχή των ομάδων ενώ το 26% το θεωρεί λίγο ή καθόλου.

Τέλος το 64% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι τα μέλη νοιώθουν ευχαρίστηση με τις προσωπικές επιτυχίες του διευθυντή ενώ το 36% το θεωρεί λίγο ή καθόλου.

5.2.4 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ –ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ

5.2.4.1 ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΟΙΧΤΟΥΣ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ:



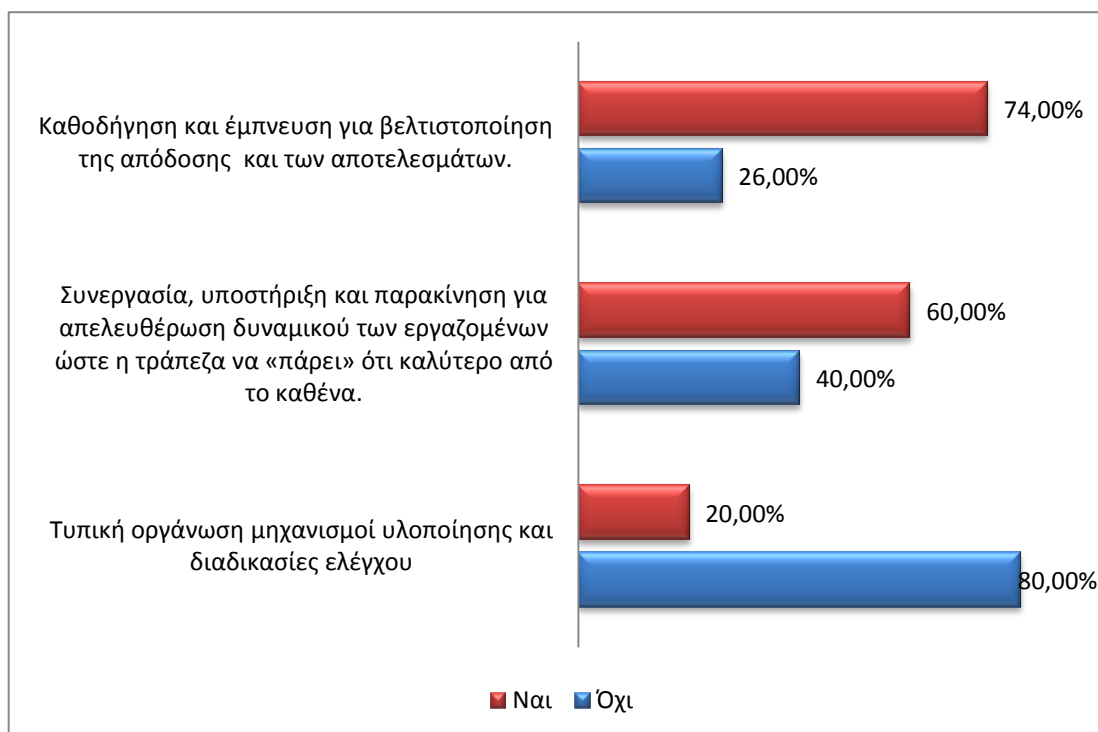
Παρατηρείτε το 84% των εργαζομένων να θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχει ταχεία προσαρμοστικότητα στις αλλαγές ενώ το 16% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Το 80% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι ενθαρρύνεται η μάθηση και η δια βίου εκπαίδευση ενώ το 20% το θεωρεί λίγο ή καθόλου.

Ακόμα το 76% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι υπάρχει ευελιξία, γίνεται συστηματική σύγκριση με τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές και εισάγονται μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης ενώ το 24% το θεωρεί λίγο ή καθόλου.

Το 74% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι η κριτική είναι αποδεκτή και ότι επανεξετάζονται και αναθεωρούνται παγιωμένες ιδέες και πρακτικές ενώ το 26% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Επιπλέον το 72% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά δίνεται προσοχή στη βελτίωση των σχέσεων με τους «εξωτερικούς συνεργάτες» ενώ το 28% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Το 68% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι αξιοποιούνται οι προτάσεις και απόψεις των εργαζομένων ενώ το 32% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Το 66% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι αναπτύσσεται το επιχειρηματικό πνεύμα στους εργαζόμενους ενώ το 34% το θεωρεί λίγο ή καθόλου. Τέλος το 59,2% θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι ενθαρρύνονται οι πειραματισμοί και η ανάληψη ρίσκου ενώ το 39,8% το θεωρεί λίγο ή καθόλου.

5.2.5 ΗΓΕΣΙΑ

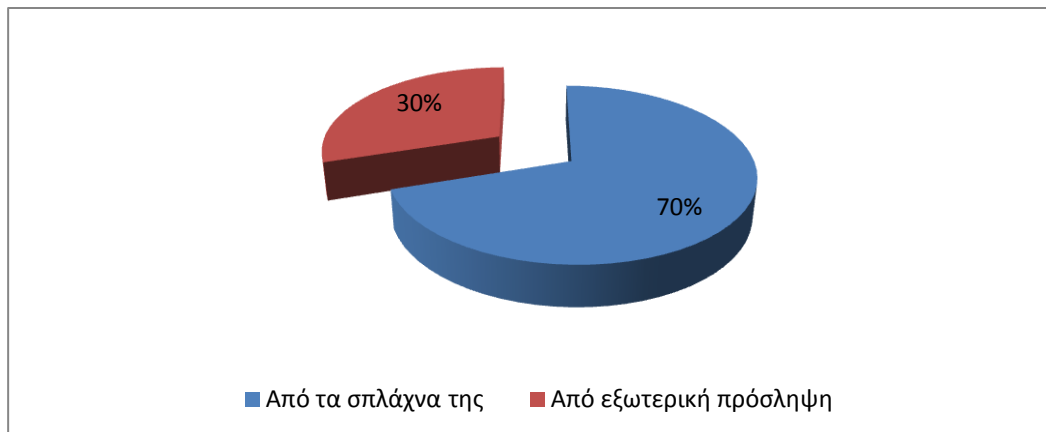
5.2.5.1 ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΜΕ Χ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ



Το 74% των ερωτώμενων αναφέρει ότι η ηγεσία σημαίνει καθοδήγηση και έμπνευση για βελτιστοποίηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων, το 64% θεωρεί ότι σημαίνει συνεργασία, υποστήριξη και παρακίνηση για απελευθέρωση δυναμικού των εργαζομένων ώστε η Επιχείρηση να «πάρει» ότι καλύτερο από το καθένα και το 20% θεωρεί ότι σημαίνει τυπική οργάνωση μηχανισμοί υλοποίησης και διαδικασίες ελέγχου.

