



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*Διπλωματική εργασία*

**Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ,  
ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

ΛΙΛΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑ (M1614)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΒΟΥΖΑΣ ΦΩΤΗΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟ 2015

## Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	5
1.1 Συμπλήρωση της διαίσθησης με την συστηματική μελέτη .....	6
1.2. Στάσεις και εργασιακή ικανοποίηση.....	6
1.2.1. Στάσεις .....	6
1.2.2. Οι συνιστώσες των στάσεων .....	7
1.2.3. Οι κύριες εργασιακές στάσεις .....	7
• Εργασιακή ικανοποίηση .....	7
• Ταύτιση με την εργασία.....	9
• Οργανωσιακή δέσμευση.....	9
1.3. Οργανωσιακή κουλτούρα .....	10
1.4. Οργανωσιακή υποκουλτούρα .....	12
1.5 Τι δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΟΜΑΔΕΣ .....	14
2.1. Ορισμός και κατηγοριοποίηση ομάδων .....	14
2.2. Ιδιότητες της ομάδας.....	15
2.2.1. Ρόλοι .....	16
2.2.2. Νόρμες .....	16
2.2.3. Κύρος.....	16
2.2.4. Μέγεθος .....	17
2.2.5. Συνεκτικότητα.....	17
2.3. Παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας ομάδας .....	18
2.4. Τα στάδια εξέλιξης της ομάδας .....	19
2.5. Η δυναμική των ομάδων .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΗΓΕΣΙΑ.....	21
3.1. Εισαγωγή .....	21
3.2. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	23
3.3. Το μοντέλο που βασίζεται στην συμπεριφορά του ηγέτη.....	23
3.4. Χαρισματική ηγεσία .....	24
3.5. Πως επηρεάζουν οι χαρισματικοί ηγέτες τους υφισταμένους τους .....	25
3.6. Σημασία του οράματος του Ηγέτη για τον Οργανισμό.....	26
3.7. Θεωρίες αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης.....	28
3.8. Αποτελεσματική και αναποτελεσματική ηγεσία στην απόδοση της ομάδας.....	30
3.9. Ηγεσία και ομαδική συμπεριφορά.....	34
3.10. Ηγεσία και Οργανωσιακή μάθηση.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ (Ηγεσία, Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ομάδες στον Αθλητισμό ) .....	38

4.1. Εισαγωγή .....	38
4.2. Η οργανωσιακή κουλτούρα σε ένα ιδιωτικό Γυμναστήριο.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΥΓΕΙΑ (Ηγεσία και Οργανωσιακή κουλτούρα) .....	40
5.1. Η Ηγεσία στα Νοσοκομεία .....	40
5.2. Η σημασία της ηγεσίας στα Νοσοκομεία .....	41
5.3. Οργανωσιακή κουλτούρα και Νοσοκομεία .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (Διοίκηση και Ηγεσία).....	45
6.1. Εισαγωγή .....	45
6.2. Διοίκηση και Σχολείο.....	45
6.3. Ο ρόλος της διοίκησης. Ο αποτελεσματικός διευθυντής ως ηγέτης.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	49
7.1 Σχεδιασμός έρευνας.....	49
7.1.2 Η μελέτη περίπτωσης ως Ερευνητική Στρατηγική .....	49
7.1.3 Σχεδιασμός προσέγγισης οργανισμών .....	49
7.1.4 Ο Σχεδιασμός και οι Άξονες του Ερωτηματολογίου Συνέντευξης.....	50
7.1.5 Διεξαγωγή της έρευνας .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας.....	51
8.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά στην Υγεία .....	51
8.2 Ομάδες στην Υγεία.....	53
8.3 Ηγεσία στην Υγεία .....	54
8.4 Οργανωσιακή Συμπεριφορά στον Αθλητισμό .....	55
8.5. Ομάδες στον Αθλητισμό.....	58
8.6. Ηγεσία στον Αθλητισμό.....	59
8.7. Οργανωσιακή Συμπεριφορά στην Εκπαίδευση .....	60
8.8 Ομάδες στην εκπαίδευση.....	62
8.9 Ηγεσία στην εκπαίδευση.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9- Συγκριτική μελέτη στους τρεις κλάδους .....	64
9.1 Εισαγωγή – Συγκριτικός πίνακας κλάδων .....	64
9.2 Οργανωσιακή Συμπεριφορά στην Υγεία , στον Αθλητισμό και στην Εκπαίδευση.....	67
9.3 Ομάδες στην Υγεία , στον Αθλητισμό και στην Εκπαίδευση.....	69
9.4 Ηγεσία στην Υγεία , στον Αθλητισμό και στην Εκπαίδευση .....	69
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	73
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	73
Ελληνική βιβλιογραφία.....	86
10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	89
Ερωτηματολόγιο .....	89

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τρεις βασικές έννοιες οι οποίες αφορούν την οργάνωση και την διοίκηση των επιχειρήσεων. Μέσω της βιβλιογραφικής διερεύνησης παρουσιάζονται οι αρχές και οι δομές της οργανωσιακής συμπεριφοράς διότι δεν αρκεί μόνο ο εντοπισμός, η καταγραφή, η διαφοροποίηση, η ερμηνεία και η προσπάθεια πρόβλεψης των συμπεριφορών. Στόχος είναι η εφαρμογή των ανωτέρω, σε πρακτικό ρεαλιστικό επίπεδο, το οποίο να έχει νόημα για την επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Στην συνέχεια διευκρινίζεται η έννοια της ομάδας καθώς και η συμβολή της στην οργανωσιακή αλλαγή και γίνεται μια αναφορά στους παράγοντες επιτυχίας και στην δυναμική των ομάδων. Τέλος, περιγράφεται η έννοια της ηγεσίας, οι δεξιότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν έναν ηγέτη για την ορθολογική διοίκηση μιας επιχείρησης, όσον αφορά την διαχείριση του έμψυχου δυναμικού καθώς και του υλικού εξοπλισμού.

Στόχος της έρευνας η οποία αποτελεί μια εμπειρική μελέτη στον χώρο του αθλητισμού, της εκπαίδευσης και της υγείας, είναι να εξετάσει την οργανωσιακή συμπεριφορά, την ηγεσία και τις ομάδες που αναπτύσσονται στους χώρους αυτούς.

Πραγματοποιήθηκε έρευνα με την μορφή προφορικών συνεντεύξεων, η οποία απευθύνθηκε στους διευθυντές των αντίστοιχων κλάδων. Παρουσιάζονται τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την σκοπιά των ηγετών- διευθυντών, όμως σε καμία περίπτωση τα συμπεράσματα αυτά δεν μπορούν να γενικευτούν και να θεωρήσουμε ότι ισχύουν σε κάθε περίπτωση. Διότι στην ευμετάβλητη περίοδο που διανύουμε τα χαρακτηριστικά στοιχεία που διέπουν έναν ηγέτη-διευθυντή μετασχηματίζονται συνεχώς εμπλουτιζόμενα με νέες παραμέτρους και η πλήρης διερεύνησή τους επιδέχεται περαιτέρω έρευνας που ξεφεύγει από τους στόχους που η παρούσα εργασία καλείτε να επιτύχει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς αποτελεί σημαντικό θεμέλιο για πολλές επιχειρηματικές κινήσεις. Καλύπτει μια σειρά από διάφορες θεματικές ενότητες όπως την ηγεσία, τα κίνητρα, την υποστήριξη καθώς και την δέσμευση, μεταξύ άλλων (Miner, 2003). Επιπλέον, πολλοί παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν δοκιμαστεί εμπειρικά ως προάγγελοι των αποτελεσμάτων, όπως η οργανωτική απόδοση στο χώρο εργασίας (Siders *et al.*, 2001, Meyer *et al.*, 1989).

Υπήρξαν κάποιες μελέτες στο ακαδημαϊκό περιβάλλον σχετικά με την εφαρμογή των θεωριών της οργανωσιακής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων όπως: η ικανοποίηση, οι προσδοκίες από την εργασία και η θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς (Ajzen and Madden, 1986, Bean and Bradley, 1986, Geiger and Cooper, 1995). Ωστόσο, αυτό αποτελεί παρά μόνο την αρχή, καθώς θα πρέπει να πραγματοποιηθεί περαιτέρω εξέταση των θεωριών της .

Ουσιαστικά, η θεωρία της Οργανωσιακής συμπεριφοράς υποστηρίζει πως αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η οργάνωση νοιάζεται για την ευημερία τους, τότε θα ανταποδώσουν με δράσεις που να είναι προς όφελος του οργανισμού (Rhoades and Eisenberger, 2002).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά (που συναντάται συχνά με την συντομογραφία ΟΣ) αναφέρεται σε ένα πεδίο μελέτης το οποίο διερευνά ,στα πλαίσια των οργανισμών, την επίδραση που επιφέρουν τα άτομα ,οι ομάδες και η δομή στην συμπεριφορά. Ο κυριότερος στόχος της ΟΣ είναι να αυξήσουμε την αποδοτικότητα στους οργανισμούς εφαρμόζοντας αυτή τη γνώση.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης, αυτό σημαίνει ότι είναι μια ξεχωριστή περιοχή ειδίκευσης με ένα κοινό σώμα γνώσης. Εξετάζει τους τρεις προσδιοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς σε οργανισμούς : τα άτομα, τις ομάδες και την επίδραση στην δομή στη συμπεριφορά, με κύριο σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών (Robbins and Timothy, 2011).

Ανακεφαλαιώνοντας τον ορισμό μας, σύμφωνα με τον Robbins και τον Timothy (2011) η ΟΣ συνίσταται στην μελέτη του τι κάνουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό και πως επηρεάζει η συμπεριφορά τους την επίδοση του οργανισμού. Άλλωστε, καθώς η ΟΣ ασχολείται ειδικά με θέματα που αφορούν την απασχόληση ,δεν θα πρέπει να σας προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι επικεντρώνεται στη συμπεριφορά στο πλαίσιο της εργασίας, της δουλειάς, της συστηματικής απουσίας από την εργασία, του δείκτη κινητικότητας προσωπικού, της παραγωγικότητας, της ανθρώπινης επίδοσης και του μόνιμης. Η ΟΣ περιλαμβάνει τα παρακάτω θεμελιώδη σημεία:

- Παρακίνηση
- Ηγετική συμπεριφορά και εξουσία
- Διαπροσωπική επικοινωνία
- Δομή ομάδας και διαδικασίες
- Προσωπικότητα, συναισθήματα και αξίες
- Δημιουργία στάσεων και αντίληψη
- Διαδικασίες αλλαγής
- Συγκρούσεις και διαπραγμάτευση
- Σχεδιασμός εργασίας

## 1.1 Συμπλήρωση της διαίσθησης με την συστηματική μελέτη

Όλοι μας είμαστε μελετητές της συμπεριφοράς. Συνειδητά ή ασυνείδητα, κατά την διάρκεια της ζωής μας προσπαθούμε να ερμηνεύσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά και να προβλέψουμε αυτήν την συμπεριφορά σε διαφορετικές συνθήκες στο μέλλον. Συνηθέστερα, μια τέτοιου είδους προσέγγιση η οποία δεν βασίζεται σε συστηματική μελέτη οδηγεί σε λανθασμένα συμπεράσματα. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αποφυγή τέτοιων λαθών είναι η συστηματική προσέγγιση. Τη συστηματική αυτή προσέγγιση ορίζει η πεποίθηση ότι η συμπεριφορά δεν είναι τυχαία. Αντιθέτως, μπορούμε να αναγνωρίσουμε κάποιες θεμελιώδεις σταθερές που διέπουν την συμπεριφορά όλων των ατόμων και να τις τροποποιήσουμε, προκειμένου να αντικατοπτρίζουν τις ατομικές διαφορές ( Bishop *et al.*, 2000).

Αυτές οι σταθερές είναι ιδιαίτερα σημαντικές διότι επιτρέπουν την προβλεψιμότητα των διαφόρων συμπεριφορών. Η συστηματική μελέτη της συμπεριφοράς συνιστά μια μέθοδο που μας επιτρέπει να κάνουμε αρκετά ακριβείς προβλέψεις. Με τον όρο συστηματική μελέτη εννοούμε την εξέταση σχέσεων, την απόπειρα απόδοσης αιτιών και αποτελεσμάτων, και την θεμελίωση των συμπερασμάτων μας σε επιστημονικά στοιχεία, δηλαδή σε δεδομένα που συλλέγονται υπό ελεγχόμενες συνθήκες, ενώ σταθμίζονται και ερμηνεύονται με σχολαστικότητα (Robbins and Timothy, 2011).

Ειδικότερα, η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν την υποστήριξη από τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται, αισθάνονται συναισθηματικά δεσμευμένοι (Eisenberger *et al.*, 1986, Rhoades and Eisenberger, 2002). Επιπλέον, τα αυξημένα επίπεδα της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων βρέθηκε πως σχετίζεται θετικά με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και με την μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών (Mathieu and Zajac, 1990, Meyer and Allen, 1997, Mowday *et al.*, 1982).

Το μάνατζμεντ το οποίο είναι βασισμένο σε τεκμήρια συμπληρώνει την συστηματική μελέτη, στηρίζοντας τις διοικητικές αποφάσεις σε διαθέσιμα επιστημονικά στοιχεία. Αυτά τα δυο βασικά στοιχεία έρχονται να συμπληρώσουν την διαίσθηση, τα ενδόμυχα συναισθήματα που μας λένε «ποιο είναι το κουμπί του άλλου». Φυσικά, τα όσα καταλήξατε να πιστεύετε δεν είναι εντελώς λανθασμένα. Όμως αν λαμβάνουμε όλες τις αποφάσεις μας βασιζόμενοι στην διαίσθηση μας, είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθούμε σε λανθασμένα συμπεράσματα (Robbins and Timothy, 2011).

## 1.2. Στάσεις και εργασιακή ικανοποίηση

### 1.2.1. Στάσεις

Ορίζεται, ως μια αξιολογική διάθεση, που στηρίζεται στις γνώσεις, τις συναισθηματικές αντιδράσεις και την προσωπική συμπεριφορά του παρελθόντος. Η στάση μπορεί από μόνη της να επηρεάσει τις γνωστικές λειτουργίες, τις συναισθηματικές ανταποκρίσεις και τις μελλοντικές εντάσεις και συμπεριφορές ενός ατόμου (Mischel, 1977).

Η βιβλιογραφία σχετικά με τις στάσεις εργασίας και το σχεδιασμό της εργασίας συνάδει με την θεωρία της ικανοποίησης των αναγκών, ένα μοντέλο το οποίο υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες, οι θέσεις εργασίας έχουν χαρακτηριστικά, και οι εργασιακές στάσεις (κίνητρα σε

ορισμένες περιπτώσεις) προκύπτουν από τον συνδυασμό τους. Το Μοντέλο ικανοποίησης των αναγκών συνηθέστερα δίνει έμφαση στην ατομική διάθεση προκειμένου να εξηγήσει την συμπεριφορά παρά στους περιστασιακούς παράγοντες ( Hackman and Lawler, 1971), αν και σε ορισμένες περιπτώσεις επικεντρώνεται στον συνδυασμό αυτών των δυο παραγόντων. Όσον αφορά την ψυχολογία γενικά, υπάρχει μια συνεχιζόμενη διαμάχη που αφορά τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι εργασιακές στάσεις αν συνδυάσουμε την προσωπική κατάσταση ( Sarason, Smith, Diener, 1975) και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με τους εξωγενείς περιστασιακούς παράγοντες ( Hogan, DeSoto, και Solano, 1977).

### **1.2.2. Οι συνιστώσες των στάσεων**

Οι εργαζόμενοι έχουν στάσεις και απόψεις για πολλές πτυχές των θέσεων εργασίας τους, για τη σταδιοδρομία τους, και για τις επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται. Από τη σκοπιά της έρευνας και της πρακτικής, η πιο κομβική στάση των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση από την εργασία.

Σύμφωνα με τους ερευνητές οι στάσεις έχουν τρεις συνιστώσες: τη γνώση, το συναίσθημα και τη συμπεριφορά. Η γνωσιακή συνιστώσα αναφέρεται στην αντίληψη για το πώς έχουν τα πράγματα, δηλαδή την αξιολόγηση της κατάστασης. Η θυμική συνιστώσα αφορά τα συναίσθημα που πλαισιώνει μια στάση. Τέλος, η συμπεριφορά είναι το αποτέλεσμα των προηγούμενων δυο διεργασιών που οδηγεί στην δράση. Συνδέοντας αυτές τις τρεις συνιστώσες ,κατανοούμε την πιθανή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην συμπεριφορά και τις στάσεις (Locke ,1976).

### **1.2.3. Οι κύριες εργασιακές στάσεις**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά δίνει έμφαση σε ένα πολύ περιορισμένο αριθμό εργασιακών στάσεων. Αυτές προέκυψαν σύμφωνα με το πόσο θετικά ή αρνητικά εκτιμούν οι υπάλληλοι τις πτυχές του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την οργανωσιακή συμπεριφορά επικεντρώθηκε σε τρεις στάσεις : την εργασιακή ικανοποίηση, την ταύτιση με την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση (Locke, 1976).

- **Εργασιακή ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους παράγοντες της συνολικής απόδοσης των εργασιών που εκτελούνται, είναι διαμορφωμένη ως αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα σε αυτό που τα άτομα κερδίζουν από την εργασία (όσον αφορά τον μισθό, το κοινωνικό στάτους, την εκτίμηση, κλπ) και τα προβλεπόμενα αποτελέσματά τους. Αυτό το κατασκευάσμα μπορεί να προσδιοριστεί μέσω των γεγονότων που οδηγούν στο υποκειμενικό αίσθημα της ανακούφισης-ευχαρίστηση, η οποία μπορεί να εκφραστεί ή να περιγραφεί από το άτομο που την βιώνει, αλλά δεν μπορεί να το αντιληφτεί κάποιος εξωτερικός παρατηρητής (Mathis, 1997).

Σύμφωνα με τον Locke (1976), η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν ένα άτομο εκτιμά την δική του δουλειά. Ο Miller (2009) υποστηρίζει την ιδέα ότι αυτός ο ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία είναι ο πιο γενικά αποδεκτός.



Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία γίνεται αντιληπτή ως μια ψυχολογική διάθεση που δείχνουν οι άνθρωποι στην εργασία τους (Schultz, 1982), στο βαθμό που οι προσδοκίες που έχει ένα άτομο σε σχέση με το έργο του επικαλύπτεται με αυτό που πραγματικά αποκτά κατά την εκτέλεση της εργασίας (Carotescu, 2006). Αυτές οι έννοιες αναφέρονται στην ικανοποίηση από την εργασία σε μια γενική έννοια, η οποία δεν αποδεικνύει ότι είναι ο καταλληλότερος τρόπος για να μετρηθεί κατά πόσον ή όχι οι άνθρωποι αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία. Επομένως, όταν αποσκοπούν να αντανakλούν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία είναι απαραίτητη για να εντοπίζει και να αναλύει τις συμπεριφορές που αποτελούν το άθροισμα των συναισθημάτων (Schultz, 1990), που κυμαίνονται από μια θέση εργασίας σε μια άλλη.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι πολυδιάστατη, είτε πρόκειται για την ικανοποίηση από την εργασία από μόνη της ή οι μισθοί, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, οι δυνατότητες προαγωγής, η αναγνώριση και η εκτίμηση, η εξουσία λήψης αποφάσεων, η άσκηση επιρροής και φυσικά το αίσθημα ότι επιτελούν μια παραγωγική και χρήσιμη εργασία. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις μπορεί να συνεισφέρει σε διάφορους βαθμούς, στην διαμόρφωση της αίσθησης της ικανοποίησης από την εργασία (Robbins and Timothy, 2011).

Η εργασιακή ικανοποίηση, θεωρείται ότι αντανakλά την ατομική κατάσταση του ατόμου κατά την εργασία, καθορίζεται από διάφορους παράγοντες που αφορούν την προσωπικότητα, μερικοί από αυτούς είναι η ηλικία, η εκπαίδευση, οι δεξιότητες, η εργασιακή εμπειρία, αλλά και από κάποιους άλλους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τις οργανωτικές ρυθμίσεις της επιχείρησης, όπως είναι το οργανωτικό κλίμα, οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική της επιχείρησης και οι οργανωτικές δομές. Σύμφωνα με μελέτες που διεξήχθησαν κατά τη διάρκεια του 1935 - 1990, έχει χαρακτηριστεί ως ένα θεωρητικό πλαίσιο, γιατί οι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει στατιστικές αναλύσεις ως θεωρητική βάση. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αμοιβής.

Σύμφωνα με τον Locke (1976), πιθανές πηγές ικανοποίησης είναι:

- Το έργο, από την άποψη της πρόκλησης (ψυχικής), σε σωματικές απαιτήσεις,
- Η διάρθρωση των αμοιβών,
- Οι συνθήκες εργασίας,
- Το ίδιο το άτομο, σε σχέση με την αυτοεκτίμηση,
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τους επόπτες, τους υφισταμένους,
- Τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής διαχείρισης.

Το πλέον χρησιμοποιούμενο ερευνητικό ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης τον διατυπώνει ο Locke (1976), ο οποίος την ορίζει ως ". . . μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της θέσης απασχόλησης ή την εμπειρία που αποτιμάτε από την εργασία ». Στην διαμόρφωση αυτού του ορισμού εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει ο συνδυασμός των συναισθημάτων με την γνωστική λειτουργία, ή σκέψης. Όταν σκεφτόμαστε, έχουμε συναισθήματα για το τι νομίζουμε. Αντίθετα, όταν έχουμε συναισθήματα, σκεφτόμαστε τι αισθανόμαστε. Η νόηση και τα συναισθήματα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και επηρεάζουν την ψυχολογία αλλά και την βιολογία μας. Έτσι, κατά την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας μας, η σκέψη και το αίσθημα εμπλέκονται.

Γενικά η εργασιακή ικανοποίηση, αφορά την στάση των υπαλλήλων απέναντι στην εργασία τους. Σχετίζεται με το θετικό συναίσθημα που προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της. Ένας άνθρωπος με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τρέφει θετικά αισθήματα για την δουλειά του, ενώ κάποιος με χαμηλό επίπεδο τρέφει αρνητικά αισθήματα (Robbins and Timothy, 2011).



