



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

“Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ
ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”

ΕΙΣΗΓΗΣΗ :

ΝΑΝΟΥΣΗ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ :

ΜΠΑΡΑΚΑΤ ΗΡΑΚΛΗΣ (Α.Μ.7656)

ΤΣΟΚΑΝΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ (Α.Μ.5933)

ΧΑΝΙΩΤΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ (Α.Μ.5974)

ΠΑΤΡΑ - ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2007

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΗΓΕΤΗΣ – ΗΓΕΣΙΑ-ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	11
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΕΡΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ.....	18
1.2 ΘΕΤΙΚΟΣ - ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	20
1.3 ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΟΥ ΝΟΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ	21
1.4 ΤΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ -ΗΓΕΤΗ.....	24
1.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ - ΗΓΕΤΙΚΟΣ – ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ	27
1.6 ΣΤΑΘΕΡΟΣ – ΑΣΤΑΘΗΣ.....	30
1.7 ΑΛΛΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	31
1.8 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	34
1.9 ΤΑ ΟΧΤΩ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	34
1.10 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΥΛ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	36
1.11 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ-ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	38
1.11.1 Η ΘΕΩΡΕΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ	38
1.12 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΥΛ	40
1.13 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ.....	41
1.14 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	43
1.15 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΠΡΟΞΕΝΕΙΤΕ ΑΠΟ ΜΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ HERSEY-BLANCHARD (SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY).....	49
1.16 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ- Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	55
2.1 ΤΟ ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.	55
2.2 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΟΣ.	59
2.3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΑ ΜΕΣΩ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	61
2.4 Ο ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ- ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	66
3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΓΕΝΙΚΑ	66
3.2 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	68
3.3 Η ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	72
3.4 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	73
3.5 ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ- Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΟΩΘΕΙ Η ΑΝΑΣΤΕΛΛΕΙ ΤΙΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	76
4.1 ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.	76
4.1.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΕ ΓΡΑΜΜΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	76
4.1.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	78
4.1.3 ΣΥΝΘΕΣΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	78
4.1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	80

4.1.5 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	81
4.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ-Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	81
4.3 Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ.....	83
4.4 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ-Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ	88
5.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ.....	88
5.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	89
5.3 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ-Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ- ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	96
6.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ MCDONALDS	96
6.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ DISNEY	98
6.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ BARCLAYS	102
6.4 ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ: ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΗΓΕΤΕΣ.	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	107

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για τη διευθέτηση των υποθέσεων του «οίκου» δηλαδή της οικογενείας. 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 καταβάλλει 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 της¹.

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 οικογενείας, 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 ισχυρότερου².

¹ Κανελλόπουλος(1990),μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση. σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, international publishing

² Gay Peter(1997), «The Enlightenment. An Interpretation, or The Rise of Modern Paganism», 2η έκδοση, New York

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 πολλών³.

Η διοικητική σκέψη ξεκίνησε να διαμορφώνεται ως επιστήμη κατά το τέλος του δεκάτου ενάτου αιώνα και τις αρχές του εικοστού. Εντούτοις, από αρχαιοτάτων χρόνων είχε επισημανθεί η σπουδαιότητα και είχε καθιερωθεί στην πράξη η εφαρμογή κανόνων διοίκησης οι οποίοι μέχρι σήμερα, όχι μόνο δεν απώλεσαν την ισχύ και το κύρος τους, αλλά αντίθετα, έχουν ενσωματωθεί και αποτελούν μέρος της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης. Η αρχή του καταμερισμού των έργων και της εργασίας, για παράδειγμα ήταν γνωστή και εφαρμοζόταν στη Μινωική κοινωνία και αποτέλεσε θεμελιώδη συντελεστή ανάπτυξης του θαυμαστού πολιτισμού της (2800-1400 π.χ). Η ίδια φιλοσοφία υπήρχε και στην Αρχαία Κίνα (1644 π.χ) όπου η διαδικασία της παραγωγής ειδών από πορσελάνη χωρίζονταν σε 60 στάδια.

Η αρχή της ανταμοιβής αποτέλεσε αντικείμενο νομοθετικής μέριμνας στην Βαβυλωνία μια και ο Βασιλιάς Χαμουραμί (1958 π.χ) είχε καθορίσει την αμοιβή για κάποια επαγγέλματα. Το ίδιο ίσχυσε αργότερα και στην Αρχαία Ελλάδα αλλά και τη Ρώμη. Εδώ διοικούσε άλλοτε ο Βασιλιάς, άλλοτε ο Τύραννος, άλλοτε ο λαός και άλλοτε η σύγκλητος ανάλογα το πολιτισμό και τα θέλω του κάθε λαού. Η ουσία ήταν ότι ανεξάρτητα το πόσο δημοκρατική ή πόσο αυταρχική ήταν μια κοινωνία υπήρχε πάντα ο λαός ο οποίος είχε τα λιγότερα προτερήματα

³ Δίκαιος Κ, Κουτούζης Μ, Σιγάλας και Χλέτσος μ(1999), βασικές αρχές διοίκησης, ΕΑΠ, σ. 31

και κατευθυνόταν από τις επιθυμίες και τα πιστεύω της εξουσίας. Αυτοί που διοικούσαν είχαν και χρήμα και δόξα και ισχύ κ.λ.π ενώ αυτοί που διοικούνταν κατευθύνονταν και όριζαν τη ζωή τους με βάση τα θέλω των δυνατών. Εξαίρεση αποτελεί στην Αρχαία Ελλάδα η Αθήνα, στην οποία θεωρητικά ο λαός διοικούσε- αυτός είχε την ισχύ το πρόβλημα ήταν ότι πάντα υπήρχαν κάποιοι που ξεχώριζαν και κατεύθυναν τους πολλούς και αργότερα η Ρώμη η οποία όμως και αυτοί πολλές φορές βρέθηκε στα χέρια τυράννων οι οποίοι πήραν στα χέρια τους την ισχύ μια και μπόρεσαν να ελέγξουν το στρατό ή τη σύγκλητο⁴.

Η διοίκηση ξεκίνησε να απασχολεί τους συγγραφείς πολλά χρόνια πριν. Συγκεκριμένα ο Όμηρος αναφέρεται στη διοίκηση μέσα από το πρόσωπο του Οδυσσέα παρουσιάζοντας την ως τη λήψη ευφυών αποφάσεων για την επιβίωση τις δύσκολες στιγμές. Ο Πιττακός αναφέρεται στη διοίκηση ως τη σωστή χρήση της εξουσίας από τον ηγέτη. Ο Κλεόβουλος αναφέρει ότι ο διοικητής πρέπει να έχει την αγάπη του λαού για να μπορέσει να τον οδηγήσει. Αναφορές στη διοίκηση έχουν κάνει και ο Αριστοτέλης, ο Πλάτων, ο Ξενοφών κ.λ.π. Συγκεκριμένα ο Αριστοτέλης έχει αναφερθεί στη διοίκηση ως την οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών, την επιλογή τόπου εγκατάστασης, τη διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων, την εξειδίκευση κ.λ.π. Όλοι οι προηγούμενοι φιλόσοφοι έδωσαν τον ορισμό του διοικητή ως του ατόμου που μπορεί τις δύσκολες στιγμές να βρίσκει λύσεις και να οργανώνει αυτούς που τους ακολουθούν, ενώ από την άλλη ορίζουν αυτούς που διοικούνται ως απλούς ανθρώπους οι οποίοι δε μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς τη καθοδήγηση του ηγέτη/ διοικητή τους.

⁴ Ζαβλανός, Μ.,Μ.,2002, Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ.261

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι όλοι οι λαοί μέσα στην ιστορία θεώρησαν τη διοίκηση ως βάση για τη πρόοδο τους. Λαοί που είχαν πολιτισμό όπως οι Αιγύπτιοι, οι Ρωμαίοι οι Μακεδόνες κ.λ.π στήριξαν τις αυτοκρατορίες τους σε μεγάλες διοικητικές οντότητες όπως το Μέγα Αλέξαντρο, τον Ιούλιο Καίσαρα κ.λ.π, αλλά και σε ισχυρά πολιτεύματα που άλλοτε διοικούσαν οι πολλοί και άλλοτε ο ένας⁵.

.Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση καταλήγουμε ότι διοίκηση μέσα στην ιστορία σήμαινε πολίτευμα. Με το όρο πολίτευμα εννοείται το σύνολο των θεσμών, σύμφωνα με τους οποίους κυβερνάται ένα κράτος, μια πολιτεία. Σε ό,τι αφορά στο συνταγματικό δίκαιο είναι η ιδιάζουσα τάξη, σύμφωνα με την οποία η εκάστοτε πολιτεία ρυθμίζει την οργάνωση της εξουσίας και η θέση των πολιτών μέσα σε αυτή την τάξη. Ένας κάπως διαφορετικός -αλλά ισχύων- ορισμός για το πολίτευμα είναι το σύνολο των κανόνων που καθορίζουν ποια είναι τα άμεσα όργανα της πολιτείας, τον τρόπο εκλογής τους, τις μεταξύ τους σχέσεις και τον κύκλο αρμοδιότητάς τους, όπως επίσης και τη σχέση των ατόμων προς την πολιτική εξουσία.

Εκείνος όμως που ασχολήθηκε συστηματικά με τα πολιτεύματα είναι ο Αριστοτέλης, ο οποίος φέρεται να έγραψε για τα πολιτεύματα 158 πολιτειών, αν και διασώθηκε μόνον η Αθηναίων πολιτεία. Ο Αριστοτέλης πρώτος όρισε το πολίτευμα ως **[...την τάξην ταις πόλεσι την περί τας αρχάς, τίνα τρόπον νενέμηνται και τι το κύριον της πολιτείας, και τι το τέλος της εκάστης κοινωνίας εστί..]**, (Πολιτικ. Γ' 5) ορισμός που ισχύει ακόμα και σήμερα. Όταν ανώτατο όργανο της πολιτείας είναι ένα πρόσωπο, τότε το πολίτευμα καλείται μοναρχία. Όταν είναι περισσότερα του ενός προσώπου αλλά ανήκουν στην τάξη των αρίστων, τότε είναι αριστοκρατία. Τέλος όταν ανώτατο όργανο είναι το σύνολο των πολιτών, το πολίτευμα αποκαλείται δημοκρατία. Σύμφωνα με τον φιλόσοφο τα τρία αυτά πολιτεύματα είναι ορθά μόνον όταν αποβλέπουν στο κοινό συμφέρον, διαφορετικά αποτελούν

⁵ Σγουρίτσας Χ. Γ. «Πολίτευμα», στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τομ. 20ος, Φοίνιξ

παρεκβάσεις. Η παρέκβαση της μοναρχίας είναι η τυραννίδα, της αριστοκρατίας η ολιγαρχία και της δημοκρατίας η οχλοκρατία. Για τα τρία πολιτεύματα ο Αριστοτέλης διακρίνει και υποδιαιρέσεις:

Υποδιαιρέσεις πολιτευμάτων κατά Αριστοτέλη

Μοναρχία	Αριστοκρατία	Δημοκρατία
<ul style="list-style-type: none"> • Βασιλεία -ηρωικών χρόνων • Βαρβαρική βασιλεία - απόλυτος, κληρονομική βάση νόμου • Αισυμνητεία βασιλεία -αιρετή τυραννίδα • Λακωνική βασιλεία - κληρονομική στρατηγία • Παμβασιλεία -ο βασιλεύς κύριος των πάντων 	<ul style="list-style-type: none"> • Ολιγαρχία -δια πληρωμής μεγάλου τιμήματος • Αριστοκρατία -δια πληρωμής μικρού τιμήματος • Αριστοκρατία - κληρονομικής διαδοχής • <u>Δυναστεία</u> - κληρονομική αριστοκρατία κατά την οποία κυβερνούν οι άρχοντες και όχι ο νόμος 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημοκρατία - ισότητας, αδιακρίτως ίσα δικαιώματα • Δημοκρατία - καθοριζόμενη από μικρά κοινωνικά τμήματα • Δημοκρατία - καθοριζόμενη από άμεμπτους πολίτες • Δημοκρατία - καθολικής συμμετοχής • Οχλοκρατία -τα ψηφίσματα υπερβαίνουν των νόμων

Η Γαλλική Επανάσταση του 1789 ήταν, η κοινωνική επανάσταση που κατήργησε την απόλυτη μοναρχία στην Γαλλία γκρεμίζοντας το φεουδαρχικό σύστημα και αντικαθιστώντας το με το καπιταλιστικό, και ώθησε σε αναδιοργάνωση την Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία. Η Γαλλική Επανάσταση ενέπνευσε τους λαούς όλης της Ευρώπης στο να παλέψουν ενάντια στην εκμετάλλευση και την απολυταρχική μοναρχία, αποτελώντας το έναυσμα για τον ξεσηκωμό στην Ισπανία, την Ιταλία και την Ελλάδα. Η κατάληψη της Βαστίλης (14 Ιουλίου 1789).

Η επανάσταση οργανώθηκε από την ανερχόμενη αστική τάξη, η οποία εμπνευσμένη από τα κηρύγματα των Διαφωτιστών και με κεντρικό σύνθημα το τρίπτυχο «Ελευθερία, Ισότητα, Αδελφότητα», θέλησε να βελτιώσει την υπάρχουσα μοναρχία μετατρέποντάς την σε συνταγματική και όχι να την καταργήσει. Στην πορεία όμως, η μοναρχία καταργήθηκε και μετά από περιόδους τρομοκρατίας αλλά και οργάνωσης δίκαιου κράτους, η νεοσύστατη Δημοκρατία καταλύθηκε από την δικτατορία του Ναπολέοντα Βοναπάρτη. Η περίοδος πριν και μετά τη Γαλλική επανάσταση, είναι μια περίοδος συνεχών διοικητικών αλλαγών και συνεχής διοικητικής αναδιοργάνωσης και της Γαλλίας αλλά και της υπόλοιπης Ευρώπης. Παρακάτω αναφερόμαστε στα διαφορετικά πλέγματα της περιόδου. Συγκεκριμένα⁶:

1. Η **μοναρχία** είναι ο αρχαιότερος θεσμός διακυβέρνησης, όπου ο αρχηγός του κράτους είναι ο μονάρχης. Αυτό που την χαρακτηρίζει είναι ότι ο αρχηγός του κράτους κρατά την θέση του ισόβια σε αντίθεση με τις δημοκρατίες όπου οι πρόεδροι εκλέγονται για ένα ορισμένο χρόνο. Ο όρος μοναρχία χρησιμοποιείται επίσης για τα άτομα και τους θεσμούς που συγκροτούν τον βασιλικό θεσμό ή το βασίλειο όπου κυριαρχεί η μοναρχία.
2. **Δημοκρατία** είναι εκείνο το πολίτευμα που η εξουσία ασκείται από το λαό. Βγαίνει από την αρχαία ελληνική λέξη **δήμος**, που σήμαινε τόσο λαός όσο και κράτος.
3. **Δικτατορία** παρεμφερές πολίτευμα με τη μοναρχία

Η γαλλική επανάσταση ήρθε να καταργήσει τη διοίκηση των λίγων, αυτό που όπως είδαμε ίσχυε από την αρχαιότητα, και να μεταβιβάσει την εξουσία στο λαό. Η γαλλική επανάσταση έφερε την αλλαγή στην Ευρώπη, δε κατάφερε όμως να ανατρέψει εξ' ολοκλήρου τη κατάσταση και να επιτύχει το στόχο της. Ο λόγος ήταν ότι πρέπει πάντα να

⁶ Gay Peter(1997), «The Enlightenment. An Interpretation, or The Rise of Modern Paganism», 2η έκδοση, New York

υπάρχει κάποιος ο οποίος διοικεί, όταν αυτό ισχύει το αποτέλεσμα είναι ότι στο τέλος κάποιος δίνουν τις εντολές και κάποιος τις ακολουθούν. Το θέμα είναι με ποιο τρόπο ακολουθείτε αυτή η διαδικασία και σε ποια μορφή δίνονται οι εντολές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΗΓΕΤΗΣ – ΗΓΕΣΙΑ-ΜΑΝΑΤΖΕΡ

«Οι μάνατζερ είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα να κινούνται σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν πάντα το σωστό».⁷

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα προσδιορίσουμε τη διαφορά του ηγέτη από το μάνατζερ, προκείμενου να καθορίσουμε ότι το ένα δεν είναι άμεσα συνδεδεμένο με το άλλο . Οι Ηγέτες δεν πρέπει να σκέφτονται τον εαυτό τους σαν μάνατζερ ή σαν υπεύθυνο, αλλά σαν ηγέτη μίας ομάδας .Με το να σκέφτονται τον εαυτό τους σαν μάνατζερ ή σαν υπεύθυνο τοποθετούν τον εαυτό τους σε μία θέση παραδοσιακής αρμοδιότητας με μόνο σεβασμό στη θέση τους από τους άλλους και όχι στο ίδιο τους το άτομο, το θέμα είναι η δύναμή τους να μην απορρέει από τη θέση τους αλλά από αυτό που ίδιοι είναι.

Από την άλλη ο μάνατζερ πρέπει να ενισχύει τη θέση του και να υποχρεώνει τους πάντες να την σέβονται, αλλά αν θέλει να είναι επιτυχημένος πρέπει να έχει και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δηλαδή να τον σέβονται και σαν άτομο και σαν άνθρωπο, να τον εμπιστεύονται και όχι να τον φοβούνται λόγω της εξουσίας που του δίνει η θέση του. Με βάση τους ορισμούς των δύο λέξεων ο μάνατζερ πρέπει: α) Να είναι οδηγητής. β) Να συνδέει τους ανθρώπους. γ) Να μπορεί να ελέγχει τα πάντα, και να έχει τον έλεγχο των πάντων. δ) Να δημιουργεί το ενδιαφέρον του προσωπικού για τη δουλειά, να τους ενισχύει το ηθικό να τους κάνει να δουλεύουν με όρεξη, να αγαπάνε αυτό που κάνουν.

Ο ηγέτης από την άλλη πρέπει: α) Να οδηγεί πάντα προς μια κατεύθυνση, μία ιδέα, ένα όραμα, μία σκέψη. β) Να έχει όραμα, καλή κρίση και να είναι αποτελεσματικός. Με το παρακάτω παράδειγμα θα προσπαθήσουμε να αποδώσουμε καλύτερα τη διαφορά που έχουν

⁷ Warren Bennis Ph. D(2000). - On Becoming a Leader, MacGraw Hill

μεταξύ τους. Ο μάνατζερ λοιπόν είναι ο πρώτος μηχανισμός δηλαδή πρέπει να τον προγραμματίσουμε εμείς για να αποδώσει, και αυτός απλώς πρέπει να λειτουργήσει σωστά στα μονοπάτια τα οποία όμως του χάραξε η εταιρεία. Από την άλλη ο ηγέτης είναι ο δεύτερος μηχανισμός, ο οποίος αναγνωρίζει τις ανάγκες μας πριν εμείς τις εκφράσουμε και κινείται αυτόβουλος, μάλιστα πολλές φορές μας κάνει να πιστεύουμε ότι αυτό που αυτός θέλει, εμείς το είχαμε ανάγκη. Ας αναλύσουμε τώρα κάποια δεδομένα που επηρεάζουν και τους δύο και θα δούμε τις διαφορές αλλά και τις ομοιότητες⁸:

Το Όραμα: Το όραμα πρέπει να υπάρχει σε κάθε μάνατζερ. Η δημιουργία στόχων. Το όραμα δημιουργεί εξάρτηση στο προσωπικό, ενδιαφέρον και κίνητρα. Ένα είδος οράματος είναι μία νέα ιδέα που είναι πιθανή η πραγματοποίησή της. Σε αντίθεση ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει ένα όραμα για να επιβιώσει η ομάδα του, διότι το όραμά του μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην καταστροφή ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα από το όραμά του αλλά και από την προσωπικότητά του, το θέμα είναι ότι δεν έχει ανάγκη το όραμα για να κερδίσει το σεβασμό της ομάδας, τον κερδίζει από τον ίδιο του το χαρακτήρα. Αντίθετα ο μάνατζερ μέσω των ιδεών και των οραμάτων του κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της επιχείρησης. Βασική ακόμη προϋπόθεση για τον μάνατζερ είναι να πετυχαίνει τους στόχους του για να χαρακτηριστεί σαν επιτυχημένος, από την άλλη ο ηγέτης πετύχει δεν πετύχει χαρακτηρίζεται σαν χαρισματικός από τη στιγμή που έπεισε την ομάδα του να τον ακολουθήσει στο όραμά του, ο ηγέτης χρησιμοποιεί την ομάδα για να επιτύχει προσωπικούς στόχους που θεωρεί ότι είναι καλοί και για τους άλλους.

⁸ Μπουραντάς δ(2001), μάνατζμεντ, Μπένος

Η σημασία της επικοινωνίας: Οι μάνατζερ επικοινωνούν με βάση το τι προβλέπεται από κανονισμούς και από προσωπικές γνώσεις, ο ηγέτης επικοινωνεί με όποιο τρόπο θέλει χωρίς περιορισμούς ασχέτως αν έχει ή όχι γνώσεις πάνω στις θεωρίες της επικοινωνίας. Ο μάνατζερ διδάσκεται την έννοια της επικοινωνίας ο ηγέτης την έχει έμφυτη. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να είναι μορφωμένος αρκεί να έχει «λέγειν» πράγμα που του είναι έμφυτο, αντίθετα η μάνατζερ επικοινωνούν μέσω των γνώσεων τους και ψάχνουν να βρουν όλες τις λύσεις μέσα από τα βιβλία.

Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσω πράξεων: Ο ηγέτης αποκτάει την εμπιστοσύνη της ομάδας του από την σιγουριά που έχει σε αυτά που λέει, ταυτίζεται με τα πιστεύω του και τα οράματά του και τα ακολουθεί πιστά ότι και να γίνει, αντίθετα ο μάνατζερ αν το θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει αναθεωρεί ανά πάσα στιγμή τις θεωρίες του, πράγμα που τον κάνει να χάνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που διοικεί.

Λειτουργία μέσα από την αυτοεκτίμηση: Ο ηγέτης εκτιμάει τον εαυτό του δεν καταπιέζεται και δεν ελέγχεται από τίποτα, και αυτό τον κάνει να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του να μην πτοείτε και να μην επηρεάζεται από τίποτα. Πράγμα που περνάει στην ομάδα του η οποία το νοιώθει αυτό και έτσι νοιώθει σίγουρη κάτω από τη διοίκησή του. Αντίθετα ο μάνατζερ έχει να πολεμήσει πολλά και προκειμένου να μην χάσει τη θέση του κάνει πολλές υποχωρήσεις, πράγμα που τον κάνει να νοιώθει εξάρτημα μιας μηχανής, να μην νοιώθει καλά με τον εαυτό του και να νοιώθει ότι δεν μπορεί να πράττει όπως αυτός θέλει αλλά όπως του υπαγορεύουν, έτσι χάνει την αυτοεκτίμησή του πράγμα που περνάει στο προσωπικό χάνοντας έτσι το σεβασμό και την δυνατότητα επιβολής.

Η σημασία των συνεργατών: Τα μεγάλα πράγματα δεν μπορεί κάποιος να τα επιτύχει μόνος του, αυτό ισχύει και για τους δύο δηλαδή ούτε ο ηγέτης αλλά ούτε και ο μάνατζερ μπορεί να πετύχουν από μόνοι τους κάποια πράγματα, έχουν ανάγκη τους συνεργάτες τα άτομα που θα

πιστέψουν σε αυτούς και θα στους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους.

Η σημασία του δικτύου: Για να επιτύχει ο ηγέτης ή ο μάνατζερ υπάρχει η ανάγκη να έχει από κάτω του ένα ισχυρό δίκτυο το οποίο να λειτουργεί άψογα, να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του δικτύου, και επιθυμία πραγματοποίησης των κοινών στόχων. Βασικό είναι το δίκτυο να μπορεί να έχει πρόσβαση στην κορυφή και να έρχεται σε επαφή με το μάνατζερ ή τον ηγέτη.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο μάνατζερ με του οποίου τα στυλ διοίκησης θα ασχοληθούμε παρακάτω πρέπει αν θέλει να είναι πετυχημένος να έχει χαρακτηριστικά του ηγέτη, να έχει δηλαδή έμφυτα χαρακτηριστικά και να μπορεί να ξεφεύγει κάποιες φορές από νόμους και κανονισμούς και να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο με βάση τις απόψεις του και το ένστικτο του. Όλα τα στυλ διοίκησης είτε είναι καλά είτε όχι για να εφαρμοστούν δεν έχουν μόνο την ανάγκη των γνώσεων του μάνατζερ αλλά και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος οδηγεί χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα με βάση το ένστικτό του, πράγμα που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν χωρίς να σκέφτονται το πού τους πάει. Αντίθετα το πρόβλημα για το μάνατζερ είναι ότι έχει να πείσει και ανώτερα στελέχη από αυτόν, και φοβούμενος τη θέση του κάπου φρενάρει, αν όμως έχει την αυτοπεποίθηση του ηγέτη σίγουρα θα πετύχει κάποια πράγματα.⁹

Οι έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» δεν αποτελούν μόνο θέματα έρευνας στην διοικητική ψυχολογία, αλλά συνδέονται με θεμελιακά κοινωνικά φαινόμενα, όπως το πολιτικό εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας, αλλά και γενικότερα με το διοικητικό σύστημα. Μέσα στην ιστορία ο όρος ηγέτης έχει διαφοροποιηθεί πολλές φορές έχοντας πάρει πολλές μορφές και έχοντας οριστεί ανάλογα με τις συνθήκες της εποχής. Έτσι λοιπόν από το μοντέλο του αυταρχικού ηγέτη των παρελθόντων χρόνων προχωρήσαμε και φτάσαμε στον ανθρωπιστικό ηγέτη του σήμερα σε

⁹ <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>

μία συμμετοχική οργάνωση. Το ερώτημα που κατά καιρούς είχε απασχολήσει τους ερευνητές, το αν δηλαδή ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, δεν έχει δοθεί κατά τρόπο που να οριοθετηθεί ορθά η σχέση ηγεσίας και ηγέτη, αφού πέρα από τα φυσικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και άλλες μεταβλητές, επηρεάζουν την άσκηση της ηγεσίας. Ειδικότερα η θεώρηση του φαινομένου ηγέτη στο χώρο της διοικητικής ψυχολογίας, μας κάνει να δεχτούμε ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο, το οποίο είναι ενταγμένο σε μία εργασιακή ομάδα, μέσα στην οποία του έχει ανατεθεί ένας ρόλος. Ηγεσία είναι ένα σχήμα σχέσεων μεταξύ προσώπων με κάποιο ρόλο.

Οι σύγχρονοι θεωρητικοί έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία είναι ένα χαρακτηριστικό που υπάρχει στο άτομο από όταν γεννιέται όμως αυτό το χαρακτηριστικό θα πρέπει να καλλιεργηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει αναγνωρίσιμο. Συγκεκριμένα η μάθηση είναι αυτή που βοηθά ένα παιδί που έχει ηγετικές ικανότητες να τις αναπτύξει με τέτοιο τρόπο ώστε κάποια στιγμή να μπορέσει να διοικήσει μ' επιτυχία. Σύμφωνα με τον Robert I. Taylor η ηγεσία δεν απορρέει από κάποια επίσημη εξουσία απλά κάποιοι άνθρωποι καθοδηγούν τους άλλους ουσιαστικά υπάρχουν κάποια προσωπικά γνωρίσματα για μερικούς ανθρώπους τα οποία κάνουν τη διαδικασία της ηγεσίας πιο εύκολη, Το χάρισμα, η πυγμή και η ευφυΐα, είναι κάποια από αυτά. Η ηγεσία δε μπορεί να διδαχθεί μπορεί όμως μέσα από τη μάθηση να βελτιωθεί αρκεί ο επίδοξος ηγέτης να έχει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και να βρίσκεται στο κατάλληλο μέρος τη κατάλληλη στιγμή¹⁰.

Αρκετές φορές έχει αμφισβητηθεί ο όρος ηγέτης, ειδικά σε ιδιαίτερα υψηλά πνευματικές ομάδες οι οποίες θεωρείται ότι έχουν αρκετά υψηλή πνευματική ικανότητα οπότε και δεν χρειάζονται να έχουν κάποιο άτομο να τα καθοδηγεί και να τα επιβλέπει, αφού έχουν τη δυνατότητα

¹⁰ Στάγκος Μ.Π(2000), Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα- Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor

από μόνα τους να επιλύουν τα προβλήματα τα οποία τους παρουσιάζονται. Το θέμα είναι ότι ο ηγέτης κι αν εμφανίζεται κάτω από οποιαδήποτε σχήμα συμμετοχής ή αυταρχικής διοίκησης, ως πρόεδρος, ή αντιπρόσωπος, ή οργανωτής, η ανάγκη της σύνδεσης των ατόμων - προσώπων που αποτελούν τις ομάδες για να δραστηριοποιηθούν στην πραγμάτωση κάποιου στόχου, κάνει αναγκαία και την ύπαρξη της ηγεσίας.