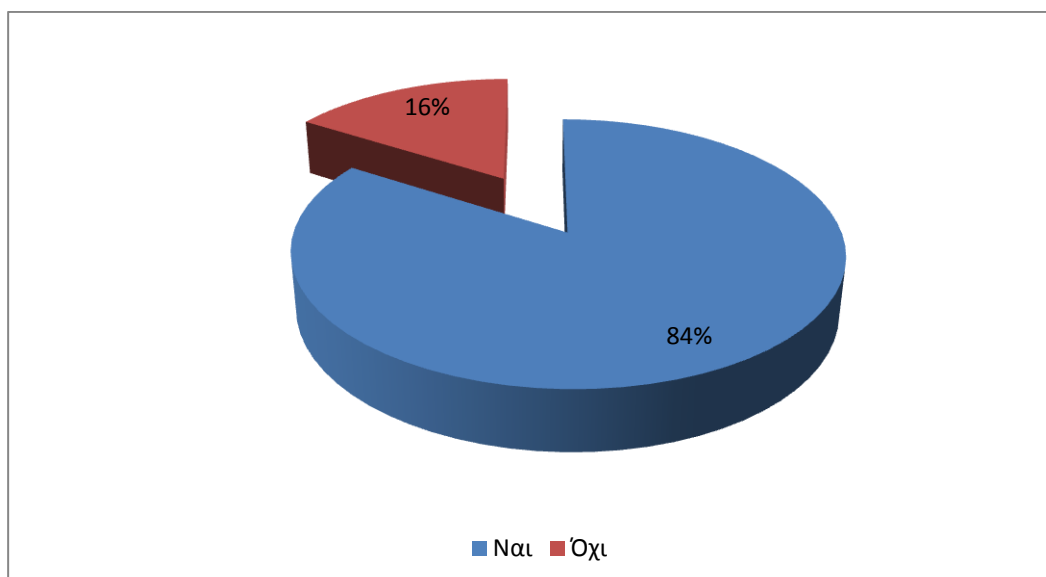
5.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

5.2.6.1 Πιστεύεται ότι η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προέρχεται:



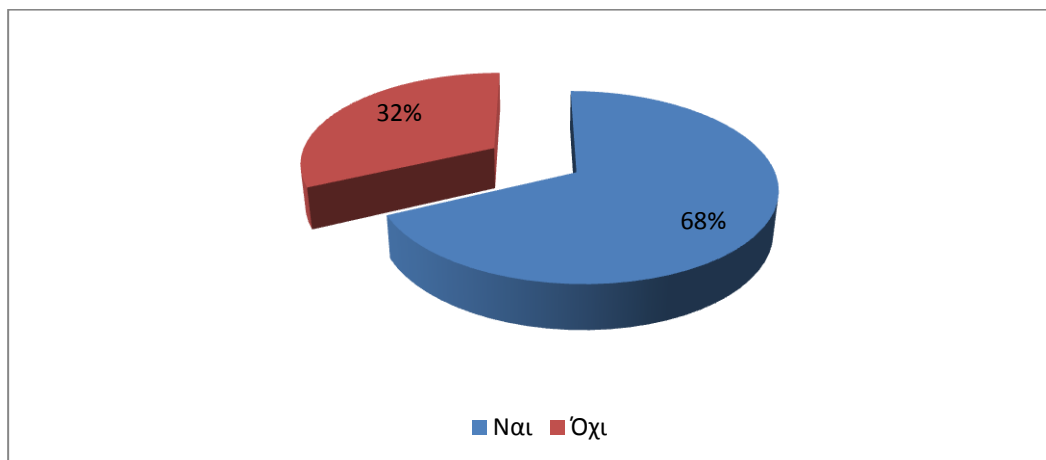
Το 70% των υπαλλήλων πιστεύει ότι η ανώτερη διοίκηση της Επιχείρησης θα πρέπει να προέρχεται από τα σπλάχνα της ενώ το 30% από εξωτερική πρόσληψη.

5.2.6.2 Στη περίπτωση που έχετε υφιστάμενους τους επιτρέπετε να εκφράζουν τις διαφωνίες τους ;



Το 84% των υπαλλήλων αναφέρει ότι επιτρέπει στους υφιστάμενους τους να εκφράζουν διαφωνίες.

5.2.6.3 Εσείς εκφράζετε ανοιχτά τη γνώμη σας για τους ανώτερους σας;



Το 68% των υπαλλήλων αναφέρει ότι εκφράζει ανοιχτά τη γνώμη τους για τους ανώτερους τους.

5.2.6.4 Χαρακτηρισμός της ηγεσίας :

	Καθόλου ή λίγο		Τουλάχιστον αρκετά	
	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό
Κάνει σαφές το όραμα για το μέλλον	51	34,0%	99	66,0%
Υλοποιεί στόχους	15	10,0%	135	90,0%
Ενεργοποιείται από τον ανταγωνισμό	18	12,0%	132	88,0%
Όσο πιο προκλητική είναι η ευθύνη που καλείται να αναλάβει τόσο πιο πολύ διασκεδάσει	51	34,0%	99	66,0%
Βλέπει τους συναδέλφους ως συνεργάτες	30	20,0%	120	80,0%
Αρέσκεται στη σταθερότητα	42	28,0%	108	72,0%
Είναι συγκεντρωτικός	54	36,7%	93	63,2%
Είναι ικανός διαπραγματευτής	36	24,0%	114	76,0%
Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβει	39	26,0%	111	74,0%

πρωτοβουλίες				
Είναι ανοιχτός σε προτάσεις	42	28,0%	108	72,0%
Βάζει τους υφισταμένους του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	57	38,0%	93	62,0%
Είναι ικανός στη διαχείριση πολύπλοκων γραφειοκρατικών εργασιών και διοικητικών συστημάτων.	36	24,0%	114	76,0%
Η επιρροή του βασίζεται στον έλεγχο	27	18,0%	123	82,0%
Ενδιαφέρεται για την υψηλή παραγωγή και επίτευξη στόχων.	9	6,1%	138	93,9%
Έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το που πηγαίνει και το που θα βρίσκεται η διεύθυνσή του σε μια 5ετία.	33	22,0%	117	78,0%
Επιζητά τη τελειότητα στην απόδοση του ίδιου και των υφισταμένων του	18	12,0%	132	88,0%
Βρίσκεται κοντά στους εργαζόμενους για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους.	27	18,0%	123	82,0%
Προωθεί προγράμματα εκπαίδευσης	63	42,0%	87	58,0%
Επιδιώκει τη συμμετοχή όλων όσων υπάγονται στη διεύθυνσή του.	36	24,0%	114	76,0%
Μελετάει τις διαφαινόμενες τάσεις σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο	57	38,0%	93	62,0%
Εστιάζει σε άμεσα αποτελέσματα	21	14,0%	129	86,0%
Εφαρμόζει προτάσεις υφισταμένων και τους αναδεικνύει	39	26,0%	111	74,0%