- **Ταύτιση με την εργασία**

Η μελέτη της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της ταύτισης με την εργασία έχει μια αμφιλεγόμενη ιστορία. Ο Organ (1988) υποστήριξε ότι όταν η ταύτιση ορίζεται ως η έννοια που περιλαμβάνει σημαντικές συμπεριφορές που γενικά δεν αντικατοπτρίζουν τις επιδόσεις εκτιμήσεις από την εργασία, τότε η σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση βελτιώνεται. Οι έρευνες τείνουν να υποστηρίξουν την πρόταση του Organ (1988), ότι η εν λόγω ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με την συμπεριφορά του ατόμου (Organ & Ryan, 1995). Επιπλέον, σε μια πιο πρόσφατη και ολοκληρωμένη ανασκόπηση 301 μελετών, ο Judge Thoresen, ο Bono και ο Patton (2001) βρήκαν ότι η μέση συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ταύτισης με την εργασία είναι υψηλότερη. Επιπλέον, η σχέση μεταξύ αυτών των εννοιών είναι ακόμη υψηλότερο για σύνθετες (π.χ. επαγγελματικές) θέσεις εργασίας από ό, τι για τις λιγότερο περίπλοκες εργασίες. Έτσι, σε αντίθεση με προηγούμενες αναφορές, φαίνεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι, στην πραγματικότητα, προγνωστική για την ταύτιση και η σχέση είναι ακόμη ισχυρότερη για επαγγελματικές θέσεις εργασίας

Η ταύτιση, αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο οι άνθρωποι ταυτίζονται ψυχολογικά με την δουλειά τους. Οι υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο ταύτισης, νοιάζονται πραγματικά για αυτή και συνδέουν την επίδοσή τους με την αυταξία τους. Μία άλλη στενά συνδεδεμένη έννοια είναι η ψυχολογική ενδυνάμωση, οι πεποιθήσεις των υπαλλήλων για τον βαθμό στον οποίο επηρεάζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, την επάρκειά τους, την σημαντικότητα της δουλειάς τους και την εκτιμώμενη αυτονομία τους (Robbins and Timothy, 2011).

Τα υψηλά επίπεδα τόσο της ταύτισης με την εργασία όσο και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή ιθαγένεια και την εργασιακή επίδοση (Robbins and Timothy, 2011).

- **Οργανωσιακή δέσμευση**

Το θέμα της οργανωσιακής δέσμευσης έχει αποτελέσει παράγοντα παρατήρησης κατά την τελευταία δεκαετία και πολλές μελέτες έχουν κατευθυνθεί στον προσδιορισμό της έννοιας αυτής σε συνάφεια με τις προηγούμενες έννοιες (DeCotiis & Summers, 1987, Michaels, 1994, Russ & McNeilly, 1993).

Η δέσμευση, η οποία θεωρείται ότι είναι μια εξαρτώμενη μεταβλητή, έχει καταλάβει κεντρική θέση στην οργανωσιακή έρευνα και έχει οριστεί ως η σχετική ισχύς της ταυτότητας ενός ατόμου με την συμμετοχή του στο συγκεκριμένο οργανισμό (Mowday, Porter & Steers, 1979). Ο Bagraim (2003) θεωρεί πως υπάρχει ένας ψυχολογικός δεσμός μεταξύ των εργαζομένων και τις επιχείρησης.

Οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος ταυτίζεται με έναν εργοδότη, θέλει να παραμείνει στην οργάνωση, και είναι πρόθυμος να καταβάλει επιπλέον προσπάθεια για να μείνει με στον εν λόγω οργανισμό (Mowday, Steer, & Porter, 1979, Yousef, 2000). Ο Mowday et al (1979) όρισαν πως η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από τρία στοιχεία: μια ισχυρή επιθυμία να παραμείνει μέλος του οργανισμού, την ισχυρή πεποίθησή του εργαζομένου στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, και την προθυμία του να καταβάλει σημαντική προσπάθεια εκ μέρους του οργανισμού. Επικεντρώθηκαν σε τέσσερις παράγοντες της συναισθηματικής δέσμευσης: (α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά, (β) τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά, (γ) τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία, και (δ) την εργασιακή

εμπειρία (Mowday et al.,1982). Διαφορετικές μορφές δέσμευσης έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην συμπεριφορά.

Οι έρευνες ωστόσο δείχνουν ότι η μία από τις τρεις διαστάσεις είναι πιο συναφείς από τις δύο άλλες (Allen & Meyer, 1996). Πρώτα απ 'όλα, η μέτρηση των συναισθημάτων στην οργανωσιακή δέσμευση είναι πιο αξιόπιστη από την μέτρηση των άλλων δυο συστατικών. Ακόμη πιο σημαντική είναι η διαπίστωση ότι η οργανωσιακή συναισθηματική δέσμευση είναι η πιο σημαντική ερμηνευτική μεταβλητή των τριών συνιστώσεων : η συναισθηματική διάσταση εξηγεί με συνέπεια περισσότερες διαστάσεις από τα άλλα δύο συστατικά (Allen & Meyer, 1996). Σαν συνέπεια, πολλοί ερευνητές περιορίζουν τη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης για την συναισθηματική δέσμευση, αφήνοντας τα δύο άλλα συστατικά στην άκρη.

### 1.3. Οργανωσιακή κουλτούρα

Μία από τις πιο πρόσφατες εκτιμήσεις στην οργανωτική θεωρία είναι η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας. Εξελίχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 από τον ισχυρισμό ότι η από κοινού κατανόηση μεταξύ των μελών, σχετικά με το πώς τα πράγματα γίνονται μέσα σε έναν οργανισμό, μπορεί να είναι ένα από τα πιο, αν όχι το πιο ισχυρό, διακριτικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων και αποτυχημένων οργανισμών. Ο Edgar Schein (1999), ένας από τους πιο διακεκριμένους επιστήμονες πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα, σημείωσε, " Ο πολιτισμός έχει ρίζες, είναι εκτεταμένος, και σταθερός. Δεν μπορεί να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Αν δεν καταφέρετε να διαχειριστείτε τον πολιτισμό σας , τότε θα σας διαχειριστεί αυτός ".

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια πτυχή της οργανωτικής δυναμικής που μερικοί θα έλεγαν ότι περιγράφει την ουσία του οργανισμού. Έχει σημαντική επίδραση στις στάσεις και στη συμπεριφορά των ανθρώπων στον οργανισμό, και επιδρά στην απόδοση και στην αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού (Deal&Kennedy, 1999, Doherty & Chelladurai, 1999, Goodman & Svyantek, 1999, Kotter & Heskett, 1992, Siehl & Martin,1988). Είναι σχετική με τους αθλητικούς οργανισμούς, οι οποίοι συχνά αναζητούν και αγωνίζονται να ενισχύσουν την ικανοποίηση, την δέσμευση και τα επίπεδα απόδοσης των υπαλλήλων τους, και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει επιστήσει την προσοχή των ερευνητών της Διοίκησης Αθλητισμού ως ένα κρίσιμο οργανωτικό φαινόμενο (Colyer, 2000, Costa& Daprano, 2001, Doherty & Chelladurai, 1999, Kent & Weese, 2000, Scott, 1997, Smart&Wolfe, 2000, Southall, 2001, Wallace & Weese, 1995, Weese, 1995, 1996, Westerbeek,1999).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα στη βιβλιογραφία αποτελεί, από τι αποτελείτε και πώς είναι γνωστή, το πώς εξελίσσεται και πώς μπορεί να ενισχυθεί ή να αλλάξει, αν υπάρχουν περισσότερες από μία κουλτούρες (ή υποκουλτούρες) στο πλαίσιο ενός οργανισμού, και, τελικά, αν η κουλτούρα ή και η υποκουλτούρα κάνει τη διαφορά (Macintosh&Doherty, 2005).

Η ουσία της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να περιγραφεί ως ένα υποκειμενικό πρότυπο των κοινών υποθέσεων, των αξιών και των πεποιθήσεων που έχουν θεμελιώδη σημασία για τον οργανισμό. Καθορίζουν τον τρόπο σκέψης και ενεργούν για λύσουν τα προβλήματα, για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν, και εκφράζονται μέσω των οργανωτικών διαδικασιών και των συμπεριφορών των μελών (Deal & Kennedy, 1999, Denison, 1990, Martin, 1992, Sackmann, 1992, 2001, Schein, 1985, Siehl & Martin, 1988). Η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει επίσης περιγραφεί ως " το σύνολο των συμβόλων της μάθησης και της ομαδικότητας που παρέχει ένα σύνολο προσανατολισμών για τα μέλη της " (Terpstra & David, 1991), και μπορεί

να περιγραφεί ως η κόλλα που συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους (de Mooy, 1998). Επίσης προσφέρει μια αίσθηση ταυτότητας στον οργανισμό και στα μέλη του (Parker, 2000), ενώ παρέχει "κατευθυντήριες γραμμές και κανόνες για το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται τα μέλη και το πιο σημαντικό είναι ότι προσφέρει το αίσθημα ότι εργάζεσαι σε ένα ασφαλές περιβάλλον" (Schein, 1991a).

Υποστηρίζεται ότι ο ιδρυτής (εξ) ενός οργανισμού και ο ηγέτης (εξ) αναμφίβολα επηρεάζουν και διαμορφώνουν την οργανωτική κουλτούρα, μέσα από τις αξίες που μεταλαμπαδεύουν (Denison, 1990, Schein, 1985, 1991a). Πράγματι, ο ρόλος του ηγέτη στην δημιουργία, τη διατήρηση, ή την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρα είναι καθοριστικός (Weese, 1995). Αυτό είναι κατανοητό εφόσον η ανώτερη διοίκηση θα ήθελε να έχει την πρόσβαση στις βασικές αξίες που διέπουν την οργανωτική ζωή. Ωστόσο, ένας κοινός παρανομαστής οποιουδήποτε ορισμού της οργανωτικής κουλτούρας είναι ότι αποτελεί μια κοινή γνώση για το πώς γίνονται τα πράγματα μέσα σε έναν οργανισμό (Schein, 1999). " Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα εξελισσόμενο μοτίβο των αξιών και των παραδοχών που αντανακλά τις εμπειρίες που μοιράστηκαν τα μέλη του οργανισμού " (Doherty & Chelladurai, 1999). Αυτό παραπέμπει στην ύπαρξη ενός " χάσματος κουλτούρας ", μεταξύ του τι οι ηγέτες θέλουν και έχουν προσπαθήσει να ενσταλάξουν στους υπαλλήλους τους, και τι αυτοί οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πραγματικά. Ένα χάσμα κουλτούρας μπορεί να είναι προβληματικό τόσο για τη διοίκηση όσο και για το προσωπικό, διότι υπάρχει ασάφεια και αβεβαιότητα.

Η ύπαρξη ενός τέτοιου χάσματος μεταξύ των προθέσεων των ηγετών και του τι αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι μπορεί να αντανακλά τη δύναμη της οργανωτικής κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα λέγεται ότι είναι ισχυρή στο βαθμό που τα μέλη συμφωνούν ότι υπάρχουν ορισμένες αξίες. Ισχυρή ή αυθεντική κουλτούρα είναι εκείνη στην οποία υπάρχει ευρεία και βαθιά συνειδητοποίηση των κοινών αξιών και αντιλήψεων σχετικά με τον οργανισμό (Schein, 1985). Το ενδιαφέρον για τη δύναμη της κουλτούρας βασίζεται στην παραδοχή ότι μια ισχυρή κουλτούρα μειώνει την αβεβαιότητα σχετικά με τις οργανωτικές προσδοκίες των μεμονωμένων μελών (Robbins, 1996). Μια ισχυρή κουλτούρα παρέχει την οργάνωση με ένα σύστημα αξιών που είναι συνεπές και βοηθάει να αρθεί η αβεβαιότητα που περιβάλλει τους ρόλους και τους κανόνες του οργανισμού (Deal & Kennedy, 1999). Όπως επίσης, μια ισχυρή κουλτούρα φιλοδοξούσε να συμβάλει στη δημιουργία ενός καλύτερου περιβάλλοντος για τους νέους εργαζόμενους (Goodman & Svyantek, 1999), να συμβάλλει στην μείωση των αισθημάτων αποχώρησης των εργαζομένων (Bretz & Judge, το 1994, Sheridan, 1992), την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Denison, 1990), την προώθηση του υψηλού επιπέδου οργανωτικής απόδοσης μακροπρόθεσμα (Barney, 1986, Bretz & Judge, 1994), και να συμβάλλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα (Deal & Kennedy, 1999, Denison, το 1990, Kent & Weese, 2000, Smart, το 2003, Smart & St John, το 1996, Smart & Wolfe, 2000). Μια ισχυρή και ιδιосуγκρασιακή ή μοναδική κουλτούρα πιστεύεται ότι παρέχει σε μια οργάνωση ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Alvesson & Berg, 1992, Smart & Wolfe, 2000). Ωστόσο, ενώ η πολιτιστική δύναμη μπορεί να είναι ένα περιουσιακό στοιχείο όταν οι αντιλαμβανόμενες αξίες ευθυγραμμιστούν με τους στόχους των ηγετών (Scott, 1997). Ο αντίκτυπος μιας ισχυρής αρνητικής κουλτούρας μπορεί να μειώσει την παραγωγικότητα και την οργανωτική απόδοση. Ως εκ τούτου, ίσης σημασίας στην εξέταση της δύναμης της οργανωτικής κουλτούρας είναι η φύση του πολιτισμού (Schein, 1990).

Η ιδέα ότι τα μέλη της οργάνωσης σκέφτονται και δρουν όσο κατά τον ίδιο τρόπο, και ότι μοιράζονται μια κοινή κατανόηση των αξιών και των πεποιθήσεων του οργανισμού μπορεί να είναι ιδανικό (Slack, 1997). Η πραγματικότητα περιλαμβάνει περισσότερες πιθανότητες για την

ύπαρξη υποκουλτούρων που αντιπροσωπεύουν τα σύνολα των κοινών αξιών μεταξύ των ομάδων μέσα στον οργανισμό.

#### 1.4. Οργανωσιακή υποκουλτούρα

Η έννοια της υποκουλτούρας αντιστοιχεί με την προοπτική διαφοροποίησης του Martin (1992) για την οργανωτική κουλτούρα, η οποία υποστηρίζει ότι η συναίνεση σχετικά με την κουλτούρα υπάρχει μόνο μέσα στα όρια της υποκουλτούρας. Διαφοροποιεί αυτό από την άποψη της ενοποίησης, η οποία επικεντρώνεται στην ύπαρξη ενός ενιαίου, συνεκτικού και συναινετικού συνόλου των οργανωτικών αξιών, και η προοπτική του κατακερματισμού, η οποία υποστηρίζει ότι η αμφισημία είναι η ουσία της οργανωσιακής κουλτούρας, και ότι σταθερή οργανωσιακή κουλτούρα στο σύνολο ή σε υποομάδας δεν υπάρχει. Η πλειοψηφία των ερευνητικών συνεχίζει να εξετάζει την οργανωσιακή κουλτούρα στο σύνολο της. Παρά το γεγονός ότι οι προοπτικές είναι διαφορετικές έννοιες, Martin αναγνώρισε ότι " οι υποκουλτούρες μπορεί να συνυπάρχουν με κάποιες οργανώσεις- ευρείας κοινής χρήσης ". Ο Slack (1997) επιπλέον, σημειώνει: "Οι διαφορετικοί άνθρωποι σε διάφορα μέρη του οργανισμού έχουν πραγματικά διαφορετικές αξίες και χρησιμοποιούν διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς, δεν αρνείται τη δυνατότητα ύπαρξης "μιας οργανωτικής κουλτούρας" μάλλον, δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι αθλητικές οργανώσεις έχουν πραγματικά μια κυρίαρχη κουλτούρα, η οποία αντανάκλα τις βασικές αξίες της πλειοψηφίας του λαού στην οργάνωση, και μια σειρά από υποκουλτούρες.

Πράγματι, ο Schein (1990) περιέγραψε την οργανωσιακή κουλτούρα ως " μέσω διαπραγματεύσεως το οποίο προέκυψε από την αλληλεπίδραση της υποκουλτούρας ", και ο Sackmann (1992) βρήκε στοιχεία των πολιτιστικών υποομάδων ακόμη μια αποδεκτή οργάνωση με παρόμοιες αξίες και πεποιθήσεις παρά τις διαφορές στην πολιτιστική ομάδα.

Οι υποκουλτούρες αντικατοπτρίζουν τις κοινές αξίες και τις πεποιθήσεις των ομάδων των εργαζομένων που αναπτύσσουν στενούς δεσμούς λόγω της ποικιλίας των πιθανών παραγόντων, όπως " οι κοινοί ρόλοι, τα προβλήματα, τις εμπειρίες, το υπόβαθρο " (Doherty & Chelladurai, 1999). Οι υποκουλτούρες μπορεί να είναι ένα φυσικό υποπροϊόν των διαρθρωτικών παραλλαγών, όπως η θέση, η λειτουργία, το ιεραρχικό επίπεδο, οι ομάδες εργασίας της οργάνωσης (Brown, 1998, Jones, 2000, Martin, 1992, Slack, 1997). Παρόμοια προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση, η εθνότητα και η θητεία, μπορούν επίσης να αποτελέσουν τη βάση για το σχηματισμό της υποκουλτούρας (Brown, 1998, Martin, 1992, Peter, 1997). Επιπλέον, οι κοινές εμπειρίες, όπως η επιτυχία που προκύπτει από την καλή απόδοση, η φυσική απομόνωση από τις άλλες ομάδες και μία κρίση ή απειλή, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη της υποκουλτούρας (Martin, 1992). Στους αθλητικούς οργανισμούς, ιδίως, ένας παράγοντας διαφοροποίησης μπορεί να είναι από τη μία οι εθελοντές και από την άλλη το έμμισθο προσωπικό (Colyer, 2000). Πράγματι, ο Southall (2001) βρήκε στοιχεία υποκουλτούρας μεταξύ των προπονητών των αντρικών και των γυναικείων σπορ, και μεταξύ των επικερδών και μη επικερδών σπορ μεταξύ των αθλητικών τμημάτων εντός των πανεπιστημίων. Για παράδειγμα, ανέφερε ότι η υψηλές προσδοκίες για τις επιδόσεις ήταν πιο έντονες στα αντρικά σπορ και στα επικερδή.

Η περιορισμένη έρευνα που αφορά την οργανωσιακή υποκουλτούρα αναφέρει πως το φαινόμενο συνδέεται άμεσα με την ατομική δέσμευση με τον οργανισμό (Peter, 1997). Η επιρροή της υποκουλτούρας στα άτομα, στην ομάδα και στον οργανισμό ως σύνολο δεν είναι σαφής. Μπορεί να αναμένεται, μετά από τα επιχειρήματα που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα, ότι μια ισχυρή υποκουλτούρα θα μειώσει την αβεβαιότητα σχετικά με τις προσδοκίες της ομάδας, θα



αυξήσει το αίσθημα δέσμευσης των μελών και θα συμβάλει στην απόδοση και αποτελεσματικότητας της ομάδας. Η περαιτέρω επιπτώσεις της υποκουλτούρες σε οργανωτικό επίπεδο, αποτελούν μια ενδιαφέρουσα μελέτη γιατί η οργανωτική αποτελεσματικότητα σχετίζεται με μια ισχυρή κουλτούρα, όπου οι κοινές αξίες είναι ευρέως αποδεκτές. Η ύπαρξη υποκουλτούρας, εξ ορισμού, συνεπάγεται και την ύπαρξη μιας διαφοροποιημένης οργανωτικής κουλτούρας. Μια τέτοια, υποκουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί επιζήμια για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού. Η περαιτέρω πιθανότητες ύπαρξης αντίθετων πολιτισμών, βασίζεται στις αξίες και τις πεποιθήσεις που στην πραγματικότητα αντιτίθενται στην κυρίαρχη κουλτούρα (Martin, 1992), και αυτό μπορεί να ενισχύσει την αντίληψη ότι οι υποκουλτούρες είναι επιζήμιες για τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Deal και τον Kennedy (1999), η πρόκληση που αφορά την διαχείριση των υποκουλτούρων είναι να εκφράσει τις βασικές αξίες ως υψηλότερη αιτία και πηγή που ενώνει της υποκουλτούρες εργασίας και της κρατά επικεντρωμένες σε έναν κοινό σκοπό. Αυτές οι αξίες αποτελούν την κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα σε έναν οργανισμό. Ο Doherty και ο Chelladurai (1999), υποδηλώνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει τα μέσα με τα οποία ποικίλες υποκουλτούρες μπορεί να ευθυγραμμιστούν για μεγαλύτερη συνέργια.

## 1.5 Τι δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνα με τον Hirschfeld (2000), η ικανοποίηση από την εργασία αντλείτε από τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι επιθυμούν τη δουλειά τους. Μπορεί να περιγραφεί ως μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία, που προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών με τα απαιτούμενα αποτελέσματα (Cranny, Smith & Stone, 1992, Hirschfeld, 2000, Locke, 1976). Ο Schneider και ο Snyder (1975), από την άλλη πλευρά, ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως την προσωπική εκτίμηση των συνθηκών που υπάρχουν στο έργο, ή τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτό. Ο Weiss et al (1967) διευκρινίζει πως για να επιτευχθούν για το άτομο οι αναμενόμενες προσδοκίες θα πρέπει το περιβάλλον να πληροί τις απαιτήσεις του ατόμου αλλά και να συμβαίνει το αντίστοιχο. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα βιώσουν ικανοποίηση από την εργασία, εάν πιστεύουν ότι οι ατομικές τους ικανότητες, η εμπειρία και οι αξίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο περιβάλλον εργασίας τους και ότι το περιβάλλον εργασίας θα τους προσφέρει ευκαιρίες και οφέλη (Dawis, 1992, Roberts & Roseanne, 1998).

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει να κάνει με τις αντιλήψεις και την αξιολόγηση της εργασίας από το άτομο, και αυτή η αντίληψη επηρεάζεται από τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του. Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι αξιολογούν την εργασία τους βάσει τους παράγοντες που θεωρούν ότι είναι σημαντικοί για τους ίδιους (Sempane, Rieger & Roodt, 2002). Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, είναι πιθανό να αντιπροσωπεύουν καλύτερα την οργάνωση και παρουσιάζουν μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση (Agho, Price & Mueller, 1992).

Η εξωγενείς ικανοποίηση αναφέρεται στην ικανοποίηση σε ζητήματα που έχουν ελάχιστη σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα ή το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, όπως αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και οι συνάδελφοι. Η εγγενής ικανοποίηση αναφέρεται στα εργασιακά καθήκοντα (π.χ. ποικιλία, η χρησιμοποίηση της ικανότητας, της αυτονομίας).