Δεν είναι δυνατόν να οριοθετήσουμε τον όρο ηγεσία, ηγέτης, στυλ διοίκησης, δεν υπάρχουν συγκεκριμένα δεδομένα και σταθερές που προσδιορίζουν αυτούς τους όρους και αυτό γιατί ο επιτυχημένος «ηγέτης» και η επιτυχημένη «ηγεσία» προσδιορίζονται ανάλογα με τους σκοπούς, αλλά και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες κλίθηκε ο ηγέτης να δράσει, δηλαδή για να προσδιορίσουμε τον καλό ή τον κακό ηγέτη πρέπει να δούμε και τις συνθήκες που τον επηρέασαν, ώστε να κάνει τις κινήσεις που έκανε και τον χαρακτήρισαν. Αυτό πρέπει να ισχύει πάντα, οπουδήποτε δηλαδή έχουμε ηγεσία και ηγέτη, πρέπει να τον κρίνουμε πάντα με βάση τις συνθήκες που δουλεύει, το περιβάλλον το γενικό, δηλαδή περιβάλλον το οποίο ίσως επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο διοικεί, αλλά και με το αποτέλεσμα της διοίκησής του. Το περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης έδρασε ή αναμένεται να δράσει, επηρεάζει και το αποτέλεσμα των πράξεων του. Έχει αποδειχτεί δηλαδή, ότι αυτό το οποίο κάνει ένα καλό ηγέτη σε μία κατάσταση, μπορεί να αποδειχτεί βλαβερό για κάποια άλλη. Επομένως μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι αναδειχθέντες ως μεγάλοι ηγέτες στην ιστορία, αναδείχτηκαν μεγάλοι γιατί συνάντησαν ευνοϊκές συγκυρίες σε σχέση με τα ειδικά χαρακτηριστικά του καθενός. Ειδικότερα, οι μεγάλοι ηγέτες, με βάση τους χαρακτηρολόγους, ήσαν άνθρωποι με ποικιλία προσόντων και διαφορετικά χαρακτηρολογικά στοιχεία που τους βοήθησαν να ασκήσουν επιτυχημένη διοίκηση σε όμοιες οι διαφορετικές καταστάσεις.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω είναι χρήσιμη η παρουσίαση των συμπερασμάτων, από την έρευνα των θεωρητικών τάσεων, σε σχέση με το πρόβλημα ηγέτης και ηγεσία: α) Συχνά αποφεύγεται η διάκριση μεταξύ ηγέτη εκλεγμένου από την ομάδα και ηγέτη που ασκεί διοίκηση με εξουσιοδότηση «άνωθεν». Αυτό γιατί θεωρούνται δύο ταυτόσημες έννοιες δηλαδή η επιλογή από άνωθεν ενός ηγέτη συνήθως ταυτίζεται με τις απόψεις της ομάδας. Αυτόν δηλαδή που χαρακτηρίζει για καλό ηγέτη η ομάδα, είναι αυτός που επιλέγει και η διοίκηση. Βέβαια αυτό δεν ισχύει πάντα. β) Υπάρχει η τάση να μετράμε ένα ηγέτη για καλό ή κακό με βάση πάντα υλικά αγαθά, για παράδειγμα την ποσότητα παραγωγής στη βιοτεχνία και όχι τα χαρακτηριστικά που έχει ως άνθρωπος και την αποδοχή που έχει από το σύνολο των εργαζομένων. Υπάρχει η τάση, ειδικά οι ελληνικές εταιρείες, να κρίνουν από το σύντομο αποτέλεσμα των πράξεων του ηγέτη, και να μην έχουν υπομονή να τον χαρακτηρίσουν από τις μελλοντικές του πράξεις, άρα μπορούν εύκολα να, χαρακτηρίσουν θετικά ή αρνητικά ένα στυλ διοίκησης ενός ηγέτη. γ) Δεν αναγνωρίζεται ότι πολλές φορές στην πράξη, ο εκλεγμένος ηγέτης δεν ανταποκρίνεται πάντα με επιτυχία σε όλες τις καταστάσεις και ότι αυτός ανταποκρίνεται μόνο στα αισθήματα της ομάδας, αφού είναι γνωστό ότι μια άρρωστη ομάδα επιλέγει άρρωστο ηγέτη π.χ. η άρρωστη προπολεμική κοινωνία έδωσε εξουσία στον άρρωστο ηγέτη Αδόλφο Χίτλερ.

Τέλος με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η εξαγωγή ενός ορισμού της ηγεσίας που να ανταποκρίνεται σ' όλες τις θεωρητικές θέσεις για την έννοια, δεν είναι δυνατή, αφού εξαρτάται από τη σκοπιά που βλέπει κανείς το πρόβλημα αυτό. Ακόμη προκύπτει η αναγκαιότητα της ύπαρξης της ηγεσίας, σαν ένα σύστημα ή μια σειρά λειτουργιών που συνδέει συνήθως ετερογενή στοιχεία σε ομάδα και τα προσανατολίζει σε κάποιο στόχο.

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΕΡΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ

Για να θεωρηθεί αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε: α) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι άνθρωπος που να έχει ισχυρό χαρακτήρα, πρέπει να πραγματοποιεί πάντα αυτά που υπόσχεται. Οι εταιρείες δεν θα πετύχουν ότι θέλουν από μόνες τους, έχουν τους μάνατζερ να κάνουν αυτά που οι εταιρείες επιθυμούν να γίνουν. Ο μάνατζερ πρέπει πάντα να κάνει ότι χρειάζεται προκειμένου να πετύχει τους στόχους του: β) Ο καλός μάνατζερ πάντα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να βγάζει από τους συνεργάτες του τον καλύτερο τους εαυτό, να βγάζει τα καλύτερα στοιχεία τους τα οποία θα είναι όφελος για την εταιρεία. γ) Υπάρχουν άτομα με ισχυρό χαρακτήρα αλλά η συμπεριφορά τους είναι πάντα άσχημη ή και το αντίθετο, άτομα με ανίσχυρο χαρακτήρα αλλά καλή συμπεριφορά προς τους άλλους.

Οι εταιρείες δεν χρειάζονται μάνατζερ ούτε με τον ένα ούτε με τον άλλο συνδυασμό, αυτό που χρειάζονται είναι μάνατζερ που έχουν ισχυρό χαρακτήρα αλλά που ξέρουν και να φέρονται στο προσωπικό, με τον κατάλληλο τρόπο¹¹. δ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ένα ηθικό άτομο με ισχυρό όραμα για το μέλλον, ένα όραμα που θα φέρει την εταιρεία στην κορυφή. ε) Ο καλός μάνατζερ πρέπει να έχει διαμορφωμένα πιστεύω, ισχυρά πιστεύω για βασικά πράγματα όπως είναι η ζωή, ο θάνατος, η θρησκεία η οικογένεια και οι άλλες αξίες τις ζωής.

Αυτό τον κάνει πιο ισχυρό σαν προσωπικότητα και ένα άτομο που μπορεί να επιβληθεί στους άλλους. στ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι

¹¹ Τζωρτζακης κ και Τζωρτζακη α(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili

τίμιος σε οτιδήποτε κάνει μέσα και έξω από την επιχείρηση πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του στους προϊστάμενους αλλά και στους υφιστάμενους του. ζ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ανταγωνιστικός και να έχει πάντα την επιθυμία να νικάει, να θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει να είναι πάντα πρώτη, οι εταιρίες θέλουν μάνατζερ νικητές και όχι άτομα ηττοπαθή που φοβούνται να ρισκάρουν. η) Ο μάνατζερ πρέπει να κοιτάει πάντα μπροστά να έχει όνειρα και φιλοδοξίες να είναι αισιόδοξος και να μην πτοείται από τις αποτυχίες. θ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλος έτοιμος να δεχτεί κάθε πρόταση που θα είναι καλή για την εταιρεία, να μην "θάβει" ιδέες που δεν είναι δικές του φοβούμενος για την θέση του, να δέχεται και να εφαρμόζει οτιδήποτε είναι για το συμφέρον της εταιρείας. ι) Να είναι ο εμπνευστής των υπολοίπων, να δίνει κουράγιο και όταν οι άλλοι απογοητεύονται αυτός να τους ενισχύει και να τους δίνει κουράγιο για το μέλλον. ια) Να είναι ονειροπόλος τόσο όσο χρειάζεται ώστε να κάνει σχέδια για το μέλλον, μεγαλεπήβολα σχέδια που θα φέρουν την εταιρεία στην κορυφή. ιβ) Να διατηρεί και να προστατεύει τους νόμους, τους κανόνες, τα ήθη της εταιρείας να μην αφήνει κανένα να τα σπιλώνει προκειμένου να βοηθήσει την εταιρεία να διατηρήσει την κουλτούρα της και τις αρχές της. Βέβαια καλό είναι να έχει κριτικό πνεύμα ώστε να μπορεί να ξεχωρίσει το σωστό από το λάθος να αναγνωρίζει το τι πρέπει να αλλάξει και τι όχι στην εταιρεία. ιγ) Να τον ενδιαφέρει να μαθαίνουν οι άλλοι από αυτόν, να τους μεταφέρει τις γνώσεις του να τους διδάσκει τα πάντα χωρίς το φόβο ότι θα χάσει τη θέση από ένα επίδοξο σφετεριστή του πόστου του, αυτό βέβαια χρειάζεται να έχει μεγάλη εμπιστοσύνη στον εαυτό του. ιδ) Πρέπει να έχει τη δύναμη να αναγνωρίζει το σωστό και το λάθος ποιοι αξίζουν και ποιοι όχι στην εταιρεία, ποιους πρέπει να επαινεί και ποιους όχι, δηλαδή να έχει κριτικό πνεύμα και να είναι δίκαιος.

Θα ήταν σημαντικό να γράψουμε και για τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ με βάση το στρατιωτικό μοντέλο διότι πολλές εταιρείες οι οποίες έχουν στρατιωτική δομή έχουν και κάποια επιπρόσθετα χαρακτηριστικά για το τι πρέπει να είναι ο μάνατζερ, κάποια μοιάζουν με τα προηγούμενα αλλά εμείς θα δώσουμε και τα 23 για να έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα: θάρρος, αυτοπεποίθηση, να δίνουν κουράγιο στους άλλους, φιλοδοξίες, αποφασιστικότητα, δίκαιοι, ωριμότητα, ευγένεια, τακτική, να είναι απρόβλεπτοι, ήρεμοι, δυναμικότητα, να αποδεικνύουν ότι λένε, ικανότητα, να διευκρινίζουν τα πράγματα, να είναι ντόμπροι, χιουμορίστες, δημιουργικότητα, να μπορούν να κινούνται ανάλογα με τις περιστάσεις, να αναζητούν πάντα το καλύτερο, πειθαρχημένοι, καλοί συνεργάτες και να ακολουθούν τους τύπου και τους κανόνες.¹²

1.2 ΘΕΤΙΚΟΣ - ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης με τους οποίους οι μάνατζερ πλησιάζουν τους υπαλλήλους τους.

Ο θετικός τρόπος προσέγγισης. Οι θετικοί μάνατζερ χρησιμοποιούν για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, να δουλέψουν με περισσότερο ζήλο αλλά και να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα: Ανταμοιβές, σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και φυσικά επιδιώκουν να κάνουν τους υπαλλήλους τους να νοιώθουν ανεξάρτητοι και ελεύθεροι σε αυτό που κάνουν. Βασισμένοι σε αυτά τα δεδομένα θεωρούν ότι το προσωπικό θα βρει περισσότερα κίνητρα ώστε να εργαστεί με μεγαλύτερο ζήλο.

Ο αρνητικός τρόπος προσέγγισης. Εδώ ο μάνατζερ στηρίζει την διοίκηση που ασκεί στο προσωπικό του σε ποινές, δηλαδή διοικεί μέσω του εκφοβισμού και μέσω της δύναμης που του δίνει η θέση που έχει στην εταιρεία, αυτό το είδος διοίκησης το χαρακτηρίζουμε ως αρνητικό. Ακόμα και αν αυτό το στυλ ενισχύει τη θέση του μάνατζερ και κάνει πιο πειθαρχημένο το προσωπικό, πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά διότι μπορεί να ρίξει το ηθικό του προσωπικού το οποίο να μην θα πειθαρχεί

¹² [Http://www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)

στις «προσταγές» του μάνατζερ αλλά αυτό που κάνει δεν θα το κάνει με καθαρό μυαλό αλλά και με ελεύθερο πνεύμα. Αυτό το στηρίζουμε στο ότι κάθε φορά που θα πάει να κάνει μια δουλεία θα φοβάται τις ποινές, τη μείωση του μισθού, την ταπείνωση μπροστά στο άλλο προσωπικό ακόμα και την απόλυση. Αυτοί οι μάνατζερ που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ πιστεύουν ότι η εξουσία τους αυξάνεται μέσω του φόβου που προκαλούν στο προσωπικό τους.

Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι τα παραπάνω δύο στυλ δεν χαρακτηρίζουν οπωσδήποτε δύο διαφορετικούς ανθρώπους, μπορεί κάλλιστα ένας μάνατζερ να είναι και το ένα και το άλλο δηλ. σε κάποιες περιπτώσεις να χρησιμοποιεί το ένα στυλ και σε κάποιες άλλες το άλλο. Οι μάνατζερ που δουλεύουν συνέχεια το αρνητικό χαρακτηρίζονται ως αυθεντικοί, ενώ αντίθετα οι μάνατζερ που χρησιμοποιούν συνέχεια το θετικό χαρακτηρίζονται ως πραγματικοί ηγέτες. Όπως καταλαβαίνουμε οι θετικά σκεπτόμενοι μάνατζερ, σχετίζονται με τους συμμετοχικούς ή με τους μάνατζερ του ελεύθερου πνεύματος, ενώ οι μάνατζερ αρνητικού στυλ με τους αυταρχικούς μάνατζερ.

1.3 ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΟΥ ΝΟΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ

Έχουμε δύο ακόμα στυλ τα οποία είναι αρκετά σημαντικά και είναι τα ακόλουθα¹³:

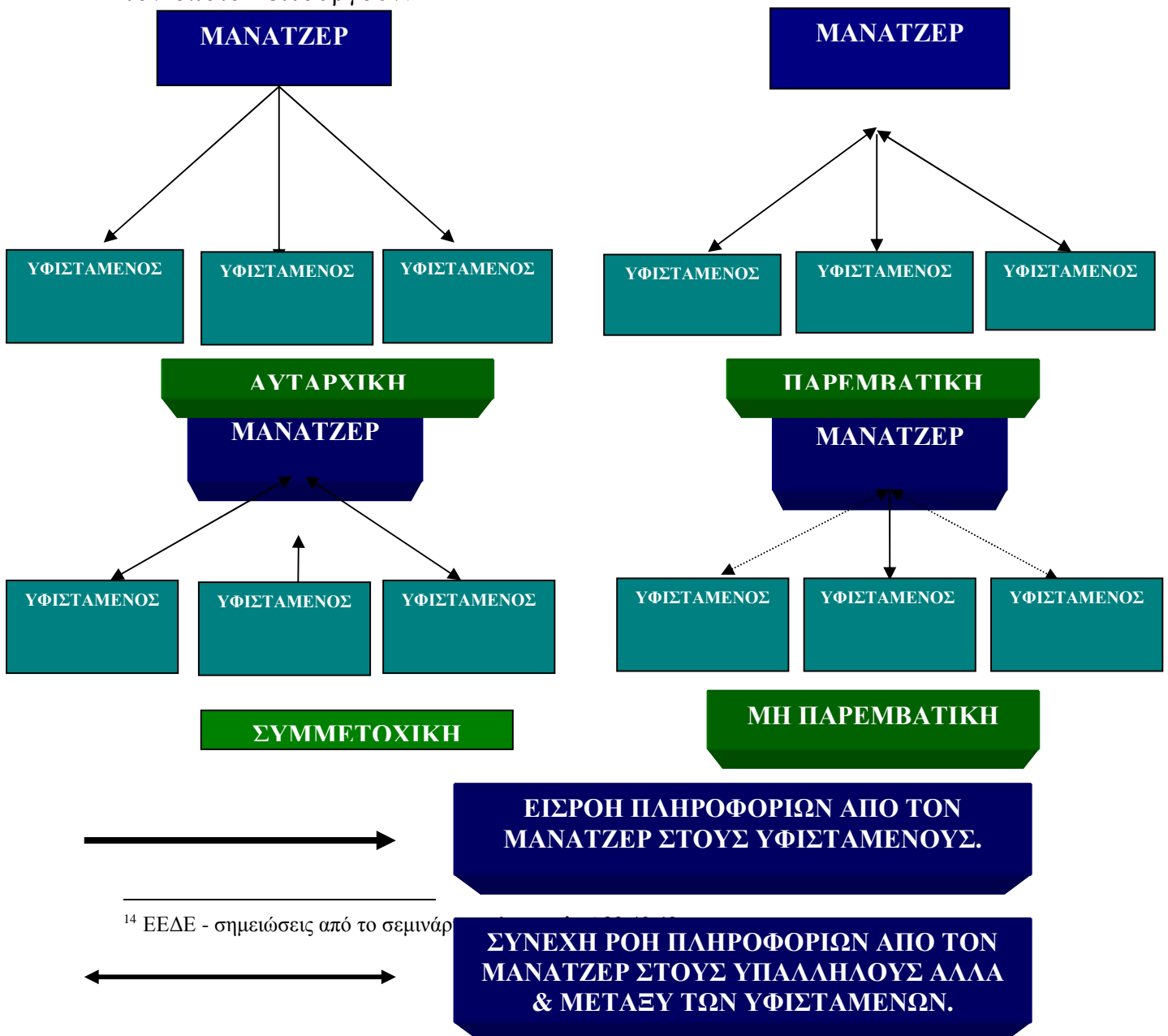
Οι μάνατζερ που νοιάζονται. Οι μάνατζερ αυτού του στυλ είναι οι μάνατζερ που νοιάζονται για τις ανάγκες του προσωπικού, και σε επίπεδο δουλείας αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτοί δουλεύουν σε ομαδικό επίπεδο, βοηθούν τους υπαλλήλους τους με τα προβλήματά τους, και ασχολούνται με τα προσωπικά τους. Εδώ βλέπουμε μία ομοιότητα με το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

Ο μάνατζερ της δομής. Σε αυτό το στυλ διοίκησης οι μάνατζερ πιστεύουν ότι όλα λειτουργούν σωστά για την εταιρεία όταν, οι εργαζόμενοι ασχολούνται όλη μέρα με τη δουλεία τους, δεν έχουν προσωπική στιγμή δικιά τους κατά την ώρα εργασίας, αλλά και συγχρόνως όταν δεν τους

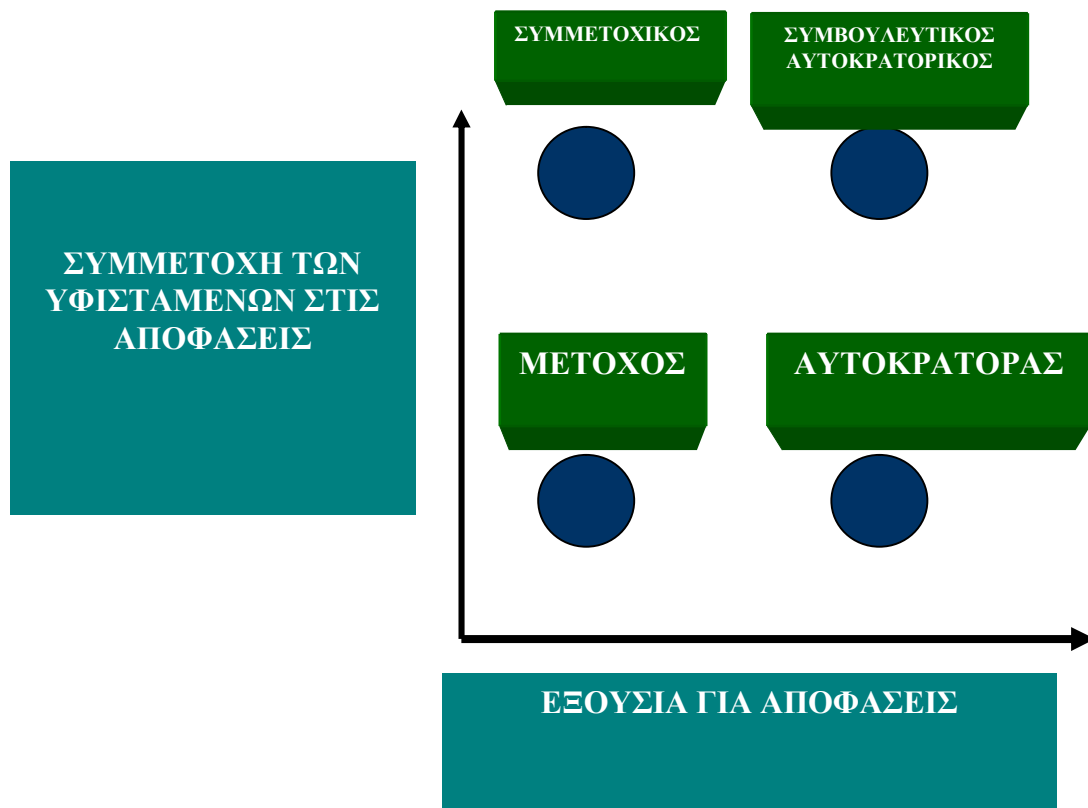
¹³ ΕΕΔΕ - σημειώσεις από το σεμινάριο ηγέτης, σελ. 6,32,40,42

επιτρέπεται να τους απασχολούν τα προσωπικά τους προβλήματα και θεωρούν σκόπιμο να μην ασχολούνται με αυτά.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε εδώ παίρνοντας και μία πρώτη ιδέα από τα διάφορα στυλ που υπάρχουν είναι ότι μεταξύ κάποιων στυλ υπάρχουν μεγάλες ομοιότητες, βέβαια αυτό δεν θα μας εμποδίσει στο να αναφερθούμε και να τα αναλύσουμε όλα. Το Υποστηρικτικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικό όταν ισχύει μία ενδιάμεση κατάσταση δηλαδή όταν τα πράγματα δεν είναι ούτε πολύ καλά ούτε πολύ άσχημα για τον μάνατζερ. Το Δομικό στυλ είναι καλύτερο σε περιπτώσεις που η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή ή μη πολύ ευνοϊκή για τον μάνατζερ. Ας δούμε τώρα κάποια σχήματα τα οποία αναφέρονται στα στυλ τα οποία ήδη αναλύσαμε και χαρακτηρίζουν την δομή αυτών των συστημάτων όπως και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν.¹⁴



¹⁴ ΕΕΔΕ - σημειώσεις από το σεμινάρι



Το παραπάνω ΣΧΗΜΑ ουσιαστικά αποτελείται από δύο άξονες οι οποίοι είναι από το 0 έως το 10, ο συνδυασμός του μεγέθους που επιλέγουμε πάνω στον άξονα μας βοηθά να δούμε τη συμμετοχή του ηγέτη από τη μία σε σχέση με τη συμμετοχικότητα των εργαζόμενων και από την άλλη σε σχέση με την εξουσία που έχει ο μάνατζερ στη διαδικασία των αποφάσεων. Αν για παράδειγμα λοιπόν ένας μάνατζερ είναι 10 στον άξονα της εξουσίας και 2 στη συμμετοχικότητα των εργαζόμενων τότε έχουμε να κάνουμε μ' έναν μάνατζερ αυτοκράτορα ο οποίος ουσιαστικά παίρνει όλες τις αποφάσεις μόνος του.

1.4 ΤΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ -ΗΓΕΤΗ

Στη συνέχεια του δεύτερου κεφαλαίου θα ασχοληθούμε με τα διάφορα στυλ διοίκησης, θα αναλύσουμε το πώς χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ πώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους προς το προσωπικό, δηλαδή ανάλογα με το κάθε στυλ πώς συμπεριφέρεται ο μάνατζερ μέσα στην επιχείρηση, πώς αντιλαμβάνεται το κάθε στυλ, πώς το αντιμετωπίζει το προσωπικό αλλά και ολόκληρη η εταιρεία. Τα στυλ διοίκησης είναι το μέσο και η διαδικασία προώθησης κατεύθυνσης για την εταιρεία, τα στυλ διοίκησης που υπάρχουν είναι τα εξής¹⁵:

Αυταρχικός. Αυτός ο τύπος διοίκησης είναι όταν ο μάνατζερ λέει στους υπαλλήλους του τι θέλει αυτός να γίνει και πώς θέλει να γίνει, χωρίς να ζητάει ή να είναι ανοιχτός στις συμβουλές των υπαλλήλων του. Ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος να το χρησιμοποιεί ο μάνατζερ, είναι όταν έχει όλες τις πληροφορίες και τις γνώσεις για το αντικείμενο το οποίο ασχολείται, γνωρίζει όλα τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να έχει, αλλά και τον τρόπο να τα επιλύσει, έχει μπροστά του τον απαιτούμενο χρόνο οπότε ότι και να του συμβεί να έχει το χρόνο να το επιλύσει και τέλος οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και γενικά από το περιβάλλον το οποίο δουλεύουν.

Κάποιοι θεωρούν ότι αυτό το είδος διοίκησης δεν είναι το πιο ενδεδειγμένο διότι ο μάνατζερ φέρεται με άσχημο τρόπο στους εργαζόμενους χρησιμοποιεί άσχημη γλώσσα όταν τους μιλάει, τους βρίζει και τους κακομεταχειρίζεται. Συγχρόνως τους διοικεί με απειλές και χρησιμοποιεί συνέχεια την ισχύ που του δίνει η θέση του μέσα στην εταιρεία κάνοντας κατάχρηση της εξουσίας του. Αυτό το στυλ δεν είναι το καταλληλότερο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν μάνατζερ

¹⁵ John W Organizational Behavior,. Newstrom, Mc Graw hill, σελ. 144-145

στην προσπάθεια του να διοικήσει το προσωπικό του - να διοικήσει ανθρώπους- είναι ένα απαράδεκτο και μη επαγγελματικό στυλ διοίκησης. Στην πραγματικότητα αν θέλει ο μάνατζερ να έχει ικανοποιημένους τους υπαλλήλους του και να έχουν αυτοί τα σωστά κίνητρα για να εργαστούν έχοντας αυξημένα ποσοστά απόδοσης, πρέπει να χρησιμοποιεί το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

Συμμετοχικός. Σε αυτό το είδος διοίκησης ο μάνατζερ συνεργάζεται όταν χρειάζεται να παρθεί μία σοβαρή ή οποιαδήποτε απόφαση για την εταιρεία με έναν ή περισσότερους υπαλλήλους. Φυσικά ο μάνατζερ ο οποίος είναι και εξουσιοδοτούμενος από την εταιρεία να παίρνει αποφάσεις θα πάρει την τελική απόφαση σε οτιδήποτε αφορά τα σχέδια της εταιρείας.

Το να χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ο μάνατζερ δεν σημαίνει αδυναμία διοίκησης, αντίθετα δείχνει ωριμότητα του μάνατζερ σεβασμό σε αυτό που κάνει ,αλλά και σεβασμό στο προσωπικό του. Αυτό το είδος είναι ενδεδειγμένο να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που ο μάνατζερ δε γνωρίζει απόλυτα το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται έχει τις μισές από τις πληροφορίες που χρειάζεται, οπότε έχει και την ανάγκη του προσωπικού του το οποίο έχει τις υπόλοιπες πληροφορίες και έχει την δυνατότητα να τον συμπληρώνει σε οτιδήποτε απορίες έχει. Αυτό το σύστημα επιτρέπει στον μάνατζερ να νοιώθει αλλά και να αποτελεί μέρος της ομάδας που διοικεί αλλά και να παίρνει καλύτερες αποφάσεις.

Με ελεύθερο πνεύμα. Σε αυτό το στυλ ο μάνατζερ επιτρέπει στο προσωπικό του να παίρνει από μόνο του τις αποφάσεις. Φυσικά ο μάνατζερ θα είναι αυτός που στο τέλος, αφού κρίνει και αναλύσει τις αποφάσεις του προσωπικού, θα πάρει την τελική απόφαση. Αυτό το είδος χρησιμοποιείται όταν το προσωπικό είναι αρκετά έμπειρο και ικανό να παίρνει από μόνο τις αποφάσεις για ζητήματα που

απασχολούν την εταιρεία. Δεν είναι δυνατόν ο μάνατζερ να τα κάνει όλα μόνος του και να παίρνει αποφάσεις για όλα, πρέπει να δίνει προτεραιότητες και να δίνει και την ευκαιρία στο προσωπικό του εφόσον μπορεί να έχει τον πρώτο λόγο σε ορισμένα θέματα.

Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι κάποιοι μάνατζερ χρησιμοποιούν και συνδυάζουν και τα τρία, βέβαια πάντα κάποιο από αυτά κυριαρχεί στις προτιμήσεις του και το χρησιμοποιεί περισσότερο από τα άλλα. Πρέπει σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ένας καλός μάνατζερ τα χρησιμοποιεί και τα τρία με βάση τις συνθήκες που επικρατούν μεταξύ των υπαλλήλων, του μάνατζερ αλλά και των διαφόρων καταστάσεων που ισχύουν καθημερινά σε μία εταιρεία¹⁶.

Κάποιες από αυτές τις συνθήκες είναι οι παρακάτω: α) Σε έναν νέο υπάλληλος που μόλις μαθαίνει τη δουλειά, ο μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιήσει το αυταρχικό στυλ προκειμένου να μην δώσει πολύ αέρα στον νέο υπάλληλο που μόλις ήρθε στην εταιρεία, να του επιβληθεί από την αρχή και να του δείξει ποιόν πρέπει να υπακούει, ποιός είναι το αφεντικό αλλά και ότι πρέπει να εργαστεί για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του μάνατζερ του για να καλυτερέψουν γι' αυτόν οι συνθήκες στην συνέχεια. Φυσικά ο μάνατζερ πρέπει να είναι δίπλα του σε ότι χρειαστεί, να τον συμβουλεύει και να τον βοηθάει μέχρι να είναι απόλυτα έτοιμος. Η κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει εδώ ο μάνατζερ είναι ένας νέος υπάλληλος σε ένα νέο περιβάλλον. β) Χρησιμοποιείται το συμμετοχικό στυλ σε μία ομάδα εργατών που ξέρει τη δουλειά της. Ο Μάνατζερ γνωρίζει το αντικείμενο του αλλά θέλει να δημιουργήσει μία ομάδα η οποία θα είναι έτοιμη να δράσει και χωρίς αυτόν σε οποιαδήποτε κατάσταση. Οι υπάλληλοι ξέρουν το αντικείμενο αλλά θέλουν να αποτελούν μέρος της ομάδας.