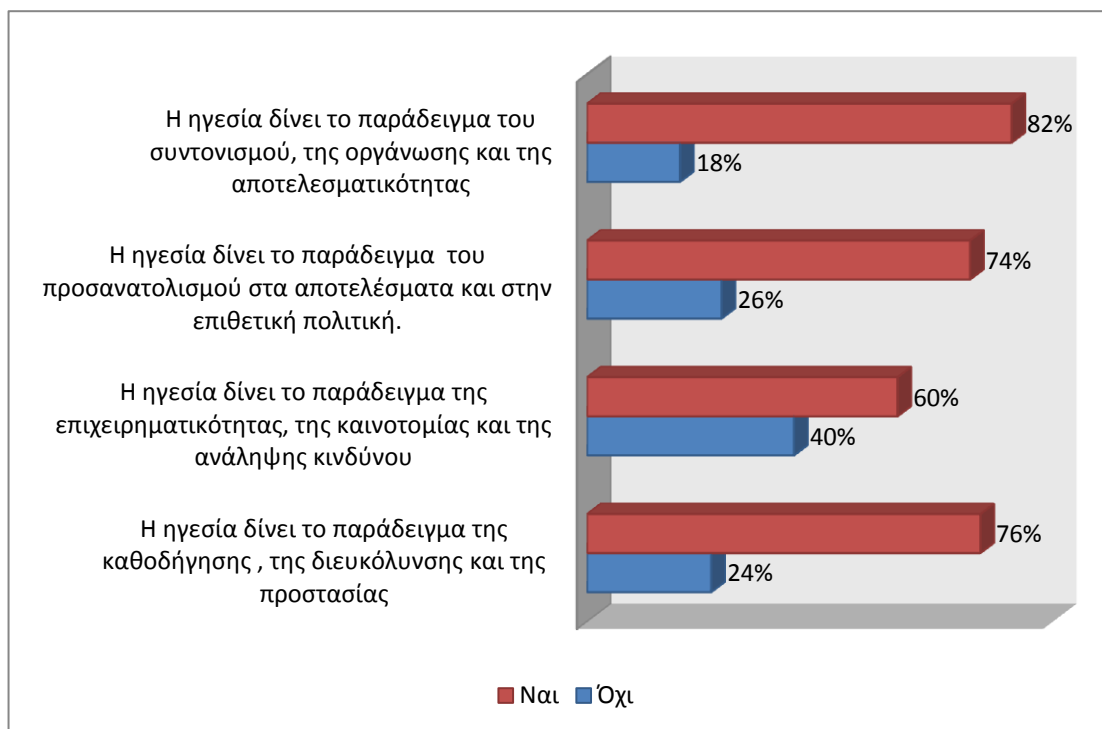
Χρησιμοποιεί τη θέση του για να επιβληθεί σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.	63	42,0%	87	58,0%
Επικοινωνεί άμεσα και συχνά με την ανώτατη ηγεσία τους εργαζόμενους και τους πελάτες.	33	22,0%	117	78,0%
Είναι αξιόπιστος και χαίρει εμπιστοσύνης και σεβασμού	30	20,0%	120	80,0%
Θέτει ερωτήματα «υποχρεώνοντας» τους υφισταμένους του να σκέφτονται την επίλυση των προβλημάτων με νέους τρόπους.	33	22,0%	117	78,0%
Είναι διαμεσολαβητικός και ικανός στη διαχείριση συγκρούσεων.	39	26,0%	111	74,0%
Εξασφαλίζει ότι κάθε λεπτομέρεια έχει προβλεφθεί όταν πρόκειται για ένα σύνθετο έργο.	45	30,0%	105	70,0%
Οδηγεί τη διεύθυνσή του σε παραγωγικότητα και κέρδη.	24	16,0%	126	84,0%
Χαίρεται να ενημερώνεται μέσα από άρθρα και βιβλία και να θέτει σε ενέργεια τα νέα δεδομένα.	54	36,0%	96	64,0%
Είναι τυπολάτρης και επιμένει στη τήρηση των διαδικασιών	66	44,0%	84	56,0%
Ενδιαφέρεται για το προσωπικό του.	33	22,0%	117	78,0%
Βλέπει τους άλλους ανταγωνιστικά και ενδιαφέρεται για τη «νίκη»	42	28,0%	108	72,0%
Συντηρεί τη δομή και τη ροή της εργασίας ως συνέχεια των προκατόχων του.	39	26,0%	111	74,0%

5.2.6.5 Χαρακτηρισμός επιχείρησης :

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια . Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους	28,50	20,33
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	23,10	15,72
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών . Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα	27,20	18,26
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος . Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	22,20	17,10

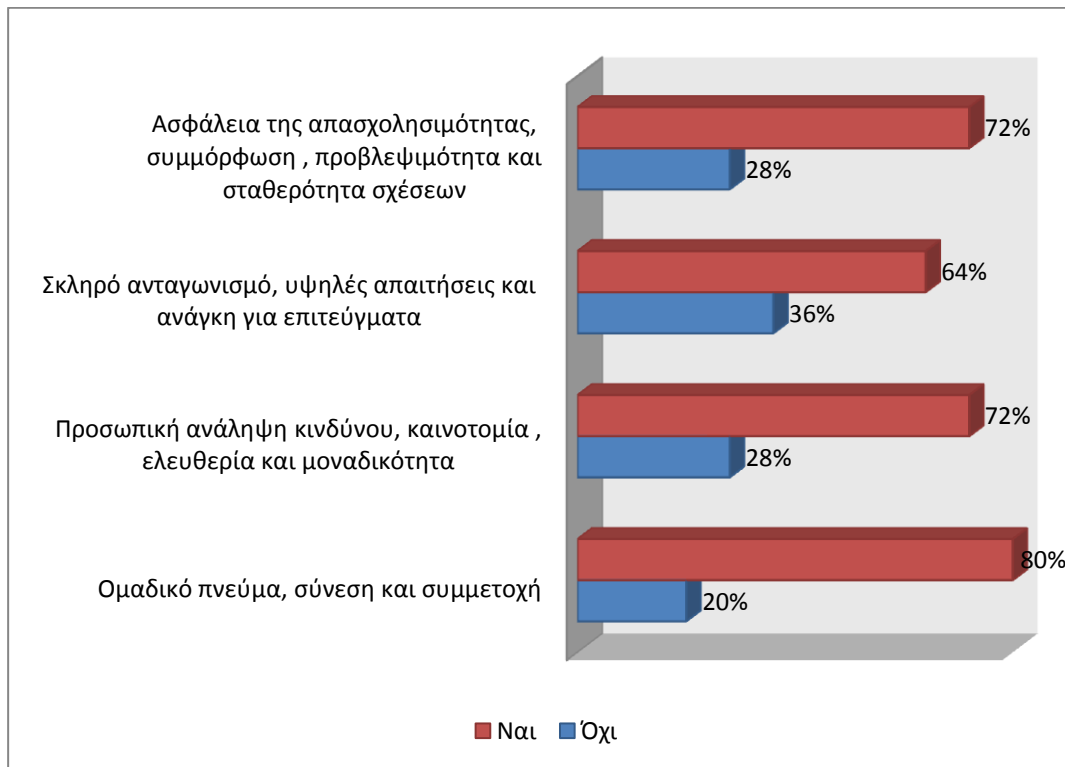
Παρατηρούμε ότι ο εργαζόμενος χαρακτηρίζει την εταιρεία ως μια μεγάλη οικογένεια η οποία είναι δυναμική και αναλαμβάνει ρίσκο. Είναι μια εταιρεία προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και λειτουργεί με βάση επίσημες διαδικασίες.

5.2.7 ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΔΙΝΕΙ ΩΣ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;