Από τότε που η ικανοποίηση από την εργασία εμπλέκει το συναίσθημα έχει σημαντικές συνέπειες στη ζωή τους. Ο Locke (1976), περιγράφει τις πιο κοινές επιπτώσεις της ικανοποίηση από την εργασία στην σωματική υγεία, στη μακροζωία, στη ψυχική υγεία, και στις επιπτώσεις

που έχει για την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των συναισθημάτων τους και την κοινωνική τους ζωή. Ο Coster (1992) υποστηρίζει επίσης το γεγονός ότι η εργασία μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων και στην συμπεριφορά τους όπως στις απουσίες, στις καταγγελίες, στα παράπονα και στον τερματισμό της απασχόλησης (Locke, 1976, Visser, Breed & Van Breda, 1997).

Οι ενδιαφέρουσες δουλειές οι οποίες παρέχουν εκπαίδευση, ποικιλία, ανεξαρτησία και έλεγχο ικανοποιούν τους περισσότερους εργαζόμενους. Το κοινωνικό πλαίσιο του εργασιακού τους χώρου είναι άρρηκτα δεμένο με την ικανοποίηση που αντλούν. Η ανατροφοδότηση, η αλληλεξάρτηση, η κοινωνική υποστήριξη και η αλληλεπίδραση με συναδέλφους εκτός εργασιακού χώρου συνδέονται άμεσα με την ικανοποίησή τους. Το θέμα της αμοιβής είναι ένα στοιχείο το οποίο συνδέεται με την ικανοποίηση. Για τους ανθρώπους που είναι φτωχοί ή ζουν σε φτωχές χώρες σε αντίθεση με εκείνους που έχουν φτάσει σε ένα επίπεδο άνετης διαβίωσης, η αμοιβή συμβαδίζει με την συνολική ευχαρίστηση. Το χρήμα συνιστά πράγματι παρακινητική δύναμη για τους ανθρώπους, ότι όμως μας παρακινεί δεν μας κάνει απαραίτητος και ευτυχισμένους. Οι χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι και παραγωγικοί εργαζόμενοι. Μια ανασκόπηση 300 μελετών έδειξε ότι η συσχέτιση είναι ιδιαίτερα ισχυρή. Περνώντας από το ατομικό στο οργανωσιακό επίπεδο, βρίσκουμε και εκεί στήριξη για τη σχέση ικανοποίησης-επίδοσης. Οργανισμοί με μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποιημένων υπαλλήλων είναι πολύ πιο αποτελεσματικοί σε σχέση με εκείνους που έχουν λιγότερο ικανοποιημένους υπαλλήλους (Robbins and Timothy, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΟΜΑΔΕΣ

### 2.1. Ορισμός και κατηγοριοποίηση ομάδων

Οι ομάδες είναι κοινωνικές οντότητες αποτελούμενες από μέλη με υψηλή αλληλεξάρτηση καθηκόντων και κοινούς στόχους που αποτιμώνται (Dyer, 1984). Οργανώνονται συνήθως ιεραρχικά και θα πρέπει να ενσωματωθούν, να επικοινωνούν και να μοιράζονται πληροφορίες. Θα πρέπει να συντονίζονται και να συνεργάζονται προκειμένου πετύχουν την αποστολή τους. Η ατομική εργασία ορίζεται όταν το άτομο δρα ανεξάρτητα και δεν απαιτείται η ύπαρξη αλληλεπίδρασης με τα άλλα μέλη της ομάδας. Σε αντίθεση, η ομαδική εργασία ορίζεται ως τα αλληλοεξαρτώμενα συστατικά της απόδοσης που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό συντονισμό με τα άλλα άτομα της ομάδας. Η απόδοση της ομάδας είναι αντιληπτή ως μια πολυεπίπεδη διαδικασία (και όχι ένα προϊόν) που προκύπτει όταν τα μέλη της ομάδας ασχολούνται με τη διαχείριση των ατομικών τους καθηκόντων και η ομάδα συνολικά με τις διεργασίες (Kozlowski & Klein, 2000). Εννοιολογικά, η ομαδική εργασία αντανάκλασε μέσα από την απόδοση της ομάδας και είναι ένα σύνολο αλληλένδετων νοητικών διεργασιών και συμπεριφορών.

Σύμφωνα με τον Robbins (2001), ως ομάδα μπορούν να οριστούν δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και που εργάζονται για την επίτευξη ενός ή περισσότερων κοινών στόχων. Η ομάδα δεν είναι μια απλή συνάθροιση ατόμων. Βασικά στοιχεία της αποτελούν η αλληλεπίδραση των μελών και η προσπάθεια για την επίτευξη κοινών στόχων (Fitts & Posner, 1967).

Προκειμένου να ορίσουμε μια ομάδα ανθρώπων θα πρέπει να αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία συνεργάζονται και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, με σκοπό να επιτύχουν ορισμένους στόχους. Τα μέλη που βρίσκονται στην ομάδα γνωρίζουν ότι ανήκουν σε αυτήν, μοιράζονται κοινά πιστεύω και στάσεις και αποδέχονται συγκεκριμένους κανόνες. Οι ομάδες μπορούν να είναι είτε τυπικές είτε άτυπες.

Με τον όρο τυπική ομάδα αναφερόμαστε σε μια ομάδα η οποία καθορίζεται από την δομή του οργανισμού, και έχει να φέρει συγκεκριμένες εργασίες. Στις τυπικές ομάδες τα μέλη πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους οργανωσιακούς στόχους και η στάση τους να είναι προσανατολισμένη προς αυτούς. Μια άτυπη ομάδα είναι αποτέλεσμα της αμεσότητας, της προσωπικότητας και των αναγκών του ατόμου. Αποτελούν φυσικούς σχηματισμούς στον εργασιακό χώρο και δημιουργούνται σύμφωνα με την ανάγκη για κοινωνική επαφή. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών των άτυπων ομάδων, επηρεάζει την συμπεριφορά και την επίδοση των ατόμων (Motowildo,2003).

Μας δίνεται η δυνατότητα να υποκατηγοριοποιήσουμε τις ομάδες σε ομάδες διοίκησης, ειδικές ομάδες, ομάδες συμφερόντων ή φιλικές ομάδες. Οι ομάδες διοίκησης και οι ειδικές ομάδες, υπαγορεύονται από τον επίσημο οργανισμό, ενώ οι φιλικές ομάδες και οι ομάδες συμφερόντων αποτελούν άτυπες συμμαχίες.

Η ομάδα διοίκησης καθορίζεται από το οργανόγραμμα. Συμμετέχουν σε αυτή τα άτομα που αναφέρονται άμεσα σε έναν δεδομένο μάντζερ. Ο διευθυντής ενός γυμνασίου και οι καθηγητές σχηματίζουν μια ομάδα διοίκησης. Μια άλλη ομάδα η οποία καθορίζεται οργανωσιακά είναι η ειδική, αυτή αποτελείται από άτομα τα οποία εργάζονται από κοινού για να ολοκληρώσουν μία εργασία. Τα όρια της ειδικής ομάδας δεν φτάνουν μόνο μέχρι τον άμεσο προϊστάμενο της, η ομάδα μπορεί να διαπεράσει τις σχέσεις διοίκησης. Όλες οι ειδικές ομάδες είναι και ομάδες διοίκησης και μπορούν να διαπεράσουν τον οργανισμό. Οι άνθρωποι ανεξαρτήτως αν ανήκουν σε μια ομάδα διοίκησης ή σε μία ειδική ομάδα, μπορεί να ανήκουν σε μία ομάδα συμφερόντων. Μια τέτοια ομάδα στοχεύει στην επίτευξη μιας κοινής επιδίωξης των μελών της (Robbins and Timothy, 2011).

Φιλικές ομάδες είναι αυτές οι ομάδες εντός των οποίων τα μέλη τους έχουν ένα οι περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά. Οι κοινωνικοί συνασπισμοί που συχνά επεκτείνονται και εκτός της εργασίας, μπορεί να βασίζονται στην κοινή ηλικία ή την εθνική κληρονομιά, στα κοινά ενδιαφέροντα που αφορούν ιδέες και αντιλήψεις. Η κάθε ομάδα προσφέρει κάτι ξεχωριστό στα μέλη της. Οι άνθρωποι ανήκουν σε πολλές ομάδες προκειμένου να ικανοποιήσουν διαφορετικές ανάγκες τους (Robbins and Timothy, 2011).

Μία αναλυτικότερη κατηγοριοποίηση που βασίζεται στη δομή των διάφορων ομάδων μπορεί να γίνει σύμφωνα με όσα διατύπωσαν οι Mankin, Cohen και Bikson (1996). Σύμφωνα με αυτούς οι τύποι ομάδων που μπορούν να συναντηθούν στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πέντε: 1) οι μόνιμες ομάδες (work teams) – αυτοδιοικούμενες ομάδες (self-directed ή self-managed teams), 2) οι ομάδες έργου και ανάπτυξης (project and development teams), 3) οι παράλληλες ομάδες (parallel ή taskforce/cross-functional teams), 4) οι ομάδες διοίκησης (management teams) και 5) τα ad hoc δίκτυα (ad hoc networks).

## 2.2. Ιδιότητες της ομάδας

Οι ομάδες εργασίας είναι οργανωμένες, ο ρόλος τους είναι καθοριστικός στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς των μελών της και μπορεί να γίνει πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους εντός της



ομάδας αλλά και της επίδοσης της ίδιας της ομάδας. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας είναι οι ρόλοι, οι νόρμες, το κύρος, το μέγεθος και η συνεκτικότητα (Robbins and Timothy, 2011)..

### **2.2.1. Ρόλοι**

Η ομάδα στην πορεία που διανύει για την υλοποίηση του έργου της χρειάζεται να φροντίζει για τις ανάγκες των μελών της. Οι ανάγκες αυτές καλύπτονται από διαφορετικές λειτουργίες στη διεργασία της ομάδας. Οι πιο βασικές αφορούν: την ενθάρρυνση της αυτονομίας και της ιδιαιτερότητας, τη διατήρηση και τη συμμόρφωση, την υλοποίηση του έργου, την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και σχέσεων των μελών, την έκφραση συναισθημάτων, τη δημιουργία οικειότητας, την αλλαγή και την προσαρμογή. Η καθεμιά απ' αυτές τις λειτουργίες χρειάζεται φροντίδα για να είναι η ομάδα αποδοτική. Πέρα από τον εκπαιδευτή-συντονιστή της ομάδας κάθε μέλος αναλαμβάνει μερίδιο της ευθύνης για αυτή τη φροντίδα. Ωστόσο παρατηρείται σε όλες τις ομάδες να κατανέμονται οι ευθύνες και το «ηγείσθε» για τις ξεχωριστές αυτές λειτουργίες ανάμεσα στα μέλη με τέτοιο τρόπο ώστε κάποιοι να αναλαμβάνουν περισσότερο από άλλους τη μία ευθύνη έναντι μιας άλλης (Πολέμη-Τοδούλου Μ.).

Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνονται και προσδιορίζονται οι «ρόλοι» των μελών της ομάδας που περιγράφονται παρακάτω με το χαρακτηρισμό «ηγέτης» καθεμιάς από τις ξεχωριστές λειτουργίες της ομάδας. Οι ρόλοι που παρατηρούμε σε μια ομάδα δεν εμφανίζονται όλοι απαραίτητα σε οποιαδήποτε άλλη ομάδα (Γκιάστας Γ., 2003). Ακόμη διαφέρει ο τρόπος και η ένταση της έκφρασή τους από ομάδα σε ομάδα.

### **2.2.2. Νόρμες**

Σε όλες τις ομάδες υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι κανόνες συμπεριφοράς. Αυτοί οι κανόνες θα πρέπει να ακολουθούνται από όλα τα μέλη της ομάδας και σύμφωνα με αυτούς καθορίζεται το τι πρέπει να κάνουν και τι όχι κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Αυτές οι νόρμες είναι βασικό να γίνουν αποδεκτές από τα μέλη της εκάστοτε ομάδας, και επηρεάζουν την συμπεριφορά τους με έναν ελάχιστο βαθμό εξωτερικών ελέγχων. Ανάλογα με την ομάδα, την κοινωνία και την κοινότητα διαμορφώνονται και οι κανόνες (D.M. Heroldetal., 2007).

Οι ομαδική συμπεριφορά δύναται να καθορίζεται εξολοκλήρου από τις νόρμες. Η νόρμα επίδοσης είναι πιθανό να είναι η πιο κοινή νόρμα, ορίζει πόσο σκληρά πρέπει να εργάζονται τα μέλη, ποιο πρέπει να είναι το επίπεδο παραγωγής, πώς να κάνουν την δουλειά και άλλα παρόμοια. Οι νόρμες αυτές καθορίζουν την διάθεση των ατόμων για εργασία και τον βαθμό επιτυχίας τους, καθώς και τροποποιούν σημαντικά μια πρόβλεψη επίδοσης που βασίζεται αποκλειστικά στην ικανότητα και το επίπεδο προσωπικής παρακίνησης. Αυτές οι νόρμες είναι οι πιο σημαντικές αλλά δεν είναι και οι μοναδικές που υπάρχουν. Άλλοι τύποι περιλαμβάνουν τους κανόνες- νόρμες εμφάνισης (κανόνες ένδυσης), τους κανόνες- νόρμες κοινωνικών διευθετήσεων και τους κανόνες νόρμες κατανομής πόρων (D.M. Heroldetal., 2007).

### **2.2.3. Κύρος**

Μια τυπικά καθορισμένη θέση η κατάταξη που αποδίδεται σε ομάδες ή σε μέλη ομάδων από άλλους – διέπει κάθε κοινωνία. Σε όλες τις ομάδες ανεξαρτήτου μεγέθους, αναπτύσσονται ρόλοι, δικαιώματα και τελετουργικά για να διαφοροποιούνται τα μέλη της. Όταν το άτομο αντιληφθεί πως υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σε αυτό που πιστεύει ότι είναι το κύρος του και σε αυτό που αντιλαμβάνονται οι άλλοι ότι είναι, τότε το κύρος αποκτά τεράστια παρακινητική δύναμη και επιδρά στην συμπεριφορά του ατόμου. Το κύρος καθορίζεται από τρία χαρακτηριστικά: την εξουσία που ασκεί κάποιος στα μέλη της ομάδας, στις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες που έχει κάποιος προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των στόχων της ομάδας και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου (Robbins and Timothy, 2011).

#### **2.2.4. Μέγεθος**

Ο αριθμός των ατόμων, που αποτελούν μία ομάδα, μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητά της. Ο ιδανικός αριθμός των μελών εξαρτάται από τον σκοπό που έχουν να επιτελέσουν. Για παράδειγμα, ο κατάλληλος αριθμός ατόμων για μία ομάδα που έχει να επιλύσει ένα πρόβλημα, έχει υπολογιστεί γύρω στα 7 μέλη. Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της γιατί μέσα σε αυτήν βρίσκονται τρία βασικά συστατικά: 1) ο ηγέτης, 2) τα μέλη και 3) η ομαδική διαδικασία.

Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα σχετικά με το μέγεθος της ομάδας είναι η κοινωνική σκηνή. Το φαινόμενο κατά το οποίο οι άνθρωποι δεν καταβάλουν τόσο μεγάλη προσπάθεια όταν εργάζονται συλλογικά σε σχέση με όταν εργάζονται μόνοι τους (Robbins and Timothy, 2011).

#### **2.2.5. Συνεκτικότητα**

Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας έχουν αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους και έχουν λόγο να παραμείνουν στην ομάδα. Η συνεκτικότητα εξαρτάται από τον χρόνο που έχουν περάσει τα μέλη μαζί, από το μέγεθος της ομάδας διότι αν είναι μικρή τα μέλη της έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν μεταξύ τους ισχυρούς δεσμούς και λόγω των εξωτερικών απειλών που τους έφεραν πιο κοντά. Η συνεκτικότητα είναι σημαντική διότι επηρεάζει την ομαδική παραγωγικότητα.

Σύμφωνα με των Howelletal (1990) η σχέση ανάμεσα στην συνεκτικότητα και την παραγωγικότητα εξαρτάται από τις νόρμες της ομάδας που έχουν να κάνουν με την επίδοση. Αν οι νόρμες για την επίδοση όσον αφορά την ποιότητα, την παραγωγή και τη συνεργασία με άτομα εκτός της ομάδας, για παράδειγμα, κατέχουν υψηλή θέση, η πιο παραγωγική ομάδα θα είναι η πιο συνεκτική. Σε περίπτωση όμως που οι νόρμες επίδοση είναι χαμηλές και η συνεκτικότητα είναι υψηλή, τότε η παραγωγικότητα θα είναι χαμηλή.

Οι τρόποι για να ενισχύσουμε την συνεκτικότητα της ομάδας είναι: να μειώσουμε το μέγεθος της, να τεθούν ομαδικοί στόχοι, να αυξηθεί ο χρόνος που τα μέλη περνάνε μαζί, να αυξηθεί το κύρος της ομάδας και να τεθούν κριτήρια για την εισαγωγή σε αυτή, να ανταμείβεται η ομάδα και όχι μεμονωμένα τα μέλη.

### 2.3. Παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας ομάδας

Οι τέσσερις παράγοντες που αντιπροσωπεύουν την επίδοση της συνεργατικής ομάδας είναι οι επαρκείς πόροι, η αποτελεσματική ηγεσία, το κλίμα εμπιστοσύνης καθώς και η αξιολόγηση επίδοσης και το σύστημα ανταμοιβών που ανταποκρίνεται στις συμβολές της ομάδας.

Επαρκείς πόροι: Μέρος του ευρύτερου συστήματος του οργανισμού, αποτελούν οι συνεργατικές ομάδες, κάθε μία από αυτές στηρίζεται σε πόρους εκτός της ομάδας προκειμένου να συντηρηθεί. Αν δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι η ομαλή λειτουργία της ομάδας διαταράσσεται και η επίτευξη των στόχων γίνεται με μεγάλη δυσκολία. Στην έρευνα του Hyatt και των συνεργατών του (2000), κατόπιν εξέτασης 13 παραγόντων που σχετίζονται με την επίδοση της συνεργατικής ομάδας, « ίσως ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής συνεργατικής ομάδας εργασίας είναι η στήριξη που λαμβάνει η ομάδα από τον οργανισμό». Η στήριξη αυτή περιλαμβάνει την έγκαιρη ενημέρωση, τον κατάλληλο εξοπλισμό, την επαρκή στελέχωση, την ενθάρρυνση και τη διοικητική συνδρομή.

Ηγεσία και δομή: Προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των συνεργατικών ομάδων απαραίτητη προϋπόθεση είναι το μοίρασμα των αρμοδιοτήτων ισοβαρώς σε όλα τα μέλη. Για να γίνει αυτός ο καταμερισμός των εργασιών θα πρέπει να η διοίκηση και τα μέλη της ομάδας να συνεργαστούν και να συμφωνήσουν. Στις αυτοδιοικούμενες ομάδες τα μέλη απορροφούν πολλά από τα καθημερινά καθήκοντα που συνήθως αναλαμβάνουν οι μάνατζερ. Παρόλα αυτά η δουλειά του μάνατζερ τρέπεται σε διοίκησης εκτός της ομάδας. Σύμφωνα με τον Balkundi και τους συνεργάτες του (2006) στα συστήματα πολλαπλών συνεργατικών ομάδων οι ηγέτες πρέπει να ενδυναμώνουν τις ομάδες, αναθέτοντας τους ευθύνες και έπειτα να παίζουν τον ρόλο του συμβούλου διασφαλίζοντας ότι οι ομάδες εργάζονται συνεργατικά και όχι ανταγωνιστικά. Οι ομάδες που καθιέρωσαν την ομαδική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματικές από τις ομάδες με την παραδοσιακή δομή του μεμονωμένου ηγέτη (Carsonetal 2007).

Κλίμα εμπιστοσύνης: Όταν τα μέλη ανήκουν σε αποτελεσματικές συνεργατικές ομάδες, αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους και δείχνουν εμπιστοσύνη στους ηγέτες τους (Dirks 2000). Σημαντικός παράγοντας για την σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και για την διασφάλιση της ομαλής επικοινωνίας είναι να υπάρχει μεταξύ τους εμπιστοσύνη, καθώς και η πίστη ότι τα υπόλοιπα μέλη δεν θα την εκμεταλλευτούν. Τα μέλη μιας ομάδας είναι πιο πιθανό να αναλάβουν κινδύνους και να εκθέσουν τα τρωτά τους σημεία όταν πιστεύουν ότι μπορούν να εμπιστευτούν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Βασικό θεμέλιο της ηγεσίας αποτελεί η εμπιστοσύνη, η οποία επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αφοσιωθούν στους στόχους τους (Robbins and Timothy, 2011).

Αξιολόγηση επίδοσης και συστήματα ανταμοιβών: Εκτός από την αξιολόγηση της επίδοσης και την ανταμοιβή των υπαλλήλων για την ατομική συνεισφορά τους, η διοίκηση θα πρέπει να τροποποιήσει το παραδοσιακό, ατομικά προσανατολισμένο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής, ώστε να ανταποκρίνεται στην επίδοση της ομάδας (Johnson, 1993). Κάποιες τροποποιήσεις όπως οι επιβραβεύσεις σε επίπεδο ομάδας, η συμμετοχή στα κέρδη, η κατανομή οφέλους, τα κίνητρα για μικρές ομάδες καθώς και άλλες τροποποιήσεις του συστήματος μπορούν να ενισχύσουν την προσπάθεια και την αφοσίωση της ομάδας.

## 2.4. Τα στάδια εξέλιξης της ομάδας

Οι ομάδες δεν είναι στατικές, αλλά εξελίσσονται. Κάθε ομάδα περνάει από διάφορα στάδια, από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί ως τη στιγμή που θα διαλυθεί. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής (Moorhead & Criffin, 1998) :

1. Πρώτο στάδιο-Διαμόρφωση: Διακρίνεται από την αβεβαιότητα των μελών για τους στόχους της ομάδας, τη δομή, την ηγεσία και τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς. Το στάδιο αυτό, ολοκληρώνεται όταν τα άτομα αρχίζουν να αισθάνονται ως μέλη της ομάδας.
  2. Δεύτερο στάδιο- Σύγκρουση: Χαρακτηρίζεται από τις προστριβές ανάμεσα στα μέλη της ομάδας σχετικά με την δομή της , τη σύνθεση και το ποιος θα αναλάβει την ηγεσία.
  3. Τρίτο στάδιο- Ρύθμιση: Σε αυτό το στάδιο τα μέλη αισθάνονται πια ότι ανήκουν στην ομάδα και ταυτίζονται με αυτή. Ως συνέπεια, η συνοχή και οι σχέσεις των μελών βελτιώνονται.
  4. Τέταρτο στάδιο- Δράση: Εδώ πια η ομάδα έχει αρχίσει να λειτουργεί σωστά, η απόδοση της βελτιώνεται μέσα από τη συνεισφορά των μελών της και όλοι μαζί εργάζονται, για να επιτευχθεί ο κοινός στόχος.
  5. Πέμπτο στάδιο- Ολοκλήρωση ή Συνέχιση: Η ομάδα ετοιμάζεται να διαλυθεί, αφού έκανε τον κύκλο της και έφερε σε πέρας της αποστολή της .
- Είναι συνεπώς, απαραίτητο να δίνεται χρόνο σε μια ομάδα, προκειμένου να περάσει από κάποια στάδια, έτσι ώστε να γίνει στο τέλος αποδοτική.