¹⁶ John W Organizational Behavior,. Newstrom, Mc Graw hill, σελ. 144-145

Η κατάσταση χρειάζεται χρόνο. γ) Χρησιμοποιείται το φιλελεύθερο είδος όταν οι εργατές ξέρουν πιο πολλά από τον μάνατζερ. Δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του, οι εργατές χρειάζεται να παίρνουν ευθύνες και να κατευθύνουν τη δουλειά μόνοι τους αφού τη γνωρίζουν καλά, ο μάνατζερ μπορεί να ασχολείται με άλλα πράγματα. δ) Χρησιμοποιούνται και τα τρία. Αναφέρεται στους εργαζόμενους ότι το υπάρχον σύστημα δεν λειτουργεί σωστά και ότι πρέπει να αλλαχτεί (αυταρχικός). Ρωτάται η γνώμη τους, τους ζητείται να κάνουν προτάσεις, και να δημιουργήσουν ένα νέο σύστημα με τη βοήθεια του μάνατζερ τους (συμμετοχικός) και αφήνεται η ελευθερία προκειμένου να δημιουργήσουν το νέο σύστημα (ελεύθερο-πνεύμα).

Τις διάφορες καταστάσεις κάτω από τις οποίες ο μάνατζερ χρησιμοποιεί ένα σύστημα, επηρεάζονται από κάποιους παράγοντες: α) Ο χρόνος που έχει, για να εφαρμόσει τις ιδέες του. β) Οι σχέσεις μάνατζερ, υπαλλήλων να βασίζονται στην εμπιστοσύνη και το σεβασμό. γ) Το ποιος έχει τη γνώση, ο μάνατζερ ή οι υπάλληλοι. δ) Πόσο καλά εκπαιδευμένοι είναι οι υπάλληλοι, πόσο καλά γνωρίζει το αντικείμενο ο μάνατζερ. ε) Οι εσωτερικές αντιπαραθέσεις. στ) Η εσωτερική πίεση. ζ) Το αντικείμενο ενασχόλησης είναι δομημένο ή όχι, πολύπλοκο ή απλό. η) Υπάρχει καλή εκπαίδευση του μάνατζερ αλλά και των υπαλλήλων.

1.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ - ΗΓΕΤΙΚΟΣ – ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τα παραπάνω τέσσερα διαφορετικά στυλ διοίκησης¹⁷.

Διαχειριστικός. Είναι ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί το διαχειριστικό στυλ, δηλ. παρέχει υποστήριξη στο προσωπικό του, και στο επίπεδο της δουλειάς αλλά και σε προσωπικά τους προβλήματα. Επικοινωνεί με το προσωπικό το οποίο νοιώθει, μιλάει, μπορεί.. Όλα τα παραπάνω

¹⁷ Μακρυδημήτρης Α.(1990) , Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης

βοηθούν τον μάνατζερ να επικοινωνεί. Ο μάνατζερ δεν παίζει το ρόλο του καταπιεστή δεν κατακρίνει το προσωπικό όταν δεν μπορεί για κάποιο λόγο να κάνει κάτι, αντίθετα το διευκολύνει το συμβουλεύει και του συμπαραστέκεται κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Ο μάνατζερ συμμετέχει ενεργά σε κάθε φάση της παραγωγής, και προσπαθεί να είναι πάντα παρόν και να αποτελεί ένα στήριγμα γι' αυτούς. Φυσικά αυτό δεν σημαίνει ότι τους αφήνει ελεύθερους να παίρνουν αποφάσεις από μόνοι τους, απλώς είναι πάντα εκεί για να τους συμβουλέψει, εάν χρειαστεί. Ο Διαχειριστικός μάνατζερ έχει καθαρά υποστηρικτικό στυλ προς το προσωπικό του.

Διοικητικός. Ο διοικητικός μάνατζερ δεν ξεκινάει ποτέ κάτι χωρίς να θεσπίζει στόχους τους οποίους φυσικά επιβάλλει στο προσωπικό του χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα απόκλισης. Βασικό του μέλημα είναι η καλή οργάνωση της δουλειάς και η θέσπιση προγράμματος βάση του οποίου πρέπει όλοι να λειτουργούν μέσα στην εταιρεία. Τοποθετεί χρονικά όρια για οποιαδήποτε πλάνο σχεδιάζει για την εταιρεία. Χρονικό πλάνο το οποίο το προσωπικό είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί επακριβώς, το οποίο νοιώθει άνετα μαζί του, του μιλάει για τα προσωπικά του προβλήματα, τον εμπιστεύεται και τον νοιώθει σαν δικό του άνθρωπο. Ο μάνατζερ που ακολουθεί αυτό το στυλ θέλει να έχει την πλήρη διοίκηση και τον έλεγχο του προσωπικού του, δεν αφήνει κανένα περιθώριο ελεύθερης σκέψης.

Ηγετικός. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί ένα ηγετικό στυλ, και αυτομάτως χαρακτηρίζεται και ηγέτης έχει τα εξής χαρακτηριστικά: α) Είναι διαθέσιμος πάντα για τα προβλήματα του προσωπικού του. β) Είναι ακροατής των κινήσεων του προσωπικού του, δηλαδή τους δίνει πλήρη ελευθερία. γ) Είναι ικανός να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα που μπορεί να του προκύψει μέσα στην εταιρεία, χωρίς ποτέ να πανικοβάλλεται. δ) Απλοποιεί με την εμπειρία του και τις γνώσεις του κάθε δύσκολη κατάσταση μέσα στην εταιρεία. ε) Είναι ανεκτικός στις

διαφωνίες με τους προϊστάμενούς ή τους υφιστάμενούς του, αφού αφήνει να κοπάσουν τα πράγματα και μετά ενεργεί, οπότε και δεν δημιουργεί ποτέ οξύτητες και δύσκολες καταστάσεις που θα οδηγούσαν ίσως αν το προκαλούσε, στην καταστροφή κάποιου σχεδίου ή κάποιων πλάνων που είχε στο μυαλό του για την εταιρεία. στ) Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του και φυσικά δεν είναι ευθυνόφοβος, ξέρει να αναγνωρίζει τα λάθη του. ζ) Αναγνωρίζει την δουλειά των άλλων και προωθεί τις καλές δουλειές χωρίς να φοβάται για επίδοξους διεκδικητές της θέσης του διότι έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του. η) Προτιμάει να αντιμετωπίζει τους άλλους πρόσωπο με πρόσωπο διότι ξέρει ότι πλεονεκτεί και ότι έχει τη δυνατότητα να πετύχει αυτό που θέλει μέσα από προσωπικές συζητήσεις.

Γραφειοκράτης. Ο τύπος του γραφειοκράτη είναι ο αόρατος δηλαδή το προσωπικό δεν τον βλέπει ποτέ, δεν είναι κοντά στους υπαλλήλους και δεν συμμετέχει στα προβλήματα της δουλειάς ή στα προσωπικά τους. Είναι ο τύπος του ομιλητή, συνηθίζει να μιλάει χωρίς ουσία μόνο και μόνο γιατί πιστεύει ότι όσο περισσότερα εξηγεί τόσο καλύτερα θα καταλάβει το προσωπικό τι θέλει από αυτούς, αυτό το κάνει γιατί δεν τους εμπιστεύεται πιστεύει ότι μόνο αυτός είναι ικανός και ξέρει καλά τα πράγματα. Αποφεύγει τις συγκρούσεις, αλλά και τον διάλογο είναι απόμακρος και κανείς δεν μπορεί να τον πλησιάσει σε περίπτωση που τον χρειάζεται. Συνηθίζει να περιπλέκει τα πράγματα γιατί δίνει μεγάλη σημασία σε θέματα διαδικαστικά, αρνείται να φύγει από οροθετημένα κλισέ που του έχει υπαγορεύσει η εταιρεία να δουλέψει. Δεν ανέχεται διαφωνίες δεν δέχεται κανείς να του φέρνει αντίρρηση, αυτό που λέει θεωρεί ότι είναι πάντα το σωστό και ότι κανείς δεν ξέρει περισσότερα από αυτόν οπότε και δεν μπορεί να του αντιπροτείνει σε κάτι που έχει ήδη αυτός σκεφτεί. Δεν έχει εμπιστοσύνη σε κανέναν, γι' αυτό και δεν ανοίγεται, φοβάται για τη θέση του και γι' αυτό το λόγο τείνει να "πνίγει" τις ιδέες που δεν είναι δικές του, και θεωρεί ότι αυτοί που τις πρότειναν αποτελούν μελλοντικούς διεκδικητές της θέσης του. Πιστεύει ότι ποτέ δεν φταίει, γι' αυτό όταν κάνει λάθος ψάχνει για

εξιλαστήρια θύματα προκειμένου να αποδείξει ότι κάποιος άλλος εκτός από τον ίδιο ευθύνεται για ότι συνέβη και θεωρήθηκε από τους προϊσταμένους του ως αρνητικό γεγονός για την εταιρεία. Συνηθίζει όταν και εφόσον μπορεί, να οικειοποιείται τις δουλείες των υφισταμένων που θεωρούνται ως καλές από την εταιρεία και να κλέβει τη δόξα από τους άλλους διατηρώντας έτσι τη θέση του και κερδίζοντας την εύνοια των ανωτέρων του. Προτιμά να αναφέρει και να του αναφέρουν για τα πάντα, κάνει υπομνήματα και έγγραφα για τα πάντα προκειμένου όπως αυτός πιστεύει να είναι έτσι καλυμμένος.

1.6 ΣΤΑΘΕΡΟΣ – ΑΣΤΑΘΗΣ

Τα παραπάνω δύο στυλ τα οποία συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται και να χαρακτηρίζονται ως διαφορετικά στυλ, είναι μια συνέχεια του στυλ του ηγέτη και του γραφειοκράτη αφού όλα τα παρακάτω που θα αναφέρουμε αποτελούν και στοιχεία των δύο προηγούμενων μοντέλων που ήδη αναφέραμε.¹⁸ Σταθερός: α) Παραδέχεται τα λάθη του. β) Ανοιχτός. γ) Τηρεί τις υποσχέσεις του. δ) Έχει ένα απλό γραφείο, το οποίο είναι ανοικτό πάντα σε όλους. ε) Σκέφτεται πέρα από τον εαυτό του και τους άλλους. στ) Είναι δίκαιος σε όλους. ζ) Είναι αποφασιστικός και καθοδηγητής. η) Είναι κοινωνικός με όλους. θ) Είναι απλός και προσιτός, όλοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να έρθουν σε επαφή μαζί του.

Ασταθής: α) Θεωρεί τον εαυτό του αλάνθαστο και κατηγορεί τους άλλους για οτιδήποτε κακό συμβαίνει στην εταιρεία. β) Είναι μυστικοπαθής, κρατάει τις ιδέες του για τον εαυτό του, φοβάται τους πάντες και πιστεύει ότι όλοι θέλουν να του πάρουν τη θέση. γ) Δεν τηρεί ποτέ τις υποσχέσεις του, τις χρησιμοποιεί μόνο και μόνο για να πείσει τους άλλους για κάτι, πράγμα που τον κάνει αναξιόπιστο και πολύ γρήγορα κανείς δεν τον εμπιστεύεται. δ) Έχει πολυτελές γραφείο, γιατί είναι επιδειξιομανής και πιστεύει ότι όσο πιο πολυτελές είναι το

¹⁸ ΕΕΔΕ - σημειώσεις από το σεμινάριο ηγέτης, σελ. 6,32,40,42

γραφείο του τόσο πιο πολύ θα τον σέβονται οι άλλοι, συγχρόνως θέλει να ξεχωρίζει και να δηλώνει το γραφείο του την ανωτερότητα του. ε) Είναι δίκαιος μόνο με αυτούς που φοβάται δηλαδή με τους ανώτερους του. στ) Αναθέτει τις αποφάσεις σε επιτροπές προκειμένου να μην έχει αυτός την ευθύνη για τίποτα. ζ) Είναι απομονωμένος και τελείως ακοινωνήτος. η) Είναι φαντασμένος και πιστεύει ότι είναι ανώτερος.

1.7 ΑΛΛΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ανθρωπιστικός. Ο διευθυντής που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τι απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφιστάμενων, μέχρι και οι ανάγκες ευημερίας τους. Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη της οργάνωσης, αντίθετα με τον αυταρχικός ηγέτη που επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Αντίθετα ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό στυλ ηγείται δίνοντας πάντα πρώτος το καλό παράδειγμα στους υπαλλήλους του. Ο μάνατζερ με το να μην δίνει τόσο μεγάλη σημασία στην παραγωγή ειδικά στην αύξηση της, μειώνει τις προστριβές με τους εργάτες οι οποίοι σίγουρα αν πειστούν περισσότερο από ότι μπορούν θα έρθουν σε ρήξη με τον μάνατζερ: «Είναι δύσκολο να πιέζεις τους ανθρώπους να παράγουν παραπάνω από ότι μπορούν, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται στην πίεση». Στο ανθρωπιστικό στυλ οι υφιστάμενοι νοιώθουν άνετα με τους ρυθμούς που οφείλουν να ακολουθήσουν, και έτσι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο μάνατζερ είναι ο μεγαλύτερος αδερφός και όχι ο αυστηρός πατέρας. Υπάρχει μια σύμπνοια και ενότητα μέσα στην εταιρεία, οι εργάτες θέλουν να παράγουν παραπάνω διότι νοιώθουν ευχάριστα στο χώρο εργασίας τους, βέβαια στην

πραγματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος δεν επιζητά την αύξηση της παραγωγής αλλά την αποδοχή των εργαζομένων.

Laissez-Faire. Το έχουμε ήδη αναφέρει και σαν ανοιχτόμυαλο μάνατζμεντ, ή σαν ηγετικό στυλ, επειδή όμως υπάρχουν μεγάλες διαφορές θα αναφερθούμε σ' αυτό. Στα στυλ που ήδη έχουμε εξετάσει πάντα υπάρχει η κόντρα της διοίκησης για την παραγωγή σε σχέση με τις ανάγκες του προσωπικού. Ο Laissez-Faire μάνατζερ δεν ασχολείται με αυτή την κόντρα, δεν τον ενδιαφέρει τίποτα από τα δύο γιατί απλώς είναι έξω από τα πράγματα. Δηλαδή ενώ αποτελεί μέλος της οργάνωσης, είναι έξω από αυτήν. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν, και αυτός όντως δίνει λίγα. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σπάνια, στις οργανώσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που σε κάθε περίπτωση παρουσιάζουν διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινή σε οργανώσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Αυτό το σύστημα όπως πολλοί πιστεύουν δεν εννοούσε ακριβώς αυτό αλλά κάτι διαφορετικό, το θέμα είναι ότι στην δική του θεωρία ανήκει το στυλ διοίκησης που περιγράφουμε. Ο μάνατζερ που ασκεί αυτό το στυλ διοίκησης, έχει μικρή επιρροή στους άλλους δεν ασχολείται με την οργάνωση, αποποιείται των ευθυνών. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα ή την οργάνωση, απλώς εκτελεί χρέη συνδετικού κρίκου μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές. Θέλει να αποφεύγει να εμπλέκεται σε οργανωτικά πράγματα, αλλά και να βλέπει όσο λιγότερο γίνεται το δικό του προϊστάμενο. Αφήνει τους υφισταμένους του να τα βγάζουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθεια του.¹⁹

¹⁹ Halpin , 1959 , The Leadership of School Superintendents, Chicago: Midwest Administration Centre, University of Chicago

Πειστικός ηγετικός τρόπος διοίκησης. Το πειστικό στυλ βρίσκεται κάπου ενδιάμεσα σε σχέση με τα προηγούμενα, δηλαδή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον και για την παραγωγή αλλά και για τα άτομα. Με αυτό τον τρόπο ο μάνατζερ βρίσκει συμβιβαστικές λύσεις ώστε και η διοίκηση να είναι ικανοποιημένη αλλά και οι εργαζόμενοι. Βέβαια με αυτό τον τρόπο βρίσκεται σε σύγκρουση και με το στόχο της εταιρείας για αύξηση της παραγωγής αλλά και με το στόχο των εργατών για καλύτερες σχέσεις και συνθήκες εργασίας. Ο μάνατζερ δεν κατευθύνει τα πράγματα ούτε προς την παραγωγή ούτε προς τους εργαζόμενους, αλλά ούτε και τον χαρακτηρίζει μια νωθρότητα και αδιαφορία, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις για να συμβιβάζει τις καταστάσεις.

Με αυτό τον τρόπο υπάρχει η δυνατότητα να έχουμε μία καλή παραγωγή χωρίς να πιέζονται οι εργαζόμενοι. Σκοπός αυτού του στυλ δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση για τους ανθρώπους ή την παραγωγή, αλλά η μέση λύση. Ο πειστικός μάνατζερ ενδιαφέρεται εξίσου και για την παραγωγή αλλά και για το προσωπικό. Με βάση αυτό το στυλ υποτίθεται ότι το προσωπικό θα είναι ευχαριστημένο και δεν θα πιέζεται, έτσι ο μάνατζερ μπορεί να επικοινωνεί καλά και με τους εργαζόμενους και με τη διοίκηση.²⁰

Δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς. Το δημοκρατικό στυλ έχει ως βασική προϋπόθεση ότι και τα δύο θέματα που απασχολούν τη διοίκηση λειτουργούν άψογα, δηλαδή και το προσωπικό νοιώθει καλά δηλαδή υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της εταιρείας, αλλά και συγχρόνως η παραγωγή είναι αυξημένη και αυτό γιατί οι υπάλληλοι νοιώθουν ενεργά μέλη της εταιρείας, την πονάνε και την νοιώθουν σαν δικιά τους και έτσι δουλεύουν όσο περισσότερο μπορούν για το καλό

²⁰ Ralph Stogdil, Οργάνωση και Διοίκηση – Κώστας Τζωρτζακης / Αλεξία Τζωρτζακη, 1992 Εκδοσεις TEI Πειραια 2.4.6 σελ 52 - 55

της εταιρείας. Αυτό βέβαια είναι ένα αποτέλεσμα των καλών σχέσεων μεταξύ των διοικούντων και των διοικούμενων.²¹

1.8 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Όλοι οι ορισμοί γύρω από τα στυλ διοίκησης δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία, τους ανθρώπους, τα συστήματα και τις διαδικασίες. Η μεγάλη πληθώρα που υπάρχει στον ορισμό της ηγεσίας μπορεί να ταξινομηθεί στις παρακάτω θεωρίες. Αυτές είναι: α) Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες. β) Ηγεσία που δίνει έμφαση στη προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής. γ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στη τέχνη της συμμόρφωσης. δ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής ε) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή τη συμπεριφορά. στ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ. ζ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου. η) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης. θ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο. ι) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία. Το ηγετικό πρότυπο μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μία ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει ένα έργο.²²

1.9 ΤΑ ΟΧΤΩ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Πριν μιλήσουμε για τις επιπτώσεις των διαφόρων στυλ διοίκησης στους υφιστάμενους, θα αναφερθούμε σε έναν θεωρητικό σαν προάγγελο της

²¹ Ralph Stogdil, Οργάνωση και Διοίκηση – Κώστας Τζωρτζακης / Αλεξία Τζωρτζακη, 1992 Εκδοσεις ΤΕΙ Πειραιά 2.4.6 σελ 52 - 55

²² Rensis Likert, (2001), New Patterns of Management, New York: Mc Graw- Hill

ανάλυσης που θα κάνουμε αργότερα πάνω στους θεωρητικούς που αναφέρθηκαν στα στυλ διοίκησης. Τα οχτώ στυλ αυτά είναι:

Το συνδετικό στυλ, εδώ ο μάνατζερ αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, δουλεία του είναι να μεταφέρει απλά τις εντολές των προϊστάμενων στους υφιστάμενους.

Το πολιτικό στυλ, είναι το καθαρά συναινετικό στυλ που σκοπός του είναι να ταιριάζει τα πάντα και να τα έχει με όλους καλά, να αποφύγει τις προστριβές και να βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση.

Το επιχειρησιακό στυλ, σε αυτό σκοπός του μάνατζερ είναι το καλό της επιχείρησης, είναι βέβαια και αυτός συγκαταβατικός και δεν του αρέσουν οι προστριβές αλλά σκοπός του είναι πάντα το καλό της εταιρείας και όχι των εργατών.

Το ερευνητικό στυλ, είναι το στυλ διοίκησης που στηρίζεται στην έρευνα, στο συνεχές ψάξιμο πριν αποφασιστεί κάτι είτε σε επίπεδο προσωπικού είτε παραγωγής.

«Ο χρόνος είναι χρήμα», εδώ τον μάνατζερ το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι να γίνονται όλα στην ώρα τους πέρα από κάθε κόστος .

Ο ειδικός, είναι το είδος στο οποίο ο μάνατζερ πιστεύει ότι ξέρει τα πάντα, και ότι δεν έχει την ανάγκη κανενός, έχει άποψη και κρίνει τα πάντα.

Ο νέος μάνατζερ, σε αυτό το στυλ ο μάνατζερ προσποιείται ότι δεν γνωρίζει τίποτα και ζητάει βοήθεια για όλα, ερευνά, ψάχνει, ρωτάει και συμμετέχει, μέχρι να έχει γενική άποψη για τα πάντα .

Ο ομαδικός μάνατζερ, δουλεύει ομαδικά και σκοπός του είναι να παίρνονται οι αποφάσεις πάντα σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του.

1.10 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΥΛ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Όπως έχουμε ήδη δει έχουμε πάρα πολλά στυλ διοίκησης, το θέμα είναι ότι κάποια σχετίζονται μεταξύ τους και έχουν πάρα πολλές ομοιότητες. Γι' αυτό και θα τα κατηγοριοποιήσουμε σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με τις επιπτώσεις που έχουν στην συμπεριφορά των υφισταμένων²³.

Αυταρχικό στυλ. Στο αυταρχικό στυλ και σε οποιοδήποτε στυλ που αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σαν ρομπότ και όχι σαν άνθρωπο, η αντιμετώπιση των υφιστάμενων είναι η εξής: α) Προσφέρουν ότι ακριβώς τους ζητάνε, δεν προσφέρουν ούτε παραπάνω ούτε λιγότερο δηλαδή όσο χρειάζεται για να διατηρήσουν τη δουλεία τους. Αυτό συνήθως ονομάζεται ελάχιστη συμμόρφωση ή ελάχιστος συμβιβασμός. β) Οι υφιστάμενοι νοιώθουν αδικημένοι, οπότε αυτό τους κάνει να γίνονται ή μαχητικοί ή αποξενωμένοι ή οκνηροί και συνήθως το τρίτο. Πολλοί βέβαια θεωρούν ότι έτσι είναι από τη φύση τους, αντίληψη που είναι λανθασμένη γιατί έτσι τους κάνει το σύστημα που τους διοικεί. γ) Το σύστημα αυτό τους οδηγεί πολλές φορές σε σύγχυση και σε επιθετική συμπεριφορά, πράγμα το οποίο είναι το χειρότερο για μια εταιρεία δηλ. να αποτελείται από νευρικούς και επιθετικούς εργαζόμενους που είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμη για καυγά. δ) Οι εργαζόμενοι αποξενώνονται και η έλλειψη αφοσίωσης στην εταιρεία είναι εμφανής.

Ανθρωπιστικό. Στο ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης οι εργαζόμενοι: α) Νοιώθουν μέρος της εταιρείας. β) Μπορούν και επικοινωνούν ελεύθερα με τους ανωτέρους τους πράγμα που τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσουν κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις και τους κάνει να νοιώθουν την εταιρεία σαν το σπίτι τους και να δουλεύουν με ζήλο

²³ Pugh D.S(1990), Organization Theory, , Penguin Books, 2^ο μέρος

γι' αυτήν. γ) Οι υφιστάμενοι σε ένα τόσο ωραίο περιβάλλον αποφεύγουν τις προστριβές προκειμένου να μην βιώσουν την απόρριψη από αυτόν τον τόσο ωραίο χώρο στον οποίο εργάζονται.

Laissez-Faire: α) Ο εργαζόμενος επειδή η εταιρεία είναι ανοργάνωτη και χωρίς διοίκηση κοιτάει τον εαυτό του, ασχολείται δηλαδή μόνο με τις απολαβές του και όχι με το καλό της εταιρείας. β) Υπάρχει μεταβίβαση μηνυμάτων στους υφιστάμενους, αλλά υπάρχει και πλήρη αδιαφορία στην λήψη αυτών και στη σωστή αποκρυπτογράφηση τους. γ) Οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποιες ευθύνες, οι οποίες είναι όμως επιφανειακές γιατί δεν υπάρχει κανένας έλεγχος από την κορυφή. δ) Στους υφιστάμενους δεν αρέσει αυτό το στυλ διοίκησης διότι η έλλειψη πρωτοβουλίας από τον ανώτερο δεν τους βοηθάει να πετύχουν τους στόχους τους.

Πειστικό στυλ. Το στυλ αυτό έχει σαν σκοπό να επιτύχει το κέρδος για την εταιρεία αλλά και να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους, η αντίδραση των εργαζομένων είναι η εξής: α) Τους αρέσει αυτή η κατάσταση και προσπαθούν να διατηρήσουν τις ισορροπίες. β) Δουλεύουν τόσο όσο χρειάζεται ώστε να μην χαλάσει η παραπάνω ισορροπία. γ) Η επικοινωνία είναι τόσο ελεύθερη όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω ισορροπία .

Δημοκρατικό στυλ. Επειδή η διοίκηση σε αυτό το στυλ θέλει και ευνοεί την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της εταιρείας οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται ως εξής: α) Δεν δουλεύουν, δεν σκέπτονται για το καλό της οργάνωσης επειδή τους το επιβάλουν αντίθετα το κάνουν επειδή το θέλουν, χαίρονται να δουλεύουν παραπάνω από ότι χρειάζεται για το καλό της εταιρείας, επειδή η εταιρεία τους φέρεται με τον καλύτερο τρόπο και της το ανταποδίδουν. β) Ταυτίζονται με την εταιρεία, την θεωρούν σαν δικιά τους γι' αυτό

και βάζουν τα δυνατά τους να πετύχουν το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα, πράγμα που θα είναι και προς όφελος τους.²⁴

1.11 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ-MANATZER

Ορισμένοι θεωρητικοί πιστεύουν ότι δεν παίζει ρόλο το στυλ αλλά το αποτέλεσμα που θα έχει στο έργο του ο μάνατζερ. Πίστευε ότι με κάθε κόστος πρέπει ο μάνατζερ να πετύχει στα καθήκοντά του. Σύμφωνα με μία θεωρία το επιστημονικό μάνατζμεντ και τις θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι σκοπός του μάνατζερ είναι να φέρει εις πέρα το έργο του με τη βοήθεια των καλύτερων υπαλλήλων του. Η θεωρία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική, και πολλοί μετέπειτα θεωρητικοί είπαν ότι το ταίριασμα που έκανε στο καθήκον και το άτομο, είχε ιδιαίτερη σημασία για την μετέπειτα εξέλιξη της έρευνας πάνω στη διοίκηση.²⁵

1.11.1 Η ΘΕΩΡΕΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ

Η θεωρία του έχει επίδραση πάνω στη θεωρία και πρακτική της ηγεσίας. Υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊστάμενου και υφιστάμενου βασίζονται σε μία σειρά ψεύτικων υποθέσεων περί της φύσης του ανθρώπου ως εργαζόμενου. Αυτή η σειρά υποθέσεων, με τον τίτλο Θεωρία Χ, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσης, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες όπως: α) Ο κανονικός άνθρωπος έχει μία έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορεί. β) Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, δηλ. της αντιπάθειας προς την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. γ) Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης,

²⁴ Κώστας Τα, Αλεξία Τ, Οργάνωση και Διοίκηση- 1992 Εκδόσεις ΤΕΙ Πειραιά 2.4.6 – 55-58

²⁵ Κώστας Τα, Αλεξία Τ, Οργάνωση και Διοίκηση- 1992 Εκδόσεις ΤΕΙ Πειραιά 2.4.6 – 55-58

έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία, και πάνω απ' όλα θέλει σιγουριά. Αυτές όμως οι υποθέσεις περί της φύσης του εργαζόμενου έχουν μερικές φανερές συνέπειες, δηλ. απαιτούν στενή εποπτεία, έμφαση στην αμοιβή και τη σιγουριά, δημιουργία πολύ ειδικευμένων και πλήρως προγραμματισμένων έργων. Η εγκυρότητα της θεωρίας X είναι αμφισβητήσιμη. Η έννοια της έμφυτης νωθρότητας έρχεται σε σύγκρουση με τις επιστημονικές ενδείξεις και με τον κοινό νου όπου επιβεβαιώνεται πώς η φυσική και η πνευματική ενεργητικότητα επιδιώκεται από τον άνθρωπο και, πραγματικά είναι αναγκαία για την υγεία του. Άλλωστε γιατί θα έπρεπε ένας άνθρωπος ο οποίος λειτουργεί σε ένα άσχημο γι' αυτόν σύστημα όπως είναι η θεωρία X να είναι δημιουργικός, και να προσπαθεί να σκεφτεί νέα πράγματα που θα είναι καλά για την εταιρεία του. Η θεωρία X αντιπαρέβαλε τη θεωρία Ψ η οποία είχε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στη εργασία είναι φυσική ανάγκη για τον οργανισμό του ανθρώπου, οπότε επειδή έχει σχέση με την ψυχολογία του εργαζόμενου μπορεί να περιβάλλεται από αισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. β) Ο φόβος και η απειλή δεν είναι τα μόνα μέσα για να κάνουμε τον εργαζόμενο να εργαστεί, σκοπός είναι να βρούμε τον τρόπο και βασιζόμενοι στην αυτό-κατεύθυνση και τον αυτοέλεγχο να τον κάνουμε να εργαστεί. γ) Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να ανταμείβεται γι' αυτό που κάνει, και φυσικά ανταμοιβή δεν είναι μόνο το χρήμα αλλά και η αυτοπραγμάτωση, το γόητρο, η καταξίωση, πράγματα τα οποία θα ανταμείψουν ψυχολογικά τον εργαζόμενο. δ) Το κανονικό ανθρώπινο ον, κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει την ευθύνη. ε) Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας για τη λύση προβλημάτων του οργανισμού είναι πλατιά και όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους.