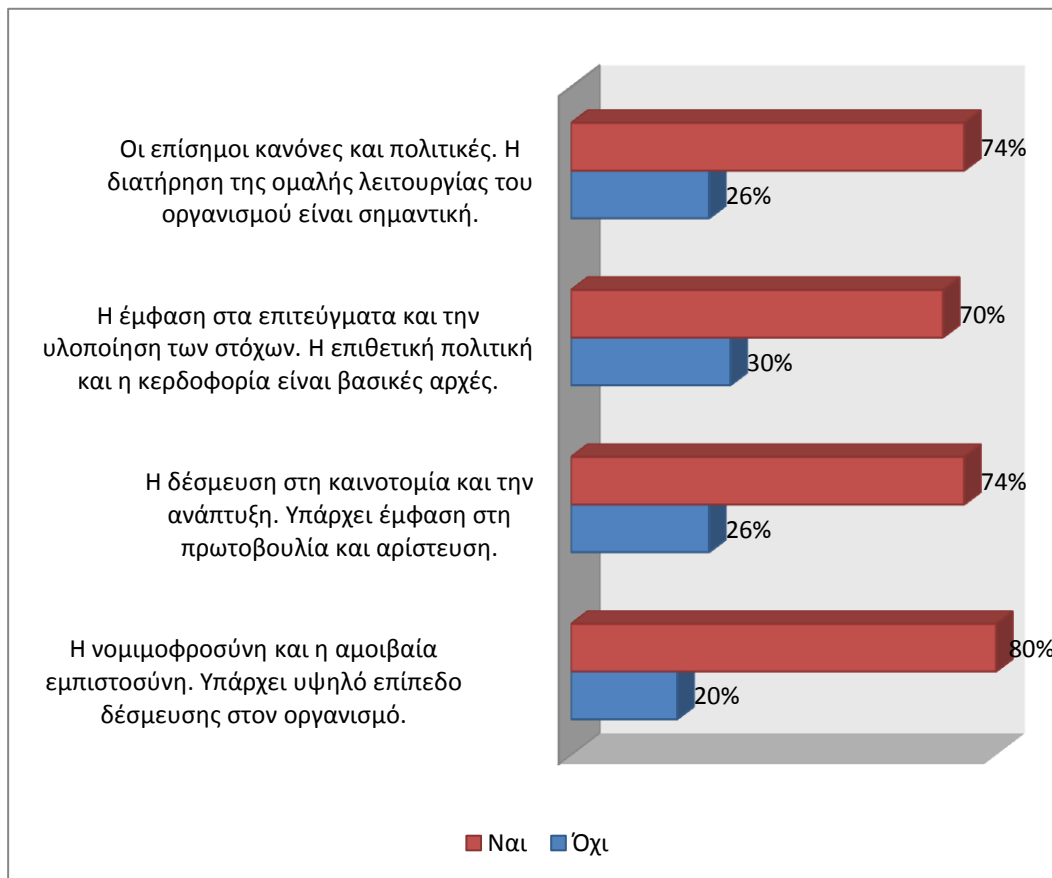
Οι εργαζόμενοι θα ήθελαν η ηγεσία να δίνει πρωτίστως το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας ενώ δευτερευόντως θα ήθελαν να καθοδηγεί, να διευκολύνει και να προστατεύει.

5.2.8 ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΙ ΤΟ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



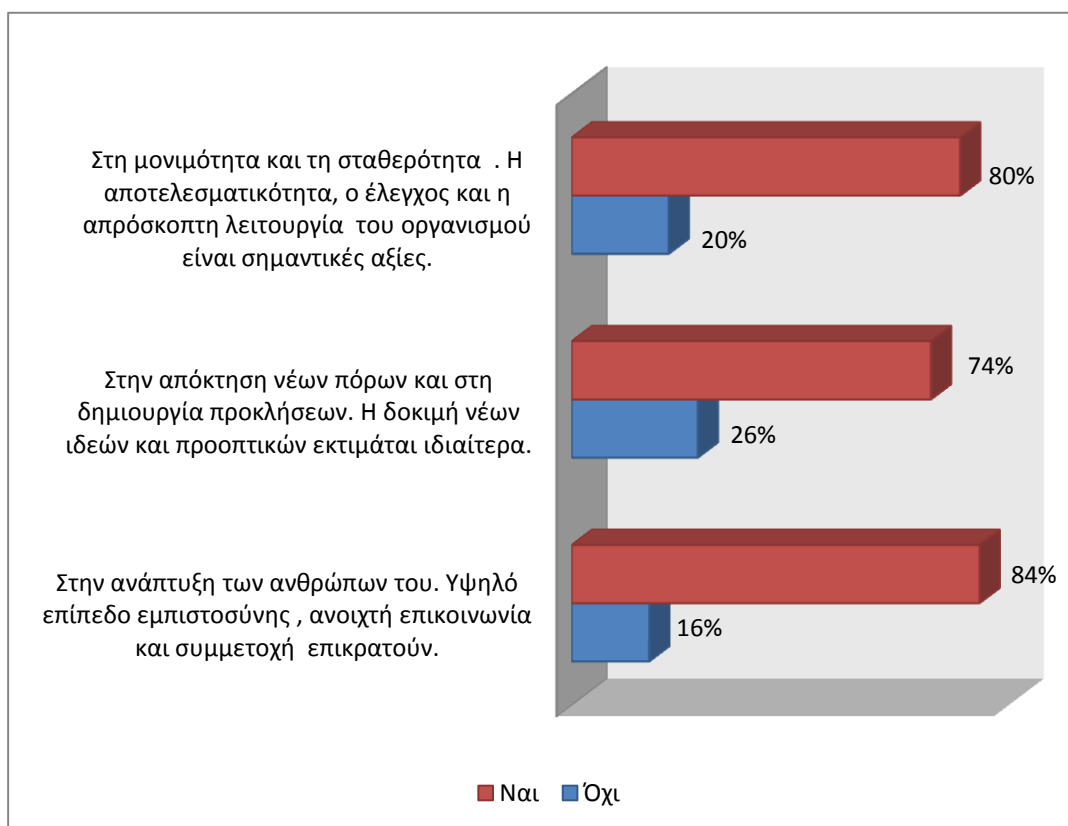
Οι εργαζόμενοι θα ήθελαν πρωτίστως το στυλ διοίκησης της εταιρείας να χαρακτηρίζεται από το ομαδικό πνεύμα, σύνεση και συμμετοχή.

5.2.9 ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΠΟΥ ΚΡΑΤΑ ΕΝΩΜΕΝΗ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



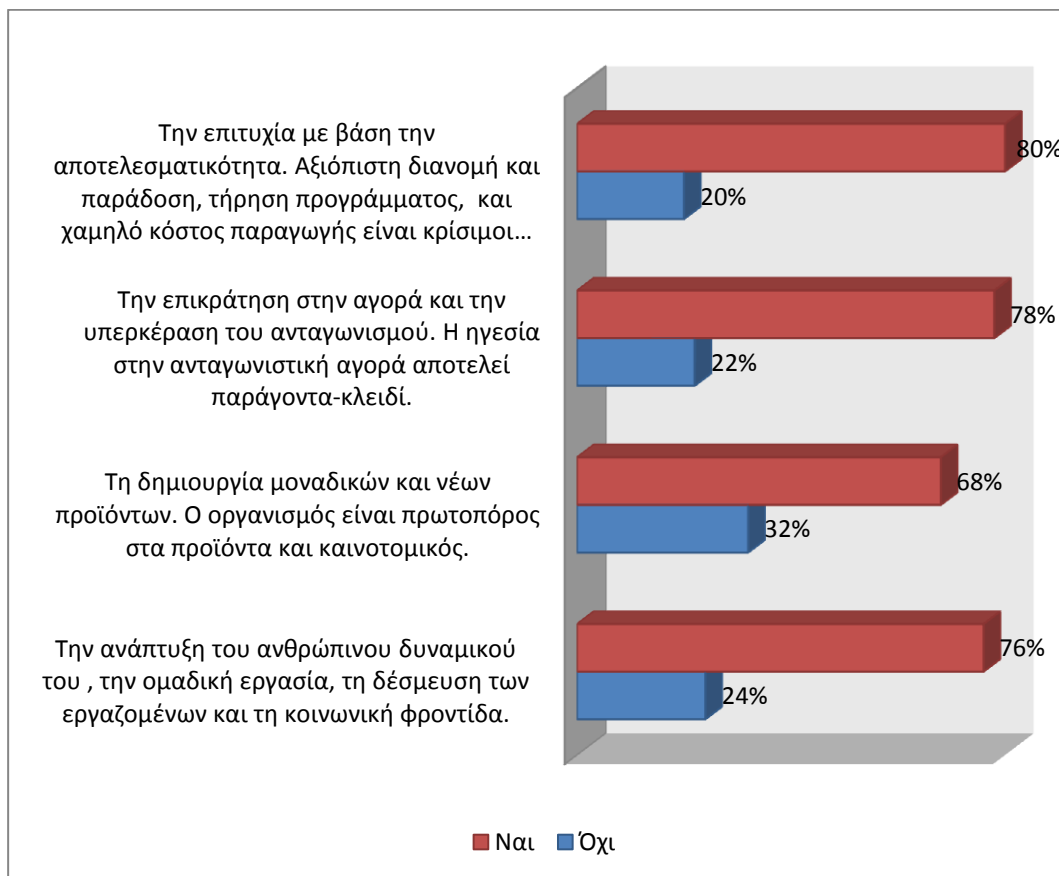
Οι εργαζόμενοι θα ήθελαν πρωτίστως ο συνδεδετικός κρίκος που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση να είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Να υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.