## 2.5. Η δυναμική των ομάδων

Όταν κάνουμε λόγο για την δυναμική των ομάδων , αναφερόμαστε στις δυνάμεις που επενεργούν στην ομάδα και αποτελούν είτε την κινητήρια δύναμη είτε το τροχοπέδη στις διαδικασίες που οδηγούν τα επιτεύγματα τους. Αυτές οι δυνάμεις εμφανίζονται συνήθως σε τρία επίπεδα (Douglas, 1995) που είναι:

1. Ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη επικοινωνούν μεταξύ τους
2. Η ψυχολογική δομή της ομάδας
3. Οι δυνάμεις που προκύπτουν από τη σχέση της ομάδας με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανήκει

Οι ειδικοί της δυναμικής των ομάδων υποστηρίζουν πως όλες οι δυνάμεις που επενεργούν στην επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και διαμορφώνουν την ψυχολογική δομή της ομάδας πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία για να μπορεί η ομάδα να επιτελέσει το έργο της (Bonner, 1959). Οι στόχοι της ομάδας δεν είναι εφικτό να επιτευχθούν όταν όλοι καταβάλουν μικρή προσπάθεια. Επιπρόσθετα όταν υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ξοδεύει την ενέργεια της προκειμένου να επέλθει γαλήνη και εξαντλείτε σ' αυτό.

Αυτές οι δυνάμεις είναι:

1. Ο βαθμός συμμετοχής των μελών
2. Ο βαθμός συνοχής της ομάδας
3. Οι αξίες της ομάδας
4. Το είδος της ηγεσίας που ασκείτε
5. Η εσωτερική δομή της ομάδας (ρόλοι)

Όπως προαναφέραμε, η δυναμική της ομάδας διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση της στα ευρύτερα σύνολα στα οποία ανήκει. Οι δυνάμεις που ασκούνται στη ομάδα από μεγαλύτερες ομάδες, σε επίπεδο ιδεών, πεποιθήσεων, οδηγιών και προγραμμάτων, επηρεάζουν την ικανότητα της ομάδας να φέρει το έργο της εις πέρας. Οι μεγάλες ομάδες επηρεάζουν τις μικρότερες και αυτές πιέζονται να συμμορφωθούν. Όμως, και αυτές καταβάλουν προσπάθεια για να επηρεάσουν την μεγαλύτερη ομάδα στην οποία ανήκουν. Καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο μια μεγάλη ομάδα θα επηρεάσει μια μικρότερη παίζουν «οι φύλακες των διόδων». Συνήθως αυτόν τον ρόλο του φύλακα τον αναλαμβάνει ο αρχηγός -συντονιστής της ομάδας, Ο οποίος θα αποφασίσει με ποιόν τρόπο και ε πιο βαθμό θα αφήσει τη μεγάλη ομάδα να επηρεάσει την μικρότερη (Παντέλη,2010).

Από τον προπερασμένο και τον περασμένο αιώνα, από τα πειράματα του γάλλου μηχανικού και γεωλόγου Max Ringelmann, έως τα πειράματα της Shaw τη δεκαετία του 1930 (Κάντας, 1995), το γενικό συμπέρασμα σχετικά με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των ομάδων είναι το ακόλουθο. Σε γενικές γραμμές, οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από τα άτομα ενώ τα άτομα φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα από τις ομάδες.

Παρόλα αυτά, το είδος της δραστηριότητας φαίνεται να παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην ομαδική παραγωγικότητα. Σύμφωνα με το Steiner (1972), η δυναμική παραγωγικότητα μιας ομάδας, που είναι το ανώτερο δυνατό σημείο επίδοσης της, εξαρτάται από τους πόρους των μελών της και τις απαιτήσεις του έργου. Με τον όρο «πόροι» αναφερόμαστε στις δεξιότητες, στις γνώσεις, την τεχνογνωσία και τα μηχανήματα ή υλικά που έχουν στην διάθεση τους τα μέλη της ομάδας. Με τον όρο απαιτήσεις του έργου αναφερόμαστε στην ποιότητα και τον βαθμό εξειδίκευσης και δυσκολίας του έργου. Αν και η ομαδική δουλειά παρουσιάζει δυσκολίες και περιορισμούς, ο ανθρώπινος παράγοντας εξελίχθηκε μέσω της ομαδικής δουλειάς, που προήλθε από μικρές αλλά και μεγάλες ομάδες. Η συνεργασία είναι αυτό που μας έχει επιτρέψει να εξελιχθούμε τόσο πολύ ως είδος. Τα ομαδικά αποτελέσματα φαίνεται να είναι κάτι περισσότερο από το απλό άθροισμα των αποτελεσμάτων που μπορεί να καταφέρει το κάθε άτομο ξεχωριστά όταν το έργο είναι σύνθετο και κυρίως όταν απαιτεί την επίλυση νοητικών προβλημάτων (Shaw, 1976).

Στην εποχή μας, όπου όλα εξελίσσονται για ν' αντιμετωπιστεί η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ομαδική δουλειά και η συνεργασία. Οι οργανισμοί και οι εταιρίες απομακρύνονται από το μοντέλο της αυστηρής ιεραρχίας και επιλέγουν πιο ευέλικτες ομαδικές μορφές, που αντικατοπτρίζονται κυρίως στα πρόσωπα των ομάδων. Θεμέλιος λίθος του οργανισμού θεωρείτε η ομάδα και όχι το άτομο (Παντέλη,2010).

Παρ' όλα τα ευρήματα που προκύπτουν από τις έρευνες σχετικά με την υπεροχή της ατομικής παραγωγικότητα σε αντιδιαστολή με την ομαδική, ακόμη και σε επίπεδο παραγωγής δημιουργικών ιδεών, η δύναμη της ομαδικής δουλειάς φαίνεται να είναι ακαταμάχητη. Όταν οι προτάσεις προκύπτουν από έναν ομαδικό καταγισμό ιδεών, τότε μία σειρά από δευτερεύοντα οφέλη, πολύ σημαντικά για την ομάδα και τον οργανισμό, λαμβάνουν χώρα και είναι τα εξής:

- Συνήθως τα μέλη μιας ομάδας προέρχονται από διαφορετικά επιστημονικά πεδία και επομένως η γνώση τους είναι πολύ σημαντικό να αντικατοπτρίζεται στις διαδικασίες τόσο της παραγωγής ιδεών όσο και της λήψης αποφάσεων. Αυτή η διαφορετικότητα είναι ένας επιπρόσθετος πόρος για την ομάδα.
- Η ομαδική συμμετοχή στην παραγωγή ιδεών φέρνει τους ανθρώπους κοντά και τους κινητοποιεί ώστε να επιθυμούν την δέσμευση και την αφοσίωση στους στόχους της ομάδας.



- Στις ομαδικές διαδικασίες παραγωγής ιδεών, οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία να επικοινωνήσουν, να γελάσουν και εντέλει να περάσουν καλύτερα, γεγονός το οποίο προάγει την δημιουργικότητα (West, 2004).

Ας δούμε τα σημαντικά επιχειρήματα που υποστηρίζουν την ομαδική δουλειά:

- Οι ομάδες που εργάζονται σε παράλληλη σχέση, σε αντιδιαστολή με τα άτομα που εργάζονται σε καθεστώς κάθετης ιεραρχίας, παράγουν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά.
- Οι ομάδες αποκτούν γνώση η οποία δεν χάνεται όταν ένα μέλος αποχωρήσει, ενώ η γνώση που αποκτά ένα άτομο σε μία αλυσιδωτή ιεραρχική θέση είναι αυτονόητο ότι θα χαθεί με την αποχώρηση του.
- Οι ομαδικές αποφάσεις είναι πιο ολοκληρωμένες και τεκμηριωμένες γιατί βασίζονται σε ουσιαστικότερη επεξεργασία που πραγματοποιείται με διάλογο, αμφισβήτηση και πολυφωνία.
- Οι ομάδες έχουν περισσότερη δύναμη για να επιφέρουν ριζικές αλλαγές, τις οποίες ενδεχομένως θα δίσταζε να προκαλέσει ένα άτομο από μόνο του.
- Γίνεται οικονομία χρόνου όταν μια ομάδα μπορεί να λειτουργεί ταυτόχρονα, ενώ χάνεται χρόνος όταν η δουλειά πρέπει να περάσει από άτομο σε άτομο μέσω μιας αλυσιδωτής διαδικασίας.
- Οι ομάδες φέρνουν ανανέωση και πρόοδο καθώς η ιδέα του ενός γονιμοποιεί μια ιδέα σε κάποιον άλλο.
- Οι οργανισμοί που βασίζονται στην δουλειά ισότιμων ομάδων διοικούνται πιο εύκολα.
- Πολλές έρευνες έχουν δείξει πως το προσωπικό που εργάζεται σε ομάδες, εργάζεται πιο αποδοτικά και βιώνει λιγότερο στρες.
- Η δημιουργικότητα και ο εκσυγχρονισμός προωθούνται περισσότερο στις εταιρίες που βασίζονται σε ομάδες (Westetal, 2003).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΗΓΕΣΙΑ

### 3.1. Εισαγωγή

Ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία, κατά την επαφή τους, οι άνθρωποι επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων. Η επιτυχής ή ουσιαστική ηγεσία λαμβάνει μέρος, όταν ένας άνθρωπος αλλάζει στην πραγματικότητα ένα άλλο άτομο με τον τρόπο που προορίζονται (Bass, 1960).

Ο Fiedler, ένας από τους πιο σημαντικούς και ισχυρούς ερευνητές στη διερεύνηση ηγεσία ορίζει έναν ηγέτη ως εξής: "ένα πρόσωπο που διορίζεται, που εκλέγεται ή ανεπίσημα επιλέγει να διευθύνει και να συντονίζει την εργασία των άλλων σε μια ομάδα» (Fiedler, 1995).

Ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι οι προσωπικές ιδιότητες, οι συμπεριφορές, οι μορφές και τις αποφάσεις που υιοθετήθηκαν από τον αρχηγό (Arnold, 1998).

Η ηγεσία είναι μια σημαντική έννοια στη μελέτη των ομάδων, δεδομένου ότι τις βοηθάει προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικές. Ο ηγέτης διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην

ανάπτυξη και τη συντήρηση της δομής και των ρόλων στην ομάδα, δίνει κατευθύνσεις, θέτει τους στόχους και επηρεάζει την ύπαρξη και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Stogdill, 1974). Μέσα από τα χρόνια πολλές θεωρίες και αντιλήψεις για την ηγεσία έχουν προκύψει, που διαφέρουν σε κεντρικά ζητήματα και συμπεράσματα.

Στις αρχές του 20ου αιώνα ο Taylor πρότεινε τη λεγόμενη «επιστημονική διαχείριση», η οποία ασχολείται με την αύξηση της παραγωγικότητας και αφορά τους εργαζόμενους ως επεκτάσεις των μηχανών που λειτουργούν και όχι ως ανθρώπινα όντα (Arnold, 1998).

Μετά από αυτή την προσέγγιση εργασίας, ήρθε στο προσκήνιο η ανθρώπινη πλευρά των εργαζομένων, και οι θεωρίες έχουν προταθεί που περιγράφουν πώς οι άνθρωποι θα πρέπει να πάρουν την εσωτερική ικανοποίηση και την εκπλήρωση από την εργασία τους. Ο ρόλος του ηγέτη άλλαξε από τον έλεγχο και την κυριαρχία περάσαμε στην παροχή κινήτρων και στην υποστήριξη των υπαλλήλων. Οι ηγέτες θα πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στον καθορισμό της εργασίας και να θέτουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους. Μέσα σε αυτή την επανάσταση δύο σημαντικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε ανεξάρτητα Πανεπιστήμια το Οχάιο και το Μίσιγκαν, τονίζουν πως υπάρχουν δύο διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

Ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα, τα εμπνέει, τα παρακινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να τα βοηθήσει να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους και τους στόχους του οργανισμού (Jones & George, 2003). Ηγέτης είναι συνεπώς ένα άτομο που είναι ικανό να επηρεάζει άλλους και να τους βοηθάει να πετύχουν τους προσωπικούς ή ομαδικούς στόχους.

Δεν πρέπει να συγχέουμε τους όρους «ηγέτης» και «μάνατζερ» (Quarterman & Li, 2003). Ο μάνατζερ έχει επίσημη εξουσία, η οποία απορρέει από την θέση του που κατέχει στον οργανισμό. Μπορεί να χρησιμοποιεί την δύναμη που πηγάζει από την θέση του και να καθοδηγεί τους εργαζόμενους βάσει αυτής της δύναμης. Ο όρος μάνατζερ συνδέεται περισσότερο με τις τεχνοκρατικές γνώσεις των ατόμων που ασκούν διοικητικό έργο (Bloisi, Cook, Hunsaker, 2003). Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης μπορεί να αναδυθεί μέσα από μία ομάδα ανθρώπων ανεπίσημα και να επηρεάζει τους άλλους χρησιμοποιώντας τα προσωπικά του χαρίσματα και όχι την τυπική εξουσία. Ο όρος ηγεσία συνδέεται περισσότερο με την ικανότητα ενός ατόμου να κατευθύνει τους υφισταμένους του, να δίνει όραμα και προοπτική και να παρακινεί (Χυτήρης, 1996).

Είναι ιδανικό οι μάνατζερ να έχουν και ηγετικές ικανότητες. Αυτό βέβαια, δεν είναι πάντα εφικτό (Soucie, 1994). Ένας διευθυντής μιας εταιρίας έχει απαραίτητα τεχνοκρατικές γνώσεις. Δεν είναι σίγουρο, όμως, ότι έχει και ηγετικές ικανότητες. Κάτι το οποίο θα ήταν ιδανικό. Η αποτελεσματικότητα του είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο John Kotter υποστηρίζει ότι η διοίκηση έχει να κάνει με τον χειρισμό των δύσκολων καταστάσεων. Η καλή διοίκηση επιφέρει την τάξη και την σταθερότητα καταρτίζοντας επίσημα προγράμματα, σχεδιάζοντας αυστηρές δομές οργανισμών και παρακολουθώντας τα αποτελέσματα σε σχέση με τα προγράμματα. Η ηγεσία αντίθετα έχει να κάνει με τον χειρισμό των αλλαγών. Οι ηγέτες προσδιορίζουν την κατεύθυνση αναπτύσσοντας ένα όραμα για το μέλλον, στην συνέχεια συντάσσουν τα άτομα μεταδίδοντας το όραμα και εμπνέοντας τα να ξεπεράσουν τα εμπόδια.

Αν και ο Kotter παρέχει ξεχωριστούς ορισμούς για τους δύο όρους, τόσο οι ερευνητές όσο και οι εν ενεργεία μάνατζερ συχνά δεν κάνουν τέτοιες διακρίσεις. Ορίζουμε την ηγεσία ως την ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων. Η πηγή της επιρροής αυτής μπορεί να είναι επίσημη, όπως αυτή που πηγάζει από



τη βαθμίδα του μάνατζερ σε έναν οργανισμό. Το γεγονός ότι ένα οργανισμός παραχωρεί στους μάνατζερ κάποια τυπικά δικαιώματα δεν συνιστά εγγύηση ότι θα ηγηθούν του οργανισμού αποτελεσματικά. Η άτυπη ηγεσία- η ικανότητα άσκησης επιρροής που προκύπτει εκτός της επίσημης δομής του οργανισμού- είναι συχνά εξίσου ή περισσότερο σημαντική σε σχέση με την επίσημη επιρροή. Συμπερασματικά οι ηγέτες μπορούν να αναδειχθούν, τόσο από το εσωτερικό της ομάδας όσο και μέσω επίσημου διορισμού.

### 3.2. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Σύμφωνα με μία άποψη, οι ηγέτες έχουν από την φύση τους συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες οι οποίες τους διακρίνουν από άλλους ανθρώπους και τους καθιστούν ικανούς να ηγούνται της ομάδας. Ο Francis Galton πίστευε ότι «οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται». Προκειμένου να υποστηρίξει αυτή την ιδέα, διερεύνησε το οικογενειακό παρελθόν μεγάλων ηγετών με στόχο να εντοπίσει κληρονομικές ικανότητες (Stogdill, 1974). Παρόλο που σήμερα οι κοινωνικοί ψυχολόγοι, δεν συμφωνούν με την ιδέα του «γεννημένου ηγέτη», αρκετές έρευνες έχουν εξετάσει το ενδεχόμενο να διαθέτουν πράγματι οι ηγέτες κάποια χαρακτηριστικά τα οποία τους διακρίνουν από τους άλλους ανθρώπους και τους δίνουν το «χάρισμα» της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Κάποια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι (Kotter P. John -2001):

- α) Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί
- β) Αντικειμενικότητα
- γ) Πείθω και Αποφασιστικότητα
- δ) Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός
- ε) Έμπνευση
- στ) Δημοκρατικότητα
- ζ) Αποκεντρωτισμός

Ο Simonton (1987) συνέκρινε τους Αμερικανούς προέδρους, με βάση εκατό χαρακτηριστικά, όπως το επάγγελμα, η οικογενειακή προέλευση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η προσωπικότητα κ.λπ. Από όλα τα χαρακτηριστικά μόνο τρία συσχετίζονται με το πόσο αποτελεσματική ήταν η ηγεσία που είχαν ασκήσει. Το ύψος (θετική σχέση), το μέγεθος της οικογένειας (οι αποτελεσματικότεροι πρόεδροι προέρχονταν από μικρές οικογένειες) και ο αριθμός βιβλίων που είχαν δημοσιεύσει πριν από την ανάληψη του αξιώματος (θετική σχέση). Τα υπόλοιπα ενενήντα επτά χαρακτηριστικά δεν είχαν σημαντική συσχέτιση. Άλλες έρευνες έχουν εντοπίσει ορισμένους ακόμη παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Τέτοιοι παράγοντες είναι η νοημοσύνη (μέτρια θετική σχέση, Mann, 1959, Simonton, 1985, Stodgill, 1984), η ηθική (οι διακεκριμένοι ηγέτες χαρακτηρίζονται είτε από πολύ υψηλό επίπεδο ηθικών αξιών, είτε από πολύ χαμηλό, Simonton, 1984), τα κίνητρα για εξουσία (μικρή θετική σχέση, Winter, 1978), ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η καλή υγεία, η φυσική ελκυστικότητα και η ομιλητικότητα (Mullen, Salas & Driskell, 1989).

Σε γενικές γραμμές πάντως, η αναζήτηση αξιόπιστων σχέσεων μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και χαρακτηριστικών του ηγέτη δεν έχει υπάρξει ιδιαίτερα καρποφόρα (Κοκκινάκη, 2006).

### 3.3. Το μοντέλο που βασίζεται στην συμπεριφορά του ηγέτη

Ερευνητές από το Οχάιο των Η.Π.Α. (Robins, 2001) ανέπτυξαν τη θεωρία που δίνει έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς του ηγέτη και όχι στα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι συμπεριφοράς ηγετών:

- Εκείνοι που δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις (προσανατολισμός στους εργαζομένους)
- Εκείνοι που δίνουν έμφαση στη συγκεκριμένη εργασία (προσανατολισμός στην εργασία)

Στην πρώτη κατηγορία ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τους ανθρώπους που διοικεί, σέβεται την προσωπικά τους, ενδιαφέρεται για την προσωπική τους εξέλιξη και επιτυχία, τους εμπιστεύεται και νοιάζεται για αυτούς. Επιδίωξη του είναι να είναι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι και να αισθάνονται ευτυχισμένοι στο εργασιακό περιβάλλον. Μέσω της ανάπτυξης των καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους προσπαθεί να βοηθήσει τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Μέσω της καλής επικοινωνία και συνεργασίας ο ηγέτης προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της ομάδας.

Στην δεύτερη κατηγορία ο ηγέτης δίνει έμφαση στο να εκτελεστούν με ακρίβεια οι εργασίες , στο να επιτελούν οι εργαζόμενοι στο ακέραιο τα καθήκοντα τους και στο να είναι ο οργανισμός αποδοτικός. Ο ηγέτης καθορίζει ξεκάθαρα τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων, φροντίζει για την ακριβή τήρηση των κανονισμών του οργανισμού και βάζει πάνω από όλα το συμφέρον του οργανισμού. Υπάρχουν παραδείγματα υφισταμένων οι οποίοι δουλεύουν προσηλωμένοι στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και βάζουν σε δεύτερη μοίρα τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους υπαλλήλους και τη επίλυση των προβλημάτων τους.

Σε αντίθεση με την προηγούμενη κατηγορία, αυτή η θεωρία προτείνει ότι ο ηγέτης δε γεννιέται, αλλά μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από την εκπαίδευση. Επιπρόσθετα, δεν αποδέχεται ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι αρκετά, για να καθορίσουν αν ένας ηγέτης είναι αποτελεσματικός ή όχι (Αλεξανδρή, 2011).

### 3.4. Χαρισματική ηγεσία

Ο Κοινωνιολόγος MaxWeber όρισε τη λέξη χάρισμα πάνω από έναν αιώνα πριν ως «μια συγκεκριμένη ιδιότητα της προσωπικότητας ενός ατόμου, δυνάμει της οποίας ξεχωρίζει από τους συνηθισμένους ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες. Αυτές δεν είναι προσιτές στον συνηθισμένο άνθρωπο και θεωρούνται θεϊκής προέλευσης ή υποδειγματικές, και με βάση αυτές το άτομο που τις διαθέτει αντιμετωπίζεται ως ηγέτης» (Fryetal, 2002). Ο Weber υποστήριξε ότι η χαρισματική ηγεσία ήταν ένας από τους ιδανικούς τύπους εξουσίας.

Ο πρώτος ερευνητής που εξέτασε τη χαρισματική ηγεσία στην βάση της οργανωσιακής συμπεριφοράς ήταν ο Robert House. Σύμφωνα με την χαρισματική ηγεσία του House, οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη επικών ή εξαιρετικών ηγετικών ικανοτήτων όταν παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές. Διάφορες μελέτες: επιχείρησαν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών: έχουν όραμα, είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικούς κινδύνους προκειμένου να υλοποιήσουν το όραμα αυτό, δείχνουν ευαισθησία στις ανάγκες των υφισταμένων τους και επιδεικνύουν εντυπωσιακές συμπεριφορές (Anfuso, 1999).