Με βάση την Θεωρία Χ πάντα έχει προτεραιότητα ο οργανισμός και όχι το άτομο, ο εργαζόμενος και η διοίκηση βασίζεται στον φόβο και την απειλή. Σε αντίθεση η Θεωρία Ψ νοιάζεται περισσότερο για το άτομο παρά για τον οργανισμό, δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να καταξιωθεί και να πετύχει πράγματα για τον εαυτό του.²⁶

1.12 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΥΛ

Ύστερα από έρευνες πάνω στα διοικητικά στυλ, κατέληξε στον παρακάτω κατάλογο τον οποίο τον ονόμασε τέσσερα συστήματα του μάνατζμεντ:

Σύστημα 1: Εκμεταλλευτικό - Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους τους. Ο έλεγχος επικεντρώνεται στον ανώτατο μάνατζερ.

Σύστημα 2: Φιλανθρωπικό - Εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ έχουν συγκαταβατική πίστη και εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους, όπως συμβαίνει με το αφεντικό προς τους δούλους.

Σύστημα 3: Συμβουλευτικό. Οι μάνατζερ ναι μεν έχουν ουσιαστική αλλά όχι ολοκληρωμένη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφιστάμενους τους. Η άτυπη οργάνωση είναι δυνατόν να είναι παρούσα και μπορεί να ενισχύει ή να αντιστέκεται στην τυπική οργάνωση.

Σύστημα 4: Συμμετοχικό. Οι μάνατζερ έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους. Τυπική και άτυπη οργάνωση είναι το ίδιο. Όλοι βοηθούν να επιτύχει ο οργανισμός.²⁷

²⁶ Organization Theory, D.S.PUGH, Penguin Books, 2^ο Μέρος

²⁷ Organization Theory, D.S.PUGH, Penguin Books, 2^ο Μέρος

1.13 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ

Όλες οι θεωρίες περί ηγεσίας, τόσο παλαιότερες όσο και νεότερες δίδουν έμφαση στο στόχο. Δηλαδή, επιδιώκεται να προσδιοριστούν τα στοιχεία ή οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Παρακάτω παρουσιάζονται οι τέσσερις κυριότερες προσεγγίσεις – θεωρίες της ηγεσίας. Αυτές είναι: α) οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη β) οι θεωρίες που εξετάζουν την συμπεριφορά του ηγέτη, γ) οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος και τέλος δ) νέες προοπτικές, όπως λόγου χάρις ο ηγέτης μετασχηματιστής- μεταρρυθμιστής.

A. Θεωρίες οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait Theories)

Οι ερευνητές κατά το παρελθόν πίστευαν και προσπαθούσαν να βρουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που επέτρεπαν να διακρίνονται οι αποτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους. Οι ερευνητές προσπαθούσαν να εστιάσουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένα βιογραφικά χαρακτηριστικά, προσωπικότητας, σωματική διάπλαση, πνευματικά και λοιπά προσωπικά γνωρίσματα τα οποία χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη.

Κατά τον Stogdill (1948) ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:

- 1 Από σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος
- 2 Από το κοινωνικό υπόβαθρο του ηγέτη, όπως από τη μόρφωσή του, την κοινωνική του θέση και την κινητικότητά του

- 3 Από τα χαρακτηριστικά ευφυΐας του, όπως από τις ικανότητές του, τις κρίσεις γνώσεις από την αποφασιστικότητα και την ευστροφία του.
- 4 Από λοιπά χαρακτηριστικά της προσωπικότητά του, όπως την επιθετικότητά του, την ενεργητικότητά του, την επιβλητικότητά του, από την εξωτερική του, από τον ενθουσιασμό του, από την ανεξαρτησία του, από την δημιουργικότητά του, από την προσωπική του ακεραιότητα και από την αυτοπεποίθησή του.
- 5 Από χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, όπως η επιτυχία, η υπευθυνότητα, η πρωτοβουλία, η επιμονή, η ανάληψη ευθυνών και η προσαρμοστικότητά του στο έργο.
- 6 Από τα κοινωνικά του χαρακτηριστικά, όπως από τη διοικητική του ικανότητα, από την ελκυστικότητά του, από την συνεργασιμότητά του, από τη δημοτικότητά του, από το γόητρό του, από την κοινωνικότητά του, από τις διαπροσωπικές του σχέσεις με τους άλλους, από την ευγένεια και τη διπλωματία του ²⁸

Τα αποτελέσματα της ανωτέρω έρευνας βοήθησαν στον εντοπισμό κάτωθι στοιχείων που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη, δε δίδεται επαρκή εικόνα για την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Μια από τις επικρίσεις που έχει δεχθεί η ανωτέρω θεωρία είναι η ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά που έχουν σημασία για μία απασχόληση δεν έχουν σημασία για λοιπούς ρόλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Κατά συνέπεια αμφισβητείται η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες. Επιπλέον η επικέντρωση σε χαρακτηριστικά δεν αναδεικνύει αυτό που το άτομο πραγματικά κάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ηγέτη. Δηλαδή η εν λόγω προσέγγιση αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που ασκεί στον τρόπο της ηγεσίας.

Όταν λέμε επιρροή, νοείται η σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων και επικεντρώνεται η προσοχή στο ένα μόνο μέρος της σχέσης αυτής δίδοντάς μας ατελή εικόνα της διαδικασίας της ηγεσίας. Τέλος η αποτελεσματικότητα και η απόδοση του ηγέτη εξαρτώνται σε μεγάλο

²⁸ Stogdill , 1948, Handbook of Leadership, New York: Free Press, 1974

βαθμό από την κατάσταση η / και το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο ίδιος ο ηγέτης.

B. Θεωρίες στις οποίες εξετάζεται η συμπεριφορά του ηγέτη

Τα μειονεκτήματα της ανωτέρω προσέγγισης οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς στην συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια την συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμελιώδης λίθος αυτής της προσέγγισης είναι το στυλ του ηγέτη, καθότι είναι έκδηλη η πεποίθηση ότι οι πετυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιον ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και των ομάδων με τελικό στόχο να εκπληρώσουν τους σκοπούς του οργανισμού και της υψηλής παραγωγικότητας και με στόχο να διατηρηθεί υψηλό το ηθικό των ατόμων.

Ο Halpin (1959), αναγνώρισε ότι η εξαρτάται σε κάποιο βαθμό και από τις καταστάσεις. Γι' αυτό και δίδει βαρύτητα στην παρατηρούμενη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στην ικανότητά του προϋποθέσεις για την εξατομικευμένη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της απόδοσης που προσδιορίζεται από αυτή την συμπεριφορά δεν καθορίζονται. Δε γίνεται εκ των προτέρων υποθέσεις ότι η συμπεριφορά που επιδεικνύει ο ηγέτης σε μια ομάδα που βρίσκεται στην άλφα κατάσταση θα είναι η ίδια με την άλλη ομάδα που βρίσκεται στη βήτα κατάσταση, ούτε ότι η συμπεριφορά αυτή καθορίζεται από το ένστικτο ή την κατάσταση. Και οι δύο παράγοντες είναι δυνατοί, όπως και ο συνδυασμός των, πλην όμως η βασική ιδέα για την συμπεριφορά του ηγέτη δε προδιαθέτει να γίνει αποδεκτός ο ένας ή ο άλλος παράγοντας.²⁹

1.14 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η ηγεσία είναι μια δυναμικός διαλεκτική σχέση προϊσταμένου και υφιστάμενου που εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην ηγεσία είναι η συμπεριφορά του ηγέτη, η

²⁹ Halpin , 1959 , The Leadership of School Superintendents, Chicago: Midwest Administration Centre, University of Chicago

συμπεριφοράς των υφισταμένων και τέλος το περιβάλλον. Τα σημαντικότερα στυλ συμπεριφοράς του ηγέτη είναι όταν ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αυτό που θα γίνει και λέγει στους υφισταμένους του πώς να το κάνουν, ή/και όταν ο ηγέτης πρέπει στους υφισταμένους του να δουλεύουν ελεύθερα και να αποφασίζουν λαμβάνοντας υπόψη κάποιους περιορισμούς. Τα δύο αυτά στυλ ηγεσίας διακρίνονται, το πρώτο σαν στυλ που δίδει έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος (task oriented) και το δεύτερο σαν στυλ που δίδει έμφαση στο άτομο, στις σχέσεις μεταξύ τους και στις ανάγκες τους (people oriented).³⁰

Μερικά άλλα ηγετικά στυλ που εμπεριέχονται μεταξύ των δύο παραπάνω ακραίων θέσεων αναπτύχθηκαν από τους Tannenbaum και Schmidt. Το στυλ του ηγέτη είναι συνδυασμός της συμπεριφοράς που δίδει έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και της συμπεριφοράς που δίδει έμφαση στο άτομο αυτό καθέ αυτό.³¹ Οι Cartwright Zander κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μία διάσταση αναφέρεται στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου της ομάδας και η άλλη αναφέρεται στη διατήρηση και σύσφιξη των σχέσεων των ατόμων μέσα την ομάδα.³²

Οι Katz Kahn δέχονται δύο διαστάσεις συμπεριφοράς των εποπτών. Η μία διάσταση προσανατολίζεται προς την παραγωγή και δίδει έμφαση στην απόδοση, στην παραγωγή και στην επίτευξη των στόχων (production orientated), ενώ η άλλη προσανατολίζεται προς τον υπάλληλο και δίδεται έμφαση στα κίνητρα, στο ηθικό και στην ικανοποίησή του (employee oriented).³³

³⁰ Ζαβλανός, Μ.,Μ.,2002, *Οργανωτική Συμπεριφορά*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ.261

³¹ Tannenbaum Schmidt, 1973, How to choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, 51 May /June (σχήμα 12.1 στο Ζαβλανός, Μ.,Μ.,2002, σελ.262)

³² Cartwright Zander, 1960, Group Dynamics: Research and Theory, 2^{red} ed., Evanston, III: Row, Peterson and Company

³³ Katz Kahn, 1978, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons

Ο Rensis Likert , αναφέρεται σε μία διάσταση στην οποία δίδεται έμφαση στον υπάλληλο (employee centered) , για να περιγράψει την προσοχή που πρέπει να δίδεται στην ανθρώπινη πλευρά των μελών της ομάδας και την άλλη που έχει ως επίκεντρο τη δουλειά (job centered), για να επικεντρώνεται στην πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας ³⁴ Οι κυριότερες διαστάσεις του ηγέτη είναι ο βαθμός ενδιαφέροντός του για το έργο και ο βαθμός του ενδιαφέροντος του για τις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή δίδεται προσοχή στα αισθήματα των ανθρώπων. Οι δύο αυτές διαστάσεις πήραν το όνομα της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή (initiating structure) και της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου (consideration)

Οι ανωτέρω παράγοντες κατά τον Halpin είναι η διάσταση της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή και σχετίζεται με την συμπεριφορά του ηγέτη κατά την οριοθέτηση της σχέσης μεταξύ του ίδιου και των μελών των ομάδας εργασίας και ακόμη να καταστρώσει στην προσπάθειά του να θεσπίσει συγκεκριμένες μεθόδους οργάνωσης, κανάλια επικοινωνίας και μεθόδους διαδικασίας. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου που αναφέρεται στην συμπεριφορά του ηγέτη που δείχνει φιλία, εμπιστοσύνη , σεβασμός και διάθεση ανάπτυξης στενών σχέσεων μεταξύ του ίδιου και των μελών του προσωπικού του ³⁵

Οι δύο διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη επηρεάζουν κατά πολύ την αποτελεσματικότητά του είναι η πρωτοβουλία ή η σαφήνεια στη δομή και η μέριμνα ή η θεώρηση του ατόμου. Στην εκπαίδευση, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που είναι ικανοί και στις δύο περιοχές. Κατά κανόνα οι δάσκαλοι προτιμούν τούς διευθυντές που ενδιαφέρονται και μελετούν τα θέματά τους, ενώ τα διευθυντικά

³⁴ Rensis Likert, 1961, New Patterns of Management, New York: Mc Graw- Hill

³⁵ Halpin , 1959 , The Leadership of School Superintendents, Chicago: Midwest Administration Centre, University of Chicago

στελέχη προτιμούν προϊσταμένους που ενδιαφέρονται για την πρωτοβουλία και σαφήνεια στη δομή.

Κατά τον Halpin, προκύπτει ότι από τις ενδείξεις προκύπτει ότι η πρωτοβουλία και η σαφήνεια του ηγέτη για τη δομή και πόσο ενδιαφέρον που επιδεικνύει, αλλά και η θεώρηση του ατόμου αποτελούν θεμελιώδεις διαστάσεις της συμπεριφοράς του. Τους προϊσταμένους απασχολεί η διάσταση της πρωτοβουλίας και σαφήνειας στη δομή, ενώ τους υφισταμένους απασχολεί η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου. Η συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη σχετίζεται με τη άριστη απόδοσή του και στις δύο διαστάσεις. Και τέλος, οι μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στην συμπεριφορά των μελών της ομάδας, όπως επίσης και τα ίδια τα χαρακτηριστικά της ομάδας, αρμονία, ειλικρίνεια και σαφήνεια στις διαδικασίες, συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τον τρόπο ηγεσίας του ηγέτη.

Ο Halpin χρησιμοποίησε το τεταρτημόριο ηγεσία, όπως επίσης και το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Συμπεριφοράς της Ηγεσίας (Leadership Behavior Description Questionnaire LBDQ), για να περιγραφή και να απεικονισθούν τα τέσσερα στυλ ηγεσίας, που προσδιορίζονται από τον τρόπο που εκτιμάται και αξιολογείται η συμπεριφορά ηγεσίας πάνω στις δύο διαστάσεις της θεώρησης και της μέριμνας του ατόμου (κάθετος άξονας) και της πρωτοβουλίας και σαφήνειας στη δομή (οριζόντιος άξονας) ³⁶ Οι περισσότερες από τις σύγχρονες θεωρίες περιγράφουν την συμπεριφορά του ηγέτη από αυτό που κάνει ή περιγράφουν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ηγέτης για να ερμηνεύσουν την κατάλληλη συμπεριφορά του.

Βάση των μελετών που έγιναν στην πολιτεία του Οχάιο υπό τη διεύθυνση του Stogdill εξετάσθηκε η συμπεριφορά του ηγέτη. Οι

³⁶ ³⁶ Ζαβλανός, Μ.,Μ.,2002, *Οργανωτική Συμπεριφορά*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ.264

μελέτες που έγιναν με βάση το ερωτηματολόγιο τύπου LBDQ έδειξαν ότι οι διαστάσεις της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή της θεώρησης καις μέριμνας του ατόμου συνδέονται θετικά με τις διάφορες μετρήσεις της συνεκτικότητας και αρμονίας της ομάδας. Η διάσταση της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας για τη δομή σχετίζεται με την ενότητα της ομάδας. Ενώ η διάσταση της θεώρησης και της μέριμνας του ατόμου συνδέονται με τις παρουσίες, τα παράπονα, την εγκατάλειψη και τη γραφειοκρατία.

Η μελέτη της συμπεριφοράς πιλότων αεροσκαφών του Halpin κατέδειξε ότι οι αποτελεσματικοί πιλότοι ήσαν αυτοί που έδιδαν μεγάλη σημασία στην πρωτοβουλία ή σαφήνεια στη δομή και στη θεώρηση και μέριμνα του ατόμου. Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξε και ο Hemlhill όπου διεξήγαγε μελέτη σε διευθυντές κολεγίων κλασικών και ανθρωπιστικών σπουδών.

Σε μεταγενέστερη μελέτη του Halpin σε επιθεωρητές σχολείων περιγράφηκε η ηγετική συμπεριφορά των επιθεωρητών βάση του ερωτηματολογίου LBDQ. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τους ίδιους του επιθεωρητές από τα μέλη του διοικητικού προσωπικού που είναι υφιστάμενοι και τα μέλη της επιθεώρησης που είναι προϊστάμενοι. Στα δείγματα δόθηκαν δύο τύποι περιγραφής της συμπεριφοράς «ο πραγματικός τύπος», στον οποίο τα άτομα περιέγραψαν την πραγματική συμπεριφορά των επιθεωρητών, και ο «ιδανικός τύπος», στον οποίο περιγράφεται η ιδανική συμπεριφορά των επιθεωρητών που έπρεπε αυτοί να δείχνουν κατά την αντίληψή τους. Από τα σπουδαιότερα συμπεράσματα της ανωτέρω μελέτης για την συμπεριφορά των επιθεωρητών, είναι ότι οι υφιστάμενοι κι οι προϊστάμενοι σχεδόν συμφωνούν στην περιγραφή της συμπεριφοράς των επιθεωρητών, αλλά αυτές οι ομάδες δε συμφωνούν μεταξύ τους για την περιγραφή των επιθεωρητών. Αυτό σημαίνει ότι οι επιθεωρητές συμπεριφέρονται διαφορετικά στους υφισταμένους τους, και διαφορετικά στους

προϊσταμένους. Αυτό σημαίνει ότι κατά την περιγραφή της ηγεσίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη περισσότερες από μία περιγραφές, γιατί ακόμη και αν παρατηρείται η ίδια συμπεριφοράς, δύο άτομα που βλέπουν αυτό που είναι υποχρεωμένα να δρουν μπορεί να δώσουν διαφορετικές ερμηνείες.

Κατά τη έρευνα για τη διάσταση της συμπεριφοράς η ιδανική ή επιθυμητή ηγετική συμπεριφορά, όσον αφορά τη σαφήνειας στη δομή, οι προϊστάμενοι (επιθεώρηση, διοικητικό συμβούλιο), πίστευαν ότι οι επιθεωρητές πρέπει να ενδιαφέρονται και αν είναι ικανοί να παίρνουν πρωτοβουλίες, ενώ οι επιθεωρητές και το διοικητικό προσωπικό, οι υφιστάμενοι, πίστευαν ότι οι επιθεωρητές πρέπει αν παίρνουν λιγότερες πρωτοβουλίες από εκείνες που περίμεναν οι προϊστάμενοι τους. Ως προς τη διάστασης θεώρησης και μέριμνας του ατόμου οι επιθεωρητές έθεταν για τον εαυτό τους υψηλότερα πρότυπα από αυτά που πίστευαν γι' αυτούς το διοικητικό προσωπικό και η διοίκηση.

Η σοβαρότερη κριτική που έγινε σχετικά μες τη θεωρία της περιγραφής της συμπεριφοράς του ηγέτη με τις δύο διαστάσεις της σαφήνειας στη δομή και της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου, αναφέρεται στο γεγονός ότι παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και την επίδρασή τους πάνω στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν έχουν ληφθεί υπόψη. Επίσης ένα άλλο προβλήματα που παρουσιάζεται είναι η εξεύρεση τρόπου μέτρηση του στυλ του ηγέτη. Αν το στυλ που ακολουθεί ο ηγέτης γίνεται σύμφωνα με την αντίληψή του ή με την εικόνα που έχουν οι υφιστάμενοι του. Η ερευνητική ομάδα του Πανεπιστημίου της Πολιτείας του Οχάιο συνέβαλε πάρα πολύ στη γνώση και την κατανόηση της ηγεσίας και αποτέλεσε το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η σύγχρονη θεωρία.

1.15 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΠΡΟΞΕΝΕΙΤΕ ΑΠΟ ΜΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ HERSEY-BLANCHARD (SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY)

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι δεν υπάρχει ένα ηγετικό στυλ ου να είναι σταθερά καλύτερο και αποτελεσματικότερο από κάποιο άλλο. Άλλοτε είναι αποτελεσματικότεροι οι ηγέτες που δίδουν έμφαση στην οργάνωση και στα καθήκοντα, άλλοτε οι ηγέτες που δίδουν έμφαση στις σχέσεις και στις ανάγκες των μελών του οργανισμού και άλλοτε οι ηγέτες που ενδιαφέρονται και για τις δύο διαστάσεις.

Τα ανωτέρω επεξηγούνται επακριβώς από του Hersey- Blanchard οι οποίοι στη θεωρία τους διατυπώνουν την άποψη ότι ο ηγέτης μπορεί να επιλέξει την συμπεριφορά του, τόσο για τη διάσταση του καθήκοντος όσο και για τη διάσταση της οργάνωσης, όσο και για τη διάσταση των αναγκών των μελών της, ανάλογα κάθε φορά με την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιηθεί. Στο μοντέλο των Hersey- Blanchard οι δύο άξονες απεικονίζονται ως εξής.

Ο ένας δείχνει την συμπεριφορά του ηγέτη που ενδιαφέρεται για το καθήκον, προσδιορίζει τους ρόλους των υφισταμένων και εξηγεί τι, πότε, πού και πώς πραγματοποιούνται τα καθήκοντα. Η συμπεριφορά του ηγέτη χαρακτηρίζεται επίσης από την προσπάθεια που ο ίδιος καταβάλλει, για να ορίσει με σαφήνεια τη δομή του οργανισμού και τα κανάλια επικοινωνίας.

Ο άλλος άξονα δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων. Χαρακτηρίζεται από ανοικτή και διπλή επικοινωνία, από την ικανοο΄οπλοησης των μελών του οργανισμού και άλλες εξυπηρετήσεις. Τέλος η Τρίτη μεταβλητή που δείχνει και την ωριμότητα της ομάδα διαιρείται σε τρία μέρη: την υψηλή, την μέτριας και τη χαμηλή. Μία ομάδα έχει ωριμότητα,. Όταν

θέτει υψηλούς στόχους, στους οποίους όμως μπορεί να φθάσει. Είναι ακόμη πρόθυμα να δεχθεί υπευθυνότητα και διαθέτει αρκετή εμπειρίας και εκπαίδευση ³⁷Από την σχηματική παρουσίαση της έρευνας παρουσιάζεται η ωριμότητα της ομάδας και η κατάλληλη συμπεριφορά.

Αν η ανωριμότητα που παρουσιάζει η ομάδα για κάποιο συγκεκριμένο καθήκον βρίσκεται στη θέση M1 ο ηγέτης θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στην μορφή της συμπεριφοράς που κατευθύνει το άτομο προς την πραγματοποίηση του καθήκοντος και πού μικρή έμφαση στη μορφή συμπεριφοράς που κατευθύνει το άτομο προς την πραγματοποίηση του καθήκοντος και πολύ μικρή έμφαση στη μορφή συμπεριφοράς που αποβλέπει στη δημιουργία καλών σχέσεων με τους υφισταμένους (το S1 είναι το ηγετικό στυλ). Στην περίπτωση που η ομάδα παρουσιάζει υψηλό βαθμό ωριμότητας , θέση M4, ο ηγέτης δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση του καθήκοντος και για τις σχέσεις του με τους υφισταμένους, S4 είναι το ηγετικό στυλ.

Αποτελεσματικός είναι εκείνος ο ηγέτης που αξιολογεί μες ακρίβεια την ωριμότητα της ομάδας του και που προσαρμόζει ανάλογα την συμπεριφορά του. Επομένως το αποτελεσματικό ηγετικό στυλ εξαρτάται από την κατάσταση που υπάρχει μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Δε μπορεί να έχει καμιά σχέση το δικό του ηγετικό στυλ με το στυλ κάποιου άλλου ηγέτη που βρίσκεται σε μία άλλη επιχείρηση, στην ίδια ή άλλες περιοχές.

Οι Hersey- Blanchard κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο που το ονόμασαν ερωτηματολόγιο περιγραφής της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας προσαρμογής του ηγέτη (Leader Effectiveness and Adaptability Description, LEAD). Το ερωτηματολόγιο βοηθά τα άτομα να εκτιμήσουν το μέγεθος και την αποτελεσματικότητα της

³⁷ Hersey- Blanchard, 1998, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 5th ed., Englewood Cliffs, N.L. Prentice-Hall στον Ζαβλανού σχ. 12.9 σελ.287

συμπεριφοράς του ηγέτη. Στο ερωτηματολόγιο περιγράφονται 12 κατατάσσει. Σε κάθε κατάσταση αντιστοιχούν 4 εναλλακτικές ενέργειες ή πράξεις και το άτομο επιλέγει μία από αυτές. Κάθε πράξη ή ενέργεια αντιστοιχεί σ' έναν από τους κάτωθι τέσσερις συνδυασμούς συμπεριφοράς του ηγέτη, η οποία απευθύνει το άτομο προς την εκπλήρωση του καθήκοντος και προς τη διατήρηση των καλών σχέσεων. Στον πρώτο συνδυασμό δίδεται μεγάλη έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και μικτή έμφαση στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου (ηγετικό στυλ S1). Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως καθοδηγητικό ή κατευθυντικό.

Ο δεύτερος συνδυασμός δίδει μεγάλη έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και μεγάλη έμφαση στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου (ηγετικό στυλ S2). Το στυλ αυτό είναι γνωστό και ως στυλ πώλησης.

Ο τρίτος συνδυασμός δίδει μικρή έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και μεγάλη έμφαση στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου (ηγετικό στυλ S3). Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως συμμετοχικό.

Τέλος ο τέταρτος συνδυασμός δίδει έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου (ηγετικό στυλ S4). Το στυλ αυτό είναι γνωστό και ως στυλ ανάθεσης.

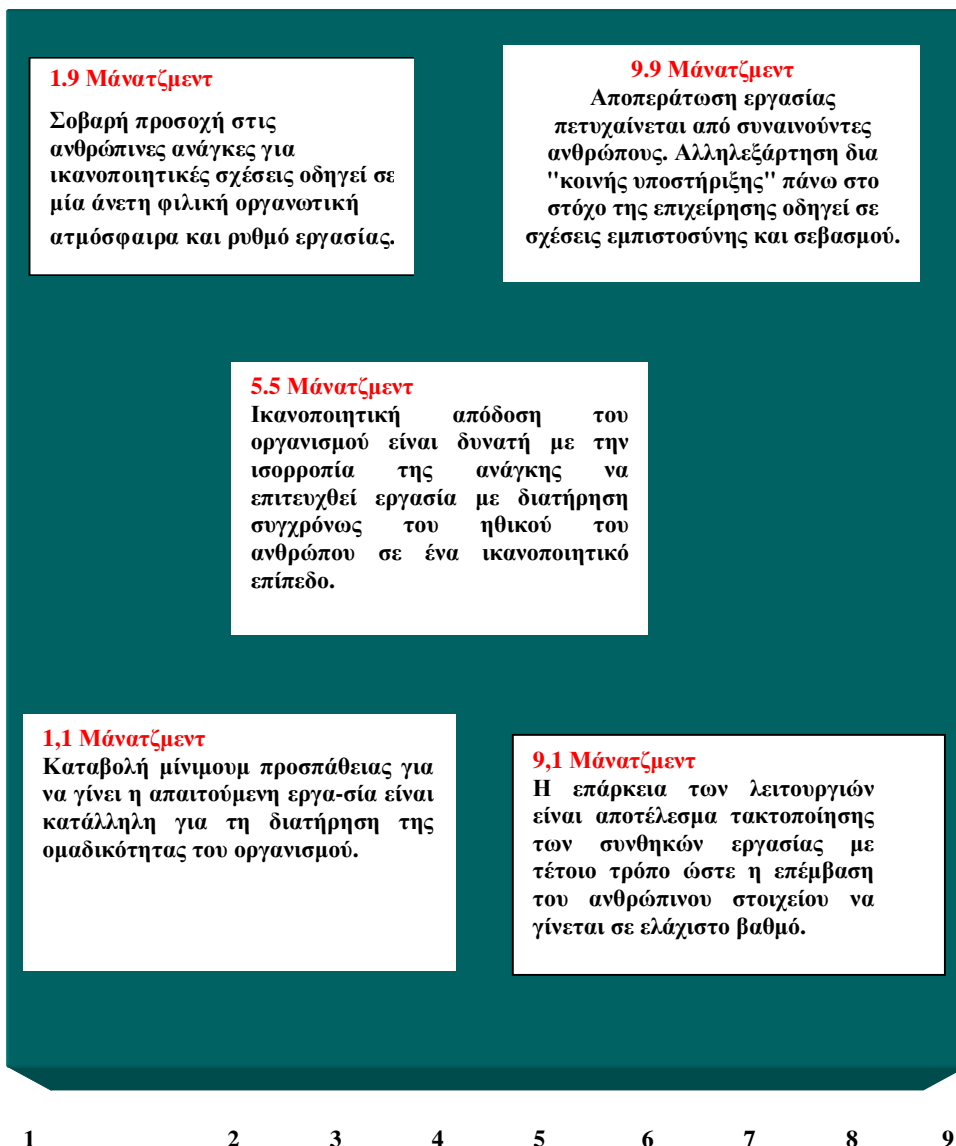
Η επιλογή μιας πράξης για καθεμιά από τις 12 καταστάσεις δείχνεται από κάποιους βαθμούς και κάθε πράξη περιγράφει το ιδιαίτερο στυλ του ηγέτη. Ο συνδυασμός των βαθμολογιών και για τις 12 καταστάσεις μας δίδει το βαθμό αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Το στυλ του ηγέτη προοδευτικά αλλάζει από S1 σε S2 σε S3 και σε S4 , εφόσον το άτομο να γίνει ωριμότερο και να μπορέσει να αναλάβει πρωτοβουλία στην

εργασία του. Όταν ένας προϊστάμενος προσλαμβάνει κάποιον που δεν ξέρει καθόλου τη δουλειά του, πρέπει να τον καθοδηγήσει και αν εφαρμόσει το ηγετικό στυλ S1. όταν όμως το άτομο έχει θέση προϊσταμένου σ' ένα κέντρο ερευνών, το ηγετικό στυλ S4 είναι και το καταλληλότερο.

1.16 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ

Το Διοικητικό πλέγμα στον κάθετο άξονα μας δείχνει το ενδιαφέρον για προσωπικό ενώ στον οριζόντιο το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Δεδομένων εννέα δυνατών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί ν' αναφέρεται το στυλ ενός ηγέτη.