5.2.10 ΣΕ ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΔΙΝΕΙ ΕΜΦΑΣΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



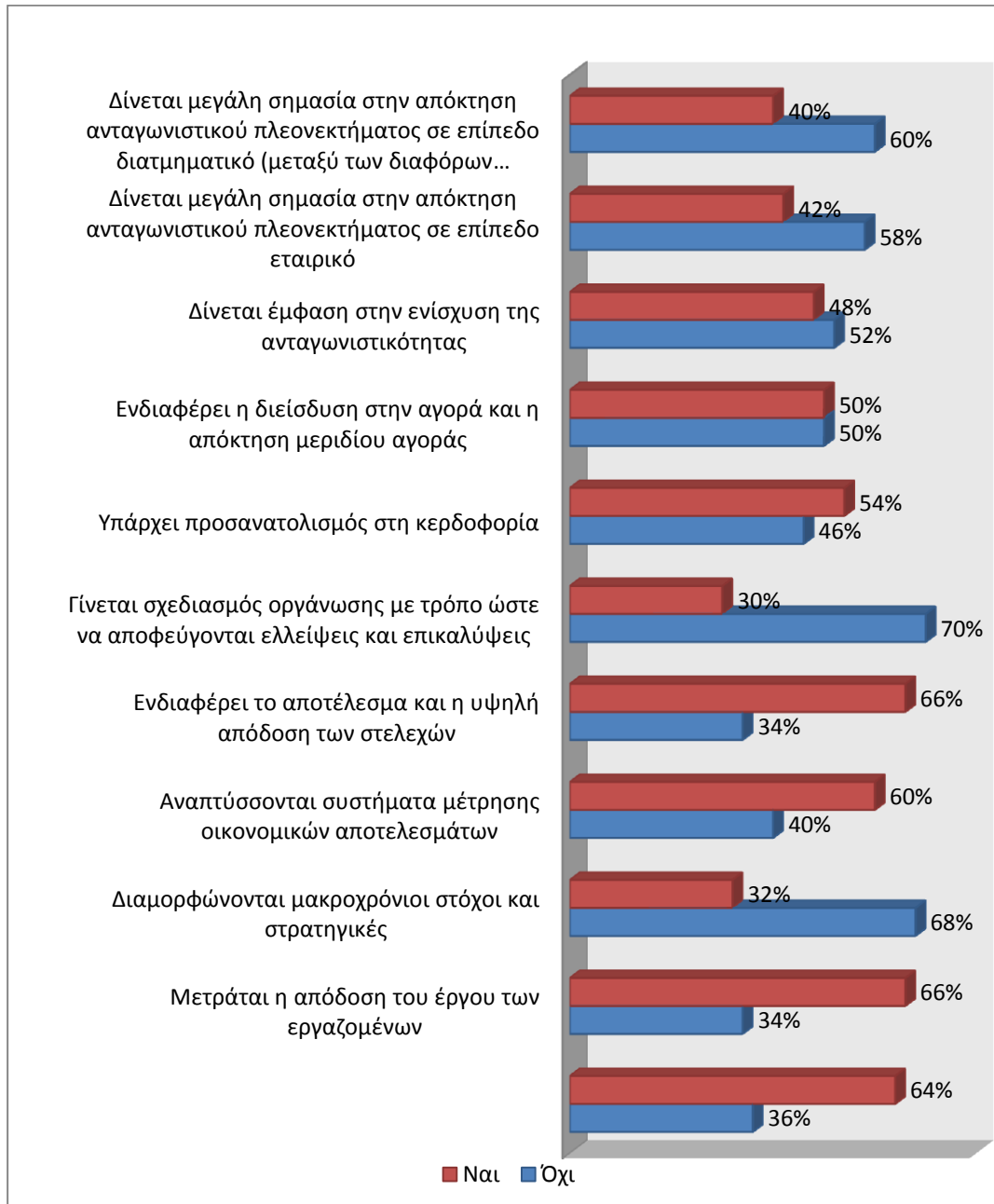
Οι εργαζόμενοι θα ήθελαν πρωτίστως η εταιρεία να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σε υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.

5.2.11 ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



Οι εργαζόμενοι θα ήθελαν πρωτίστως η επιτυχία να ορίζεται με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό της Επιχείρησης.

5.2.12 ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ:



Άνω του 60% των εργαζομένων πιστεύει σχετικά με την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα ότι υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι, μετράτε η απόδοση του έργου των εργαζομένων, αναπτύσσονται συστήματα μέτρησης οικονομικών αποτελεσμάτων και υπάρχει ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και την υψηλή απόδοση των στελεχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την παραπάνω ανάλυση βρήκαμε τα εξής:

Βρήκαμε άνω του 75% των εργαζομένων να πιστεύει ότι η υφιστάμενη δομή «εγκλωβίζει» τις πληροφορίες σε συγκεκριμένα κλιμάκια και παράλληλα επιτρέπει τη διάχυση πληροφοριών και μηνυμάτων της ηγεσίας σε ολόκληρο πλέγμα τμημάτων και διευθύνσεων, η πραγματοποίηση κερδών ευνοεί το σύνολο των στελεχών αλλά κυρίως την ανώτατη ηγεσία και η γνώση μοιράζεται σε όλους αλλά αποτελεί κυρίως προνόμιο των λίγων. Ένα ποσοστό της τάξης του 50%-60% πιστεύει ότι υπάρχει ακριβής ορισμός της αποστολής του ενώ θεωρεί ότι υπάρχει δυνατότητα αυτενέργειας.

Ως προς τις εσωτερικές διαδικασίες βρέθηκε ότι άνω του 75% των υπαλλήλων θεωρεί ότι ισχύουν τουλάχιστον αρκετά οι ξεκάθαρες ιεραρχικές θέσεις, η έμφαση στη τήρηση κανονισμών και διαδικασιών, η αναφορά με λεπτομέρεια των απαιτήσεων και των οδηγιών εργασίας, οι προαγωγές να γίνονται στη βάση υιοθέτησης των κανονισμών και των πολιτικών της Επιχείρησης, η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα, η τυπικότητα και ο σεβασμός στην ιεραρχία, η κατανομή ρόλων αφού έχει προηγηθεί σαφής προσδιορισμός τους και η επιτυχία είναι συνυφασμένη με τη τήρηση πειθαρχίας και τους μηχανισμούς μέτρησης αποτελεσμάτων.

Για τις ανθρώπινες σχέσεις βρέθηκε ότι άνω του 75% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ισχύουν αρκετά η συνοχή των ομάδων, οι άτυπες σχέσεις, η ευχάριστη ατμόσφαιρα, η αμοιβαία κατανόηση, η αμοιβαία υποστήριξη σε θέματα δουλειάς, το προσωπικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους και η αφοσίωση των εργαζομένων στο τμήμα της Επιχείρησης. Ακόμα το 64% πιστεύει ότι τουλάχιστον αρκετά ότι τα μέλη νοιώθουν ευχαρίστηση με τις προσωπικές επιτυχίες του διευθυντή.