Τα άτομα γεννιούνται πράγματι με χαρακτηριστικά που τα καθιστούν χαρισματικά. Μάλιστα, μελέτες σε μονοζυγωτικούς διδύμους διαπίστωσαν ότι συγκέντρωσαν παρόμοια βαθμολογία σε μετρήσεις χαρισματικής ηγεσίας, ακόμα και αν είχαν μεγαλώσει σε διαφορετικό σπίτι και δεν είχαν συναντηθεί ποτέ. Η προσωπικότητα σχετίζεται επίσης με την χαρισματική ηγεσία, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πιθανόν να είναι εξωστρεφείς, να έχουν αυτοπεποίθηση και αν είναι

προσανατολισμένοι στα επιτεύγματα (Kanter, 1988). Σκεφτείτε τους προέδρους Barak Obama και Ronald Reagan: είτε σας αρέσουν είτε όχι, συχνά τους συγκρίνουν γιατί και οι δύο διαθέτουν τις αρετές του χαρισματικού ηγέτη.

Αν και μια μικρή μειονότητα πιστεύει ότι το χάρισμα κληρονομείται και δεν μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμάθησης, οι περισσότεροι ειδικοί πιστεύουν ότι τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν να επιδεικνύουν χαρισματικές συμπεριφορές. Μία ομάδα μελετητών προτείνει μία διαδικασία τριών βημάτων (Staw, 1988). Αρχικά, ανέπτυξε μία αύρα χαρισματικότητας διατηρώντας μία αισιόδοξη θεώρηση των πραγμάτων, χρησιμοποιώντας το πάθος ως καταλύτη για την πρόκληση ενθουσιασμού και επικοινωνίας με ολόκληρο το σώμα, όχι μόνο με τις λέξεις. Στην συνέχεια, αναπτύξτε έναν δεσμό με τους άλλους προσελκύνοντας τους να ακολουθήσουν. Και τέλος, αναδείξτε τις δυνατότητες των υφισταμένων κάνοντας επίκληση στα συναισθήματα τους.

Η προσέγγιση δείχνει να λειτουργεί, σύμφωνα με ερευνητές που καθοδήγησαν φοιτητές του τμήματος διοίκηση επιχειρήσεων να «προσπονηθούν» ότι είναι χαρισματικοί (Monge, 1992). Οι φοιτητές διδάχτηκαν να εκφράζουν έναν κυρίαρχο στόχο, να κάνουν γνωστή την προσδοκία τους για υψηλές επιδόσεις, να δείχνουν πίστη στην ικανότητα των υφισταμένων να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες και να ταυτίζονται συναισθηματικά με τις ανάγκες των υφισταμένων τους, έμαθαν να προβάλλουν μια ισχυρή, σίγουρη και δυναμική παρουσία και εξασκήθηκαν στη χρήση μιας σαγηνευτικής και ελκυστικής φωνής. Επιπρόσθετα, ανέπτυξαν το χάρισμα να εμφανίζουν μη λεκτικά χαρισματικά χαρακτηριστικά: βημάτιζαν ή κάθονταν στην άκρη του γραφείου τους με εναλλαγές, έσκυβαν προς τη μεριά του υποκειμένου τους, διατηρούσαν άμεση οπτική επαφή και είχαν χαλαρή στάση σώματος και ζωντανή έκφραση προσώπου. Οι υφιστάμενοι τους είχαν υψηλότερη επίδοση στα καθήκοντα, προσαρμογή στα καθήκοντα τους και προσαρμογή στον ηγέτη και στην ομάδα σε σχέση με υφισταμένους μη χαρισματικών ηγετών.

### **3.5. Πως επηρεάζουν οι χαρισματικοί ηγέτες τους υφισταμένους τους**

Τα στοιχεία υποδεικνύουν μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων (Howell & Higgins, 1994). Αρχίζει με την παρουσίαση ενός ελκυστικού οράματος, μίας μακροπρόθεσμης στρατηγικής για την επίτευξη ενός στόχου συνδέοντας το παρόν με ένα καλύτερο μέλλον για τον οργανισμό. Τα επιθυμητά οράματα ανταποκρίνονται το χρόνο και στις συνθήκες, και αποτυπώνουν τη μοναδικότητα του οργανισμού. Οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό πρέπει επίσης να πιστεύουν ότι το όραμα συνιστά πρόκληση αλλά μπορεί να επιτευχθεί.

Δεύτερον, ένα όραμα είναι ελλιπές χωρίς μια συνοδευτική δήλωση οράματος, μια επίσημη διατύπωση του οράματος ή της αποστολής του οργανισμού. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορεί να χρησιμοποιήσουν τις δηλώσεις οράματος για να εντυπωθεί στους υφισταμένους ένας υπερκείμενος στόχος και σκοπός. Στην συνέχεια δηλώνουν τις προσδοκίες τους για υψηλές επιδόσεις και εκφράζουν την πίστη ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να επιτύχουν.

Στην συνέχεια, μέσω λέξεων και ενεργειών, ο ηγέτης διατυπώνει ένα νέο σύνολο αξιών και δίνει το παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι. Οι χαρισματικοί ηγέτες δημιουργούν ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης. Μια μελέτη σε 115 κυβερνητικούς υπαλλήλους βρήκε ότι είχαν στην εργασία πιο ανεπτυγμένη την αίσθηση του ανήκειν όταν είχαν χαρισματικούς ηγέτες, αυξάνοντας την προθυμία τους να επιδείξουν συμπεριφορά συμμόρφωσης (Howell & Higgins, 1994).

Τέλος, ο χαρισματικής ηγέτης προβαίνει σε συμπεριφορές που εμπλέκουν το συναίσθημα αλλά συχνά και σε αντισυμβατικές συμπεριφορές, για να επιδείξει θάρρος και πίστη για το όραμα. Οι υφιστάμενοι νιώθουν το συναίσθημα που μεταδίδει ο ηγέτης (Armour, 2008).

### **3.6. Σημασία του οράματος του Ηγέτη για τον Οργανισμό**

"Το όραμα του ηγέτη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την οργανωσιακή ανάπτυξη της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους ερευνητές το όραμα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, την υλοποίηση της στρατηγικής και της αλλαγής (Doz & Prahalad, 1987, Hunt, 1991: 199-203, Kotter, 1990, Robbins&Duncan, 1988, Sashkin, 1988). Ο Pearson (1989), μαζί με τον Phillips και τον Hunt (1992), αναφέρουν ότι ο ηγέτης που έχει όραμα αλλάζει μια οργανωτική κουλτούρα, προκειμένου να κάνει τους γύρω του να κατανοήσουν, να αποδεχθούν, και να ενστερνιστούν τα μελλοντικά του σχέδια για την οργάνωση. Ο Burt (1996), δήλωσε "Έχοντας σαν δεδομένο ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από το κοινό όραμα που υπάρχει για το μέλλον, η ανάπτυξη και η δημοσιοποίηση ενός τέτοιου οράματος μπορεί κάλλιστα να είναι «ο πιο ουσιαστικός σκοπός της ηγεσίας». Το όραμα ενός ηγέτη, πρέπει να δίνει κίνητρα και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους. Μόλις ο ηγέτης αναπτύξει ένα όραμα, θα πρέπει να κοινοποιήσει τις ιδέες του. Ο Martin Luther King είχε την ικανότητα να παρακινεί τους ανθρώπους, και διέπρεψε όταν ηγήθηκε μιας ομάδας ανθρώπων (Paul, 1999). Ο Sashkin (1992) θεωρεί επίσης το όραμα ως 1) ένα από τα κρίσιμα καθήκοντα των υψηλόβαθμων στελεχών του οργανισμού και 2) μια επίδειξη των ικανοτήτων της ηγεσίας.

Η καλή ηγεσία διαφέρει από την καλή διοίκηση. Η αποτελεσματική διοίκηση κρίνεται από τους στόχους που επιτυγχάνονται, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί τον καθορισμό σωστών στόχων. Η ηγεσία περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, την επιχειρηματικότητα, και την επίτευξη της αίσθησης της δέσμευσης. Η αποτελεσματική διοίκηση δεν είναι δυνατή χωρίς καλή ηγεσία (Paul, 1999). Ο Burt (1996) ανέφερε ότι «Το σωστό όραμα είναι μια ιδέα τόσο ισχυρή, που κυριολεκτικά προκειμένου να πραγματοποιηθεί, συσσωρεύει εμπρός της τις ενέργειες, τα ταλέντα, και τους πόρους που απαιτούνται". Ένας οραματιστής ηγέτης είναι αυτός που έχει τη δυνατότητα να διατυπώσει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον του οργανισμού του, να δεσμευτεί για την πραγματοποίησή του και να μεταφράσει αυτό το όραμα σε πραγματικότητα, κάνοντας τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές. Πάντα θα υπάρχουν εκείνοι που επικρίνουν τις ιδέες τους και θα προσπαθούν να αποδείξουν ότι το σύστημα δεν θα λειτουργήσει, αλλά οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να προσκολλώνται πεισματικά στο όραμά τους.

Στην πραγματικότητα, το όραμα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Χωρίς όραμα, οι στρατηγικές θα είναι αναποτελεσματικές ενώ έχοντας ένα συγκεκριμένο σκοπό η στρατηγική μπορεί να γίνει σκόπιμη και προνοητική, καθώς θα επιτρέψει στον οργανισμό να δημιουργήσει δικές του ευκαιρίες και να διευρύνει τις προοπτικές του εισάγοντας καινοτομίες (Burt, 1996). Ο Paul (1999) πιστεύει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να προσέχουν πριν από την έναρξη μιας νέας επιχείρησης, αλλά μόλις ληφθεί η απόφαση να προχωρήσουν, δεν θα πρέπει να διστάζουν.

Σύμφωνα με την Sashkin (1988) «Ο Οραματιστής ηγέτης θα πρέπει να πληροί τρεις κρίσιμες

προϋποθέσεις: (α) να έχει ισχυρή προσωπικότητα και να έχει τις γνωστικές δεξιότητες, (β) να κατανοεί τις βασικές διαστάσεις του οράματος, και (γ) να έχει την ικανότητα να πραγματοποιήσει το όραμα".

Ο Richard (1998) αναφέρει: «Ο ηγέτης πρέπει να βρει τον τρόπο να ενδυναμώσει τους ανθρώπους του που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, να τους θέσει δοκιμασίες, να τους παρέχει τους πόρους που χρειάζονται, και στη συνέχεια να τους κρίνει». Δεδομένου ότι προσπαθούν να ανταπεξέλθουν σε αυτή την πρόκληση, ο ηγέτης παίρνει τον ρόλο του προπονητή και του δασκάλου. Ο Burt (1996) πιστεύει ότι το όραμα ορίζει για τον οργανισμό ένα ρεαλιστικό, αξιόπιστο και ελκυστικό μέλλον. Είναι μια προσεκτικά διατυπωμένη δήλωση πρόθεσης που ορίζει έναν προορισμό ή μελλοντική κατάσταση που ένα άτομο ή μια ομάδα αβρίσκει ιδιαίτερα επιθυμητή (Richard, 1998).

Οι ηγέτες δεν μπορούν να αφηγήσουν το όραμα τους. Θα πρέπει να το υποστηρίζουν και να παραμείνουν συνεπής σε αυτό. Οι εργαζόμενοι δεν θα δεχτούν σαν αρχηγό τους κάποιον, ο οποίος εμφανίζεται αποφασιστικώς και αμφιταλαντεύεται σχετικά με την υποστήριξη του οράματος του. Οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να κοιτάζουν πέρα από τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και να προχωρήσουν προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο τους. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα είναι επιτυχής η έκβαση, αλλά τουλάχιστον δεν θα πρέπει να παρασυρθούν από το φόβο του τι θα μπορούσε να συμβεί. Είναι εύκολο να ειπωθεί ένα σχέδιο, δύσκολο να το φέρει κάποιος εις πέρας, αλλά είναι απολύτως κρίσιμο για ένα μάνατζερ που κατέχει ηγετική θέση (Paul, 1999).

Ο Richard (1998) αναφέρει: "Στο παρελθόν, ο ηγέτης ήταν ο άνθρωπος με όλες τις απαντήσεις. Σήμερα, αν θέλουμε να έχουμε μια επιτυχημένη εταιρεία, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι δεν υπάρχει ηγέτης που να έχει όλες τις απαντήσεις». Ο ηγέτης μπορεί να έχει ένα όραμα, αλλά οι λύσεις που χρειάζονται άμεσα, για την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων, προέρχονται από τους ανθρώπους που αναλαμβάνουν δράση. Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τις οργανωτικές αλλαγές μέσα από την άρθρωση του οράματος των ηγετών και την αποδοχή του οράματος από τους οπαδούς (Richard, 1998).

Οι θεωρίες σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία ποικίλλουν, αλλά η συστηματική παρατήρηση των ηγετών μας έχει αφήσει με πολλές συγκλίνουσες γενικεύσεις σχετικά με τις ιδιότητές τους. Οι ισχυροί ηγέτες έχουν όραμα και την ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά αυτό το όραμα. Είναι επίμονοι, συνεπής, και μπορούν ρεαλιστικά να αξιολογήσουν τι μπορούν και τι δεν μπορούν να επιτύχουν. Και τέλος, οι καλοί ηγέτες κατανοούν τους ανθρώπους και είναι σε θέση να τους παρακινούν και να τους εμπνέουν (Paul, 1999).

Το πρώτο κλειδί για την αποτελεσματική ηγεσία είναι να υπάρχει το όραμα, να γνωρίζουνε που θέλουνε να πάνε. Το δεύτερο κλειδί είναι να έχουνε το θάρρος. Θα πρέπει να κάνουνε ό, τι είναι σωστό, σε αντίθεση με ό, τι μπορεί να γίνει μέσω διαφόρων πολιτικών. Το τρίτο κλειδί είναι να υπερσχύουν οι σωστές κατευθύνσεις από τις λανθασμένες. Δεν μπορούμε να έχουμε ένα άρτια διαρθρωμένο όραμα, το θάρρος να τον εφαρμόσουμε και να ακολουθούμε τις λάθος πρακτικές. Εάν ένα πρόσωπο έχει το όραμα, το θάρρος και την ικανότητα να πάρει τις σωστές αποφάσεις πολύ πιο συχνά από ό, τι τις λανθασμένες, υπάρχει μια ευκαιρία να είναι σε μια ηγετική θέση (Simon, 1995).

Ένας οραματιστής ηγέτης πρέπει πρώτα να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που θα τον κάνουν αυτόν ή αυτήν έναν ηγέτη. Για παράδειγμα, μια μεγάλη ανάγκη για ισχύ, υψηλή ανάγκη για την επίτευξη στόχων και υψηλή αυτοπεποίθηση. Αυτός ή αυτή θα πρέπει επίσης να διαθέτουν ένα ορισμένο επίπεδο διανόησης να είναι σε θέση να οραματιστούν το μέλλον και να



επανέλθουν με νέα οράματα για τον οργανισμό. Ωστόσο, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως οραματιστής ηγέτης οποιοσδήποτε ηγέτης με ιδεώδη. Η ικανότητα να δημιουργήσει ένα όραμα θα διακρίνει τον οραματιστή ηγέτη από έναν ονειροπόλο. Ο οραματιστής ηγέτης θα πρέπει να κατανοήσει τις ιδιότητες ενός οράματος που το κάνει να ξεχωρίζει από τις απλές ιδέες. Επιπλέον, ένας οραματιστής ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να αρθρώσει το όραμά του αποτελεσματικά στους υπαλλήλους του οργανισμού (Naresh, et al, 1999). Ο Moore, et al. (1998), δήλωσε: Οι οργανωτικές κουλτούρες επηρεάζονται και συχνά δημιουργούνται από τους ηγέτες. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να διατυπώσουν και να αποδείξουν τις κεντρικές αξίες ενός οργανισμού.

Οι εταιρείες με ισχυρό προσανατολισμό στον πελάτη έχουν ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό, δηλαδή, υπάρχει ένας υψηλός βαθμός συναίνεσης μεταξύ των εργαζομένων ως προς το ποιοί είναι οι σκοποί και οι στόχοι της οργάνωσης. Όταν μια εταιρεία δεν έχει στρατηγική εστίαση, τα διαφορετικά τμήματα της εταιρείας ακολουθούν τη δική τους ξεχωριστή ατζέντα, και οι στόχοι της εταιρείας δεν επιτυγχάνονται τόσο εύκολα (Band, 1991, σ. 46).

### **3.7. Θεωρίες αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης**

Θα εξετάσουμε και θα αναλύσουμε τις θεωρίες της αποτελεσματικής ηγεσίας, τη διαχείριση και τον αντίκτυπό τους στην ομαδική εργασία. Αρχικά θα δοθεί έμφαση στις διαφορές μεταξύ των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών των διευθυντών και των ηγετών, και στην συνέχεια στην αποτελεσματικότητα αυτών των συμπεριφορών στο χώρο εργασίας. Δεδομένου ότι ένα από τα μεγαλύτερα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι προς το συμφέρον του οργανισμού να βεβαιωθεί ότι οι ομάδες παράγουν σε μέγιστη απόδοση και παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kotterman, 2006).

Προκειμένου να συζητηθούν οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η αποτελεσματική ή αναποτελεσματική ηγεσία στην ομαδική εργασία, είναι σημαντικό να συζητήσουμε πρώτα τις διάφορες θεωρίες της ηγεσίας και πώς διαφέρουν από τη διοίκηση. Οι θεωρίες αυτές περιλαμβάνουν τόσο τα χαρακτηριστικά και τις μορφές που εγκρίθηκαν από τους ηγέτες και τους μάντζερ.

Ο James Kotterman (2006) διευκρίνισε τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ των χαρακτηριστικών των ηγετών και των διευθυντικών στελεχών. Σύμφωνα με την έρευνα οι διαφορές μεταξύ των ρόλων του ηγέτη και του μάντζερ είναι λίγες αλλά υπάρχουν. Υπάρχουν επίσης διαφορές στις λειτουργίες χωρίς να είναι άμεσα προσδιορισμένες αυτές οι λειτουργικές διαφορές. Ωστόσο, ο Kotterman (2006) παρέχει μια σύγκριση που αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης και ηγεσίας που δείχνει πώς το επίκεντρο ενός διευθυντή διαφέρει από εκείνο ενός ηγέτη (σελ. 15).

Για παράδειγμα, οι διευθυντές επικεντρώνονται σε προϋπολογισμούς, εμφανίζουν απρόσωπη στάση για το όραμα και τους στόχους του οργανισμού, αναδεικνύουν χαμηλή συναισθηματική συμμετοχή, παρουσιάζουν χαμηλή συγκίνηση, και περιορίζουν τις επιλογές των εργαζομένων. Οι ηγέτες, από την άλλη πλευρά, είναι πολύ παθιασμένοι σχετικά με τα οράματα και τους στόχους του οργανισμού. Θέτουν την κατεύθυνση, ανακοινώνουν το όραμα του οργανισμού, και σχεδιάζουν πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτό (Kotterman, 2006). Οι ηγέτες επηρεάζουν και ενθαρρύνουν την δημιουργία της ομάδας, και αυξάνουν τις επιλογές των εργαζομένων. Δίνουν κίνητρα, εμπνέουν και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις καθημερινές διεργασίες (Kotterman, 2006). Ο Kotterman (2006) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι στην

πραγματικότητα, οι περισσότεροι διευθυντές δεν είναι σε θέση να καθοδηγήσουν. Οι διευθυντές μπορούν να δώσουν το παράδειγμα, ή να φέρουν εις πέρας ένα έργο, αλλά στο τέλος εξακολουθούν να εκτελούν τα καθήκοντα διαχείρισης. Είναι ασυνήθιστο για ένα άτομο να είναι ικανός τόσο ως χαρισματικός ηγέτης (π.χ., υποστηρικτική συμπεριφοράς) αλλά και ως επαγγελματίας διευθυντής (π.χ. οδηγία συμπεριφοράς) .

Όπως και ο Kotterman, ο Hunter (2006) πιστεύει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Οι εξωστρεφής ηγέτες είναι δυναμικοί, ενεργητικοί, αισιόδοξοι και ανοικτοί στην επικοινωνία. Έχουν μεγαλύτερη ανοχή στην διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων λόγω της φιλοδοξίας τους σε συνδυασμό με την ικανότητά τους να εμπνέουν, κατά την αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Hunter, 2006). Η συναισθηματική σταθερότητα των ηγετών αναφέρεται την τάση τους να παραμένουν ήρεμοι και ασφαλείς υπό συνθήκες στρες. Σε καταστάσεις κρίσης, οι ηγέτες οι οποίοι έχουν συναισθηματική σταθερότητα θα έχουν μια θετική προοπτική για την κατάσταση και θα ενσταλάξουν την εμπιστοσύνη, την αυτοεκτίμηση, και την αυτο-αποτελεσματικότητα στα μέλη της ομάδας τους (Hunter, 2006). Η τερπνότητα στους ηγέτες αναφέρεται στην ικανότητα τους να αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας, να είναι ευγενικοί, και να εμπνέουν εμπιστοσύνη. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες που δείχνουν τερπνότητα θα επιδείξουν μια έντονη ανησυχία για την ευημερία των άλλων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Hunter, 2006). Οι ηγέτες που έχουν ένα υψηλό επίπεδο ευσυνειδησίας θέλουν να κατευθύνουν εργάζονται σκληρά για την επίτευξη των στόχων. Και αυτοί επίσης, είναι αισιόδοξοι και ζητούν τη βοήθεια και την υποστήριξη των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων τους. Σε μια κατάσταση κρίσης, οι ηγέτες που είναι ευσυνείδητοι αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες ή τις προκλήσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της κατάστασης. Τέλος, οι ηγέτες που είναι ανοικτοί σε νέες εμπειρίες είναι δημιουργικοί, επινοητικοί, ευφάνταστοι, εσωστρεφείς, και διορατικοί. Παρουσιάζουν ευέλικτες στάσεις και συμμετάσχουν σε ποικίλες σκέψης. Σε μια κατάσταση κρίσης, οι ηγέτες στηρίζονται στην δική τους διαίσθηση και τη δημιουργικότητα για να λύσουν το δίλημμα. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να σκέφτονται έξω από το κουτί και να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα που σε διαφορετική περίπτωση θα μπορούσαν να είναι άλυτα. Έτσι, οι ηγέτες που έχουν αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας φαίνεται να είναι ανθεκτική, επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανοχή στην αμφισημία, και έχουν χαρισματικές προσωπικότητες και με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόδοση των μελών της ομάδας (Hunter, 2006).