9
8
7
6
5
4
3
2
1



Χαμηλό.....Ενδιαφέρον για παραγωγή.....Υψηλό

Οι ίδιοι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διοικούντες αποδίδουν καλύτερα κάτω από 9,9 στιλ σε αντίθεση με το 9,1 (προσανατολισμός προς το καθήκον) ή τον 1,9 (προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο). Το πλέγμα μας παρουσιάζει πέντε βασικά ηγετικά στυλ, για το καθένα δίνονται δύο ψηφία το πρώτο δηλώνει το ενδιαφέρον του μάνατζερ για την παραγωγή ή το καθήκον και το δεύτερο το ενδιαφέρον του για τις ανθρώπινες σχέσεις αυτά είναι:

Ο Μάνατζερ του καθήκοντος (9,1). Αυτός ο μάνατζερ παίρνει 9 για το ενδιαφέρον του στην παραγωγή και το καθήκον και ένα για το ενδιαφέρον του στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή τον ενδιαφέρει μόνο η αυξημένη παραγωγή και η επιτυχία της εταιρείας, βλέπει τους εργαζόμενους σαν εργαλεία για να πετύχει τους στόχους του. Θέλει να κάνουν αυτό που θέλει, όταν θέλει, χωρίς πολλές ερωτήσεις, αυτοί που φέρνουν κάποιες αντιρρήσεις αντικαθίστανται.

Ο Μάνατζερ της λέσχης (1,9). Σε αντίθεση με το προηγούμενο στυλ αυτό το είδος μάνατζερ λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος στην παραγωγή και ένα υψηλό στις ανθρώπινες σχέσεις, αν μάλιστα ερωτηθεί θα πει ότι σκοπός του στην εταιρεία είναι να έχει τους υφισταμένους του ικανοποιημένους, έτσι πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι θα δουλεύουν με μεγαλύτερη όρεξη, και θα ανέβει και η παραγωγή. Βέβαια επειδή αυτές οι σχέσεις δεν σχετίζονται με την παραγωγή, δηλαδή δεν έχει πραγματικές φιλικές σχέσεις αλλά μόνο σε εργασιακό επίπεδο, πετυχαίνει τα αντίθετα αποτελέσματα. Αδύνατος Μάνατζερ (1,1). Ο Μάνατζερ αυτός αφήνει τα πράγματα όπως είναι, δεν ασχολείται ούτε με την παραγωγή ούτε με τους εργαζόμενους, αδυνατεί να κάνει το οτιδήποτε, οπότε και ο εργαζόμενος δουλεύει για να δουλεύει. Αν οι εταιρείες είχαν περισσότερους από ένα αδύναμους μάνατζερ θα έκλειναν. Μάνατζερ του Εκκρεμούς (5,5). Εδώ έχουμε τον τύπο του μάνατζερ που προσπαθεί να ασχολείται μία με το ένα μία με το άλλο. Είναι όμως κοινά αποδεκτό ότι καταβάθος είναι μάνατζερ

καθήκοντος, απλώς διάβασε κάπου ή παρακολούθησε κάποιο σεμινάριο το οποίο τον επηρέασε και έμαθε ότι δεν μπορεί να παραμελεί τα αισθήματα των εργαζόμενων. Συνεργατικός Μάνατζερ (9,9). Ο συνεργατικός μάνατζερ θεωρεί ότι μπορεί να ασχοληθεί εξίσου και με τα δύο, και ότι τίποτα δεν τον εμποδίζει να ασχοληθεί με τα προβλήματα των εργατών αλλά και να αυξήσει τη παραγωγή. Λειτουργεί ομαδικά και δίνει την δυνατότητα στους ανθρώπους να εργάζονται ελεύθερα και με πολλές αρμοδιότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ- Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

2.1 ΤΟ ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.

Η σύγχρονη αντίληψη σε σχέση με την ηγεσία αναφέρει ότι είναι μια θετική έννοια και ότι διαχωρίζεται από την επιβολή εξουσίας, από την οριοθέτηση νόμων και κανονισμών, ουσιαστικά η ηγεσία είναι η προσπάθεια ένωσης των υφιστάμενων σ' ένα κοινό όραμα αλλά και στην επίτευξη αλλαγών³⁸. Το 1985 οι θεωρητικοί Bennis και Nanus, ανέφεραν ότι οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι οι οποίοι προσπαθούν να κάνουν πάντα το σωστό, οριοθετώντας ένα μελλοντικό όραμα, επικοινωνώντας αποτελεσματικά, εμπνέοντας στους υφισταμένους τους το αίσθημα της εμπιστοσύνης ενώ συγχρόνως διδάσκουν συνεχώς νέες φιλοσοφίες. Ο ίδιος συγγραφέας το 1989 ανέπτυξε τις δικές του προηγούμενες θέσεις αναφέροντας ότι οι ηγέτες είναι προοδευτικοί, οριοθετούν μακροπρόθεσμα σχέδια, χρησιμοποιούν δημιουργικά τις σκέψεις τους και τις ιδέες τους. Ο όρος που χρησιμοποιήθηκε από το συγγραφέα για να αποδώσει τις προαναφερόμενες έννοιες είναι η ηγεσία που μεταμορφώνεται συνεχώς, ο όρος αυτός ουσιαστικά δηλώνει και το θετικό πρόσωπο του ηγέτη.

Το θετικό πρόσωπο του ηγέτη δηλώνεται μέσα από το κοινωνικό του πρόσωπο, δηλαδή τη προσπάθεια του να εμπνέει τους άλλους, να παρακινεί τους υφιστάμενους του να τον ακολουθούν, να δημιουργεί αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ τέλος να μη χρησιμοποιεί το χάρισμα του προς δικό του όφελος. Ο McClelland μελέτησε ηγέτες οι οποίοι αποτέλεσαν αρνητικά παραδείγματα μέσα στην ιστορία διότι δε διοίκησαν βασιζόμενοι σε κοινωνικά πρότυπα, δεν έβλεπαν δηλαδή του υφισταμένους τους σαν ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που έπρεπε οι ίδιοι να διοικήσουν αντίθετα λειτούργησαν αυταρχικά για να ικανοποιήσουν δικά τους συμφέροντα. (παραδείγματα τέτοιων ηγετών

³⁸ Washbush B.J(1999), Two faces of leadership, Career Development International, 146-148

έχουμε το Λένιν, το Χίτλερ, το Ναπολέοντα, το Σαντάμ) ο καθένας από αυτούς τους ηγέτες διοίκησαν τους υφισταμένους τους με βάση αυτό που οι ίδιοι είχαν στο μυαλό τους, αδιαφορώντας για τις ανάγκες των τελευταίων.

Αυτό που είναι βασικό να μελετήσουμε είναι ότι πέρα από το θετικό πρόσωπο του ηγέτη, ο οποίος πράγματι μπορεί να οδηγήσει αποτελεσματικά τις ομάδες που διοικεί ενώ συγχρόνως μπορεί να στηρίξει και να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο, υπάρχει και το αρνητικό το οποίο απορρέει από το τρόπο με τον οποίο ο τελευταίος εκπαιδεύτηκε. Υπάρχουν πολλά αρνητικά από το λανθασμένο τρόπο εκπαίδευσης του ηγέτη, όπως για παράδειγμα η λανθασμένη αντίληψη της διαδικασίας του να παίρνει αποφάσεις ή η αδυναμία να μετατρέψει τον οργανισμό που διοικεί σε λειτουργικό ή ακόμα και η αδυναμία διαχείρισης του ρίσκου. Σύμφωνα με τον Palmer P³⁹ το 1994 το πρόβλημα με της εκπαίδευση των ηγετών και γενικά με τις αντιλήψεις τις οποίες υιοθετούν και προσπαθούν να προάγουν είναι ότι ενδιαφέρονται μόνο για το πώς θα βελτιώσουν τη λειτουργία των γύρων τους αδιαφορώντας στην ουσία για το τι συμβαίνει μέσα τους για τη σωστή δηλαδή διαχείριση της δικής τους φιλοσοφίας και των δικών τους ικανοτήτων. Οι Kets και Vries⁴⁰ έχουν αναγνωρίσει πολλές από αυτές τις «σκιές» τις οποίες οι ηγέτες αδυνατούν να αναγνωρίσουν και οι οποίες επηρεάζουν το έργο τους:

1. Ο ηγέτης είναι ο καθρέφτης όλοι βλέπουν τον εαυτό τους μέσα από τις κινήσεις που κάνει. Η αντίληψη αυτή παρουσιάζει τη τάση του ηγέτη να ικανοποιεί τις φαντασιώσεις των υφισταμένων του. Είναι ουσιαστικά η προσπάθεια που καταβάλλει να γίνει αυτό που οι τρίτοι θέλουν, ουσιαστικά σ' αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης δε προβάλλει το πραγματικό του εαυτό αλλά γίνεται αυτό που οι υφιστάμενοι του φαντασιώνονται. Το αρνητικό αντίκτυπο της

³⁹ Palmer P.J(1994), *Leading from within: out of the shadows, into the light*, in Conger, J.A, *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

⁴⁰ Kets de Vries, M.F.R(1993), *Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA

συγκεκριμένης αντίληψης έχει αρνητικές συνέπειες σε περιπτώσεις κρίσεως για τον οργανισμό όπου ουσιαστικά ο ηγέτης δεν αντιδρά όπως ο ίδιος θα ήθελε αλλά με βάση αυτό που πιστεύει ότι οι τρίτοι θα ήθελαν να κάνει.

2. Ναρκισσισμός, εδώ έχουμε έναν ηγέτη ο οποίος αδυνατεί ν' αντιληφθεί τα λάθη του, ο οποίος ουσιαστικά θεωρεί ότι είναι τέλειος. Οι Νάρκισσοι χρειάζονται δύναμη και φήμη και τους ευχαριστεί να κατευθύνουν τους άλλους. Αυτό το είδος ηγέτη τοποθετεί τον εαυτό του στη κορυφή της διοικητικής πυραμίδας το αποτέλεσμα όμως τις περισσότερες φορές είναι καταστροφικό. Ενώ αυτοί οι άνθρωποι θεωρούνται ιδανικοί για τη θέση του ηγέτη από την άλλη ο τρόπος με τον οποίο εκμεταλλεύονται τη θέση τους και τις αυξημένες δικαιοδοσίες τους είναι καταστροφικός για την επιχείρηση την οποία διοικούν.
3. Οι ηγέτες πολλές φορές υποφέρουν από την αδυναμία του να νοιώσουν θετικά αισθήματα για τους γύρω τους. Αδυνατούν ν' αντιδράσουν θετικά ή αρνητικά σ' αυτά τα οποία συμβαίνουν γύρω τους και συγκεκριμένα στο περιβάλλον το οποίο ζουν και εργάζονται, πολλές φορές μπορεί να εύχονται ακόμα και τη καταστροφή των ανταγωνιστών προκειμένου να πετύχουν οι ίδιοι τους στόχους τους. Η έλλειψη συναισθημάτων μας οδηγεί στο λεγόμενο στερεοτυπικό, γραφειοκρατικό και οργανωτικό άτομο το οποίο ενδιαφέρεται περισσότερο για την οργάνωση από τους ανθρώπους της.
4. Τέλος έχουμε τον ηγέτη ο οποίος φοβάται μη χάσει τη δύναμη και την ισχύ που του δίνει η θέση του. Συγκεκριμένα ο φόβος αυτός οδηγεί σε λαθεμένες αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις ζωές των τρίτων ενώ λειτουργεί και ως αντικίνητρο σε σχέση με την απόδοση των υφισταμένων μέσα σ' ένα οργανισμό. Πολλές φορές οι συγκεκριμένοι ηγέτες είναι αυτοί που εμποδίζουν την πρόοδο των νεώτερων ανθρώπων από τους οποίους φοβούνται μη χάσουν στο μέλλον τη θέση τους στην εταιρία αλλά και η θέση του ηγέτη.

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα πρέπει ν' αναφέρουμε ότι ένας ηγέτης πολλές φορές αποτυγχάνει και εξαιτίας της συμπεριφοράς των υφισταμένων του. Συγκεκριμένα όταν οι υφιστάμενοι έχουν ισχυροί προσωπικότητα αλλά και ισχύ μέσα σ' έναν οργανισμό μπορούν να επηρεάσουν τις διοικητικές κατευθύνσεις που δίνονται από τον ηγέτη. Μπορούν μάλιστα πολλές φορές να επηρεάσουν και τη λειτουργία της ηγεσίας μέσα σ' έναν οργανισμό.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι στη διαδικασία εκπαίδευσης του ηγέτη και γενικότερα στο προσδιορισμός και καθορισμός της φιλοσοφίας του θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα θετικά εξίσου το ίδιο με τα αρνητικά. Φυσικά είναι πιο δύσκολο να επισημαίνεις σε κάποιον τα αρνητικά του από ότι να εξυμνείς τα θετικά του στοιχεία. Αυτά που προτείνονται από τους θεωρητικούς σήμερα είναι τα ακόλουθα σε σχέση με τα δύο πρόσωπα της ηγεσίας⁴¹:

1. Αναγνώριση της ηγεσίας και με βάση τα θετικά αλλά και τα αρνητικά της στοιχεία.
2. Προσπάθεια παρακίνησης των ηγετών να δουν κυρίως την αρνητική τους πλευρά για να μπορέσουν να τη βελτιώσουν.
3. Υποστήριξη της ηγεσίας σε σχέση με τη λειτουργία της μέσα στον οργανισμό και βελτίωση των λαθεμένων κινήσεων της.
4. Ανάπτυξη της ανθρώπινης πλευράς των ηγετών.
5. Ανάπτυξη της επικοινωνίας και των κινήτρων.
6. Ανάπτυξη των ικανοτήτων των ηγετών να ασχολούνται με τα λάθη τους και να προσπαθούν να τα βελτιώσουν.

⁴¹ Palmer P.J(1994), *Leading from within: out of the shadows, into the light*, in Conger, J.A, *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

2.2 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΟΣ.

Η έννοια του ηγέτη ως στρατηγού ορίζεται στο βιβλίο του Sun Tzu η τέχνη του πολέμου. Ουσιαστικά ο ηγέτης για τον Ασιάτη συγγραφέα είναι το άτομο το οποίο μπορεί να επιβάλλεται ακόμα και αν χρειαστεί να πάρει άμεσες και καταλυτικές αποφάσεις τις οποίες οποιοσδήποτε άλλος άνθρωπος θα δυσκολευόταν να πάρει είτε για να μη προκαλέσει είτε για να μη δυσαρεστήσει κάποιους οι οποίοι έχουν μεγαλύτεροι ισχύ από αυτόν.

Συγκεκριμένα μέσα από τα κεφάλαια του βιβλίου του ο συγγραφέας αναφέρθηκε γενικά για τη τέχνη του πολέμου όμως αν διαβάσουμε προσεκτικά τις αναφορές του, θα δούμε ότι παντού μέσα στο βιβλίο του σύμφωνα με τις απόψεις του ο ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει τις πολεμικές πράξεις αλλά και τη τεχνική που θ' ακολουθήσει ο στρατός. Μέσα από ένα παράδειγμα το οποίο ο ίδιος αναφέρει στο βιβλίο του θα κατανοήσουμε καλύτερα το ρόλο του ηγέτη στρατηγού, δηλαδή του ηγέτη ο οποίος δε διαχειρίζεται απλά μια ομάδα αλλά ουσιαστικά από αυτόν ορίζεται η τύχη της.

Το γεγονός το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε ως παράδειγμα χρονολογείται το 320 π.χ και αναφέρεται στη συνάντηση του συγγραφέα με τον αυτοκράτορα. Όταν ο τελευταίος του ζήτησε να του δήσει τις ηγετικές του ικανότητες μαθαίνοντας στις γυναίκες του παλατιού ν' ανταποκρίνονται σε στρατιωτικά παραγγέλματα, αυτός επέλεξε τις δύο πιο αγαπημένες παλλακίδες του βασιλιά και αφού χώρισε τις υπόλοιπες σε δυο λόχους τις ρώτησε αν γνωρίζουν τη διαφορά του «Μπροστά», «Πίσω», «Αριστερά», «Δεξιά», αυτές απάντησαν θετικά και τότε τους έδωσε μέσω των δύο παλλακίδων που είχε ορίσει ως υπεύθυνες κάποιο παράγγελμα. Όταν δόθηκε η πρώτη διαταγή οι κοπέλες αντί να εκτελέσουν ξέσπασαν σε χαμόγελα.

Τότε ο Sun Tzu ανέφερε ότι αν τα παραγγέλματα δεν είναι σαφή τότε το λάθος είναι του στρατηγού, γι αυτό τα ξαναεξήγησε πέντε φορές και ξανάδωσε το παράγγελμα. Οι παλλακίδες ξανά ξέσπασαν στα γέλια. Τότε ο Sun Tzu ανέφερε ότι αν τα παραγγέλματα είναι κατανοητά αλλά δεν υπάρχει πειθαρχία στο στράτευμα τότε το λάθος είναι των αξιωματικών. Λέγοντας αυτά ζήτησε ν' αποκεφαλίστούν οι δύο επικεφαλής των λόχων.

Ο αυτοκράτορας παρατηρώντας ότι θ' αποκεφαλίστούν οι δυο παλλακίδες του ανέφερε στο Sun Tzu, ότι αν γινόταν κάτι τέτοιο θα δυσαρεστούνταν. Ο συγγραφέας απάντησε στον αυτοκράτορα ότι αφού τον είχε ορίσει διοικητή δεν ήταν υποχρεωμένος ν' υπακούσει εφόσον θεωρούσε ότι αυτή του η κίνηση θα βοηθούσε τις παλλακίδες να λειτουργήσουν σαν εκπαιδευμένο στράτευμα. Οι παλλακίδες αποκεφαλίστηκαν και οι υπόλοιπες εκτέλεσαν κανονικά τα παραγγέλματα του Sun Tzu. Το συγκεκριμένο παράδειγμα μας δείχνει ότι για να μπορέσει ένας ηγέτης να λειτουργήσει σα στρατηγός για το προσωπικό του θα πρέπει ν' έχει τις ακόλουθες αρχές⁴²:

1. Να διανέμει καθήκοντα για να είναι πιο λειτουργικός.
2. Να γνωρίζει τις ικανότητες και τις γνώσεις των υφισταμένων του για να μπορεί να τους βάλει να κάνουν πράγματα που να έχουν τη δυνατότητα ν' επιτύχουν.
3. Να παίρνει καίριες αποφάσεις ακόμα και αν χρειάζεται να γίνει σκληρός ή ν' αντικρουστεί με τη διοίκηση.
4. Να γνωρίζει το ρόλο του και τη θέση του και να προσπαθεί να έχει το σεβασμό των υφισταμένων του.

⁴² Sun Tzu(2003), Η τέχνη του Πολέμου, Περίπλους σελ 8-12

2.3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΑ ΜΕΣΩ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Για να μπορέσει η ηγεσία να λειτουργήσει ως μέσω ανάπτυξης αλλά και ολοκλήρωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης θα πρέπει να ισχύουν κάποιες νόρμες οι οποίες να βοηθούν και να στηρίζουν τη φιλοσοφία της. Συγκεκριμένα και με βάση τους Hamal and Prahalad οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο ηγέτης για να προωθήσει τις στρατηγικές μιας εταιρίας είναι οι ακόλουθες⁴³:

1. Προσωπικές φιλοδοξίες και ποιότητα: Ο ηγέτης πρέπει να έχει φιλοδοξίες οι οποίες να ταυτίζονται με τις φιλοδοξίες της εταιρίας, θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση και κυρίως ειδικές ικανότητες οι οποίες να τον βοηθούν ν' αντιλαμβάνεται τη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολο του (η θεωρία του ελικόπτερου)⁴⁴. Η ποιότητα η οποία χαρακτηρίζει τον ηγέτη σε σχέση με τις γνώσεις που έχει, τον τρόπο με τον οποίο εκφράζει τα πιστεύω του αλλά και γενικότερα τον τρόπο με τον οποίο περνά το όραμα του στους υφιστάμενους του αποτελούν βάσεις για τη προώθηση της στρατηγικής.
2. Η διορατικότητα: Όταν ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από διορατικότητα έχει και την ικανότητα να προβλέπει τις μελλοντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και έτσι μ' αυτό τον τρόπο να στηρίζει μ' επιτυχία τη στρατηγική της επιχείρησης της οποίας ηγείται.
3. Προσαρμοστικότητα: Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό το οποίο βοηθά μιας επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της, είναι η προσαρμοστικότητα η οποία χαρακτηρίζει ένα ηγέτη και του δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τις ανάγκες και τις επιδιώξεις του οργανισμού που διοικεί με βάση τις ανάγκες του περιβάλλοντος.

⁴³ Prahalad, C.K and Hamel, G(1990), The core competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June

⁴⁴ Peters T and Waterman(1982), R.H., In Search of Excellence, Harper Row, New York, N.Y

4. Αναγνώριση ικανοτήτων και δυνατοτήτων: Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, το οποίο μπορεί να τον βοηθήσει να στηρίξει τη στρατηγική μιας επιχείρησης και να την οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αναγνώριση και η ανάπτυξη των δυνατοτήτων της τελευταίας. Συγκεκριμένα όταν ο ηγέτης μπορεί ν' αναγνωρίσει και ν' αναπτύξει τις ικανότητες του προσωπικού, ν' αναγνωρίσει και ν' αναπτύξει τις δυνατότητες της επιχείρησης και γενικά να προσαρμόζει την επιχείρηση σ' αυτά που θέλει η αγορά τότε μπορεί να πετύχει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού που ο ίδιος ηγείται.
5. Να δίνει κίνητρα και να εμπνέει τους υφισταμένους του: Η ικανότητα του ηγέτη να προκαλεί ενθουσιασμό, να δίνει τα σωστά κίνητρα, να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά κ.λπ αποτελούν τη βάση ανάπτυξης τη στρατηγικής μιας εταιρίας και της επίτευξης των στόχων της.
6. Να δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες: Σύμφωνα και με τον Sun Tzu όταν ο ηγέτης βλέπει περισσότερα από τους υπόλοιπους σε σχέση με τη πορεία της ομάδας του ή γενικότερα σε σχέση με τη πορεία ενός γεγονότος τότε μπορεί να βοηθήσει την ομάδα του το στρατό του ν' επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν μέσα προώθησης και επίτευξης των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης.

2.4 Ο ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.

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 καταστήσει 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 στους οπαδούς του την πίστη ότι έχει υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον εντελώς εξαιρετικές ικανότητες ή ιδιότητες, απρόσιτες στον κοινό άνθρωπο. «Άνθρωπος όπως όλοι, κοινός οργανισμός, μικρός ή μέγας,... δεν υπήρξεν ο Ελευθέριος Βενιζέλος». Έτσι τον νεκρολόγησε στην Καθημερινή ο Γ.Α. Βλάχος, που τον μίσησε όσο κανείς, δείχνοντας ότι και οι αντίπαλοι του χαρισματικού ηγέτη συμερίζονται συχνά την ίδια πίστη, αντεστραμμένη. Του αποδίδουν δηλαδή σατανικές, διαβολικές ιδιότητες, συμφωνώντας τελικά με τους οπαδούς του ότι δεν πρόκειται για κοινό άνθρωπο. «Αρχηγός, σωτήρας, σύμβολο της μισής Ελλάδας, Σατανάς για την άλλη μισή», έγραψε επιγραμματικά για τον Βενιζέλο ο Γ. Θεοτοκάς στο μυθιστόρημα Αργώ⁴⁵.

Δεν είναι λοιπόν οι όποιες πραγματικές ικανότητες που θεμελιώνουν το χάρισμα, αλλά η πίστη. Δεν πρόκειται τελικά μόνο για ιδιότητα, αλλά και για σχέση. Δεν νοείται χαρισματικός ηγέτης χωρίς οπαδούς, χωρίς πιστούς. Άλλο «χάρισμα» (στον ενικό), μ' αυτή την ειδική σημασία, και άλλο τα «προσωπικά χαρίσματα» (στον πληθυντικό) ενός ατόμου, με τη συνήθη σημασία του όρου. Βέβαια και η πίστη χρειάζεται κάποια «απόδειξη», κάποιο «θαύμα» για να εμπεδωθεί και, προπαντός, για να ανανεώνεται περιοδικά. Στον τομέα του, ο χαρισματικός ηγέτης θεωρείται «μάγος» και «θαυματοποιός». Αν όμως η επιτυχία του διαφεύγει για μεγάλο διάστημα, αν φανεί ότι οι «μαγικές» του ικανότητες τον έχουν εγκαταλείψει, τότε αργά ή γρήγορα η πίστη θα κλονιστεί και πολλοί οπαδοί θα τον εγκαταλείψουν.

Ενώ αξιώνει τυφλή πίστη και υπακοή, ο ίδιος ο χαρισματικός ηγέτης δεν δεσμεύεται από γραπτούς και άγραφους κανόνες, προγράμματα και

⁴⁵ Γ.Θ. Μαυρογορδάτος(2000), Χαρισματικός Ηγέτης, ΤΑ ΝΕΑ , 17-03-2001 , Σελ.: R16
Κωδικός άρθρου: A16995R161

δηλώσεις ούτε καν τις δικές του. Όσο κι αν η ασυνέπειά του τροφοδοτεί τις επιθέσεις των αντιπάλων, δεν κλονίζει την αφοσίωση της μάζας των πιστών. Έτσι, ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει ελευθερία και επιβολή που παραμένουν απρόσιτες στον κοινό ηγέτη και αδιανόητες σε κάθε άλλη περίπτωση. Βέβαια, και ο χαρισματικός ηγέτης είναι δέσμιος της «ιερής αποστολής» με την οποία έχει εξ αρχής ταυτιστεί. Τέλος, η μοναδικότητα του χαρισματικού ηγέτη γίνεται πρόδηλη στο κρίσιμο ζήτημα της διαδοχής του. Αφού δεν θεωρείται κοινός άνθρωπος, λογικά είναι στην κυριολεξία αναντικατάστατος και το πρόβλημα της διαδοχής του δεν επιδέχεται καμία λύση. Αν επιχειρηθεί η εξ αίματος διαδοχή, όπως στην κληρονομική βασιλεία, οι αντιδημοκρατικές επιπτώσεις γίνονται προφανείς.

Σύμφωνα με τους Conger and Kanungo(1990), τρία είναι τα στάδια μέσα από τα οποία οι ηγέτες μπορούν ν' οδηγήσουν ένα οργανισμό από το παρόν στο μέλλον. Τα τρία στάδια αυτά είναι⁴⁶:

1. Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων των πηγών της επιχείρησης και των αναγκών των υφισταμένων.
2. Εφαρμογή των στόχων.
3. Ανάπτυξη των μεθόδων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Κατά τη διάρκεια του πρώτου σταδίου ο χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει ν' αξιολογεί και ν' αντιλαμβάνεται τη παρούσα κατάσταση και με βάση αυτή να καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Συγκεκριμένα τι έχει ανάγκη η αγορά τι μπορεί να της δώσει η επιχείρηση.

Στο δεύτερο στάδιο ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να οριοθετήσει στρατηγικούς στόχους οι οποίοι θα πρέπει να ξεφεύγουν

⁴⁶ Conger, Jay A., Kanungo, Rabinda N., et al(1990), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publisher

από τα τετριμμένα και να γίνονται αντιληπτοί ως κάτι που να ξεφεύγει από τα πρότυπα και των υπολοίπων στον οργανισμό αλλά και από ολόκληρη την αγορά..

Στο τρίτο στάδιο, ο χαρισματικός ηγέτης χτίζει την εμπιστοσύνη μέσα από προσωπικά παραδείγματα και παίρνει πρώτα αυτός τα ρίσκα αναπτύσσοντας μεθόδους και εκπνέοντας το προσωπικό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για παράδειγμα έχουμε το πρόεδρο της Chrysler, ο οποίος μείωσε το μισθό του προκειμένου να δήξει στους εργαζόμενους ότι η εταιρία είναι σε δύσκολη θέση και θα πρέπει να γίνουν περικοπές προκειμένου ν' επιτευχθεί ο στόχος που ήταν ν' αποφύγει η εταιρία τη χρεοκοπία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ- ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

«Κουλτούρα είναι το ολικό σύστημα πρακτικών, το ολικό σύστημα των τρόπων με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και δρουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Είναι πράξη μέσα από την οποία αποκρυσταλλώνονται κάθε στιγμή α) οι αντικειμενικές συνθήκες ύπαρξης της κοινωνικής πραγματικότητας και οι κοινωνικές σχέσεις και β) οι εμπειρίες και τα προσωπικά συναισθήματα των ατόμων. Κατά τον Άλμπερτ Σβάιτσερ, είναι το σύνολο όλων των προόδων του ανθρώπου και της ανθρωπότητας σε όλους τους τομείς, στο μέτρο που οι πρόοδες αυτές συμβάλλουν στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου⁴⁷.»

3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΓΕΝΙΚΑ

Όσοι έχουν εργασθεί σε άλλες χώρες ή τις έχουν επισκεφθεί, θα συμφωνούσαν με την άποψη ότι υπάρχουν πραγματικά διαφορές στην κουλτούρα. Θα μπορούσαν να αναφέρουν, προς υποστήριξη της απόψεως αυτής, τις διαφορές στην ενδυμασία, στη γλώσσα, στο φαγητό ή στον τρόπο έκφρασης. Είναι πολύ δυσκολότερο να υπερβούμε αυτές τις σχετικές και όμως επιφανειακές διαφορές όταν αναφερόμαστε στο θέμα των διαφορών της κουλτούρας. Αν υπάρχει ευχέρεια ομιλίας μιας ξένης γλώσσας, μερικές από τις λιγότερο εμφανείς διαφορές μπορούν να αποκαλυφθούν, όπως το πώς και σε ποιες περιστάσεις οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το χιούμορ, κατά πόσο τυπικά ή όχι συμπεριφέρονται απέναντι σε άλλους, σε διάφορες καταστάσεις και τις διαφορετικές σημασίες της σιωπής, της δύναμης, της επιρροής, του φύλου, της θέσεως κ.λ.π⁴⁸.