Στο θέμα των προοπτικών και του επιχειρηματικού πνεύματος παρατηρήθηκε ότι άνω του 75% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ισχύουν αρκετά η ύπαρξη ευελιξίας, η συστηματική σύγκριση με τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές, η ενθάρρυνση για μάθηση και η δια βίου εκπαίδευση, η εισαγωγή μοντέρνων μεθόδων διοίκησης, η αποδοχή της κριτικής, η ταχεία προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, η επανεξέταση και η αναθεώρηση παγιωμένων

ιδεών και πρακτικών και η προσοχή στη βελτίωση των σχέσεων με τους εξωτερικούς συνεργάτες. Ακόμα το 68% των εργαζομένων θεωρεί ότι τουλάχιστον αρκετά ισχύει η αξιοποίηση προτάσεων και απόψεων από τους εργαζομένους ενώ το 59,2% θεωρεί ότι τουλάχιστον αρκετά ισχύει η ενθάρρυνση του πειραματισμού και η ανάληψη ρίσκου.

Για το τι σημαίνει ηγεσία το 74% των εργαζομένων ανέφερε ότι ηγεσία σημαίνει καθοδήγηση και έμπνευση για βελτιστοποίηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων, το 64% θεωρεί ότι σημαίνει συνεργασία, υποστήριξη και παρακίνηση για απελευθέρωση δυναμικού των εργαζομένων ώστε η Επιχείρηση να «πάρει» ότι καλύτερο από το καθένα και το 20% θεωρεί ότι σημαίνει τυπική οργάνωση μηχανισμοί υλοποίησης και διαδικασίες ελέγχου.

Βρήκαμε ακόμα ότι το 70% των υπαλλήλων πιστεύει ότι η ανώτερη διοίκηση της Επιχείρησης θα πρέπει να προέρχεται από τα σπλάχνα της ενώ το 30% από εξωτερική πρόσληψη. Το 84% των υπαλλήλων αναφέρει ότι επιτρέπει στους υφιστάμενους τους να εκφράζουν διαφωνίες και το 68% των υπαλλήλων αναφέρει ότι εκφράζει ανοιχτά τη γνώμη τους για τους ανωτέρους τους.

Επιπρόσθετα στο θέμα του χαρακτηρισμού της ηγεσίας βρήκαμε ότι άνω του 80% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο διευθυντής του βλέπει τους συναδέλφους ως συνεργάτες, είναι αξιόπιστος και χαίρει εμπιστοσύνης και σεβασμού, η επιρροή του βασίζεται στον έλεγχο, βρίσκεται κοντά στους εργαζομένους για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους, οδηγεί τη διεύθυνση του σε παραγωγικότητα και κέρδη, εστιάζει σε άμεσα αποτελέσματα, ενεργοποιείται από τον ανταγωνισμό, επιζητά την τελειότητα στη απόδοση του ίδιου και των υφιστάμενων του, υλοποιεί στόχους και ενδιαφέρεται για την υψηλή παραγωγή και επίτευξη στόχων.

Επίσης άνω του 70% μέχρι και το 78% των υπαλλήλων πιστεύει ότι ο διευθυντής του εξασφαλίζει κάθε λεπτομέρεια έχει προβλεφθεί όταν πρόκειται για ένα σύνθετο έργο, αρέσκεται στη σταθερότητα, είναι ανοιχτός στις προτάσεις, βλέπει τους άλλους ανταγωνιστικά και ενδιαφέρεται για τη νίκη, συντηρεί τη δομή και τη ροή της εργασίας ως συνέχεια των προκατόχων του, εφαρμόζει προτάσεις υφισταμένων και τους αναδεικνύει, είναι διαμεσολαβητικός και ικανός στη διαχείριση συγκρούσεων, ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναλάβουν

πρωτοβουλίες, είναι ικανός διαπραγματευτής, επιδιώκει τη συμμετοχή όλων όσων υπάγονται στη διεύθυνση του, είναι ικανός στη διαχείριση πολύπλοκων γραφειοκρατικών εργασιών και διοικητικών συστημάτων, ενδιαφέρεται για το προσωπικό του, έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το που πηγαίνει και το που θα βρίσκεται η διεύθυνση του σε μια 5ετία, επικοινωνεί άμεσα και συχνά με την ανώτατη ηγεσία, τους εργαζομένους και τους πελάτες και θέτει ερωτήματα υποχρεώνοντας τους υφιστάμενους του να σκέφτονται την επίλυση των προβλημάτων με νέους τρόπους.

Επίσης άνω του 56% έως και το 66% των υπαλλήλων θεωρεί ότι ο διευθυντής είναι τυπολάτρης και επιμένει στη τήρηση των διαδικασιών, προωθεί προγράμματα εκπαίδευσης, χρησιμοποιεί τη θέση του για να επιβληθεί σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, βάζει τους υφιστάμενους του στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, μελετάει τις διαφαινόμενες τάσεις σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, είναι συγκεντρωτικός, χαίρεται να ενημερώνεται μέσα από άρθρα και βιβλία και να θέτει σε ενέργεια νέα δεδομένα, κάνει σαφές το όραμα για το μέλλον και όσο πιο προκλητική είναι η ευθύνη που καλείται να αναλάβει τόσο πιο πολύ διασκεδάζει.

Παρατηρήσαμε ακόμα ότι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν την εταιρεία ως μια μεγάλη οικογένεια η οποία είναι δυναμική και αναλαμβάνει ρίσκο. Είναι μια εταιρεία προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και λειτουργεί με βάση επίσημες διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι θα ήθελαν η ηγεσία να δίνει πρωτίστως το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας ενώ δευτερευόντως θα ήθελαν να καθοδηγεί, να διευκολύνει και να προστατεύει.

Ακόμα οι εργαζόμενοι θα ήθελαν πρωτίστως το στυλ διοίκησης της εταιρείας να χαρακτηρίζεται από το ομαδικό πνεύμα, σύνεση και συμμετοχή. Θα ήθελαν πρωτίστως ο συνδετικός κρίκος που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση να είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Να υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό. Επιπλέον οι εργαζόμενοι θα ήθελαν πρωτίστως η εταιρεία να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σε υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοικτή επικοινωνία και συμμετοχή.

Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι θα ήθελαν πρωτίστως η επιτυχία να ορίζεται με βάση την αποτελεσματικότητα. Την αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση

προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό της Επιχείρησης. Τέλος άνω του 60% των εργαζομένων πιστεύει σχετικά με την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα ότι υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι, μετράτε η απόδοση του έργου των εργαζομένων, αναπτύσσονται συστήματα μέτρησης οικονομικών αποτελεσμάτων και υπάρχει ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και την υψηλή απόδοση των στελεχών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Armstrong, S. (2001) “Are you a “transformational” coach?” Journal of Physical education, recreation and dance, 72(3), 44-47
2. Blake, R., Mouton, J. (1964) “The managerial grid” Gulf publishing, Houston
3. Eales-White R., (2003). Πώς να ενισχύσετε τις ηγετικές σας ικανότητες., Ελευθερουδάκης
4. Fahey & Narayanan (1986) “Macro-environment analysis for strategic management”, West Publishing
5. Filley, A. C., House R.J., Kerr, S. (1976) “Managerial process and organizational behaviour” 2nd Edition
6. Gibson J.,(1995) Leadership, McGraw Hill
7. Gore, C., Murray, K., Richardsom, B (1994) “Strategic Decision-Making”
8. Greer, C. R. (1995) “Strategy and Human Resources”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
9. Guttman, A. (1978) “From ritual to record”. New York: Columbia University
10. Herzberg, F (1966),Work and Nature of man, Harvard Business Review
11. Horner, M.,(1997), “Leadership Theory: past, present and future”, Team Performance Management, Vol.3, No. 4, pp.270-287
12. Hsu, C., Bell, R., Cheng, K. (2002) “Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sports/fitness programs“ The Sport Journal, Vol5 No 2
13. <http://selinios.blogspot.com/2008/07/maslow.html>
14. Kleiman, L. S. (1997) “Human Resource Management; A tool for competitive advantage”, St Paul, MN: West publishing
15. Kotler, P. (1997) “Marketing Management” Prentice Hall, N.J.
16. Kotler, P. (2003) “Marketing Management” Prentice-Hall,N.J.
17. Kotter P.J.,(2001), Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική
18. Maslow, A., (1956) Motivation and Personality” New York: Harper and Blow
19. McClelland (1961),The achieving society, Harvard Business Review
20. Mintzberg, H (1981),Organization design: fashion or fit?” Harvard Business review, 59, pp.103-116.
21. Mintzberg, H (1979),The structuring of organizations”, Englewood Cliffs, NJ:

Prentice Hall

22. Nadler, D., & Tushman, I., (1988). Strategic organization design. USA: Harper Collins
23. Newstrom, J. Davies, K., (1989) "Organizational Behavior", 8th Edition, McGraw-Hill
24. Nteli, E, Bourlivas, P.(1999) "Human resources management of the professional clubs in Greece" 7th Gongress of the European Association for sport Management
25. Parks, J, Zanger, B. and Quarterman. J.(1998),Contemporary Sport Management, Human Kinetics
26. Paton (1987) "Sport management research: what progress had been made?" Journal of sport management, 1, 25-31
27. Pfeffer, J (1998) "The human equation: Building profits by putting down people first", Boston, Harvard Business school press.
28. Rupert Eales-White.,(2003),Management, Prentice Hall
29. Schroeder, R. Flynn, B (2001), "High performance manufacturing", Wiley
30. Simkin, Dibb, Pride and Ferrel (1994) "Marketing", Houghton Mifflin
31. Slack P., (1997), Management, McGraw Hill
32. Stoner et al, (1990),Principles of Scientific management, McGraw Hill
33. Stoner, J. Freeman, R, Gilbert,D., (1995) "Management", 6th Edition Prentice-Hall
34. Wesse, W. J. (1996) "Do leadership and organizational culture really matter?" Journal of Sport Management, 10(2), 197-206
35. www.choo.fis.toronto.ca/Fis
36. Αυθίνος, Γ. (2001),Διάρθρωση και λειτουργία δημοτικών οργανισμών, Σταμούλης
37. Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 1998
38. Ζαβλανός, Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Σταμούλης.
39. Κατσιούλας, Ε., Κανελόπουλος, Χ (1983) «Μανατζμεντ – Αποτελεσματική διοίκηση» Αθήνα 1983
40. Κουβελιώτης Κ.,(2009),Λήψη Αποφάσεων, Σχεδιασμός και Ηγεσία, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση της Υγείας
41. Μαυρογορδάτος, Γ. Θ.,(2010). «Ο χαρισματικός ηγέτης». Ανακτήθηκε 2-4-2011 από <http://www.kairatos.com.gr/afieromata/venizelos/venizelos2.htm>

42. Μπατσιας Φ.,(2008), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ΕΑΠ
43. Μπουραντάς Δ (2001), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Μπένος.
44. Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία - Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική.
45. Μπουραντάς, Δ., (2009), Όλα σου τα 'μαθα, μα ξέχασα μια λέξη, Πατάκης
46. Μπουραντάς, Δ., (1984), Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, Σάκκουλα
47. Ρηγοπούλου, Ε.,(2006), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο.
48. Τζωρτζάκης Κ και Τζωρτζάκη Α.,(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili, σελ. 241
49. Τριανταφύλλου Σ.,(2009), Οργανωτική Συμπεριφορά,Μπένος
50. Φλώρος Γ.,(1993), Διοικητική των Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική
51. Φλώρος Χ.,(2000), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Rosili
52. Φλώρος, Χ. (2000) «Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων», Σύγχρονη εκδοτική
53. Φλώρος, Χ. (2000) «Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων», Σύγχρονη εκδοτική
54. Χυτήρης Λ.Σ.,(2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

5.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2. ΦΥΛΛΟ

- Άνδρας
- Γυναίκα

3. ΗΛΙΚΙΑ

- 25-35
- 35-45
- 45-55
- 55 και άνω

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια

5. Αν είστε τελειόφοιτος Σχολής της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ποια Σχολή έχετε παρακολουθήσει;

6. Είστε κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών;

- Ναι
- Όχι

7. Πόσα χρόνια προϋπηρεσία έχετε στον επιχειρησιακό κλάδο;

Λιγότερα από 1

1-3

3-8

8-15

15-23

23 και πάνω

8. Έχετε εργαστεί σε άλλη επιχείρηση;

Ναι

Όχι

9. Ποια η θέση σας στην επιχείρηση όπου εργάζεστε;

Διευθυντής

Υποδιευθυντής

Προϊστάμενος ή αναπληρωτής

Υπάλληλος

10. Εργάζεστε:

Στη κεντρική διεύθυνση

Σε υποκατάστημα του δικτύου

5.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

5.2.1 ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΕΧΕΙ :

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
Δυνατότητα αυτενέργειας					
Υπάρχει επακριβής ορισμός της αποστολής σας					
Η γνώση αποτελεί προνόμιο των λίγων					
Η γνώση μοιράζεται σε όλους					
Η πραγματοποίηση κερδών ευνοεί το σύνολο των στελεχών					
Η πραγματοποίηση κερδών ευνοεί μόνο την ανώτατη ηγεσία					
Πιστεύετε ότι η υφιστάμενη δομή επιτρέπει τη διάχυση πληροφοριών και μηνυμάτων της ηγεσίας σε ολόκληρο πλέγμα τμημάτων και διευθύνσεων					
Πιστεύετε ότι η υφιστάμενη δομή «εγκλωβίζει» τις πληροφορίες σε συγκεκριμένα κλιμάκια					

**5.2.1 ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ
ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ:**

	Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτ α
Υπάρχουν ξεκάθαρες ιεραρχικές θέσεις					
Δίνεται έμφαση στη τήρηση κανονισμών και διαδικασιών					
Αναφέρονται λεπτομερειακά οι απαιτήσεις και οδηγίες εργασίας Οι προαγωγές γίνονται στη βάση υιοθέτησης των κανονισμών και των πολιτικών της επιχείρησης					
Ενδιαφέρει η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα					
Υπάρχει τυπικότητα και σεβασμός στην ιεραρχία					
Γίνεται κατανομή ρόλων αφού έχει προηγηθεί σαφής προσδιορισμός τους					
Η επιτυχία είναι συνυφασμένη με τη τήρηση πειθαρχίας και					

τους μηχανισμούς μέτρησης αποτελεσμάτων					
---	--	--	--	--	--

5.3.1 ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ:

	Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτ α
Υπάρχει συνοχή των ομάδων					
Υπάρχουν άτυπες σχέσεις					
Υπάρχει ευχάριστη ατμόσφαιρα					
Υπάρχει αμοιβαία κατανόηση					
Τα μέλη νιώθουν ευχαρίστηση με τις προσωπικές επιτυχίες του διευθυντή					
Υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη σε θέματα δουλειάς					
Υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους					
Υπάρχει αφοσίωση των εργαζομένων στο τμήμα της επιχείρησης.					