Σε αντίθεση με την έρευνα του Kotterman σχετικά με τις θολές γραμμές μεταξύ της ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, ο Kirkpatrick και ο Locke (1991) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών είναι διαφορετικά από τους μάνατζερ (Pierce & Newstrom, 2011). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, τα βασικά γνωρίσματα των ηγετών είναι η τιμότητα, η ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση, η γνωστική ικανότητα και η γνώση του επιχειρηματικού κόσμου (Kirkpatrick&Locke,1991,Pierce& Newstrom, 2011).

Όλες οι ενέργειες των ηγετών έχουν ως στόχο να επιτύχουν τα πρότυπα αριστείας και να βελτιώσουν τις διαδικασίες στον εργασιακό χώρο. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι πιο φιλόδοξοι από τους μάνατζερ καθώς είναι ανοικτοί στις προκλήσεις και θέτουν υψηλούς στόχους για τον εαυτό τους, καθώς επίσης και για την ομάδα τους αλλά και για τους οργανισμούς τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά της κινητικότητας και της φιλοδοξίας απαιτούν υψηλά επίπεδα ενέργειας, τα οποία είναι ανύπαρκτα στους μάνατζερ. Οι ηγέτες δείχνουν επίσης την επιμονή μέσω της ικανότητάς τους να ξεπεράσουν τα εμπόδια καλύτερα από ότι οι



μάνατζερ, μέσω της επιμονής τους να κατακτήσουν τους στόχους τους. Επίσης παίρνουν πρωτοβουλίες και είναι προληπτική, σε αντίθεση με τους μάνατζερ οι οποίοι είναι πιο παρορμητικοί, διότι κάνουν επιλογές οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές, αντί να περιμένουν για την αλλαγή να συμβεί. Οι ηγέτες δείχνουν μια ισχυρή επιθυμία να οδηγήσουν και να παρακινήσουν τους άλλους, και δεν βλέπουν την εξουσία ως κάτι μονομερές αλλά ως μια δύναμη που μπορεί να διανεμηθεί στα μέλη της ομάδας για να τους παρακινήσει και να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες (Kirkpatrick & Locke, 1991, Pierce & Newstrom, 2011).

Ένα από τα θέματα που διερευνώνται από τον Kirkpatrick και τον Locke (1991) είναι το κατά πόσον ή όχι οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι είναι σαφές ότι οι ηγέτες δεν είναι σαν τους άλλους ανθρώπους και τα χαρακτηριστικά που συζητήθηκαν παραπάνω δεν είναι παρόντα σε όλα τα άτομα. Οι ηγέτες δεν είναι συνηθισμένοι άνθρωποι, λόγω της ικανότητάς τους να ελέγξουν τις προκλήσεις, και να είναι ευέλικτη και προσαρμοσίμη κατά τη διάρκεια αυτών των προκλήσεων, που προήλθαν από τις ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι ίδιοι συνεχώς σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, η δυνατότητα να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης συνεπάγεται την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν.

Η έρευνα του John Kotter (1990) αποφαίνεται ότι η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο διακριτά συστήματα της δράσης. Γράφει ότι τα δύο αυτά συστήματα είναι δωρεάν και ότι και τα δύο είναι απαραίτητα για την επιτυχία σε ένα μεταβαλλόμενο και σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των δύο ρόλων. Ο Kotter (1990), αναφέρει ότι η διοίκηση στοχεύει στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και επικεντρώνεται στον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων, ενώ η ηγεσία είναι για την αντιμετώπιση της αλλαγής, την ανάπτυξη και την διάδοση ενός οράματος. Ομοίως στην έρευνα που διενεργήθηκε από τον Kirkpatrick και τον Locke (1991), ο Kotter (1990), αναφέρει ότι οι μάνατζερ επικεντρώνονται στον σχεδιασμό, στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, στο να θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους, και στον εντοπισμό των πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αντίθετα, οι ηγέτες οδηγούν τον οργανισμό στην αλλαγή, μέσω της ανάπτυξης ενός οράματος για το μέλλον μαζί με τις στρατηγικές και τις αλλαγές που απαιτούνται, για αυτό το όραμα. Για τους ηγέτες, η επίτευξη του οράματός τους απαιτεί, το να δίνουν κίνητρα και να εμπνέουν την ομάδα τους με το να ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τις αξίες και τα συναισθήματα κάθε μεμονωμένου μέλους. Αυτό οδηγεί την ομάδα στο να κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση, ακόμη και όταν παρουσιάζονται προκλήσεις στον δρόμο προς την επίτευξη του οράματος.

Οι αντιλήψεις του Kirkpatrick και του Locke (1991), σχετικά με τη διοίκηση σε σχέση με την ηγεσία συμπίπτουν με εκείνες του Dr. Alan Belasen (2006), η οποία είναι ότι οι ηγέτες υψηλών επιδόσεων αντιμετωπίζουν την πρόκληση να κινούνται σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν ένα όραμα το οποίο οδηγεί στην επιτυχία και να εξασφαλίσουν τους πόρους και την υποστήριξη για την εφαρμογή του. Επίσης οι ηγέτες υψηλής απόδοσης ενισχύουν την ομαδική εργασία και την αυτό-διαχείριση, και προτρέπουν τους εργαζόμενους να προβάλλουν τις αξίες τους και την προσωπική τους ταυτότητα, προκειμένου να σχηματίσουν μια κουλτούρα δέσμευσης για τη διεξαγωγή του οράματος.

### **3.8. Αποτελεσματική και αναποτελεσματική ηγεσία στην απόδοση της ομάδας**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που περιλαμβάνει τη

συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων. Η συμμετοχική ηγεσία ορίζεται ως μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των ηγετών και των υπαλλήλων που αντανακλά τους αμοιβαίους τους σκοπούς. Αυτός ο ορισμός συνεπάγεται ότι η αλληλεπίδραση αυτή βασίζεται στην επιρροή και όχι στον καταναγκασμό και ότι είναι πολλαπλών κατευθύνσεων, με τους υπαλλήλους να επηρεάζουν τους ηγέτες και αντίστροφα (Kellerman, 2004). Η συμμετοχή των μελών της ομάδας ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται από τον αρχηγό της ομάδας, με στόχο να επιτευχθεί η συναίνεση. Αυτό το στυλ συμπεριλαμβάνει τα μέλη της ομάδας περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο στυλ, και ενισχύει την αυτονομία, την ευελιξία, και την ευθύνη εφόσον ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων. Οι προτάσεις και οι ιδέες που αναπτύσσονται από τα μέλη της ομάδας επιτρέπουν στον αρχηγό να καθοδηγήσει σωστά την ομάδα (Mills, 2009).

Ο Larson και ο LaFasto (1989) υποστηρίζουν, ότι το τελικό και το πιο κρίσιμο συστατικό για μακροπρόθεσμη απόδοση, είναι η ηγεσία της ομάδας. Η έρευνά τους δείχνει σαφώς ότι ο κατάλληλος άνθρωπος για μια ηγετική θέση μπορεί να προσθέσει τεράστια αξία σε κάθε συλλογική προσπάθεια (Larson & LaFasto, 1989). Αυτή η έρευνα εξακολουθεί να τονίζει το γεγονός ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, και οι ρόλοι που σχετίζονται με αυτό το στυλ, είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση και το ηθικό της ομάδας.

Η θεωρία Y, η οποία αναφέρεται ως η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, βασίζεται στην παραδοχή πως οι υπάλληλοι που συμμετέχουν σε ομάδες, έχουν ευημερία και νοιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους όταν συμμετέχουν ενεργά, μαζί με τον ηγέτη στην λήψη αποφάσεων (Belasen, 2000). Αυτό δημιουργεί περισσότερη αυτονομία για τα μέλη της ομάδας, η οποία τους επιτρέπει να έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια, τους παρέχει μεγαλύτερη επιρροή στην έκβαση των αποτελεσμάτων της ομαδικής εργασίας και περιλαμβάνει την αίσθηση της ελευθερίας. Όταν ο ηγέτης επιλέγει να υιοθετήσει το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, τα μέλη της ομάδας ενώνουν τις δυνάμεις τους για την επιτυχή έκβαση του αποτελέσματος, και ως εκ τούτου, έχουμε βελτίωση της παραγωγικότητας (Belasen, 2000). Η ομαδική συνοχή, επίσης, σταθεροποίησε την συνεργασία του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας, με αποτέλεσμα να υπάρχει συνεχής αύξηση της παραγωγικότητας.

Ενώ το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας δύσκολα θα μπορούσε να θεωρηθεί μια «μαγική φόρμουλα», αυτό το στυλ, σε συνδυασμό με τις παραδοχές της Θεωρία Y, έχει σίγουρα θετικό αντίκτυπο στην ομαδική εργασία διότι επιδιώκουν το καλύτερο για τους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τον Fisher (2000), οι αρνητικές παραδοχές, που γίνονται αντιληπτές από τα μέλη της ομάδας μέσω της συμπεριφοράς του ηγέτη, μπορεί πραγματικά να περιορίσουν την απόδοση του δυναμικού των εργαζομένων. Η συμμετοχική ηγεσία εκτιμά τον εργαζόμενο περισσότερο από ό, τι το έργο. Ο Clark, ο Hartline, και ο Jones (2009) πιστεύουν πως, η συμμετοχική ηγεσία συνδέεται με την συναίνεση, την διαβούλευση και την συμμετοχή. Τα μέλη της ομάδας που εργάζονται για ένα συμμετοχικό ηγέτη τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερη συμμετοχή, δέσμευση και αφοσίωση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πιθανό να είναι πιο αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι σε αυτές τις αποφάσεις (Clark et al., 2009). Ο ηγέτης παίρνει δύο σημαντικούς ρόλους, τον ρόλο του συμβούλου και του διαμεσολαβητή, οι οποίοι είναι σημαντικοί για το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία των ανταγωνιστικών αξιών του Quinn (1988), η οποία υποστηρίζεται από τον Belasen (2000), οι επικεφαλές της ομάδας υιοθετούν πολλούς ρόλους, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε ρόλος είναι περιστασιακός. Οι ηγέτες που θα υιοθετούν το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι γνωστοί για την εκτέλεση των ρόλων του διαμεσολαβητή και του μέντορα. Τα

μέλη της ομάδας δεν θεωρούνται ως μεμονωμένα άτομα, αλλά ως συνεργαζόμενα μέλη της ενός κοινού κοινωνικού συστήματος με κοινό συμφέρον για το τι συμβαίνει. Ως συντονιστές, οι ηγέτες ενθαρρύνουν τη συλλογική προσπάθεια για την ανάπτυξη της συνοχής, την αναπτέρωση του ηθικού, και για την άμεση επίλυση των προβλημάτων της ομάδας (Belasen, 2000).

Οι απόψεις του Fisher (2000), για τους ηγέτες της ομάδας ως διαμεσολαβητές συμπίπτουν με τις θεωρίες του Quinn (1988). Ο Fisher (2000), αναφέρει ότι ως διαμεσολαβητής, ο επικεφαλής της ομάδας συγκεντρώνει τα απαραίτητα εργαλεία, τις πληροφορίες και τους πόρους για να πραγματοποιηθεί η δουλειά της ομάδας και διευκολύνει τις προσπάθειες της. Ο διαρκής στόχος του είναι να ενθαρρύνει την συμμετοχή των μελών. Αυτό γίνεται, ζητώντας από τα μέλη της ομάδας να παρουσιάζουν τις ιδέες τους και τις προτάσεις σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας ή οποιαδήποτε άλλα θέματα μπορεί να προκύψουν. Καθώς τα μέλη της ομάδας γίνονται πιο άνετα με τη συμμετοχική διαδικασία, έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας που οφείλεται στις ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας. Καθώς ο διαμεσολαβητής, επιτρέπει στην ομάδα να είναι πιο παραγωγική χωρίς ο ίδιος να τους κατευθύνει, παρατηρείτε άνοδος του ηθικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο επικεφαλής της ομάδας αναμένεται επίσης να είναι ο μέντορας, να συμμετέχει στην ανάπτυξη των ανθρώπων μέσα από το ρόλο που έχει αναλάβει. Ως μέντορας, ο ηγέτης πρέπει να είναι χρήσιμος, διακριτικός, ευαίσθητος, προσιτός, ανοικτός και δίκαιος. Ο ηγέτης ακούει, στηρίζει τα εύλογα αιτήματα, μεταφέρει την εκτίμηση, και δίνει φιλοφρονήσεις και χάρες. Τα μέλη της ομάδας θεωρούνται πόροι που πρέπει να αναπτυχθούν. Οι επικεφαλής των ομάδων, ως μέντορες, συμβάλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, την κατάρτιση των ευκαιριών, και παρέχει συνεχή υποστήριξη στις ανάγκες των μελών της ομάδας, ακόμα και κατά τη διάρκεια προσωπικών προκλήσεων (Quinn, 1988).

Ο Belasen (2000), αναφέρει ότι όταν οι ηγέτες παίζουν αποτελεσματικά το ρόλο του μέντορα, διακινεί αξίες και ενσταλάζει την εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας, και αυτό αποτελεί το κίνητρο για να συμμετάσχουν και να συνεισφέρουν. Το κλειδί για την επιτυχή καθοδήγηση είναι να αναγνωρίσουμε ότι περιλαμβάνει την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας σχέσης μεταξύ του μέντορα με τα μέλη της ομάδας (Belasen, 2000). Ο ρόλος του μέντορα έχει εξαιρετικά θετικές συνέπειες στην παραγωγικότητα, στο ηθικό και στη συνοχή της ομάδας. Καθώς οι ηγέτες της ομάδας κερδίζουν την εμπιστοσύνη των μελών της, ενθαρρύνεται η ανοικτή επικοινωνία, τα μέλη της ομάδας αναπτύσσονται και η ομάδα αποκτά εξουσία. Είναι αυτή η αίσθηση της εξουσίας που δίνει κίνητρο στα μέλη να αποδώσουν καλύτερα, να λειτουργήσουν ως μια συνεκτική ομάδα, και αυξάνεται το ηθικό τους, λόγω της σχέσης με τον επικεφαλής της ομάδας και μεταξύ των μελών (Belasen, 2000).

Η έρευνα που διεξάγεται από τον Clark, et al. (2009), συμπίπτει με τις θεωρίες του Belasen και του Quinns σχετικά με το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και το ρόλο του μέντορα. Η έρευνά τους έδειξε ότι η αυξημένη αυτονομία των μελών της ομάδας, ο ενεργός ρόλος τους στη λήψη των αποφάσεων στο χώρο εργασίας, και η αίσθηση της ενδυνάμωσης, της υποστήριξης και της επικοινωνίας δείχνει ότι τα μέλη της ομάδας έχουν την τάση να είναι πιο ενθουσιώδης κατά την εκτέλεση των ρόλων τους και να είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Έτσι, αυτός ο ενθουσιασμός σε συνδυασμό με την ικανοποίηση από την εργασία αυξάνει το ηθικό των μελών της ομάδας, και αυτό έχει θετική επίδραση στη δέσμευση με την επιχείρηση και στη ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας. Εν ολίγοις, όταν οι ηγέτες υιοθετούν το συμμετοχικό στυλ και εκτελούν τους ρόλους του μέντορα και του διαμεσολαβητή, έχουμε βελτίωση της παραγωγικότητας, του ηθικού και η αύξηση της συνοχής της ομάδας είναι αναπόφευκτη. Αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το αυθεντικό στυλ ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Mills (2007), το αυθεντικό στυλ ηγεσίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στα μέλη της ομάδας, επειδή ο ηγέτης είναι άκαμπτος και καταθλιπτικός. Όσοι είχαν υιοθετήσει το αυθεντικό στυλ ηγεσίας, επέλεξαν μια πορεία δράσης, ανεξάρτητη από τα συναισθήματα των ανθρώπων και δεν λαμβάνουν υπόψη την γνώμη τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι διευθυντές που βασίζονται συνήθως σε αυτό το στυλ ηγεσίας, διαπιστώνουν ότι τα κίνητρα και η δέσμευση των μελών της ομάδας τους, μειώνονται καθώς εξαιρούνται την λήψη αποφάσεων (Mills,2007).

Προς στήριξη της θεωρίας του Mill, ο Beck και ο Yeager (1994), αναφέρουν πως οι αυθεντικοί ηγέτες επικεντρώνονται στους δικούς τους στόχους και δεν ενδιαφέρονται για ιδιαίτερες στάσεις ή τις αναπτυξιακές ανάγκες των μελών της ομάδας. Αυτοί οι ηγέτες έχουν την τάση να διατηρούν ένα υψηλό βαθμό ελέγχου γύρω από τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση των εργασιών. Βασίζονται στην παροχή κινήτρων στα μέλη της ομάδας μέσω της επιβολής ποινών και κυρώσεων για τη μη συμμόρφωση. Η κορυφαία προτεραιότητα για τους ηγέτες είναι να γίνει η δουλειά τους, με τον τρόπο που πιστεύουν ότι θα πρέπει να γίνει, δεν αναγνωρίζουν τις ιδέες ή τις προτάσεις από τα μέλη της ομάδας (Mills,2007). Η απομόνωση των μελών της ομάδας από οποιαδήποτε συμμετοχική ευκαιρία μειώνει τη δέσμευση, η οποία με τη σειρά της μειώνει την παραγωγικότητα, επειδή δημιουργεί αρνητικές συμπεριφορές των μελών της ομάδας προς το διευθυντή τους. Όπως ο Belasen (2000) αναφέρει, στην περίπτωση που τα μέλη της ομάδας δεν αισθάνονται ότι είναι ασφαλείς και σεβαστά, και η αίσθηση της αυτοπεποίθησης δεν είναι ενσταλαγμένη, η συμμετοχή και η παραγωγικότητα των εργαζομένων μειώνεται.

Σύμφωνα με τον Hill (2003), ο αυθεντικός ηγέτης θεωρείται το αφεντικό. Ο στόχος των διευθυντών που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ είναι να ασκήσουν ή να αποκτήσουν τον έλεγχο των μελών της ομάδας. Καθώς οι ηγέτες δίνουν οδηγίες, τα μέλη της ομάδας θα αρχίσουν να αποθαρρύνονται, να μην ακολουθούν τις διαταγές και να αμφισβητούν τον ηγέτη. Έτσι η δέσμευση και τα κίνητρα μειώνονται σημαντικά και τα μέλη της ομάδας δεν ενδιαφέρονται πλέον να αυξήσουν τα επίπεδα της παραγωγικότητας ή να ενισχύσουν τη συνοχή της ομάδας (Hill, 2003). Η καθοδήγηση και όχι η διαχείριση μιας ομάδας, επιτρέπει στις ιδιαιτερότητες, τα ταλέντα, τις ιδιότητες και τις γνώσεις να αναδυθούν και να αξιοποιηθούν με στόχο την εξέλιξη της ομάδας. Όταν ένας διαχειριστής βάζει περιορισμούς στις εκφράσεις ή στις συμπεριφορές των μελών της ομάδας, το δυναμικό της και η απόδοση της μειώνεται σημαντικά. Αυτή η αυστηρή ηγεσία μπορεί να περιορίσει την συμμετοχή και το ενδιαφέρον των μελών της ομάδας. Όταν ο διαχειριστής τονίζει την συμμόρφωση, τότε όλοι σκέφτονται ίδια, και όταν όλα τα μέλη σκέφτονται το ίδιο, κανείς δεν σκέφτεται πολύ (Syer και Connolly, 1996). Έτσι, οι μόνες ανησυχίες των μελών της ομάδας, είναι να αποφύγουν την τιμωρία, τις επίπληξης, ή τις ενοχλήσεις.

Οι απόψεις του Fisher (2000), υποστηρίζουν επίσης τις απόψεις του Belasen, του Mills, του McGregor, και του Hill. Αυτός αναφέρει ότι ο παραδοσιακός διευθυντής επιβλέπει, και ότι ο τίτλος επόπτης είναι ένας άλλος ευφημισμός για τον διευθυντή. Τα μέλη της ομάδας εποπτικών αρχών ελέγχουν αυτό που τους λέμε και στη συνέχεια διασφαλίζουν ότι το κάνουν σωστά. Οι μέθοδοι ελέγχου περιλαμβάνουν τη διατήρηση του δικαιώματος για τη λήψη αποφάσεων, και την παροχή περιορισμένων πληροφοριών και πόρων προς την ομάδα. Οι εποπτικές αρχές δημιουργούν μια ατμόσφαιρα όπου τα μέλη της ομάδας καθοδηγούνται από τη διοίκηση, και η συμμόρφωση τους είναι πιο σημαντική από ό, τι η δημιουργικότητα. Έτσι, εκτός από τη μείωση της παραγωγικότητας, λόγω του ελέγχου στους πόρους και στις πληροφορίες, τα μέλη της ομάδας δεν έχουν καμία πιθανότητα να αποκτήσουν τη συνοχή, λόγω της αδυναμίας να μοιραστούν ιδέες και προτάσεις σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας, ή να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εποπτικές αρχές, ή τα αφεντικά, θα πρέπει να αλλάξει τον



τρόπο με τον οποίο ασκούν εξουσία αλλιώς θα συνεχίσουν να εμποδίζουν τις προσπάθειες ενδυνάμωσης, και θα το οποίο επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα, το ηθικό και τη συνοχή της ομάδας (Fisher,2000). Το αυθεντικό στυλ ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένο με θεωρία X του McGregor που υποστηρίζεται επίσης από Belasen.

Η θεωρία X του McGregor του (1960), υποστηρίζει την παραδοσιακή άποψη της κατεύθυνσης και του ελέγχου. Οι διευθυντές που υιοθετούν τις απόψεις της θεωρίας X, πιστεύουν ότι ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει με κάθε ευκαιρία. Έτσι, εξαιτίας αυτής της απέχθειας, τα άτομα πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται, και να απειλούνται με τιμωρία, προκειμένου να είναι παραγωγικοί και να επιτύχουν τους στόχους. Επιπλέον, οι διευθυντές οι οποίοι υιοθετούν την Θεωρία X υποθέτουμε ότι τα άτομα προτιμούν να καθοδηγούνται, επιθυμούν να αποφύγουν την ευθύνη, έχουν μικρή φιλοδοξία, και θέλουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα (McGregor, 1960).