Όπως χρησιμοποιείται, ο όρος «κουλτούρα» συνήθως αναφέρεται περισσότερο στην αισθητική πλευρά της ζωής, π.χ. τέχνη, μουσική, φιλοσοφία. Παρόλα' αυτά οι κοινωνιολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ως αναφορά στο σύνολο των εργαλείων που κατασκευάστηκαν από τον

⁴⁷ Συλλούρης Γ., Παραδόσεις Κοινωνιολογίας, 1988, σελ 227-228

⁴⁸ Hoecklin Lisa, «Managing Cultural Difference», The Economist Intelligence, Comit, σελ. 12, 1994

άνθρωπο (πνευματικά και φυσικά), στις αξίες που ο άνθρωπος όρισε και στις συμπεριφορές και πεποιθήσεις, που εφαρμόζονται στον τρόπο ζωής μιας συγκεκριμένης ομάδας, τάξης ή κοινωνίας ανθρώπων.

Κάθε άνθρωπος έχει αποκτήσει συγκεκριμένο τρόπο για να καταλαβαίνει την σημασία των εμπειριών του. Τα άτομα μιας ομάδας μοιράζονται κάποιον κοινό τρόπο που επιτρέπει να δουν τα πράγματα από κοινή οπτική γωνία και αυτός ο τρόπος κρατά την ομάδα μαζί. Θα πρέπει να υπάρχει ο κοινός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων αν επιζητείται η αποτελεσματική και σταθερή επικοινωνία από μια ομάδα ατόμων. Θα πρέπει επίσης να υπάρχουν κοινοί τρόποι κατανόησης γεγονότων και τρόπων συμπεριφοράς και κοινός τρόπος αντίληψης της αναμενόμενης αντίδρασης των ατόμων της ίδιας ομάδας σε κάποιο γεγονός. Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας που μπορούν να αναφερθούν είναι τα εξής:

- Είναι ένα κοινωνικό απόκτημα της ανθρωπότητας. Υπάρχει για να καλύπτει τις ανάγκες του ανθρωπίνου είδους.
- Μπορεί να αποκτηθεί. Καθώς η κουλτούρα είναι το προϊόν της κοινωνικής επικοινωνίας, το άτομο θα πρέπει να μάθει τις σωστές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κοινωνική περίπτωση. Για να επιβιώσει θα πρέπει να υιοθετήσει τις νόρμες και τις αξίες της κουλτούρας στην οποία ανήκει και αυτό πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας, κοινωνικοποίησης.
- Μεταδίδεται από γενεά σε γενεά και ενώ υπάρχουν πολλές δυνατότητες αλλαγής, πολλοί παράμετροι της κουλτούρας έχουν ένα σαφή ιστορικό χαρακτήρα.
- Έχει δυνατότητα προσαρμογής. Αλλάζει εις απάντησιν των αναγκών της κοινωνίας.

Η κουλτούρα παρέχει το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αντεπεξέλθουν στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Παρέχει τη γλώσσα, μια λειτουργία ζωτική για την επικοινωνία και μετάδοση των γνώσεων που επιτρέπει στο ανθρώπινο είδος να επιβιώσει.

3.2 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ο Α. Brown (1995) αναφέρει ότι ‘οργανισμός είναι η συλλογή ομάδων, τυπικών και μη’. Οι τυπικές ομάδες μπορούν να έχουν τα μόνιμα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως τα διαφορετικά τμήματα και τα αρχαιότερα μέλη της ομάδας διαχείρισης, ή τα προσωρινά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας συγκεκριμένου σχεδίου που καταρτίστηκε με ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι άτυπες ομάδες είναι αυτές που προκύπτουν μεταξύ υπαλλήλων που δημιουργούνται για να καλύψουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων. Οι άτυπες και οι τυπικές ομάδες μπορούν να υπάρχουν σαν μεμονωμένες οντότητες ή να αλληλοκαλύπτονται. Δεν είναι ασύνηθες για μέλη του ίδιου τμήματος ενός οργανισμού να αναπτύξουν δυνατούς δεσμούς φιλίας μεταξύ τους και να λειτουργούν σαν άτυπη ομάδα⁴⁹.

Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η επικοινωνία σε ένα οργανισμό εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ενός οργανισμού, έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξηθεί χωρίς να βλάψει την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών ομάδων. Όμως, είναι συχνές οι διαμάχες μεταξύ ομάδων ενός οργανισμού. Το γεγονός ότι μια ομάδα μπορεί να αντιμετωπίζει κάποια άλλη ως αντίπαλο, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και σε χειρότερες εργασιακές σχέσεις.

⁴⁹ .Brown Andrew, «Organisational culture», σελ. 109, 1995

Ένας οργανισμός που σέβεται τον εαυτό του προσπαθεί να εξαλείψει τέτοιες αρνητικές καταστάσεις και προχωρεί στην δημιουργία Οργανωσιακή κουλτούρας. Αν ζητείται η μείωση των διαμαχών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, τότε η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει την συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων και την μέγιστη επικοινωνία και μετάδοση των ιδεών και πληροφοριών. Τα αρνητικά αποτελέσματα των διαμαχών μεταξύ των ομάδων μπορούν επίσης να μειωθούν με την εύρεση κοινών στόχων για τις ανταγωνιστικές ομάδες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός κοινού εχθρού ή ενός μεγαλεπήβολου έργου, έτσι ώστε οι προσπάθειες της ομάδας να κατευθύνονται προς τον ίδιο στόχο.

Ο Coffrey et al υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον για την κουλτούρα ενός οργανισμού πηγάζει από τέσσερις διαφορετικές πηγές: από τις υπάρχουσες εθνικές κουλτούρες, τον τρέχοντα τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, την κατανόηση τυχόν ιδιαζόντων συμπεριφορών και από την ίδια την δομή του οργανισμού⁵⁰. Η φράση «κλίμα οργανισμού» αναφέρεται στις πεποιθήσεις και στους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων σε ότι αφορά τον οργανισμό τους. Ένας ακόμη παράγοντας που ωθεί την ανάπτυξη αυτής της νέας τάσης στην σκέψη της διαχείρισης επήλθε με την συνειδητοποίηση ότι οργανισμοί διαφορετικών χωρών δομούνται και συμπεριφέρονται διαφορετικά. Αν οι οργανισμοί που έχουν διεθνή δράση θέλουν να περάσουν την φιλοσοφία τους, τους στόχους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους υπαλλήλους τους, στους πελάτες τους και στους συνεταιίρους τους, με τρόπο, ώστε, να πιστέψουν αυτοί στον οργανισμό, τότε θα πρέπει να αναζητήσουν τι σημαίνουν όλα αυτά τα πράγματα για ανθρώπους της δικής τους κουλτούρας.

⁵⁰ Coffrey R, Cook C., Hunsaker P., «Management and Organisational Behaviour», Irwin Press, σελ. 57, 1994

Η κουλτούρα των οργανισμών αυτή τη στιγμή είναι ένας από τις κυριότερους παράγοντες έρευνας, μαζί με την μελέτη της τυπικής δομής, τις σχέσεις οργανισμού-περιβάλλοντος και την γραφειοκρατία. Αξίζει εδώ να γίνει διάκριση μεταξύ επιχειρησιακής και Οργανωσιακή κουλτούρας. Ο όρος: "Κορποριστική ή αλλιώς επιχειρησιακή κουλτούρα" χαρακτηρίζει τη στενή συνοχή και αλληλεξάρτηση ορισμένων ατόμων σε μια επιχείρηση ενώ ο όρος "Οργανωσιακή κουλτούρα" υποδηλώνει μια ευρύτερη συνάφεια ατόμων σε επίπεδο περισσοτέρων της μιας οργανώσεων. Μπορούμε να πάρουμε μια καλύτερη ιδέα για το τι σημαίνει η κουλτούρα και πόσο σημαντική είναι από τα παρακάτω⁵¹:

«Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του παζλ, είναι το ίδιο το παζλ. Κατά τη γνώμη μας, η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός, είναι κάτι που είναι ένας οργανισμός». «Η εταιρική κουλτούρα είναι η σιωπηρή, αόρατη και άτυπη συνειδητοποίηση ενός οργανισμού, που οδηγεί την συμπεριφορά των ατόμων και που διαμορφώνεται από την συμπεριφορά των ατόμων αυτών»

Κάθε οργανισμός είναι ικανός να παράγει και να μεταδώσει μια ομάδα αξιών χαρακτηριστική του οργανισμού αυτού. Θα έχει γίνει έτσι κατανοητό ποιες είναι οι αξίες, πεποιθήσεις και τρόποι συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων του συγκεκριμένου οργανισμού. Η ομάδα αυτή την αξιών μπορεί να γίνει το σύστημα αξιών του οργανισμού αν αυτές οι αξίες είναι αποδεκτές από την πλειοψηφία των μελών του οργανισμού. Για την κατανόηση της επίδρασης της ομάδας αξιών ενός οργανισμού θα πρέπει να ανατρέξει κανείς και στην προέλευση των αξιών αυτών και στην σημασία τους⁵².

⁵¹ Παναγιωτόπουλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, εκδ., 1997, σελ. 365

⁵² Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo από το βιβλίο του Williams K., «Behavioural aspects of marketing», 1994

Πολύ σημαντικοί ερευνητές προτείνουν ότι οι αξίες ενός οργανισμού προκύπτουν είτε από μια χαρισματική ηγεσία ή από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός. Οι αξίες που βασίζονται σε μια χαρισματική ηγεσία, συνήθως, προκύπτουν από ένα δυνατό ηγέτη, συχνά τον ιδρυτή, και τείνουν να υιοθετηθούν από τα λοιπά μέλη. Εναλλακτικά, οι αξίες μπορούν να προκύψουν από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός, που είναι μάλλον ανώνυμες ως προς την προέλευσή τους. Βασίζονται σε βαθιά ριζωμένες παραδοσιακές πρακτικές και προσδίδουν σταθερότητα στον οργανισμό καθώς περνούν από γενιά σε γενιά στα μέλη του.

Η σημασία των αξιών βασίζεται σε ιδανικά ή λειτουργικότητας ή χαρισματικής μειονότητας (elit). Τα λειτουργικά ιδανικά (αξίες) εκφράζουν ένα τρόπο συμπεριφοράς που υποδεικνύει στα μέλη του οργανισμού τα σημεία όπου πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους, όπως εξυπηρέτηση πελατών, καινοτομίες και ποιότητα. Οι αξίες της συνεργασίας, της αίσθησης των κοινών υποχρεώσεων, της ποιότητας, της πίστης και της συντονισμένης προσπάθειας είναι αυτές που χαρακτηρίζουν τις Ιαπωνικές εταιρίες και είναι τυπικά παραδείγματα (Τσιβάκου Ι., περ. Ερουρέμ, 1995, σ.165). Οι αξίες που χαρακτηρίζουν την χαρισματική μειονότητα επικεντρώνονται περισσότερο στην υπεροχή ενός οργανισμού έναντι άλλων οργανισμών. Αυτές οι αξίες προέρχονται από την εκκεντρική προσωπικότητα ενός ιδρυτή, που δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει άμεση επιτυχία. Οι αξίες που βασίζονται στο λειτουργικό σύστημα προσφέρουν περισσότερη καθοδήγηση ως προς ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά του μέλους ενός οργανισμού⁵³.

⁵³ Brown Andrew, «Organisational culture», Pitman Publishing, 1995, σελ 107)

3.3 Η ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η ερμηνευτική προσέγγιση εξετάζει κυρίως τις προσεγγίσεις που ασχολούνται με την επίδραση της κουλτούρας στις οργανώσεις. (Παναγιωτοπούλου Ρ. όπ.π. σελ.345, όπως παραπέμπει σε Martin J. and Frost P., «The Organization Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance» στο Handbook of Organization Studies, ed. By Clegg S.R., Handy C., Nord W., 1996, σελ. 599-621)

Το κίνητρο για το ερευνητικό ενδιαφέρον ως προς τη μελέτη της κουλτούρας αποτέλεσαν :

α) η θεώρηση των οργανώσεων ως "μικρές αυτόνομες κοινωνίες" δηλαδή κοινωνικά σύνολα σε μικρό-κλίμακα τα οποία επιτελούν κοινωνικοποιητικές λειτουργίες,

β) η προσπάθεια ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις οργανώσεις με τις όποιες ιδιαιτερότητες της μέσα από τις συμβολικές και πολιτισμικές προεκτάσεις των οργανωσιακών δομών και

γ) η Ευρωπαϊκή ενοποίηση, η οποία σε θεσμικό επίπεδο προϋποθέτει τη θέσπιση υπερεθνικών θεσμών και την υποβάθμιση των εθνικών-πολιτισμικών διαφορών.

Στην προσέγγιση αυτή ως «κουλτούρα νοείται το χρονικά και χωρικά προσδιορισμένο σύνολο κοινών υλικών και ιδεολογικών επιτευγμάτων, ισχυουσών αξιών, γνώσεων καθώς και των θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης των ανθρώπων».

Η κουλτούρα και οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις μπορούν να εξεταστούν στα πλαίσια της οργανωσιακής θεωρίας είτε ως στοιχεία ενσωμάτωσης (σύμφωνα με αυτή τη θέση, οι οργανώσεις λειτουργούν μέσα σε μια κουλτούρα ή έχουν μια κουλτούρα) είτε ως ξεχωριστά συστήματα ιδεών (εδώ, η κουλτούρα εκλαμβάνεται ως σύστημα ιδεών του υποκειμένου, οι οργανώσεις είναι κουλτούρα). Εμπειρικές έρευνες που συγκρίνουν οργανώσεις με κοινό πολιτισμικό περιβάλλον ή

οργανώσεις από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα αποτελούν την αφετηρία για την καταγραφή των θεωρητικών διαφοροποιήσεων αυτής της προσέγγισης.

3.4 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας οργανισμός πρέπει να νοιώθει υπεύθυνος απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, η κουλτούρα - δηλαδή η εσωτερική του πολιτική - δεν πρέπει να είναι εις βάρος της κοινωνίας. «Στις τελευταίες δεκαετίες, έχει παρατηρηθεί αυξημένο ενδιαφέρον για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των οργανισμών, γεγονός που οφείλεται στη δράση των οικολογικών και καταναλωτικών κινήματων. Αυτά τα κινήματα δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργάνωση και στη κοινωνία»⁵⁴.

Οι ισχυρισμοί ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν ένα τμήμα των οικονομικών τους πόρων σε ενέργειες που ωφελούν την κοινωνία δεν ήταν πάντα ευνοϊκά αποδεκτοί. Οι συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα διαφωνούν, τόσο στο κατάλληλο επίπεδο κοινωνικών ενεργειών των οργανισμών, όσο και στο αν μια οργάνωση έχει εύλογους λόγους να διαθέσει κάποιους πόρους σε κοινωνικές πράξεις⁵⁵.

Τα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- Η συμβολή της οργάνωσης στην βελτίωση της κοινωνίας, θα βοηθήσει μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη του οργανισμού.
- Το να είναι κοινωνικά υπεύθυνη είναι ότι πιο ηθικό και σωστό μπορεί να κάνει .
- Η απόκριση στα κοινωνικά θέματα βοηθά τον οργανισμό στον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού.

⁵⁴ Montana P. and Bruce C.H, Management, 1993, σελ 57-58

⁵⁵ Montana P. and Bruce C.H, Management, 1993, σελ 57-58

3.5 ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.

Η κουλτούρα που έχει μια εταιρεία επηρεάζει την άσκηση εξουσίας του ηγέτη που ισχύει σε αυτήν την εταιρεία. Υπάρχουν τρεις μορφές ηγεσίας βασισμένες στην κουλτούρα, τις οποίες θα μπορούσαμε να τις χαρακτηρίσουμε σαν γενικές:

Η **καταναγκαστική ηγεσία**, εδώ έχουμε μία κουλτούρα η οποία στηρίζει την επιβολή της στους εργαζόμενους στις ποινές και τις τιμωρίες, άρα και η ηγεσία η οποία ασκείται από τα ανώτερα στελέχη στηρίζεται σε καταναγκαστικά μέσα, μία και οι εργαζόμενοι υπακούουν διότι φοβούνται την απόλυση, τη μείωση μισθού κ.λ.π. Ο προϊστάμενος ασκεί εξουσία μέσω της θέσης του και του βαθμού του με όπλα του τις ποινές και τον εκφοβισμό.

Η **ωφελιμιστική ηγεσία**, αυτή η μορφή ηγεσίας παρουσιάζεται σε οργανισμούς που η κουλτούρα τους καθορίζει το να χρησιμοποιούν σαν μέσα για να επιβληθούν στους εργαζόμενους, το μισθό αλλά και τα πριμ, τις άδειες, τα ημερομίσθια, τις δουλειές, τις κοινωνικές σχέσεις, το γόητρο κ.λ.π. Βλέπουμε δηλαδή ότι ο προϊστάμενος που έχει και την εξουσία στα χέρια του χρησιμοποιεί ωφέλιμα μέσα διοίκησης.

Η **κανονιστική ηγεσία**, αυτό το είδος στηρίζεται στα κατώτερα επίπεδα της κουλτούρας και συνδέεται με κάποια πρότυπα και αξίες. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι απόλυτα αφοσιωμένοι στην εταιρεία άρα και σε αυτόν που έχει την εξουσία στα χέρια του. Το όπλο του προϊστάμενου προκειμένου να ασκήσει την εξουσία που έχει είναι αυτή η αφοσίωση των εργαζομένων όχι στο πρόσωπο του αλλά στην κουλτούρα της εταιρεία.⁵⁶

⁵⁶ Κωστας τζωρτζακης / Αλεξία τζωρτζακη(1992), Οργανωση και Διοικηση -, 1992 Εκδοσεις TEI Πειραια 2.4.6 – 55-58

Η διαδικασία ελέγχου σε μία οργάνωση επιβάλλει την ανάπτυξη κανόνων, ιεραρχιών, διαδικασιών που συντελούν στη γένεση και εδραίωση εξουσιαστικών σχέσεων. Η παραπάνω πρόταση δεν αμφισβητείται σχεδόν από κανένα θεωρητικό των οργανώσεων. Όταν όμως πρόκειται να διερευνήσουμε τις σχέσεις ηγεσίας και κουλτούρας, τότε επικρατούν δύο λογικές. Είτε εξετάζονται τα αίτια που καθιστούν τον έλεγχο αναγκαίο, οπότε αναγκαζόμαστε να επεκτείνουμε την ανάλυση βαθύτερα, είτε ενδιαφερόμαστε μόνο για την άσκηση ηγεσίας χωρίς να μας ενδιαφέρουν οι γενεσιουργοί λόγοι και οι πηγές του. Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που δεν μπορεί να καταργηθεί από τη κουλτούρα των οργανώσεων μπορεί όμως να βελτιωθεί μέσα από τα πληροφοριακά πεδία και τον περιορισμό των διακρίσεων μέσα από την επικοινωνία.⁵⁷

⁵⁷ Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, κεφ. Οργάνωση και Εξουσία, 1995, σελ 127.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ- Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΟΩΘΕΙ Η ΑΝΑΣΤΕΛΛΕΙ ΤΙΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης δεν αναφέρεται ποτέ σ' ένα μόνο άτομο, αντίθετα χαρακτηρίζει τη σχέση όλων των ανθρώπων στον οργανισμό. Στην όλη αλυσίδα της οργάνωσης δεν υπάρχει κανένας «κρίκος» που να μην δέχεται πιέσεις από τη κουλτούρα της επιχείρησης από ένα τμήμα της αλυσίδας της. Η βάση της κουλτούρας είναι η διαδικασία της εξάρτησης, για παράδειγμα η εταιρία ασκεί εξουσία σε έναν υπάλληλο επειδή αυτός εξαρτάται από αυτήν οικονομικά, από την άλλη και ο υπάλληλος μπορεί κάποιες φορές να ασκήσει εξουσία στην εταιρεία διότι σε αυτόν στηρίζεται η παραγωγή της, το θέμα είναι ότι στη δεύτερη περίπτωση ο υπάλληλος για να πετύχει να ασκήσει εξουσία στην εταιρεία δεν πρέπει να είναι μόνος του αλλά να συνεργάζεται συγχρόνως με άλλους υπαλλήλους. Με βάση το προηγούμενο παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι η κουλτούρα στηρίζεται σε μια αμφίδρομη σχέση - όχι βέβαια πάντα, κάποιες φορές είναι καθαρά μονόπλευρη και επηρεάζει μόνο από την μία πλευρά - βέβαια πάντα ο ένας από τους δύο εξαρτάται περισσότερο, πράγμα που το εκμεταλλεύεται ο άλλος και ασκεί περισσότερη εξουσία πάνω του μέσα από τα δεδομένα που καθορίζει η κουλτούρα.⁵⁸

4.1 ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.⁵⁹

4.1.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΕ ΓΡΑΜΜΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Η γραμμική κουλτούρα λέγεται αλλιώς και στρατιωτική - τυπική. Συνδέεται με την αυστηρά ιεραρχική πυραμίδα με βαθμίδες που αντιστοιχούν στα επίπεδα των μανάτζερ. Σύμφωνα με αυτή, από τον ανώτερο στον αμέσως κατώτερο μεταβιβάζεται ολόκληρο το πεδίο

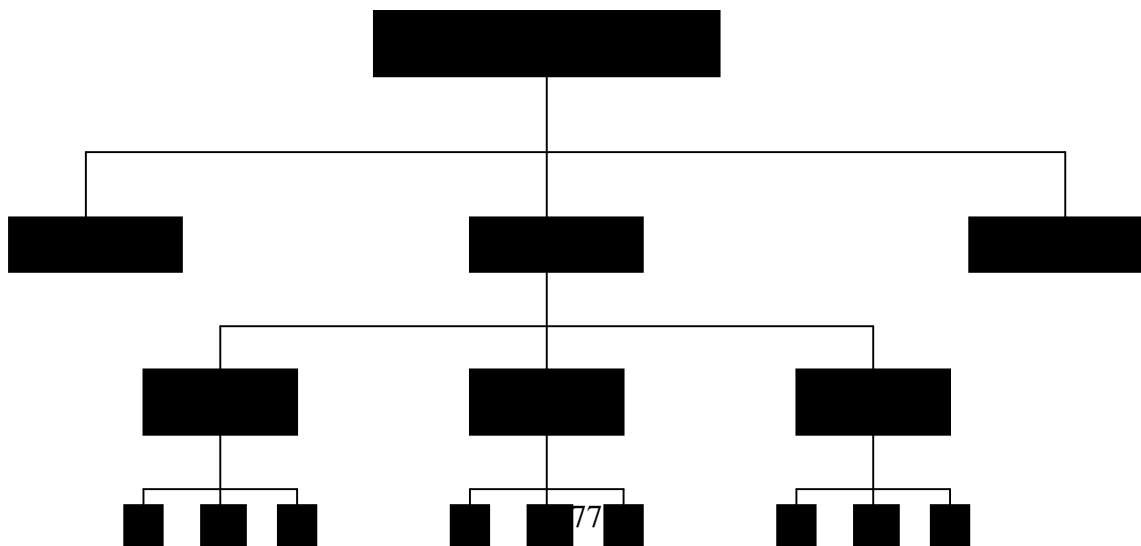
⁵⁸ Orgland,M. Von Krugh,G 'Initiating, Managing and sustaining corporate transformation' European Management Journal, 16,1,1983

⁵⁹ Orgland,M. Von Krugh,G 'Initiating, Managing and sustaining corporate transformation' European Management Journal, 16,1,1983

εξουσίας και ευθύνης, αλλά και για ένα συγκεκριμένο μέρος της επιχείρησης. Ακριβώς δηλαδή όπως γίνεται στον στρατό, όπου ο συνταγματάρχης μεταβιβάζει την εξουσία στους ταγματάρχες του αλλά, μόνο για το τάγμα τους. Έτσι και στην επιχείρηση, ο Γενικός διευθυντής μεταβιβάζει την εξουσία και την ευθύνη στους διευθυντές του αλλά μόνο για τον τομέα, το τμήμα το οποίο προϊστανται. Στην αρχή της γραμμικής εξουσίας συναντάμε την αρχή της διοίκησης δηλαδή στο κάθε τμήμα προϊσταται μόνο ένας προϊστάμενος και οι εντολές δίνονται μόνο από ένα άτομο, οι υφιστάμενοι των τμημάτων γνωρίζουν ποίον πρέπει να υπακούουν.

Τα πλεονεκτήματα της είναι τα εξής: α) Η απλότητα. β) Η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων. γ) Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και διοχέτευση εντολών. δ) Η αυστηρή πειθαρχία. ε) Οι συντονισμένες ενέργειες. στ) Η ευχέρεια ελέγχου των υφισταμένων από τους προϊστάμενους. Τα μειονεκτήματα είναι τα εξής: α) Προκαλεί γραφειοκρατική οργάνωση. β) Απαιτεί μεγάλη ειδίκευση και ύπαρξη πολλών ικανοτήτων στις διοικητικές θέσεις. γ) Εξάρτηση από λίγους ανθρώπους αφού λίγοι είναι αυτοί που έχουν εξουσία. Ουσιαστικά περιορίζει τη πρωτοβουλία και σημείο σύγκρουσης αποτελεί η προσπάθεια του ηγέτη να πάρει πρωτοβουλίες και να διοικήσει αυτόβουλος το τμήματα του. Η συγκεκριμένη κουλτούρα καθορίζει κατευθυντήριες γραμμές και αντιδρά σ' όποιος θέλει να τις ξεπεράσει ή να βάλει διαφορετικούς κανόνες από ότι η ίδια έχει προκαθορίσει.

Σχηματικά θα μπορούσαμε να την παρουσιάσουμε ως εξής:



Αυτό το σύστημα χρησιμοποιείται συνήθως από δημόσιους οργανισμούς

4.1.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

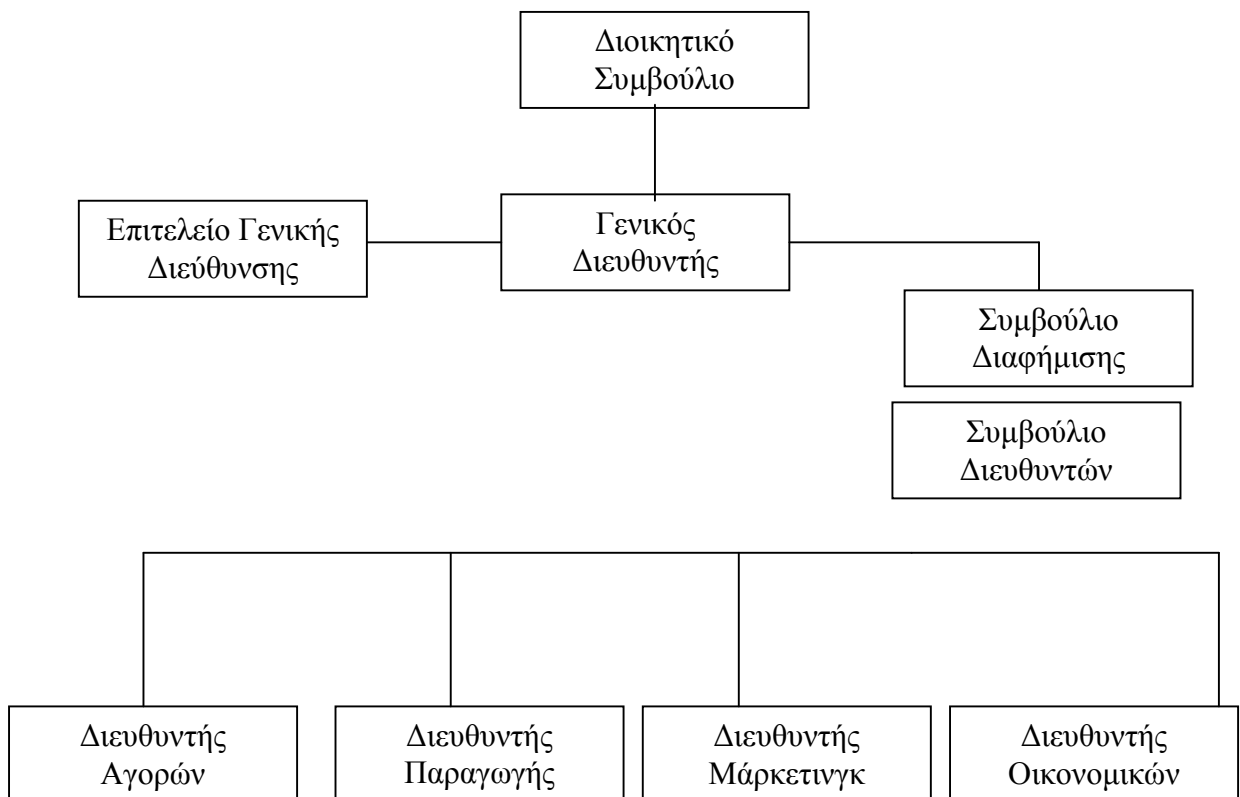
Η επιτελική κουλτούρα στηρίζεται στην έγκυρη γνώση και την απόλυτη εξειδίκευση. Επειδή στην εταιρεία καθημερινά παρουσιάζονται πολλά προβλήματα που δεν είναι ικανοί οι διοικούντες να τα επιλύσουν, γι' αυτό χρειάζονται την βοήθεια των επιτελικών, οι οποίοι λόγω της εξειδίκευσης και των γνώσεων τους είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν το οποιοδήποτε πρόβλημα και να βοηθήσουν το έργο των διοικούντων. Η επιτελική εξουσία δεν είναι αυθυπόστατη αλλά υπάρχει πάντα σε σχέση με τη γραμμική. Το έργο των επιτελικών είναι συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό. Οι επιτελικοί προτείνουν και οι διοικούντες αποφασίζουν για το αν θα εφαρμόσουν αυτά τα οποία τους έχουν προταθεί. Η διάκριση των επιτελικών από τις διοικητικές θέσεις πρέπει να είναι σαφής.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μορφής κουλτούρας είναι ότι βοηθάει τις διοικητικές θέσεις να παίρνουν αποφάσεις σε σημαντικά και δύσκολα προβλήματα για την εταιρία. Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι πολλές φορές οι συμβουλές που δίνονται είναι λανθασμένες, και προκαλούν προβλήματα στις εταιρείες. Μερικές φορές μάλιστα οι αναρμόδιοι επιτελικοί ασκούν από μόνοι τους εξουσία παραβλέποντας την εξουσία των διοικούντων πράγμα που φέρνει σύγχυση στην εταιρεία και τους εργαζόμενους και προκαλεί αναταραχές και συγκρούσεις μέσα σε αυτήν.

4.1.3 ΣΥΝΘΕΣΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

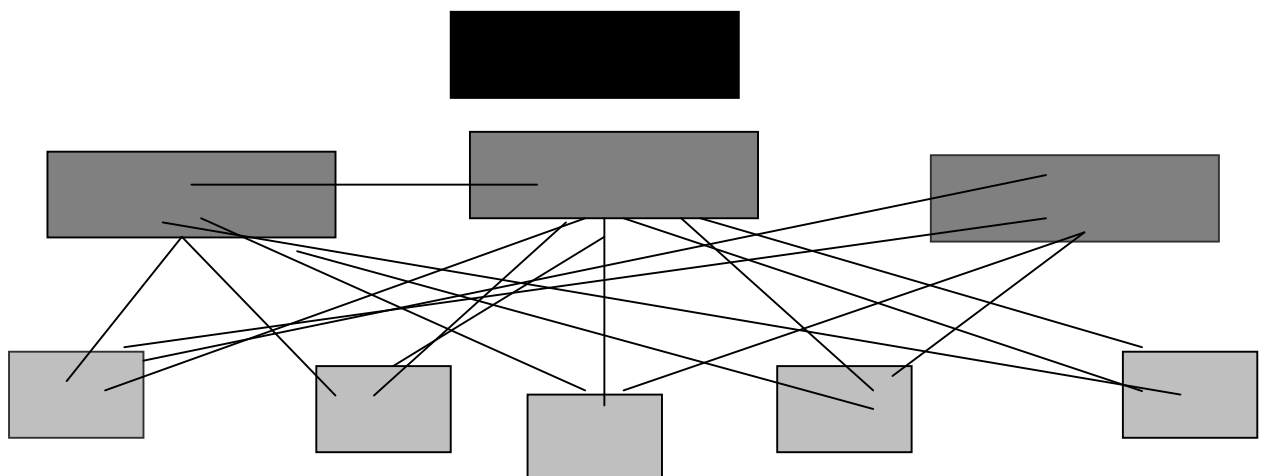
Η αρμονική σύνθεση αυτών των δύο μας δίνει μια σωστή και πετυχημένη επιχειρησιακή δομή. Η γραμμική μπορεί να υπάρξει χωρίς επιτελική, πράγμα όμως που δεν γίνεται για την επιτελική. Για να αποφευχθούν τα πιθανά μειονεκτήματα στο συνδυασμό αυτών των δύο είναι απαραίτητο: α) Να προσδιορίζεται επακριβώς η ανάγκη της εταιρείας για επιτελικές θέσεις γενικών καθηκόντων. β) Να επιλέγονται

αξιοκρατικά οι επιτελικοί, να χρησιμοποιείται το κατάλληλο άτομο στη κατάλληλη θέση, προκειμένου να δίνονται οι καλύτερες συμβουλές στα πιθανά προβλήματα της εταιρείας. γ) Οι συμβουλές από τους επιτελικούς να δίνονται διακριτικά, προκειμένου οι διοικούντες να μην θίγονται αλλά και να μην χάνουν το σεβασμό των διοικούμενων. δ) Να υπάρχει πλήρες ξεκαθάρισμα που τελειώνει η εξουσία του ενός, και πού αρχίζει η εξουσία του άλλου προκειμένου να μην έχουμε συγκρούσεις. Το παρακάτω σχεδιάγραμμα μας παρουσιάζει σχηματικά την σχέση επιτελικής γραμμικής. Η συγκεκριμένη μορφή κουλτούρας έχει λιγότερες συγκρούσεις μια και οι ηγέτες είναι πιο ελεύθεροι στο πως θα λειτουργήσουν αλλά και θα διοικήσουν τον οργανισμό. Οι περιορισμοί είναι πολύ λιγότεροι αυτό όμως δε ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες συγκρούσεων οι οποίες προέρχονται όταν οι επιτελικοί έρχονται σε ρήξη με τους γραμμικούς.



4.1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η λειτουργική κουλτούρα ή αλλιώς πολλυγραμμική ή πολυιεραρχική ή σύστημα εξουσίας είναι το ακριβώς αντίθετο της γραμμικής δηλαδή μπορεί ο ανώτατος να μεταβιβάζει την εξουσία σε κάποιους ανώτερους, αλλά αυτοί δεν είναι αρμόδιοι για ένα μόνο τμήμα αλλά για όλη την εταιρεία Βάζοντας κάτω από τον αρχιεργάτη τέσσερις επόπτες οι οποίοι είχαν διαφορετικές αρμοδιότητες, ο ένας ήταν πειθαρχημένος, ο δεύτερος επόπτης της παραγωγής, ο τρίτος ελεγκτής ποιότητας και ο τέταρτος ο αρμόδιος για την συντήρηση των μηχανημάτων. Του καθενός η εξουσία εκτεινόταν σε όλο το εργοστάσιο, έτσι ο υφιστάμενος δεχόταν συγχρόνως εντολές από περισσότερους από έναν προϊστάμενους. Πλεονεκτήματα του είναι ότι οι οδοί των εντολών είναι περισσότερες από μία κι έτσι αποφεύγεται η υπέρμετρη επιβάρυνση των προϊσταμένων αρχιεργατών που είναι υπεύθυνοι για όλα. Μειονέκτημα είναι ότι προκαλεί χαλάρωση της πειθαρχίας, δυσκολεύει τον συντονισμό των ενεργειών και δημιουργεί συγκρούσεις και συγχύσεις αρμοδιοτήτων. Οι ηγέτες εδώ χάνουν την υπόστασή τους και όταν μεταβιβάζουν αλλά και όταν δέχονται εντολές. Ουσιαστικά ανά πάσα στιγμή μπορεί να υπάρξουν συγκρούσεις λόγω αντικρουόμενων εντολών αλλά και μη καθορισμένων σταδίων ανάπτυξης της διοίκησης μέσα στον οργανισμό. Σχηματικά θα μπορούσαμε να την παρουσιάσουμε ως εξής



4.1.5 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Εδώ η κουλτούρα του οργανισμού καθορίζει ότι η εξουσία βρίσκεται στα χέρια του ανώτερου και ανώτατου επιπέδου του μάνατζμεντ, δηλαδή η μεταβίβαση εξουσίας είναι σχεδόν ανύπαρκτη ή πολύ περιορισμένη. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται από κάποιους μάνατζερ που τους ενδιαφέρει να έχουν όλη την εξουσία στα χέρια τους, θέλουν να αποφασίζουν για τα πάντα και πιστεύουν ότι τα ξέρουν όλα, φοβούνται να δώσουν εξουσία και σε άλλους γιατί πιστεύουν ότι δεν είναι ικανοί όπως αυτοί. Τα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι τα εξής: α) Η ενότητα των αποφάσεων που παίρνονται μόνο από έναν. β) Η συγκέντρωση εξουσίας στον έναν, αποφυγή συγκρούσεων. γ) Σταθερότητα στον συντονισμό και έλεγχο των ενεργειών. Τα μειονεκτήματα είναι: α) Αυστηρή διοίκηση. β) Υπέρμετρη επιβάρυνση με εξουσίες των ανώτερων. γ) Ο περιορισμός των υφισταμένων στην δημιουργικότητα και εκδήλωση των ικανοτήτων τους. δ) Η γραφειοκρατία. Το σύστημα αυτό δημιουργεί συγκρούσεις μεταξύ του διοικητική της εταιρίας και των υφισταμένων τμηματικών μάνατζερ που νοιώθουν ανίσχυροι και ανίκανοι να διοικήσουν χωρίς κατευθύνσεις

4.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ-Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.

Η έννοια της αλλαγής αναφέρεται στο μέλλον δηλαδή στο άγνωστο. Αλλαγές συμβαίνουν καθημερινά στους οργανισμούς, προγραμματισμένα, έκτακτα ή εξ ορισμού. Κάθε μεμονωμένη αλλαγή μπορεί να προκαλέσει αντίδραση που με τη σειρά της θα προκαλέσει μια άλλη μελλοντική αντίδραση. Κατά συνέπεια, μια αλλαγή αποτελεί συχνά έναυσμα για μια αλυσίδα γεγονότων στο μέλλον. Κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί γιατί να γίνει αλλαγή στην διοίκησης ενός οργανισμού.

Οι Balogun και Hailey(1999⁶⁰) αναφέρονται σε γεγονότα εσωτερικά και εξωτερικά που μπορούν να αποτελέσουν ερέθισμα για την διαπίστωση ότι υπάρχει ανάγκη από αλλαγή. Αυτή αντίληψη είναι ότι ‘κάτι πάει στραβά’ ή ότι χρειάζεται να βελτιώσει κάποιες λειτουργίες ο οργανισμός για να βελτιώσει την απόδοση του. Για να εξετάσουμε τους λόγους που θα γίνει μια αλλαγή θα πρέπει να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε αυτή την αλλαγή. Αυτές είναι σύμφωνα με τους Orgland και Von Krugh (1983⁶¹) κάποιες εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις:

- **Εξωτερικές δυνάμεις.** Υπάρχουν πολλές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Αυτές για παράδειγμα είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών αλλάζουν συνέχεια, οι ανταγωνιστές αλλάζουν τις τιμολογιακές πολιτικές, προωθούνται νέα προϊόντα / υπηρεσίες που μπορούν να επηρεάσουν τους καταναλωτές. Ο οργανισμός που θα αγνοήσει αυτές τις αλλαγές, αργότερα θα αγνοηθεί από τους καταναλωτές. Άλλος λόγος είναι μια αλλαγή στην νομοθεσία ή στους κανονισμούς. Η αλλαγή εδώ μπορεί να επηρεάσει την ποσότητα των πόρων που δαπανά μια επιχείρηση, τον αριθμό και το είδος των στοιχείων που δαπανά μια εταιρία και τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί ένας προϊστάμενος. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένας νέος κανονισμός ασφαλείας απαιτεί τη χρήση γυαλιών ασφαλείας σε μία επιχείρηση. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τα επιβάλει στους εργαζόμενους. Αν δεν γίνει αυτό σωστά μπορεί να το δουν αρνητικά οι εργαζόμενοι και να λένε «Γιατί θα πρέπει να φορέσω γυαλιά;». Μια άλλη δύναμη είναι η τεχνολογία. Μπαίνουν συνέχεια καινούριες τεχνολογικές εφαρμογές. Για παράδειγμα η συμμετοχή σε μια αθλητική διοργάνωση μιας εγκατάστασης μπορεί να γίνει από το Ίντερνετ. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται ο πελάτης να συμμετάσχει και η αθλητική εγκατάσταση αποφεύγει τον συνωστισμό. Αν δεν

⁶⁰ Balogun, J. Hailey, V.H. (1999) “Exploring Strategic change” Prentice Hall

⁶¹ Orgland, M. Von Krugh, G ‘Initiating, Managing and sustaining corporate transformation’ European Management Journal, 16,1,1983

γίνουν τεχνολογικές αλλαγές μπορεί ο οργανισμός να βρεθεί με καθυστερήσεις στις διεργασίες, στη χρήση απαρχαιωμένων μεθόδων, και με αυξημένο κόστος.

- **Εσωτερικές δυνάμεις.** Μια από τις ισχυρότερες εσωτερικές δυνάμεις είναι η δομή εξουσίας ή η οργανωτική δομή μια εταιρίας. Θέματα όπως τα συστήματα ελέγχου, η ιεραρχία των εξουσιών, τα κανάλια πληροφοριών και τα συστήματα ανταμοιβής μπορεί να είναι αιτία για τα στελέχη να αναπτύξουν ιδέες για αλλαγές και να εφαρμόζουν αυτές τις ιδέες. Πολλές φορές χρειάζεται μια 'κρίση' (εξέγερση των μετόχων ή απειλή πτώχευσης) για να γίνει κατανοητή η ανάγκη για αλλαγές. Μία άλλη εσωτερική δύναμη είναι η δύναμη των ανθρώπων. Πολλοί, με τον φόβο ότι θα χάσουν κάποια προνόμια που είχαν ως τώρα, θα αντισταθούν στις αλλαγές.

Έτσι είναι φανερό ότι ιδέες για αλλαγή μπορεί να προκληθούν από εξωτερικές δυνάμεις ή κατά την ανασκόπηση των εσωτερικών συστημάτων ελέγχου, κατά την διάρκεια τακτικών ή εκτάκτων αξιολογήσεων τους. Η αλλαγή, σε αυτήν την συστηματική διεργασία, μπορεί να αναφέρεται κυρίως στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, την παραγωγή, τη χρηματοοικονομική διαχείριση ή οποιαδήποτε άλλη πλευρά της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

4.3 Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να έρθει την κουλτούρα του οργανισμού και από το ίδιο το προσωπικό που πιστεύει ότι θίγονται κάποια προνόμια τους ή ότι η θέση τους μπορεί να χαθεί. Για να γίνει σωστά η αλλαγή και να καμφθεί η οποιαδήποτε αντίσταση θα πρέπει να γίνει σωστή επικοινωνία και εκπαίδευση του προσωπικού. Το 'όραμα' βάση του οποίου θα γίνει η αλλαγή θα πρέπει να είναι κατανοητό, επιθυμητό, εφικτό, επικεντρωμένο, ευέλικτο και μεταδόσιμο. Πρέπει να επιχειρείται η μετάδοση με πολλά μέσα και να γίνεται αυτή η μετάδοση

επαναλαμβανόμενα. Η ηγεσία θα πρέπει να δείξει την αφοσίωση της στο πνεύμα της αλλαγής. Ο Kotter (2000) δίνει κάποιους τρόπους για αύξηση της αίσθησης της αναγκαιότητας της αλλαγής. Αυτοί είναι οι εξής:

- ✚ Δημιουργία μιας κρίσης
- ✚ Εξάλειψη των παραδειγμάτων υπερβολών
- ✚ Να καθοριστούν οι στόχοι
- ✚ Να υιοθετηθούν μια σειρά από ευρύτερες μετρήσεις και να μην μετριοούνται οι αποδόσεις των ομάδων μόνο από κάποιους στενούς λειτουργικούς στόχους
- ✚ Να ενθαρρύνεται η επικοινωνία με τα υπόλοιπα στελέχη
- ✚ Να χρησιμοποιούν συμβούλους όπου δεν υπάρχει η τεχνογνωσία
- ✚ Να ενθαρρύνονται οι ειλικρινείς συζητήσεις για τα προβλήματα της επιχείρησης
- ✚ Να δίνουν πληροφορίες για μελλοντικές ευκαιρίες ταυτόχρονα με τα στοιχεία της εταιρίας που δείχνουν αδυναμία εκμετάλλευσης.

4.4 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η αλλαγή δεν μπορεί να έρθει από την μια στιγμή στην άλλη. Πρέπει να υπάρξουν μια προεργασία που ακολουθηθεί από μια διαδικασία αλλαγής και θα καταλήξει στην αξιολόγηση της αλλαγής. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν 3 στάδια. Αυτά είναι η τρέχουσα κατάσταση, η μεταβατική κατάσταση και η μελλοντική κατάσταση. Ο Kotter (2000⁶²) δίνει οκτώ φάσεις για. Αυτές είναι οι εξής:

⁶² Kotter (2000) «Ηγέτης στις αλλαγές»

1. Δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας.

- ✳️ Ανάλυση της πραγματικότητας όσον αφορά στην αγορά και στους ανταγωνιστές
- ✳️ Εντοπισμός και μελέτη των κρίσεων, των πιθανών κρίσεων ή των σημαντικότερων ευκαιριών

2. Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού.

- ✳️ Συγκρότηση μονάδας με αρκετή εξουσία, ώστε να μπορεί να ηγηθεί στην προσπάθεια για αλλαγή
- ✳️ Εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας

3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής.

- ✳️ Δημιουργία νέου οράματος που θα βοηθήσει να υποδειχθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η προσπάθεια για αλλαγή
- ✳️ Κατάστρωση στρατηγικών για την υλοποίηση αυτού του οράματος

4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή.

- ✳️ Χρησιμοποίηση κάθε δυνατού μέσου για συνεχή μετάδοση του νέου οράματος και των στρατηγικών
- ✳️ Ανάληψη εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού της υποχρέωσης για υπόδειξη της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους

5. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα.

- ✳️ Απαλλαγή από τα εμπόδια
- ✳️ Αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής
- ✳️ Ενθάρρυνση για ανάληψη κινδύνων και πρωτότυπες ιδέες, ενεργοποίηση και δράση

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.

- ✿ Σχεδιασμός για ορατές βελτιώσεις στην απόδοση ή επιτεύγματα
- ✿ Δημιουργία αυτών των επιτευγμάτων
- ✿ Σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων και συνέβαλαν στην πραγματοποίηση των επιτευγμάτων

7. Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών

- ✿ Μέσα από την αυξημένη αξιοπιστία, αλλαγή όλων των συστημάτων, των δομών και των πολιτικών που δεν συμβαδίζουν με το όραμα για σχηματισμό
- ✿ Πρόσληψη, προαγωγή και κατάρτιση ατόμων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής
- ✿ Εκ νέου ενδυνάμωση της διαδικασίας με νέα προγράμματα, θέματα και φορείς για την αλλαγή

8. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στην φιλοσοφία του οργανισμού.

- ✿ Επίτευξη καλύτερης απόδοσης μέσα από την συμπεριφορά που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και την παραγωγικότητα, μέσα από περισσότερη και καλύτερη ηγεσία και μέσα από πιο αποτελεσματική διοίκηση
- ✿ Αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και την επιτυχία του οργανισμού
- ✿ Δημιουργία των μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και την συνέχεια στην ηγεσία.

Στην συνέχεια η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να βάλει κάποια κριτήρια (benchmarks) που θα την βοηθήσουν να ελέγξει τις αλλαγές στην πορεία τους και να κρίνει το πόσο αποτελεσματικές ήταν. Πολλές φορές , όταν δεν έχει επιτευχθεί σειρά συμπεριφορών, τότε είναι πιθανό να χρειαστεί κι άλλη παρέμβαση με αλλαγές σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ-Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ

5.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ.

Υπάρχουν τόσοι τύποι κουλτούρας, όσοι και οι προσωπικότητες μας. Ο Jeffrey Sonnenfeld προσδιορίζει τέσσερις τύπους οργανωσιακή κουλτούρας⁶³:

1. Ακαδημαϊκή κουλτούρα: Οι εργαζόμενοι είναι πολύ καλά καταρτισμένοι και τείνουν να μείνουν στον οργανισμό, ενώ δουλεύουν για τη περαιτέρω άνοδο τους στις ιεραρχίες του οργανισμού. Ο οργανισμός παρέχει ένα σταθερό περιβάλλον μέσα στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν και να εξασκήσουν τις δεξιότητές τους.
2. Κουλτούρα ομάδας μπίιζμπωλ: Οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι πράκτορες έχοντας ιδιαίτερες δεξιότητες, κάτι τέτοιο που τους καθιστά περιζήτητους. Τέτοιοι εργαζόμενοι βρίσκουν εργασία εύκολα κάπου αλλού. Τέτοιου είδους κουλτούρα υπάρχει στις τράπεζες και στις εταιρίες με υψηλό ρίσκο.
3. Κουλτούρα λέσχης: Η σημαντικότερη απαίτηση για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού μ' αυτή τη κουλτούρα είναι να ταιριάζουν σε ομάδα. Συνήθως οι εργαζόμενοι ξεκινούν από το κατώτερο επίπεδο και μένουν στον οργανισμό.
4. Κουλτούρα Φρουρίων: Οι εργαζόμενοι δε ξέρουν πότε θα απολυθούν από τον οργανισμό, μια και οι οργανισμοί αυτοί υποβάλλονται συχνά σ' ολικό ανασχεδιασμό. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους, με τις κατά περίπτωση, εξειδικευμένες δεξιότητες.

⁶³ [www.mapnp.org/library\(Organization Culture by Carter McNamara\)](http://www.mapnp.org/library/Organization%20Culture%20by%20Carter%20McNamara)

5.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Είναι πολύ σημαντική η δημιουργία μία κουλτούρας που θα βοηθήσει στην δημιουργία του λεγόμενου και μαθησιακού οργανισμού μέσα από την κυκλοφορία της γνώσης. Η κουλτούρα θα προωθεί την μάθηση και έτσι θα δημιουργηθεί ο μαθησιακός οργανισμός που θα δώσει κίνητρα στο προσωπικό να μάθει πιο γρήγορα την γνώση. Οι Michailova και Husted (2002)⁶⁴ δήλωσαν ότι “ότι η δημιουργία γνώσης, το μοίρασμα της και η χρήση της γίνονται μέσα σε ένα καθορισμένο πλαίσιο κουλτούρας.». Η ανάλυση του υπόβαθρου της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι το κλειδί στην κυκλοφορία της γνώσης. Η κουλτούρα μπορεί να έρθει ως συμπληρωματική στις τεχνολογίες της πληροφορικής η οποία δεν φτάνει από μόνη της. Βέβαια η αλλαγή στην κουλτούρα της γνώσης δεν είναι κάτι που γίνεται από το ένα βράδυ στο άλλο και θα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε να προσφέρει φιλικό περιβάλλον και στην κυκλοφορία της γνώσης αλλά και στο προσωπικό⁶⁵.

Η δημιουργία μία τέτοιας κουλτούρας δεν είναι κάτι εύκολο, αφού μεγάλο ρόλο θα παίζει και η επικοινωνία⁶⁶, ενώ σε περιπτώσεις που ένας οργανισμός δεν έχει προσέξει στο παρελθόν την κουλτούρα του είναι πιθανό να χρειαστεί πολλή προσπάθεια έτσι ώστε να αποκτήσει το προσωπικό μία ενιαία κουλτούρα που θα προωθεί το μοίρασμα της γνώσης⁶⁷. Οι Davenport and Prusak 1998 έχουν πει ότι η διαχείριση της γνώσης πρέπει να κινείται μαζί με ένα πρόγραμμα αλλαγής στον χώρο της συμπεριφοράς και της κουλτούρας.

⁶⁴ Michailova, S and Kenneth H (2002): Managing the dynamic interfaces between culture and knowledge: A research agenda. MPP Working Paper 11-02

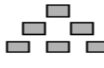

⁶⁵ Michailova, S and Kenneth H (2002): Managing the dynamic interfaces between culture and knowledge: A research agenda. MPP Working Paper 11-02

⁶⁶ De Long, D (2001) “Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors”. Working Paper, Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation

⁶⁷ Kreie, J and Cronan, T. P. “Making Ethical Decisions - How companies might influence the choices one makes”. Communications of the Association for Computing (ACM), Vol. 43, Issue 12, pp. 66-71, 2000.

Η κουλτούρα της γνώσης μπορεί να προωθηθεί με πρακτικές που θα προωθούν την επιθυμητή συμπεριφορά, όπως το να δίνονται κίνητρα στο μοίρασμα της γνώσης και με την χρήση των άτυπων καναλιών επικοινωνίας. Χαρακτηριστικά η 3M, η οποία δίνει έως και το 15% του χρόνου εργασίας του προσωπικού της για να επεξεργαστούν την άδηλη γνώση που έχουν και να γίνουν δέκτες της οργανωσιακής εις βάθος γνώσης. Είναι μία καινοτόμος ιδέα που δείχνει το ενδιαφέρον που έχουν οι επιχειρήσεις στην δημιουργία της γνώσης και του ανάλογου περιβάλλοντος μέσω μία κουλτούρας που δίνει κίνητρα για την διάδοση της γνώσης. Βέβαια η κουλτούρα της γνώσης έχει πολλές διαφορές σε σχέση με την κλασική κουλτούρα. Αυτό φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα

Organisation and Culture

	Industrial Culture	Knowledge Culture
Organisation	 Hierarchies	 Networks
Focus	Profit	Customer
Culture	Control Responsibility	Responsibility Contribution
Key Measure	Efficiency	Effectiveness

Copyright © 1997 PET

Σχήμα 3 : Οι διαφορές μεταξύ της οργάνωσης και της κουλτούρας της γνώσης και της κλασικής οργάνωσης και κουλτούρας

Πηγή:http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf

Ο παρακάτω πίνακας μας δίνει κάποιες διαφορές.

Παραδοσιακή κουλτούρα	Η κουλτούρα της γνώσης
Περιορισμένη διανομή πληροφορίας	Εκτεταμένη διανομή πληροφορίας
Πολλά επίπεδα διοίκησης	Λίγα επίπεδα διοίκησης
Υψηλά ρίσκα	Χαμηλά ρίσκα
Περιστασιακή εκπαίδευση	Συνεχόμενη εκπαίδευση
Εστίαση στα χρηματοοικονομικά	Εστίαση στο μάρκετινγκ
Κλειστή	Ανοικτή

Πίνακας 1: Οι διαφορές μεταξύ κλασικής κουλτούρας και της κουλτούρας της γνώσης.

Πηγή:http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχουν πολλές διαφορές. Η πιο σημαντική είναι ότι οι οργανισμοί με κουλτούρα γνώσης είναι πιο ευέλικτοι και δραστήριοι ειδικά σε περιόδους κρίσεων και αλλαγών στο περιβάλλον. Οι μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργήσουν τον μαθησιακό οργανισμό που βασίζεται στην κουλτούρα της γνώσης.

Ο McDermott και Ο'dell (2001⁶⁸) εξέτασαν το ρόλο της κουλτούρας στο μοίρασμα της γνώσης και δήλωσαν ότι τα εμπόδια που μπορεί να έχει η κουλτούρα μία επιχείρησης δεν χρειάζεται να υπερπηδηθούν με την αλλαγή της κουλτούρας, όπως είχαμε πει ως τώρα αλλά με τον σωστό σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός σχεδίου μοιράσματος της γνώσης. Παρόλα αυτά στα συμπεράσματα τους σημειώνουν ότι για να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που θα ευνοεί την κυκλοφορία της γνώσης θα πρέπει να γίνει σύνδεση της γνώσης που είναι να μοιραστεί (sharing knowledge) και των πρακτικών στόχων, προβλημάτων και αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων. Επίσης αποδεικνύουν το ότι δεν υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες πρακτικές αλλά ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζει την κουλτούρα του στην διαχείριση της γνώσης δίχως όμως να χρειάζεται να ακολουθεί τις καλύτερες πρακτικές παίρνοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι ο κάθε οργανισμός έχει κάποια μοναδικά στοιχεία στην κουλτούρα που δεν έχουν οι άλλοι.

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ακόμα δεν υπάρχει κάποια 'καλύτερη πρακτική' στο θέμα της διαχείρισης της γνώσης. Σε μία έρευνα του, ο Chase⁶⁹ είπε ότι η διαχείριση της γνώσης έχει προς το παρών επιτυχία σε 'μαλακά θέματα' (soft issues) όπως η κουλτούρα και οι άνθρωποι. Άρα το γεγονός ότι μία επιχείρηση έχει δημιουργήσει την κατάλληλη κουλτούρα δεν σημαίνει ότι έχει φτάσει στο να δημιουργήσει τον οργανισμό που θα χρησιμοποιεί την γνώση ως μέσο δημιουργίας καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

⁶⁸ McDermott and O'Dell "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge" Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Number 1 pp. 76-85

⁶⁹ Chase, R. "The knowledge – Based organization: An international survey" The journal of knowledge management, Vol 1(1) September 1997

5.3 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ-Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.

Υπάρχουν πολλοί θεωρητικοί οι οποίοι εστίασαν στη δημιουργία μοντέλων τα οποία αναλύσουν και αναπτύσσουν τα χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης σε σχέση με το ρόλο του ηγέτη και τη γενικότερη ανάπτυξη του οργανισμού. Συγκεκριμένα παρακάτω τις ακόλουθες απόψεις:

1. Η V. Gregory παρατηρεί ότι ο οργανισμός που επιθυμεί να γίνει Οργανισμός Μάθησης σε σχέση με τον ηγέτη έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά⁷⁰:

- α Διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία σ' όλη την επιχείρηση, ώστε να διαχέονται οι απαραίτητες πληροφορίες γρήγορα και αποτελεσματικά και συνδυαζόμενη με την επιθυμία των μελών του οργανισμού μαζί να δεχθούν και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες. Μ' αυτό τον τρόπο βοηθά στο έργο του ηγέτη.
- α Πρέπει να εξασφαλιστεί η συνοχή της οργανωσιακής μνήμης, ως ουσιώδες στοιχείο στην πρόσβαση πληροφοριών, οπότε είναι απαραίτητη σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού.
- α Ύπαρξη ενός συστήματος πληροφοριών που επιτρέπει τη συσχέτιση της νέας πληροφορίας με την υπάρχουσα γνώση ώστε να δημιουργηθεί νέα γνώση. Αυτή βοηθά τους ηγέτες να παντρέψουν το παλιό με το νέο και γενικά τη φιλοσοφία τους με τη κουλτούρα της επιχείρησης.
- α Δημιουργία και εγκατάσταση ενός συστήματος πληροφοριών που θα διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων στους διευθυντές και στη δημιουργία διαδικασιών.

⁷⁰ www.cas.usf.edu(Knowledge Management &The Learning Organization: What is Learning Organization)

Σύμφωνα με τον R.Karash(1995) οι Οργανισμοί Μάθησης προωθούν την ηγεσία με βάση τα ακόλουθα⁷¹:

1. Λειτουργούν σαν αποθήκη ανεξάρτητων σκέψεων.
2. Έχουν τη δυνατότητα να χειρίζονται την αλλαγή.
3. Επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας.
4. Διαθέτουν αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.
5. Μεταφέρουν στους ανθρώπους τους το μήνυμα ότι τα πράγματα πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται.
6. Διαθέτουν μεγάλα όρια αντίληψης.
7. Έχουν επίγνωση των ανθρωπιστικών βασικών αρχών.