5.4.1 ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΟΙΧΤΟΥΣ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ:

	Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτα
Υπάρχει ευελιξία					
Γίνεται συστηματική σύγκριση με τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές					
Αξιοποιούνται προτάσεις και απόψεις των εργαζομένων					
Ενθαρρύνεται η μάθηση και η δια βίου εκπαίδευση					
Αναπτύσσεται το επιχειρηματικό πνεύμα στους εργαζόμενους					
Εισάγονται μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης					
Η κριτική είναι αποδεκτή					
Υπάρχει ταχεία προσαρμοστικότητα στις αλλαγές					
Επανεξετάζονται και αναθεωρούνται παγιωμένες ιδέες και πρακτικές					
Ενθαρρύνονται οι πειραματισμοί και η ανάληψη ρίσκου					
Δίνεται προσοχή στη					

βελτίωση των σχέσεων με τους «εξωτερικούς συνεργάτες»					
---	--	--	--	--	--

5.5.1 ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΜΕ Χ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

Ηγεσία για εσάς σημαίνει (στη συγκεκριμένη ερώτηση έχετε τη δυνατότητα περισσότερων της μιας επιλογής)

Τυπική οργάνωση μηχανισμοί υλοποίησης και διαδικασίες ελέγχου

Συνεργασία, υποστήριξη και παρακίνηση για απελευθέρωση δυναμικού των εργαζομένων ώστε η επιχείρηση να «πάρει» ότι καλύτερο από το καθένα.

Καθοδήγηση και έμπνευση για βελτιστοποίηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων.

Άλλο

Πιστεύετε ότι η ανώτατη ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει

Να προέρχεται από τα «σπλάχνα» της

Να προέρχεται από εξωτερική πρόσληψη

Σε περίπτωση που έχετε υφισταμένους τους επιτρέπετε να εκφράζουν διαφωνίες;

Ναι

Όχι

Εσείς εκφράζετε ανοιχτά τη γνώμη σας για τους ανώτερους σας;

Ναι

Όχι

**Οι προτάσεις που ακολουθούν πιθανόν να χαρακτηρίζουν την ηγεσία (το Διευθυντή) του τμήματος ή της Διεύθυνσης όπου ανήκετε. Παρακαλώ να διατυπώσετε το βαθμό δυσκολίας ή ευκολίας σας για τις παρακάτω προτάσεις. (Επιλέξτε με X την επιλογή που σας εκφράζει περισσότερο)
Θεωρώ ότι ο διευθυντής μου :**

	Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτ α
Κάνει σαφές το όραμα για το μέλλον					
Υλοποιεί στόχους					
Ενεργοποιείται από τον ανταγωνισμό					
Όσο πιο προκλητική είναι η ευθύνη που καλείται να αναλάβει τόσο πιο πολύ διασκεδάζει					
Βλέπει τους συναδέλφους ως συνεργάτες					
Αρέσκεται στη σταθερότητα					
Είναι συγκεντρωτικός					
Είναι ικανός διαπραγματευτής					
Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβει πρωτοβουλίες					
Είναι ανοιχτός σε προτάσεις					
Βάζει τους υφισταμένους του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων					
Είναι ικανός στη διαχείριση πολύπλοκων					

γραφειοκρατικών εργασιών και διοικητικών συστημάτων.					
Η επιρροή του βασίζεται στον έλεγχο					
Ενδιαφέρεται για την υψηλή παραγωγή και επίτευξη στόχων.					
Έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το που πηγαίνει και το που θα βρίσκεται η διεύθυνσή του σε μια 5ετία.					
Επιζητά τη τελειότητα στην απόδοση του ίδιου και των υφισταμένων του					
Βρίσκεται κοντά στους εργαζόμενους για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους.					
Προωθεί προγράμματα εκπαίδευσης					
Επιδιώκει τη συμμετοχή όλων όσων υπάγονται στη διεύθυνσή του.					
Μελετάει τις διαφαινόμενες τάσεις σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο					
Εστιάζει σε άμεσα αποτελέσματα					
Εφαρμόζει προτάσεις					

υφισταμένων και τους αναδεικνύει					
Χρησιμοποιεί τη θέση του για να επιβληθεί σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.					
Επικοινωνεί άμεσα και συχνά με την ανώτατη ηγεσία τους εργαζόμενους και τους πελάτες.					
Είναι αξιόπιστος και χαίρει εμπιστοσύνης και σεβασμού					
Θέτει ερωτήματα «υποχρεώνοντας» τους υφισταμένους του να σκέφτονται την επίλυση των προβλημάτων με νέους τρόπους.					
Είναι διαμεσολαβητικός και ικανός στη διαχείριση συγκρούσεων.					
Εξασφαλίζει ότι κάθε λεπτομέρεια έχει προβλεφθεί όταν πρόκειται για ένα σύνθετο έργο.					
Οδηγεί τη διεύθυνσή του σε παραγωγικότητα και κέρδη.					
Χαίρεται να ενημερώνεται μέσα από άρθρα και βιβλία και να θέτει σε					

ενέργεια τα νέα δεδομένα.					
Είναι τυπολάτρης και επιμένει στη τήρηση των διαδικασιών					
Ενδιαφέρεται για το προσωπικό του.					
Βλέπει τους άλλους ανταγωνιστικά και ενδιαφέρεται για τη «νίκη»					
Συντηρεί τη δομή και τη ροή της εργασίας ως συνέχεια των προκατόχων του.					

5.6.1 ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΚΑΤΑΝΕΙΜΕΤΕ ΤΟ ΠΟΣΟ ΤΩΝ 100 ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΙΣ 4 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΑΠΟΔΙΔΟΝΤΑΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΕ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΙΣΧΥΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια . Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους	
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα	
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος . Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	

5.7.1 ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΔΙΝΕΙ ΩΣ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;

Η ηγεσία δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	
Η ηγεσία δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου	
Η ηγεσία δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.	
Η ηγεσία δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας	

5.8.1 ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΙ ΤΟ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ομαδικό πνεύμα, σύνεση και συμμετοχή	
Προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	
Σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	
Ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων	

5.9.1 ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ ΠΟΥ ΚΡΑΤΑ ΕΝΩΜΕΝΗ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.	
Η δέσμευση στη καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στη πρωτοβουλία και αρίστευση.	
Η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.	
Οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.	

5.10.1 ΣΕ ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΔΙΝΕΙ ΕΜΦΑΣΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.	
Στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.	
Στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	

5.11.1 ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και τη κοινωνική φροντίδα.	
Τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτομικός.	
Την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.	
Την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος, και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό της τράπεζας.	

**5.12.1 ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ
ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ :**

Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι	
Μετράται η απόδοση του έργου των εργαζομένων	
Διαμορφώνονται μακροχρόνιοι στόχοι και στρατηγικές	
Αναπτύσσονται συστήματα μέτρησης οικονομικών αποτελεσμάτων	
Ενδιαφέρει το αποτέλεσμα και η υψηλή απόδοση των στελεχών	
Γίνεται σχεδιασμός οργάνωσης με τρόπο ώστε να αποφεύγονται ελλείψεις και επικαλύψεις	
Υπάρχει προσανατολισμός στη κερδοφορία	
Ενδιαφέρει η διείσδυση στην αγορά και η απόκτηση μεριδίου αγοράς	
Δίνεται έμφαση στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας	
Δίνεται μεγάλη σημασία στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επίπεδο εταιρικό	
Δίνεται μεγάλη σημασία στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επίπεδο διατμηματικό (μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της τράπεζας)	