Ο Fisher (2000), σημειώνει ότι κάθε φορά που έχει υιοθετήσει τις παραδοχές της θεωρία X κατά την εργασία με τα μέλη της ομάδας του, κατέληξε να προκαλέσει μη συμμετοχικές συμπεριφορές, που ο ίδιος παραδέχεται ότι αυτές οι συμπεριφορές περιόρισαν την ικανότητα του εργατικού δυναμικού, με τη δημιουργία φόβου, σύγχυσης, και απάθειας (η οποία είναι ακόμη χειρότερη) στο χώρο εργασίας. Όταν οι διευθυντές πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες ή ηλίθιοι, δεν λαμβάνουν το χρόνο για να τους αναπτύξουν ή να τους αμφισβητήσουν. Αυτές οι υποθέσεις που σχετίζονται με το αυθεντικό στυλ ηγεσίας περιορίζουν στην πράξη τις δυνατότητες ανάπτυξης επιδόσεων των μελών της ομάδας. Όταν οι ηγέτες πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εποπτεύονται, βρίσκουν τρόπους για να τους ελέγχουν. Τέτοιες παραδοχές προτρέπουν τους ηγέτες να δημιουργήσουν συστήματα ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να παρακολουθήσουν την εργασία των μελών της ομάδας. Αυτά τα συστήματα ελέγχου μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της ικανότητας των μελών να κάνουν τη δουλειά του. Αυτό είναι επειδή μέλη της ομάδας δαπανούν περισσότερο χρόνο να τεκμηριώσουν την εργασία τους προκειμένου να υπερασπιστούν τις αποφάσεις τους. Αυτό, συνεχίζει να διαιωνίζει τις υποθέσεις από τον επόπτη ότι δηλαδή τα μέλη της ομάδας είναι ανίκανα (Fisher ,2000).

Εν ολίγοις, σύμφωνα με τον Kellerman (2004), η αναποτελεσματική ηγεσία λόγω του αυθεντικού στυλ ηγεσίας αποτυγχάνει να αυξήσει τις επιδόσεις και τα κίνητρα ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Αυτό συμβαίνει διότι οι μάνατζερ χρησιμοποιούν λανθασμένες στρατηγικές και τακτικές, όπως τον φόβο, τον εξαναγκασμό, και την τιμωρία. Στο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, οι μάνατζερ έχουν χαρακτηριστικά όπως η ευελιξία και η επιθυμία να γαλουχήσουν, ενώ στο αυθεντικό στυλ ηγεσίας οι μάνατζερ δεν έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά και αντιμετωπίζουν δυσκολία στην δημιουργία συνοχής της ομάδας, στην παροχή κινήτρων, την αναπέρωση του ηθικού, τη δημιουργία ισχυρών δεσμών, καθώς και την αύξηση της απόδοσης της ομάδας. Οι αυθεντικοί ηγέτες αισθάνονται την ανάγκη να έχουν τον έλεγχο ανά πάσα στιγμή και να επιβάλλονται στα μέλη της ομάδας. Γενικά θεωρείται αναποτελεσματικό στυλ ηγεσίας λόγω των μέσων που χρησιμοποιούν (ή δεν χρησιμοποιούν) για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

### **3.9. Ηγεσία και ομαδική συμπεριφορά**

Εξετάζοντας περαιτέρω το θέμα της ηγεσίας σε σχέση με τη διοίκηση, ο Kumle και ο Kelly (2006) αναλύουν επίσης αυτά τα δύο αντιτιθέμενα στυλ και κατέληξαν πώς αυτά τα στυλ εφαρμόζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο βασίζεται στην ομαδική εργασία. Το επιχείρημα των

συγγραφέων συμπίπτει με εκείνο του Kirkpatrick και του Locke (1991), το οποίο είναι ότι η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο αντίθετες μορφές εποπτείας των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται ενεργά στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, αλλά είναι πράγματι ξεχωριστές οντότητες. Σύμφωνα με τον Kumble και τον Kelly (2006), η ομαδική εργασία είναι κάτι που όλοι οι σύγχρονες ηγέτες μάχονται να καταφέρουν και αργάζονται για να επιτύχουν. Ως εκ τούτου, το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμοστεί θα είναι ενδεικτικό της συμπεριφοράς της ομάδας. Για να δημιουργηθεί μια ομάδα πρέπει να υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας, κάτι το οποίο οι περισσότεροι είναι απρόθυμοι να παρέχουν. Οι συγγραφείς τονίζουν επίσης τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και τη διοίκησης, και οι απόψεις τους να συνεχίσουν να ενισχύουν την παραπάνω έρευνα σχετικά με αυτή η διαφορά.

Ο Kumble και ο Kelly (2006), αναφέρουν ότι η ηγεσία ορίζεται ως η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, στο οποίο τα μέλη της ομάδας έχουν προτεραιότητα, υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία και ειλικρίνεια μεταξύ των υπαλλήλων, και παρέχουν ένα όραμα και θέτουν στόχους για να διατηρήσουν αυτό το όραμα. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εξουσιοδοτηθούν και να τους δίνεται η δυνατότητα να εκτελούν ελεύθερα τα καθήκοντά τους. Τα μέλη της ομάδας αποτελούν προτεραιότητα για τους ηγέτες και να τα υποστηρίζουν, είτε υπάρχουν αποτυχίες ή επιτυχίες, και πρέπει να δείχνουν συμπόνια και κατανόηση. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους ανοικτά και να τους ανακοινώνουν τις καλές ή τις κακές ειδήσεις χωρίς να κρατούν μυστικά. Αυτό εξαλείφει την ανησυχία και τις εντάσεις, και χτίζει την εμπιστοσύνη στον ηγέτη. Τέλος, οι ηγέτες έχουν το πάθος για το όραμα τους και δείχνουν ενδιαφέρον στην ομάδα για την ευημερία της. Αυτό το πάθος αποτυπώνεται με συγκίνηση και κάνει το όραμα περισσότερο προσωπικό για τα μέλη της ομάδας.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Kumble και τον Kelly (2006), τα χαρακτηριστικά διοίκησης και τα στυλ είναι πολύ διαφορετικά. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ προσπαθούν να ελέγξουν τον φόβο αντικατάστασης των εργαζομένων αντί να εστιάζουν στην κατάρτισή τους για την βελτίωση τους, δεν συμμετέχουν σε ανοιχτή επικοινωνία, και προτιμούν να εκτελούν διεργασίες και διαδικασίες με τον δικό τους τρόπο. Όταν οι ρόλοι είναι αυστηρά καθορισμένοι σε έναν οργανισμό, τα στελέχη ελέγχουν όλες τις διαδικασίες μέσω της δύναμης που ασκούν στις ομάδες. Οι διευθυντές δεν αποδέχονται εύκολα την αποτυχία και δέχονται μόνο τις επιτυχίες. Δεν συμπάσχουν και δεν εμπιστεύονται την ομάδα, επιθυμούν την προσωπική επιτυχία, και όχι την επιτυχία της ομάδας. Υιοθετούν την ανάγκη να γνωρίζουν το ύψος της επικοινωνίας, και επικοινωνούν με τα μέλη της ομάδας μόνο μέσω υπαγορεύσεων και οδηγιών. Η διοίκηση δεν αποκαλύπτει τους στόχους της, είναι μυστικοπαθείς και αόριστη όσον αφορά τις ημερήσιες διατάξεις και διαδικασίες. Είναι προσανατολισμένοι προς την κατεύθυνση των δικών τους στόχων χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους εργαζόμενους ή τα μέλη της ομάδας. Ενώ οι συγγραφείς παραδέχονται ότι τα χαρακτηριστικά και το ύψος των διευθυντών αποτυπώνουν έναν αργό τρόπο για να αναπτυχθεί μια επιτυχημένη επιχείρηση. Λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις τους, το ύψος της ηγεσίας είναι επιτακτική ανάγκη να διατηρεί μια συνεκτική μονάδα εργασίας. Τέλος, υπάρχουν δύο άλλες μορφές ηγεσίας που συμπίπτουν με τη διοίκηση σε σχέση με τη θεωρία της ηγεσίας. Αυτές οι δύο μορφές είναι συμμετοχική και αυθεντική ηγεσία.

Αυτές οι μορφές αποδείχτηκε πως είναι παρόμοιες με αυτές τις συμπεριφορές και τις μορφές που συζητήθηκαν προηγουμένως σχετικά με τους ηγέτες σε σχέση με τους μάνατζερ. Η συμμετοχική ηγεσία χαρακτηρίζεται από ένα φιλικό και προσιτό ηγέτη ο οποίος επικοινωνεί ανοιχτά με τους υπαλλήλους, καλωσορίζει τις προτάσεις τους σχετικά με τις διαδικασίες της εργασίας και λαμβάνει σοβαρά υπόψη του της αποφάσεις τους (House & Mitchell, 1974, Pierce & Newstrom,

2011). Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, οι ηγέτες παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους, παρέχοντάς τους αυτονομία στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας που οδηγεί σε αύξηση της προσπάθειας και τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Κάνοντας τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι έχουν ένα σημαντικό ρόλο στην κατάκτηση των στόχων του ηγέτη, είναι πιο αφοσιωμένοι στις ευθύνες τους. Οι συμμετοχικές συμπεριφορές που παρατηρούνται στους ηγέτες, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή εσωτερικών κινήτρων στους εργαζόμενους, την ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης, την αίσθηση της αυτοδιάθεσης, της αυτό-αποτελεσματικότητας και του ελέγχου, επίσης μειώνεται το αίσθημα της αδυναμίας. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέεται με θετικά εργασιακά αποτελέσματα, τη βελτίωση απέναντι στην εργασία και την βελτίωση της απόδοσης χάρη στην παροχή εσωτερικών κινήτρων και στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων (Huang, Joyce, Liy & Gong, 2011). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το αυθεντικό στυλ ηγεσίας.

Οι αυθεντικοί ηγέτες δίνουν οδηγίες και περιμένουν να πραγματοποιηθούν, χωρίς περαιτέρω ερωτήσεις. Αυτό το στυλ είναι παρόμοιο με τις συμπεριφορές των διευθυντικών στελεχών. Οι αυθεντικοί ηγέτες επιδιώκουν να έχουν μια σχέση υπόδουλου-αφέντη με τους υπαλλήλους (Awan & Mahmood, 2011). Σε αντίθεση με το συμμετοχικό στυλ, δεν υπάρχει "ηγέτης" του αυθεντικού στυλ, ούτε υπάρχουν διακριτοί ρόλοι (π.χ., μέντορα, διαμεσολαβητή. Αντ' αυτού, οι ηγέτες ονομάζονται διευθυντές, επόπτες, και αφεντικά, επηρεάζουν τους εργαζομένους μέσω του καταναγκασμού, του φόβου, του εκφοβισμού και της τιμωρίας η οποία μπορεί να έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, το ηθικό και τη συνοχή της ομάδας. Σύμφωνα με Belasen (2000), "οι διευθυντές διαχειρίζονται, οι ηγέτες καινοτομούν. Οι διευθυντές διατηρούν, οι ηγέτες αναπτύσσουν. Οι διευθυντές βασίζονται στον έλεγχο, οι ηγέτες στηρίζονται στην εμπιστοσύνη".

### **3.10. Ηγεσία και Οργανωσιακή μάθηση**

Η ερμηνεία της οργανωτικής μάθησης βασίζεται σε τρεις κλασικές παρατηρήσεις που προέρχονται από μελέτες συμπεριφοράς των οργανισμών. Το πρώτο είναι ότι η συμπεριφορά σε μια οργάνωση βασίζεται στις ρουτίνες (Cyert & March 1963, Nelson & Winter 1982). Η δράση πηγάζει από τη λογική της καταλληλότητας ή της νομιμότητας περισσότερο από ό, τι από την λογική της αιτιώδους συνάφειας ή πρόθεσης. Περιλαμβάνει διαδικασίες που γίνονται βάση των απρόσμενων καταστάσεων. Η δεύτερη παρατήρηση είναι ότι οι οργανωτικές ενέργειες είναι εξαρτώμενες από την ιστορία (Lindblom 1959, Steinbruner 1974). Οι διαδικασίες ρουτίνας βασίζονται στην ερμηνεία παρελθοντικών ενεργειών περισσότερο από τις προσδοκίες για το μέλλον. Η τρίτη παρατήρηση είναι ότι οι οργανώσεις είναι προσανατολισμένες στην επίτευξη των στόχων (Simon 1955, Siegel 1957). Η συμπεριφορά τους εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων που παρατηρούν και τις προσδοκίες που έχουν για αυτά τα αποτελέσματα. Μεγαλύτερες διακρίσεις γίνονται μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας από ό, τι μεταξύ των δύο διαβαθμίσεις.

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της ηγεσίας (Bass, 1990, 1999, Bycio et al., 1995, Zacharatos et al., 2000) μας δείχνει ότι υπάρχουν εκατοντάδες μελέτες σχετικά με τη μέτρηση της ηγεσίας και την επιρροή του ηγέτη. Υπάρχουν πολλά στοιχεία σχετικά με τη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας, της αξίας της στο χώρο εργασίας, τις μεταβλητές απόδοσης, της ικανοποίησης, των κινήτρων και της οργανωσιακής δέσμευσης (Bass, 1990, 1999). Ωστόσο, ο συσχετισμός της ηγεσίας με την οργανωσιακή μάθηση έχει μελετηθεί



ελάχιστα (Popper και Lipshitz, 2000b). Πρόσφατα έχουν πραγματοποιηθεί κάποιες προσπάθειες προκειμένου να αποσαφηνιστεί το θέμα (Senge, 1990, Schein, 1993, Davenport & Prusak, 1998, Edmondson, 1999, Lipshitz et al., 2002), ως επί το πλείστον σε εννοιολογικό επίπεδο. Το μεγαλύτερο μέρος της συζήτησης αφορά τον ρόλο που κατέχει η ηγεσία στη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας διαφάνειας και ψυχολογικής ασφάλειας, η οποία θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για να επέλθει η αποτελεσματική οργανωτική μάθηση (Schein, 1993, Argyris & Schon, 1996, Edmondson, 1999). Σύμφωνα με τον Argyris και τους συνεργάτες του (1996), οι βασικές δυσκολίες για τη δημιουργία και τη διατήρηση αποτελεσματικών οργανωτικών διαδικασιών μάθησης βρίσκονται στην τάση των ανθρώπων για την προστασία της "θετικής εικόνας". Ως εκ τούτου, ο Argyris και ο Schon (1996) ισχυρίζονται, ότι η κύρια πρόκληση για την δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης είναι να μειωθούν οι επιπτώσεις της «αμυντική ρουτίνας», που διαμορφώνουν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Κάποιοι από αυτούς τους ισχυρισμούς αποδείχτηκαν προσφάτως και εμπειρικά.

Για παράδειγμα, μια μελέτη του Edmondson (1996), σε οκτώ μονάδες σε τρία νοσοκομεία, έδειξε με σαφήνεια την επιρροή που είχε η συμπεριφορά των ηγετών, με την προθυμία τους να αναφέρουν τα λάθη. Μια άλλη μελέτη σχετικά με την ανάπτυξη ενός λογισμικού προγράμματος, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι η γνώση που αποκτήθηκε από την αποτυχία είναι συχνά καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία (Abdel-Hamid & Madnick, 1990). Ο Ben-Horin Naot και οι συνεργάτες του (2003,) διαπίστωσαν στα επεισόδια της μάθησης που έχουν ταξινομηθεί ως υψηλής και χαμηλής ποιότητας, ότι η ηγεσία έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη διαφοροποίηση της υψηλής από την χαμηλή ποιότητα μάθησης. Πρόσθετες πτυχές της ηγεσίας που είναι ευνοϊκές για την οργανωσιακή μάθηση δεν έχουν ακόμη αναλυθεί και διερευνηθεί εμπειρικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ (Ηγεσία, Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ομάδες στον Αθλητισμό )

### 4.1. Εισαγωγή

Η βιομηχανία παροχής υπηρεσιών σήμερα εξελίσσεται ραγδαία και η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στις αναπτυγμένες χώρες απασχολείται σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Όσον αφορά την αθλητική βιομηχανία, είναι ευρέως γνωστό πως είναι μια βιομηχανία παροχής υπηρεσιών. Οργανισμοί, όπως ένα γυμναστήριο, μια εταιρία οργάνωσης δραστηριοτήτων αθλητικής αναψυχής, ένα ξενοδοχείο που δραστηριοποιείτε στον χώρο του αθλητικού τουρισμού, μια αθλητική κατασκήνωση είναι όλα παραδείγματα παροχής υπηρεσιών. Ακόμη και σε εκείνες τις εταιρίες που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα, υπάρχει σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό, το στοιχείο του της υπηρεσίας (Αλεξανδρής, 2011).

Το αθλητικό προϊόν έχει κάποια ειδικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα οριστούν παρακάτω (Zeithaml&Binter, 2003) :

1. Οι υπηρεσίες δεν ορίζονται εύκολα διότι δεν είναι χειροπιαστές. Μπορούν να οριστούν μόνο μέσω των εμπειριών και των προσδοκιών των θεατών και των συναισθημάτων των αθλούμενων.
2. Δεν είναι δυνατόν να αποθηκευτούν. Για παράδειγμα, μία προγραμματισμένη εκδήλωση δεν μπορεί να αναβληθεί για άλλη εβδομάδα.
3. Δεν υπάρχει πάντα συνέπεια στην ποιότητα. Υπάρχουν πολύ παράγοντες που επιδρούν στην ποιότητα και δεν είναι πάντα εφικτό να τους ελέγξει η διοίκηση. Ακόμη και αν υποθέσουμε ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες του γυμναστή μπορούν να ελεγχθούν, υπάρχουν πολύ μεταβλητοί παράγοντες όπως η διάθεση του αλλά και η συμπεριφορά των αθλούμενων. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα κυκλικής γυμναστικής δεν μπορεί να είναι κάθε μέρα ίδιο.
4. Η εκτίμηση της ποιότητας είναι υποκειμενική σε μεγάλο βαθμό. Διότι οι προσδοκίες και η αντίληψη των συμμετεχόντων καθορίζουν και κρίνουν σε μεγάλο βαθμό την παροχή της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα κυκλικής γυμναστικής θα κριθεί από τους αθλούμενους που συμμετείχαν.
5. Η παραγωγή και κατανάλωση είναι άμεσα. Για παράδειγμα, ένα τουρνουά τένις «παράγεται» στο γήπεδο και «καταναλώνεται» από τους θεατές την ίδια χρονική στιγμή.
6. Οι αθλητικές υπηρεσίες καταναλώνονται δημόσια. Για παράδειγμα, η συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα αεροβικής άσκησης, πραγματοποιείτε σε ένα δημόσιο ή ιδιωτικό γυμναστήριο δηλαδή σε ένα περιβάλλον ομαδικής άσκησης.
7. Η ζήτηση παρουσιάζει περιοδικότητα καθώς επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες. Για παράδειγμα, υπάρχουν κάποιοι μήνες αιχμής για το γυμναστήριο και κάποιοι μήνες ύφεσης.

### 4.2. Η οργανωσιακή κουλτούρα σε ένα ιδιωτικό Γυμναστήριο

Η Οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού αλλά και να διαμορφώσει την συνολική εικόνα του οργανισμού. Έτσι, η πιθανή πρόθεση του ηγέτη του οργανισμού, είναι η μετάδοση θετικών αξιών στα μέλη. Αυτή η μελέτη εξετάζει τις προθέσεις των ηγετών και τις αντιλήψεις των εργαζομένων που σχετίζονται με την οργανωτική κουλτούρα, καθώς και την ύπαρξη διακριτών υποκουλτούρων ,και την περαιτέρω

επιρροή της υποκουλτούρας στη συμπεριφορά του προσωπικού (πρόθεση να φύγει). Χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι για να περιγράψουν τη συγκεκριμένη διαδικασία. Η μελέτη παρουσιάζει ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ των προθέσεων των ηγετών και των αντιλήψεων των εργαζομένων, και την ύπαρξη υποκουλτούρας που εμφανίζεται ανάλογα με το οργανωτικό επίπεδο. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η κουλτούρα έχει μια πιο άμεση επιρροή στους εργαζόμενους και μια λιγότερο άμεση επίδραση, αν υπάρχει, στην οργανωτική απόδοση (Macintosh & Doherty, 2005).

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ενσωμάτωσε τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές προσεγγίσεις. Οι ποιοτικές μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της επιδιωκόμενης οργανωσιακής κουλτούρας, μέσα από συνεντεύξεις με τους υπευθύνους της εταιρίας για να καθορίσουν ποιες αξίες θεωρούν πιο σημαντικές στα πλαίσια της οργάνωσης και ποιές προσπαθούν να ενσταλάξουν στους εργαζόμενους. Στη συνέχεια, ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε μια ομάδα εργαζομένων για την ποσοτική μέτρηση των αντιλήψεων τους σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας.

Το επίκεντρο αυτής της μελέτης ήταν μια ιδιωτική αλυσίδα γυμναστηρίων που υφίσταται εδώ και 25 χρόνια. Όλα τα κλαμπς της αλυσίδας προσφέρουν τις ίδιες βασικές υπηρεσίες του εξοπλισμού προπόνησης με βάρη, τα μαθήματα αερόβιας προπόνησης, προσωπικές συμβουλές κατάρτισης, καθώς και εγκαταστάσεις φροντίδας των παιδιών των μελών. Υπάρχουν 70 υπάλληλοι στην διοίκηση και 2500 εργαζόμενοι στα κλαμπς. Οι συνεντεύξεις απευθύνθηκαν στον διευθυντή και στον υπεύθυνο των διαδικασιών με σκοπό να προσδιορίσουν την κουλτούρα της οργάνωσης. Έρευνες διεξήχθησαν μεταξύ των υπαλλήλων στα κεντρικά γραφεία κατά τη διάρκεια της μελέτης σε 70 υπαλλήλους και σε ένα τυχαίο δείγμα 300 εργαζομένων σε 9 κλαμπς.

Τα αποτελέσματα μας δείχνουν πως η σωματική άσκηση ήταν η ισχυρότερη αξία της κουλτούρας των εργαζομένων και κυριάρχησε με μεγάλη διαφορά σε σχέση με τις υπόλοιπες. Αυτό δεν αποτελεί έκπληξη δεδομένου ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείτε στον τομέα της φυσικής κατάστασης. Μια άλλη ένδειξη της ισχύος της οργανωτικής κουλτούρας ήταν η σημαντική διαφορά μεταξύ των προθέσεων των ηγετών και του πως αυτοί προτιμούν να είναι τα πράγματα και του τι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι πρέπει να αποτιμάται, να αναμένεται, και να βιώνεται εντός του οργανισμού. Ο Slack (1997) ισχυρίζεται πως αδύναμη κουλτούρα δύναται να έχει ένας οργανισμός στον οποίο το προσωπικό συνεχώς αλλάζει. Αξίζει να σημειωθεί, ότι υποκουλτούρες δεν αποκαλύφθηκαν σε σχέση με τους ατομικούς παράγοντες, όπως η ηλικία, το φύλο, ή το χρόνο εργασίας στην οργάνωση. Οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία του fitness γενικά, μπορεί να είναι αρκετά ομοιογενής και να υπάρχουν λιγότερο διακριτές υποκουλτούρες που βασίζονται σε προσωπικούς παράγοντες.