Τέλος με βάση τους M.Pedler, J.Burgoyne και T. Boydell οι οποίοι στηριζόμενοι σε προηγούμενους μελετητές καθώς και στη προσωπική τους εμπειρία και έρευνα, παρουσίασαν μια λίστα με τα κοινά χαρακτηριστικά των οργανισμών που προσπαθούν να εφαρμόσουν την ιδέα του Οργανισμού Μάθησης και να προωθήσουν μ' αυτό του τρόπο το ρόλο και τα έργα του ηγέτη. Παρακάτω παραθέτουμε αυτά τα χαρακτηριστικά⁷²:

1. Μαθησιακή προσέγγιση της Στρατηγικής.
2. Δημιουργία συμμετοχική πολιτικής.
3. Πληροφορόρηση.
4. Καθορισμένη Λογιστική και Ελεγχτική διαδικασία.
5. Εσωτερική Ανταλλαγή.
6. Ευελιξία Ανταμοιβών.
7. Αποτελεσματικές δομές.

⁷¹ M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, The learning company: A strategy for sustainable development, σελ 15-25

⁷² M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, The learning company: A strategy for sustainable development, σελ 15-25

8. Εργαζόμενοι ως περιβαλλοντικοί ανιχνευτές.
9. Μάθηση από άλλες εταιρίες.
- 10.Κλίμα Μάθησης.
- 11.Ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης σε όλο τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ- ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

6.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ MCDONALDS

Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα δούμε το πώς οι σωστοί χειρισμοί του ηγέτης της επιχείρησης Cantalupo, βοήθησαν την εταιρία McDonalds να βελτιώσει τη λειτουργία της δικαιοχρησίας η οποία λόγω κακών χειρισμών των προκάτοχων της είχε βρεθεί σε τέλμα. Συγκεκριμένα παραθέτουμε αρχικά τη προηγούμενη κατάσταση:

Τα λάθη της εταιρίας που έφεραν ρήξη και στις σχέσεις ήταν τα εξής⁷³:

1. Η εταιρία έχασε το στόχο της. Δεν την ενδιέφερε πια η ποιότητα και η εξυπηρέτηση του πελάτη πράγμα που έπαψε και να το μεταδίδει στους δικαιούχους της, ειδικά στους νεώτερους. Η εταιρία προσηλώθηκε στην επέκταση μέσω καταστημάτων. Αυτή η αλλαγή στρατηγικής άλλαξε και την συμπεριφορά των πελατών προς την αλυσίδα, την θεωρούσαν απρόσωπη και συγχρόνως ότι παρείχε χαμηλής ποιότητας προϊόντων.
2. Η εταιρία ανοίγοντας συνεχώς καταστήματα μείωνε το μερίδιο κάθε δικαιούχου της.
3. Η εταιρία έπαψε να ελέγχει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Οπότε με βάση και τις αρχές του franchise, όταν ένα κατάστημα της είχε κακή εικόνα στην αγορά αμαύρωνε την εικόνα όλης της αλυσίδας.
4. Κακοί χειρισμοί στο σχεδιασμό μάρκετινγκ, κακοί χειρισμοί στις προωθητικές κινήσεις. Όλα αυτά μείωναν συνεχώς τις πωλήσεις των καταστημάτων.
5. Πίεση στους χρόνους εξυπηρέτησης των πελατών άπιαστοι χρόνοι.
6. Συνεχή πτώση της μετοχής, οι δικαιούχοι έχαναν συνεχώς χρήματα.

⁷³ Case Study(2005), McDonalds, Kingston University, pp. 2

Όλη αυτή η κατάσταση έφερε εντάσεις οι οποίες παρουσιάστηκαν ως εξής:

1. Δημιουργία σωματείου το οποίο εναντιωνόταν στη διοίκηση, προστατεύοντας τους δικαιούχους και τους εργαζόμενους.
2. Διακοπή συμβάσεων.
3. Μη εμπιστοσύνη της αλυσίδας σε σχέση με τις στρατηγικές κινήσεις που έκανε.
4. Μείωση του ενδιαφέροντος από νέους συνεργάτες.

Ο ερχομός του Cantalupo ήταν ευεργητικός για την εταιρία μια και ο τελευταίος ανέλαβε πρόεδρος και εστίασε αμέσως στην αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης βελτιώνοντας τις συνθήκες πάνω στις οποίες βασιζόταν η λειτουργία της δικαιοχρησίας εκείνη τη περίοδο πετυχαίνοντας μ' αυτό τον τρόπο να βελτιώσει τη δεινή κατάσταση εκείνης της περιόδου. Συγκεκριμένα οι αλλαγές που επέφερε ήταν οι ακόλουθες⁷⁴:

1. Στην αρχή παρείχε το χώρο στον συνεργάτη, όταν όμως διαπίστωσε ότι είχε μικρό περιθώριο κέρδους άλλαξε την πολιτική της αγοράζοντας ή νοικιάζοντας χώρους τους οποίους ενοικίαζε στους επικείμενους συνεργάτες.
2. Η εταιρία ζητούσε 40% των δαπανών για τον εξοπλισμό του καταστήματος από μη δανεισμένους πόρους. Δεν παρείχε τη δυνατότητα χρηματοδοτήσεων ή δανειακών εγγυήσεων. Σε λίγες περιπτώσεις προχωρούσε σε ένα επιχειρησιακό Leasing, και αυτό όταν ο δικαιούχος πληρούσε όλες τις υπόλοιπες προϋποθέσεις, αλλά και κατέβαλε 75.000 δολάρια μη δανεισμένων προσωπικών πόρων.

⁷⁴ Παπαδάκης Βασίλης, 1998, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, 2nd edition, Ευγ Μπένος, Αθήνα σελ 354

3. Η εταιρία έπαιρνε προμήθειες της τάξεως των 45.000 δολαρίων. Συγχρόνως εισέπραττε το 4% για την παροχή υπηρεσιών το μήνα ή εισέπραττε ενοίκιο σε μηνιαία βάση ή ποσοστό ενοικίου, ή το 8,5 των μηνιαίων πωλήσεων.
4. Η εταιρία παρείχε εκπαίδευση η οποία διαρκούσε δυο χρόνια, συγχρόνως οι μελλοντικοί δικαιούχοι ανάλωναν 2000 ώρες εργασίες σε καταστήματα της εταιρίας χωρίς αμοιβή, για να μάθουν το αντικείμενο.
5. Τα McDonalds λειτουργούσαν υποστηρικτικά σε πολλές περιοχές ανάπτυξης για τον δικαιούχο:
6. Τη διαφήμιση.
7. Το μάρκετινγκ.
8. Το καθορισμό του μενού.
9. Την οργάνωση αποθεμάτων .
- 10.Καθορισμός σημάνσεων πινακίδων κ.λ.π.
- 11.Έλεγε συνεχώς το δικαιούχο.
- 12.Την ενδιέφερε η ποιότητα και η σωστή παροχή υπηρεσιών.

Σε γενικές γραμμές το νέο σχέδιο της εταιρίας ήταν υπέρ του δικαιούχου, σκοπός να κερδίζει περισσότερο αυτός από την εταιρία. Ουσιαστικά βλέπουμε ότι ο Cantalupo με βάση τη θεωρία το Sun Tzu, λειτούργησε σα στρατηγός πήρε τη κατάσταση στα χέρια του άλλαξε το υπάρχον άσχημο κλίμα και εφάρμοσε νέα δεδομένα τα οποία μπορεί ουσιαστικά να έδιναν αρκετές παροχές στους δικαιούχους όμως βοήθησαν τη δεδομένη στιγμή και να σταματήσουν οι εσωτερικές τριβές αλλά και να έχει κέρδος η εταιρία.

6.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ DISNEY

Η περίπτωση της Disney που αναλύεται στο συγκεκριμένο case-study, θεωρούμαι ότι αποτελεί ατράνταχτο παράδειγμα για το ρόλο του ηγέτη στη πορεία μιας επιχείρησης. Η Disney βίωσε μετά το θάνατο των αδερφών Disney συνεχής αλλαγές, οι οποίες είχαν σαν αποτέλεσμα

άλλοτε να της δίνουν ώθηση και άλλοτε να την οδηγούν στην καταστροφή.

Αυτό συνέβαινε κυρίως λόγω των ηγετών που αναλάμβαναν να τη διοικήσουν ο Roy E Disney ανιψιός του Walt Disney, επειδή δε χαρακτηριζόταν από ηγετικό ίστρο αποφάσισε να δώσει τα ινιά της εταιρία στο Michael Eisner αυτός διοίκησε την αυτοκρατορία με τρόπο απολυταρχικό, πράγμα το οποίο όπως αποδείχτηκε ήταν αρνητικό για την εταιρία.

Η αδυναμία των ηγετών να λειτουργήσουν για το καλό του ομίλου σε συνδυασμό με εξωγενής παράγοντες οδήγησε την εταιρία το 2004 να χάσει πολλά εκατομμύρια δολάρια. Η Disney λειτουργούσε πια σαν πεδίο μάχης για το ποιος θα καθιερωνόταν ως ο μόνιμος ηγέτης της, όλη αυτή η κατάσταση αλλά και η ανυπαρξία ηγέτη ήταν απόρροια συνεχών αλλαγών που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο όμιλος και συγκεκριμένα ο τότε ηγέτης της Michael Eisner, δυστυχώς όμως όλες οι κινήσεις του τη δεύτερη δεκαετία της διοίκησης του, εκτός από ελάχιστες περιπτώσεις χαρακτηρίστηκαν ως αποτυχημένες⁷⁵.

Η αποτυχία της εταιρίας δεν οφείλεται στην αδυναμία διαχείρισης των εσωτερικών και εξωτερικών αλλαγών, αλλά στην έλλειψη προγραμματισμού και στη ματαιοδοξία του Eisner. Αν η Disney είχε συγκεκριμένο πλάνο να εφαρμόσει σε σχέση με τις αλλαγές που χρειαζόταν να κάνει τότε σίγουρα τα αποτελέσματα θα ήταν πολύ πιο θετικά.

Προκειμένου να παραθέσουμε την άποψη μας καλύτερα σε σχέση με το ζήτημα το οποίο θέτει το case, θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε τη θεωρία με την πράξη, δείχνοντας μέσα από το παράδειγμα της Disney,

⁷⁵ Case Study(2005, Disney, Kingston University, pp. 2

το πόσο αρνητικά μπορεί να λειτουργήσει ένας κακός ηγέτης. Συγκεκριμένα:

- Στο αρχικό της στάδιο η Disney και μετά το θάνατο του Wells, λειτούργησε μέσα από τη στρατηγική που ακολούθησε ο Eisner, εντελώς σπασμωδικά. Οι κινήσεις που έγιναν περισσότερο δήλωναν το φόβο του μήπως και χάσει τα ινία της εταιρίας παρά ότι υπήρχε κάποιο πλάνο αναδιοργάνωσης και ανασύνταξης.
- Στο μεταβατικό στάδιο η εταιρία λόγω έλλειψης σχεδίου μετά το αναπάντεχο γεγονός φάνηκε αδύναμη να ξεπεράσει τη κρίση. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αποχώρηση στελεχών, τη πρόσληψη ανίκανων ανθρώπων σε καίριες θέσεις, την αντίδραση του προσωπικού στις όποιες αλλαγές έγιναν, αλλά και γενικότερα την ανυπαρξία ηγεσίας, η οποία θα οδηγούσε την εταιρία με ασφάλεια στο μέλλον. Όταν λέμε με ασφάλεια, εννοούμε ότι η εταιρία θα συνέχιζε να έχει υψηλά κέρδη και ότι θα αποτελούσε το ρυθμιστή στην αγορά των κινουμένων σχεδίων. Σε αντίθεση βλέπουμε η εταιρία να χάνει συνεχώς δισεκατομμύρια από άσκοπες αγορές (αγοράς τριών κρουαζιερόπλοιων), από λανθασμένες συμφωνίες (αγορά Fox Family), αδυναμία εκμετάλλευσης επικερδών συμφωνιών (αγορά καναλιού ABC) , η εταιρία ουσιαστικά άρχισε να έχει ζημιά και συντηρούνταν από κέρδη προηγούμενων ετών. Όπως αναφέραμε και πριν η μεταβατική περίοδος περισσότερο αναλώθηκε στο ποιος θα διοικεί στο μέλλον παρά στο πως θα βγει η εταιρία από την κρίση.
- Τέλος με βάση τα προηγούμενα το μέλλον παρουσιαζόταν δυσοίωνο και η μοναδική λύση ήταν η αποπομπή ή η απόλυση/ παραίτηση του Eisner. Τελικά έγινε το δεύτερο. Το λάθος της εταιρίας εστιαζόταν σε δύο σημεία:

1. Έλλειψη προγραμματισμού.
2. Αδυναμία του Eisner να λειτουργήσει με βάση της ανάγκες της εταιρίας και όχι με βάση τις προσωπικές του φιλοδοξίες.

Το παράδειγμα του Eisner μας παραπέμπει σ' έναν απολυταρχικό ηγέτη ο οποίος αδιαφορούσε για το γενικό καλό και απλά ενδιαφερόταν για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και επιδιώξεων. Ουσιαστικά θα τον χαρακτηρίζαμε με βάση και το θεωρητικό μέρος ως αρνητικό ηγέτη ο οποίος στηρίζει την διοίκηση που ασκεί στο προσωπικό του σε ποινές, δηλαδή διοικεί μέσω του εκφοβισμού και μέσω της δύναμης που του δίνει η θέση που έχει στην εταιρεία, αυτό το είδος διοίκησης το χαρακτηρίζουμε ως αρνητικό. Ακόμα και αν αυτό το στυλ ενισχύει τη θέση του μάνατζερ και κάνει πιο πειθαρχημένο το προσωπικό, ρίχνει το ηθικό του προσωπικού το οποίο ναι μεν θα πειθαρχεί στις «προσταγές» του μάνατζερ αλλά αυτό που κάνει δεν θα το κάνει με καθαρό μυαλό αλλά και με ελεύθερο πνεύμα. Ουσιαστικά ο Eisner ηγήθηκε με βάση το φόβο και τη δύναμη που του έδινε η θέση του δεν έβλεπε ούτε τις ανάγκες του οργανισμού αλλά ούτε και το που οδηγούσε την εταιρία. Η ματαιοδοξία του Eisner τον έκανε υπερόπτη και του δημιούργησε φοβίες σε σχέση με τους συνεργάτες που είχε γύρω του, το πιο πιθανό ήταν ότι φοβόταν μη χάσει τα ινία της εταιρίας. Η Disney είναι απρόταχτο παράδειγμα, ότι οι αλλαγές είναι ανέφικτες όταν ο οργανισμός δε θέλει να αλλάξει και ειδικά όταν ο ίδιος ο ηγέτης την εμποδίζει. Οι κατάλληλες στρατηγικές ηγεσίας μπορούν να βοηθήσουν μια οργάνωση από μια πολύ μικρή μέχρι μια πολυεθνική να προβεί σε ασφαλές αλλαγές οι οποίες θα τη βοηθήσουν να καταστεί ή απλά να παραμείνει ηγέτης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

6.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ BARCLAYS

« Είναι ανώφελο να προσπαθήσεις να πεις σ' ένα ορμητικό ποτάμι να σταματήσει να τρέχει. Το καλύτερο που έχεις να κάνεις είναι να μάθεις πώς να κολυμπάς προς τη κατεύθυνση της ροής του»⁷⁶

Η παραπάνω ρήση θεωρούμε ότι ταιριάζει απόλυτα με την εικόνα του τραπεζικού κλάδου τα τελευταία 50 χρόνια σ' Αμερική και Ευρώπη. Οι Αμερικανικές εταιρίες ξεκίνησαν το χορό των ανακατατάξεων και των αλλαγών στη τραπεζική αγορά, εισάγοντας το πλαστικό χρήμα. Το ποτάμι των αλλαγών άρχισε εκείνη τη περίοδο το ξέφρενο ρυθμό και η Barclays κατάφερε να ξεχωρίσει γιατί απλά έμαθε πρώτη να κολυμπά προς τη ροή του⁷⁷. Το πρόβλημα για την εταιρία παρουσιάστηκε λόγω του ότι ήταν πρώτη στην αγορά και αντιμετώπισε γενικότερα τα μικρότερα τμήματα της με κάποια αλαζονεία. Αυτό το συναίσθημα αναπτύχθηκε από τους ίδιους τους ηγέτες της οι οποίοι δεν ήσαν διορατικοί ουσιαστικά με βάση τη θεωρία δε προώθησαν τη στρατηγική της επιχείρησης όπως θα έπρεπε. Συγκεκριμένα δεν είχαν όραμα., δεν έδωσαν τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό, αδιαφόρησαν για τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και έπαψαν ν' ακολουθούν τη ροή του ποταμού. Το βασικό πρόβλημα ήταν ότι οι ηγέτες της εταιρίας έπαψαν να προσαρμόζονται και να προσπαθούν να πετύχουν το στόχο τους που αρχικά ήταν να διαφοροποιούνται συνεχώς από την αγορά ώστε ν' επιδιώκουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία τους.

⁷⁶ Αναφορά ενός ανώνυμου συγγραφέα την οποία παραθέτει ο Παπαδάκης(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος σελ 53

⁷⁷ Nottingham University(2005), Case study of Barclays

6.4 ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ: ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΗΓΕΤΕΣ.

Θ' ολοκληρώσουμε την αναφορά μας στη πρακτική σημασία της ηγεσίας μέσα από την αναφορά σ' ένα ειδικό θέμα όπως είναι οι γυναίκες στην ηγεσία. Ακόμα και σήμερα είναι δύσκολο για τις γυναίκες και ουσιαστικά αποτελεί υπέρτατη πρόκληση για τις γυναίκες ν' αναδειχτούν ηγέτες. Υπάρχουν ακόμα άνθρωποι που πιστεύουν ότι η ηγεσία είναι ένα ζήτημα που αφορά μόνο τους άντρες. Άλλοι πιστεύουν ότι οι γυναίκες έχουν την ικανότητα αλλά όχι τις ευκαιρίες. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες μπορούν να ηγηθούν εξίσου καλά με τους άντρες, όμως το πρόβλημα εστιάζεται και στο σημαίνον ρόλο που παίζουν στην ανατροφή των παιδιών. Συνεπώς η ισορροπία μεταξύ δουλειάς, προσωπικού χρόνου και οικογένειας αποτελεί πρόκληση. Σήμερα υπάρχουν πολλές επιτυχημένες γυναίκες με ηγετικούς ρόλους σε κυβερνήσεις και επιχειρήσεις. Πρέπει να γίνει κατανοητό και με βάση τη θεωρία αλλά και τα προηγούμενα παραδείγματα ότι η ηγεσία είναι αποτέλεσμα της προσωπικότητας του ατόμου και όχι κάποιων άλλων παραγόντων. Η ηγεσία είναι απόρροια ικανοτήτων και όχι του φύλλου του ατόμου. Οι γυναίκες μπορεί να ηγηθούν αρκεί να τους δοθούν οι ευκαιρίες αλλά και να βρεθούν οι ίδιες στη θέση και την ανάγκη να καθορίσουν τις τύχες συγκεκριμένων ανθρώπων οι οποίοι αποτελούν μέλη ενός ευρύτερου οργανισμού. Η πορεία ενός άντρα ηγέτη είναι ακριβώς ίδια με μιας γυναίκας και οι δύο πιστεύουν σ' αυτό που κάνουν έχουν δυνατά κίνητρα και ελπίζουν ότι θα το πετύχουν, σ' αυτή τους την επιθυμία καταφέρνουν να εμπλέξουν και μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων οι οποίοι αποτελούν τους συμμετέχοντες στους δικό τους όνειρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι πρακτικές στο χώρο των ανθρώπινων πόρων και των ομάδων ανά επιχείρηση είναι διαφορετικές. Παρόλα αυτά η οργάνωση και η διαδικασία των αλλαγών έχει καταφέρει σε μεγάλο ή μικρότερο βαθμό να προσαρμόσει τις εθνικές πρακτικές στα πρότυπα των επιτυχημένων πρακτικών. Ο βαθμός εξαρτάται από παράγοντες όπως η κουλτούρα, ο κλάδος δραστηριότητας, παρεμβατισμός και η δύναμη των κοινωνικών εταίρων. Στη συγκεκριμένη πτυχιακή μελετήσαμε τον όρο διοίκηση και εστιάσαμε στο ρόλο της στην ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα, μιας επιχείρησης. Είδαμε μέσα από συγκεκριμένα cases το ρόλο της διοίκησης της οργάνωσης, του management αλλαγών στην ανάπτυξη και βιωσιμότητα μιας εταιρίας. Συγχρόνως είδαμε τον ουσιαστικό ρόλο του ηγέτη, ο οποίος μπορεί να ανατρέψει τα δεδομένα και συγχρόνως να οδηγήσει με αποτελεσματικότητα ή όχι τον οργανισμό που διοικεί στην επιτυχία.

Με βάση τις εξεταζόμενες πολιτικές και τις στρατηγικές του θεωρητικού μέρους αλλά και την ανάλυση των cases θα μπορούσαμε να κάνουμε τις ακόλουθες προτάσεις και προς τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις αλλά και γενικά. Οι εταιρίες γενικότερα σε οργανωσιακό επίπεδο αλλά και οι εξεταζόμενες θα πρέπει να εφαρμόσουν τις κάτωθι αλλαγές προκειμένου να γίνουν ακόμα καλύτερες:

1. Μεγαλύτερη συμμετοχή των υπαρχόντων στελεχών, ειδικά στην εκπαίδευση των νέων στελεχών ώστε να μην νοιώθουν ότι απειλούνται.
2. Αύξηση των εξωτερικών πηγών στρατολόγησης- πιθανή ανάθεση και σε εξωτερικό συνεργάτη.
3. Μεγαλύτερες δυνατότητες σταδιοδρομίας στα υπάρχοντα στελέχη για διατήρηση του ηθικού.
4. Συνεχή κριτήρια αξιολόγησης ειδικά στα νέα στελέχη.
5. Περισσότερα κίνητρα-καλύτερη περιγραφή της κενής θέσης.
6. Εκτεταμένη εκπαίδευση- μικρότερη διάρκεια-μεγαλύτερη απόδοση- καλύτερα αποτελέσματα.

Κλείνοντας θα πρέπει να αναφερθούμε ότι για να μπορέσουν οι εταιρείες να αξιολογήσουν την ανάπτυξη τους άρα και των στελεχών τους, θα πρέπει να εστιάσουν στις παρακάτω ενότητες⁷⁸⁷⁹:

1. Αντίδραση: Μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, σχέσεις με προϊσταμένους, βελτίωση των ικανοτήτων τους . Δυνατότητες ανάπτυξης.
2. Μάθηση: Το επίπεδο της μάθησης πρέπει να μετριέται συνεχώς προκειμένου να βελτιωθούν οι προπαρασκευαστικοί χρόνοι.
3. Συμπεριφορά: Βελτίωση της συμπεριφοράς. Οι ηγέτες δε πρέπει να αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις με υπεροψία και να μη βάζουν το δικό τους καλό πάνω από της εταιρίας.

Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, καθορίζεται και αναφέρεται κυρίως στο ευρύτερο περιβάλλον της και πως η διοικητικά μέσα από τη σωστή φιλοσοφία του ηγέτη της θα μπορέσει να διαχειρισθεί αποτελεσματικά το έμψυχο υλικό αλλά και γενικότερα τη δυναμική της εταιρίας, βάζοντας στην άκρη τους όποιους εγωισμούς και τα προσωπικά συμφέροντα

⁷⁸ Λεωνίδα Χυτήρης (2001), **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**, Interbooks

⁷⁹ C.D Fisher, et. Al (1996), **Human Resource Management**, Gevena

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Balogun, J. Hailey, V. H. (1999) "Exploring Strategic change" Prentice Hall
2. Brown Andrew, «Organisational culture», Pitman Publishing, 1995, σελ 107)
3. C. D Fisher, et. Al (1996), Human Resource Management, Gevena
4. Cartwright Zander, 1960, Group Dynamics: Research and Theory, 2red ed., Evanston, III: Row, Peterson and Company
5. Case Study(2005), McDonalds, Kingston University, pp. 2
6. Chase, R. "The knowledge – Based organization: An international survey" The journal of knowledge management, Vol 1(1) September 1997
7. Coffrey R, Cook C., Hunsaker P., «Management and Organisational Behaviour», Irwin Press, σελ. 57, 1994
8. Conger, Jay A., Kanungo, Rabinda N., et al(1990), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Publisher
9. De Long, D (2001) "Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors". Working Paper, Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation
10. Gay Peter(1997), «The Enlightenment. An Interpretation, or The Rise of Modern Paganism», 2η έκδοση, New York
11. Halpin , 1959 , The Leadership of School Superintendents, Chicago: Midwest Administration Centre, University of Chicago
12. Hersey- Blanchard, 1998, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 5th ed., Englewood Cliffs, N.L. Prentice-Hall του Ζαβλανού σχ. 12.9 σελ.287
13. Hoecklin Lisa, «Managing Cultural Difference», The Economist Intelligence, Comit, σελ. 12, 1994
14. <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>
15. <Http://www.nwlink.com>
16. John W Organizational Behavior,. Newstrom, Mc Graw hill, σελ. 144-145
17. Katz Kahn, 1978, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons

18. Kets de Vries, M.F.R(1993), *Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco,CA
19. Kotter (2000) «Ηγέτης στις αλλαγές»
20. Kreie, J and Cronan, T. P. “Making Ethical Decisions - How companies might influence the choices one makes”. *Communications of the Association for Computing (ACM)*, Vol. 43, Issue 12, pp. 66-71, 2000.
21. M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, *The learning company: A strategy for sustainable development*, σελ 15-25
22. McDermott and O’Dell “Overcoming cultural barriers to sharing knowledge” *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Number 1 pp. 76-85
23. Michailova, S and Kenneth H (2002): *Managing the dynamic interfaces between culture and knowledge: A research agenda*. MPP Working Paper 11-02
24. Montana P. and Bruce C.H, *Management*, 1993, σελ 57-58
25. Μακροδημήτρης Α.(1990) , *Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης*
26. Nottingham University(2005), *Case study of Barclays*
27. *Organization Theory*, D.S.PUGH, Penguin Books, 2ο Μέρος
28. Orgland,M. Von Krugh,G ‘Initiating, Managing and sustaining corporate transformation’ *European Management Journal*, 16,1,1983
29. Pacanowsky & O’Donell-Trujillo από το βιβλίο του Williams K., «Behavioural aspects of marketing», 1994
30. Palmer P.J(1994), *Leading from within: out of the shadows, into the light*, in Conger, J.A, *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
31. Peters T and Waterman(1982), R.H., *In Search of Excellence*, Harper Row, New York, N.Y
32. Prahalad, C.K and Hamel, G(1990), *The core competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June
33. Pugh D.S(1990), *Organization Theory*, , Penguin Books, 2ο μέρος
34. Ralph Stogdil, *Οργάνωση και Διοίκηση – Κώστας Τζωρτζακης / Αλεξία Τζωρτζακη*, 1992 Εκδοσεις TEI Πειραια 2.4.6 σελ 52 - 55
35. Rensis Likert, (2001), *New Patterns of Management*, New York: Mc Graw-Hill
36. Stogdill , 1948, *Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 1974

37. Sun Tzu(2003), Η τέχνη του Πολέμου, Περίπλους σελ 8-12
38. Tannenbaum Schmidt, 1973, How to choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, 51 May /June (σχήμα 12.1 στο Ζαβλανός, Μ.,Μ.,2002, σελ.262)
39. Τζωρτζακης κ και Τζωρτζακη α(2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili
40. Warren Bennis Ph. D(2000). - On Becoming a Leader, MacGrow Hill
41. Washbush B.J(1999), Two faces of leadership, Career Development International, 146-148
42. www.cas.usf.edu(Knoweledge Management &The Learning Organization: What is Learning Organization)
43. www.mapnp.org/library(Organization Culture by Carter McNamara)
44. Γ.Θ. Μαυρογορδάτος(2000), Χαρισματικός Ηγέτης, ΤΑ ΝΕΑ , 17-03-2001 ,
Σελ.: R16
Κωδικός άρθρου: A16995R161
45. Δίκαιος Κ, Κουτούζης Μ, Σιγάλας και Χλέτσος μ(1999), βασικές αρχές διοίκησης, ΕΑΠ, σ. 31
46. ΕΕΔΕ - σημειώσεις από το σεμινάριο ηγέτης, σελ. 6,32,40,42
47. Ζαβλανός, Μ.,Μ.,2002, Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ.261
48. Κανελλόπουλος(1990),μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση. σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, international publishing
49. Κώστας Τα,Αλεξία Τ, Οργάνωση και Διοίκηση- 1992 Εκδόσεις ΤΕΙ Πειραιά 2.4.6 – 55-58
50. Κωστας Τζωρτζακης / Αλεξια Τζωρτζακη(1992), Οργάνωση και Διοίκηση –, 1992 Εκδόσεις ΤΕΙ Πειραιά 2.4.6 – 55-58
51. Λεωνίδα Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks
52. Μπουραντάς δ(2001), μάνατζμεντ, Μπένος
53. Παναγιωτόπουλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, εκδ., 1997, σελ. 365
54. Παπαδάκης Βασίλης ,1998 , Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική &Διεθνής εμπειρία , 2nd edition,Ευγ Μπένος, Αθήνα σελ 354
55. Παπαδάκης(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος σελ 53
56. Σγουρίτσας Χ. Γ. «Πολίτευμα», στο Μεγάλη Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια, Τομ. 20ος, Φοίνιξ

57. Στάγκος Μ.Π(2000), Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα-
Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor
58. Συλλούρης Γ., Παραδόσεις Κοινωνιολογίας, 1988, σελ 227-228
59. Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, κεφ. Οργάνωση και Εξουσία, 1995, σελ
127.