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τις δραστηριότητες, το προσωπικό, το μάρκετινγκ και τη χρηματοδότηση για το σύνολο της οργάνωσης, και δεν συμμετέχει άμεσα στην παροχή υπηρεσιών γυμναστικής. Το πάθος και η συμπεριφορά είναι δυο αξίες που ήταν χαμηλές για τους διοικητικούς υπαλλήλους και υψηλές για τους εργαζόμενους. Διότι αυτές οι συγκεκριμένες τιμές αφορούν τα κίνητρα, τη στάση και τις προσπάθειες για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Η απόδοση, σε σχέση με την δέσμευση των εργαζομένων στην επιτυχία της εταιρείας, ήταν επίσης υψηλότεροι στο προσωπικό σε σχέση με την διοίκηση. Ως εκ τούτου είναι αξιοσημείωτο ότι τα κεντρικά γραφεία δεν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει εξίσου ισχυρή δέσμευση για τη συγκεκριμένη αξία.

Υπάρχει ένα χάσμα κουλτούρας ανάμεσα σε αυτό που οι ηγέτες σκοπεύουν να κάνουν και πως οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται. Αυτό μπορεί να προκαλέσει σύγχυση τόσο στο προσωπικό

όσο και στους πελάτες. Οι ηγέτες πρέπει να επαναπροσδιορίσουμε ποιές θεωρούν τις βασικές αξίες για τον οργανισμό, και να αναγνωρίσουν ότι υπάρχουν υποκουλτούρες που επικεντρώνονται σε μοναδικές παραλλαγές αυτών των αξιών ( Deal & Kennedy, 1999).

Η πρόθεση του προσωπικού να εγκαταλείψει την επιχείρηση σχετίζεται άμεσα με τις αξίες της εμπιστοσύνης, με το αίσθημα της ασφάλειας, με τις προοπτικές ανάπτυξης εντός του οργανισμού και με τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού. Τα ευρήματα αυτά αντιστοιχούν με τους ισχυρισμούς του Smart και του St' John's(1996), ότι δηλαδή οι ενέργειες που εκτιμούν το άτομο είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές που το αξιολογούν και το ελέγχουν στην πράξη. Περαιτέρω δείχνουν ότι μια " Εξανθρωπισμένη κουλτούρα " (Mele, 2003) θα ενισχύσει όντως το κοινωνικό κεφάλαιο ενός οργανισμού. Η καινοτομία και το πάθος, είναι επίσης δύο αξίες οι οποίες αντικατοπτρίζουν το πώς οι άνθρωποι εκτελούν το έργο τους, επίσης συνδέονται με την πρόθεση του προσωπικού να αποχωρήσει από την οργάνωση.

Η πρόθεση των διευθυντών να αποχωρήσουν από την οργάνωση συνδέθηκε με τέσσερις από τις αξίες του οργανισμού, ενώ η πρόθεση των εργαζομένων στα κλαμπς να αποχωρήσουν από την οργάνωση συνδέεται στενά με τις οκτώ αξίες, ιδιαίτερα με την φροντίδα / εμπιστοσύνη και την ακεραιότητα. Η φροντίδα για τους άλλους και το συναίσθημα από την φροντίδα της οργάνωσης είναι δύο πολύ σημαντικές αξίες για όλους. Για την διοίκηση και τους εργαζομένους στα κλαμπς οι πιο σημαντικές τιμές ήταν εκείνες που εστιάζουν στους ανθρώπους και όχι στις πρακτικές.

Είναι ευρέως διαδεδομένο ότι μια ισχυρή κουλτούρα θα συμβάλλει στην οργανωτική την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Alvesson & Berg, 1992, Barney, 1986, Bretz & Judge, 1994, Deal & Kennedy, 1999, Denison, 1990, Kent & Weese, 2000, Smart, 2003, Smart & StJohn, 1996, Smart & Wolfe, 2000). Ωστόσο, τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η πρόθεση των πελατών να αποχωρήσουν συνδέεται με το πάθος και την παροχή των υπηρεσιών άθλησης. Δηλαδή, στο βαθμό που το προσωπικό είναι παθιασμένο με το έργο του. Άλλοι παράγοντες, όπως η τιμή, η τοποθεσία, ή οι παρεπόμενες υπηρεσίες που προσφέρονται, μπορεί να είναι πιο σημαντικοί παράγοντες για τη διατήρηση του πελάτη. Αν η επίδραση του πολιτισμού επηρεάζει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα στην πραγματικότητα διαμεσολαβείτε από την επιρροή της στους εργαζομένους, τότε είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη φύση αυτής της επιρροής (Macintosh & Doherty, 2005).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΥΓΕΙΑ (Ηγεσία και Οργανωσιακή κουλτούρα)**

### **5.1. Η Ηγεσία στα Νοσοκομεία**

Η ηγεσία στα νοσοκομεία είναι σημαντικό να διερευνηθεί μέσω του αντίκτυπου της στις επιδόσεις των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση, την ομαδική εργασία και τη φροντίδα των ασθενών. Η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει επίσης αντίκτυπο στα στυλ ηγεσίας, και οι ηγέτες επιλέγουν το στυλ που ταιριάζει καλύτερα στην κουλτούρα τους καθώς και στην αποστολή, στις αξίες και στους στόχους του οργανισμού. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, ως εκ τούτου, τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται θα έχουν αντίκτυπο στις συμπεριφορές των νοσοκόμων, των νοσηλευτικών ομάδων, καθώς και στην ικανοποίησή τους, όλα αυτά έχουν επηρεάζουν τον βαθμό της ποιότητας της φροντίδας των ασθενών (Hill,2011).

## 5.2. Η σημασία της ηγεσίας στα Νοσοκομεία

Η ηγεσία στα νοσοκομεία είναι σημαντική για δύο λόγους. Κατ' αρχάς, η ηγεσία έχει αντίκτυπο στην δέσμευση και στην αφοσίωση των εργαζομένων, για την υποστήριξη των αξιών, της αποστολής και του οράματος του νοσοκομείου. Δεύτερον, αυτή η δέσμευση και η αφοσίωση σχετίζονται τόσο με την απόδοση του νοσοκομείου όσο και με την απόδοση των εργαζομένων που επηρεάζει την ποιότητα της περίθαλψης που λαμβάνουν οι ασθενείς. Ο Gunderman (2009) αναφέρει πως η ποιότητα των ηγετών θα έχει αντίκτυπο στην περίθαλψη των ασθενών και τον τρόπο που το φάρμακο θα χρησιμοποιηθεί στο μέλλον. Η κακή ή μέτρια ηγεσία, θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των νοσοκομείων, καθώς και στην ποιότητα της περίθαλψης που λαμβάνουν οι ασθενείς. Μόνο η αποτελεσματική ηγεσία θα δώσει τη δυνατότητα στα νοσοκομεία να μεταφέρουν με επιτυχία τις αξίες τους, την αποστολή τους, και να επιτύχουν το όραμα και τους στόχους τους (Gunderman, 2009).

Καθώς το μέλλον της ιατρικής μελετάται, ο Gunderman (2009) αναφέρει ότι μία από τις πιο σημαντικές επενδύσεις που οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να κάνουν, είναι η βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ηγετών, προκειμένου να προετοιμαστούν για τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που βρίσκονται μπροστά μας. Η επένδυση αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο τη γνώση των υφιστάμενων επιχειρήσεων και την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος της υγειονομικής περίθαλψης, αλλά τη γνώση και τις δεξιότητες για να επενδύουν στους υπαλλήλους οι οποίοι θα προσθέσουν αξία στο νοσοκομείο. Επίσης θα πρέπει να κρατήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων σε υψηλό επίπεδο, προκειμένου να τους δώσουν κίνητρα, βελτιώνοντας την απόδοσή τους στην εργασία, τα ποσοστά του κύκλου εργασιών και την φροντίδα των ασθενών. Ως εκ τούτου, η ιατρική, η νοσηλευτική, και τα άλλα επαγγέλματα που αφορούν την υγεία πρέπει να επενδύσουν περισσότερο στην ανάπτυξη και τη μόρφωση των ηγετών τους. Η υγειονομική περίθαλψη στις ΗΠΑ δεν είναι ιδιαίτερα καλή, και υπάρχει μια ηθική ευθύνη για την εξασφάλιση ότι η υγειονομική περίθαλψη κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση (Gunderman, 2009). Είναι επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες του νοσοκομείου να συνειδητοποιήσουν ότι οι ασθενείς δεν είναι μόνο πελάτες, και ότι οι γιατροί, οι νοσηλευτές και οι άλλοι επαγγελματίες της υγείας δεν είναι μόνο οι εργαζόμενοι των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Οι ασθενείς και οι γιατροί δεν εξυπηρετούν ακριβώς τα νοσοκομεία και τα συστήματα υγείας. Αντ' αυτού, τα νοσοκομεία και τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, επιτρέπουν σε αυτούς τους επαγγελματίες υγείας να παρέχουν στους ασθενείς και στις κοινότητες την καλύτερη δυνατή φροντίδα. Οι ηγέτες του νοσοκομείου πρέπει να αναγνωρίσουν τι είναι το πιο σημαντικό για την δουλειά που κάνουν κάθε μέρα, όπως το να βρουν τρόπους να βοηθήσουν όλους τους εργαζόμενους στην υγειονομική περίθαλψη να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (Gunderman, 2009).

Προκειμένου τα νοσοκομεία να συμβαδίσουν με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης, δαπανούν σημαντικά ποσά χρημάτων που επενδύουν σε υποδομές, στην ανακαίνιση των εγκαταστάσεων για την βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης, και την αγορά νέου εξοπλισμού, ο οποίος είναι απαραίτητος. Ωστόσο, αυτό που συχνά παραβλέπεται είναι ότι λίγος χρόνος και προσπάθεια δαπανάται στην ανάπτυξη και στην κατανόηση των ανθρώπων που εργάζονται στα νοσοκομεία, όμως είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτά που κάνουν τη διαφορά. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να είναι τόσο καλή όσο και οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτούς, μόνο. Όχι μόνο οι ηγέτες του τομέα της υγείας πρέπει να κατανοήσουν τη φύση της οργάνωσής, αλλά θα πρέπει να κατανοήσουν και τον σημαντικό ρόλο που οι γιατροί, οι νοσηλευτές, και η τεχνολογία μπορούν να διαδραματίσουν. Εάν οι ηγέτες δεν



καταλαβαίνουν τους ανθρώπους που εργάζονται γι' αυτούς, τότε οι επιδόσεις τους θα είναι αρνητικές και αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο οικονομικά όσο και στην περίθαλψη των ασθενών (Gunderman, 2009). Το βασικό προσωπικό είναι ήδη στο σύντομο ανεφοδιασμό, και εάν οι οργανώσεις δεν κάνουν μια προσπάθεια να κατανοήσουν όσους εργάζονται στο εσωτερικό τους, διατηρώντας αυτούς τους εργαζόμενους, καθώς και την πρόσληψη νέου προσωπικού, θα υπάρξουν καταστροφικές συνέπειες (Gunderman, 2009). Όταν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζομένων δεν αναγνωρίζονται, τότε η απόδοση στην εργασία μειώνεται, και αυτό θέτει σε κίνδυνο όχι μόνο τη χρηματοοικονομική επίδοση του νοσοκομείου, αλλά τις ζωές των ασθενών.

Ο Gunderman (2006) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αποτυχία των ηγετών να κατανοήσουν τα ανθρώπινα κίνητρα, να επιτύχουν την δέσμευση και την αφοσίωση των υπαλλήλων επιδρά αρνητικά στην οργανωσιακή απόδοση. Προκειμένου οι ηγέτες να βελτιώσουν την αφοσίωση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία, τις επιδόσεις τους, καθώς και την οργανωσιακή απόδοση, πρέπει να εξετάσουν την ηγεσία εντός των οργανώσεων με βάση τις τρέχουσες θεωρίες ηγεσίας (συμμετοχική εναντίον αυθεντική, Θεωρία X εναντίον Θεωρία Y, κλπ) που έχουν σχέση με τα επαγγελματικά κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων. Όταν πρόκειται για την αποτελεσματική ηγεσία, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως από τον Kirkpatrick, τον Locke (1991) και τον Belasen (2000), τα κίνητρα, η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών, των εργαζομένων, κ.λπ., θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο. Υπάρχουν βασικά ερωτήματα που οι ηγέτες πρέπει να σκεφτούν σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων και τα κίνητρα. Γιατί μερικοί άνθρωποι εργάζονται σκληρότερα από τους άλλους; Ποια είναι τα βήματα που οι ηγέτες πρέπει να ακολουθήσουν για να ενισχύσουν τα κίνητρα των εργαζομένων; Ποια είναι τα πιο αποτελεσματικά κίνητρα - θετική ανατροφοδότηση, χρηματικές αμοιβές, και ο έπαινος, ή οι απειλές της απόλυσης, του υποβιβασμού ή της μείωσης της αμοιβής; Μπορούν οι επιδόσεις των εργαζομένων να βελτιωθούν μέσω της κυριαρχίας και του ελέγχου, ή είναι καλύτερα να αυξηθεί η αυτονομία και να ενθαρρύνεται η ενδυνάμωση; Οι ηγέτες δεν θα πρέπει να παραμελούν αυτές τις ερωτήσεις, διότι αυτό έχει αντίκτυπο στα οικονομικά συμφέροντα του οργανισμού (Gunderman, 2009).

Είναι προφανές ότι η απόδοση των οργανισμών υγείας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι η αποτελεσματικότητα των ηγετών στο πλαίσιο της οργάνωσης της υγειονομικής περίθαλψης, να περιλαμβάνει διοικητές νοσοκομείων, ιατρούς, νοσηλευτές και την υποστήριξη του προσωπικού καθώς επίσης και την μεταφορά των αξιών, της αποστολή, και του πολιτισμού. Δεύτερον, είναι η αφοσίωση, η παροχή κινήτρων, η δέσμευση και η απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, είναι η μορφή με την οποία η οργάνωση είναι δομημένη. Ακόμα και όταν οι οργανισμοί αποτελούνται από τους καλύτερους ανθρώπους και έχουν επενδυθεί πολλά χρήματα σε ανθρώπινο κεφάλαιο, μπορεί να έχουν κακές επιδόσεις αν είναι οργανωμένοι με τρόπους που δημιουργούν συγκρούσεις και αποτρέπουν τους εργαζόμενους από το να εργάζονται μαζί παραγωγικά (Gunderman, 2009). Η μορφή του οργανισμού υγειονομικής φροντίδας που περιλαμβάνει την οργανωτική κουλτούρα και την κουλτούρα του οργανισμού, μπορεί να έχει αντίκτυπο στις συμπεριφορές εντός του οργανισμού, ειδικά όταν οι διαχειριστές είναι τα άτομα που είναι υπεύθυνα να δώσουν το παράδειγμα και να βοηθήσουν στην καλλιέργεια της κουλτούρας.

### **5.3. Οργανωσιακή κουλτούρα και Νοσοκομεία**

Η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τις κοινές πεποιθήσεις, τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των ατόμων σε έναν οργανισμό (Boan & Funderburk, 2003). Λόγω αυτής της κοινής αντίληψης

των εργαζομένων σχετικά με τους οργανωτικούς κανόνες και τις αξίες, η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει τις αλλαγές ή τις βελτιώσεις στις διαδικασίες και στις διεργασίες, καθώς και την απόδοση των εργαζομένων (Boan & Funderburk, 2003). Σύμφωνα με τον Boan και τον Funderburk (2003), η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει κάθε προσπάθεια για την εφαρμογή της αλλαγής και μπορεί να επηρεάσει διάφορες πτυχές της οργανωτικής απόδοσης, όπως τους πελάτες (π.χ., ασθενείς), την ικανοποίηση των εργαζομένων και τις καινοτομίες. Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν παρουσιάζεται αυτόματα όταν αυτός ιδρύεται. Εμφανίζεται καθώς οι ομάδες αρχίζουν να μοιράζονται εμπειρίες, να αναπτύσσουν τη σταθερότητα, και να χτίζουν μια ιστορία μαζί. Όταν ένας οργανισμός καθίσταται επιτυχής, το προσωπικό αρχίζει να προσαρμόζεται και να μαθαίνει πώς να αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις, δημιουργώντας έτσι αυτή τη σταθερότητα και την ιστορία που παρέχει οικειότητα καθώς και την αίσθηση ότι ανήκει σε μία ομάδα. Έτσι, με την πάροδο του χρόνου οι παραδοχές, οι κανόνες και οι αξίες που αναπτύσσονται γίνονται μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, μέσα στην οποία οι νέοι εργαζόμενοι εγκλιματίζονται (Boan & Funderburk, 2003). Η αυξημένη επιτυχία ενός οργανισμού ενισχύει τους κανόνες, με αποτέλεσμα την περαιτέρω ενίσχυση της κουλτούρας του οργανισμού (Boan & Funderburk, 2003). Στο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει πλευρές της οργανωτικής ζωής που με την σειρά τους επηρεάζουν την νοσηλευτική φροντίδα, την ικανοποίηση από την εργασία, και την ασφάλεια των ασθενών (Boan & Funderburk, 2003).

Όπως ο Boan και ο Funderburk (2003) αναφέρουν, προκειμένου οι φορείς υγειονομικής περίθαλψης να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, προσαρμόζονται στον ταχέως μεταβαλλόμενο κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης, και για να παραμείνουν ανταγωνιστική, η απόδοση των υπαλλήλων πρέπει να είναι στα υψηλότερα επίπεδα. Η κουλτούρα του οργανισμού, και το κοινό όραμα της ηγεσίας, χρησιμεύουν ως οδηγός για τις κοινωνικές και ατομικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Boan & Funderburk, 2003). Η αποστολή ενός οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη μετάδοση του οράματος, και η αποτυχία των ηγετών να φέρουν εις πέρας αυτήν την αποστολή και να την μεταφέρουν στους υπαλλήλους μπορεί να παρεμποδίσει τις προσπάθειες για την βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί η πρόοδος ως αποτέλεσμα της συνολικής οργανωτικής απόδοσης, οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, πρέπει να δώσουν κίνητρα για την ενίσχυση της κουλτούρας και να τονίσουν την αποστολή της. Το κλειδί σε αυτήν την προσέγγιση δεν είναι οι ηγέτες να παροτρύνουν ή να απαιτούν τις προσπάθειες για την ενίσχυση της ποιότητας, ή να προσπαθούν να ελέγχουν την ποιότητα των εργασιών του προσωπικού. Αυτό που οι ηγέτες καλούνται να κάνουν, είναι αυτό το οποίο κάνουν καλύτερα, δηλαδή να προσδιορίζουν με σαφήνεια τις κεντρικές αξίες και την αποστολή του οργανισμού, ώστε το προσωπικό να κατανοήσει ότι η ποιότητα και η απόδοση του προσωπικού αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της οργάνωσης που συνδέονται με την κουλτούρα της (Boan και Funderburk, 2003).

Ο Chee, ο Kamal, και ο Wingender (2011) συνδέουν τον ορισμό της οργανωτικής κουλτούρας με αυτόν του Boan και του Funderburks (2003), ο οποίος είναι ότι η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνει τις συμπεριφορές των εργαζομένων μέσα από τις πεποιθήσεις και τις αξίες οι οποίες είναι ευρέως διαδεδομένες στα πλαίσια ενός οργανισμού. Ο Chee et.al. (2003), αναφέρει ότι ο πολιτισμός ενός οργανισμού παρέχει στους εργαζομένους μια «εσωτερική πυξίδα» που κατευθύνει τις προσπάθειες και τις ενέργειες των εργαζομένων όσον αφορά το τι πρέπει να πραγματοποιηθεί, με ποιο τρόπο θα επιτευχθεί, πώς οι δραστηριότητες και οι στόχοι σχετίζονται, πώς αυτή η επιτυχία μετριέται, και πώς οι εργαζόμενοι θα μοιραστούν αυτές τις επιτυχίες. Έτσι, η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να ενεργοποιήσει και να παροτρύνει τους υπαλλήλους να

προβούν σε ενέργειες που βοηθούν τον οργανισμό να πραγματοποιήσει την αποστολή και τους στόχους του, το οποίο επηρεάζει την παραγωγικότητα, τη δέσμευση, την αυτοπεποίθηση και τη δεοντολογική συμπεριφορά (Chee et. al., 2003).

Ο λόγος για τον οποίο η οργανωτική κουλτούρα είναι σημαντικό να διευκρινιστεί, όταν συζητάμε για την αποτελεσματική ηγεσία, καθώς και τα στυλ ηγεσίας στα νοσοκομεία, οφείλεται στο γεγονός ότι οι υγειονομικοί οργανισμοί αποτελούνται από πολλά επίπεδα ηγεσίας στα οποία πρέπει να δοθούν κατευθύνσεις, και να καθοδηγηθούν οι ομάδες στο εσωτερικό της. Αυτό είναι κρίσιμο προκειμένου η διοίκηση του νοσοκομείου να διευκολύνει και να διαδώσει τις αξίες με γνώμονα την ποιότητα στον οργανισμό, ειδικά για τους ηγέτες. Έτσι, όσο οι διαχειριστές τονίζουν το ρόλο της ποιότητας ως μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, σε συνδυασμό με την αποστολή και το όραμά του, μπορεί να διαδίδεται μέσα από την ηγεσία των πολλαπλών επιπέδων του οργανισμού ώστε να συμπεριλάβει τόσο τους γιατρούς όσο και τις ομάδες των νοσηλευτών (Boan & Funderburk, 2003). Τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται από τους διαχειριστές, καθώς και από τους γιατρούς θα πρέπει να συμπίπτουν με την αποστολή του νοσοκομείου και τις αξίες που σχετίζονται με την ποιότητα, καθώς και την απόδοση. Τα στυλ ηγεσίας παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο για το πώς η αποστολή και το όραμα υποστηρίζονται και διαδίδονται. Οι ηγέτες μέσα στο περιβάλλον του νοσοκομείου πρέπει να αποτελούν παράδειγμα για τους υπόλοιπους εργαζόμενους, και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται μπορεί να έχει αρνητική ή θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς και στις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ποιότητα.

Οι απόψεις του Nahavandi (2009) σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, συμπίπτουν με εκείνες τις απόψεις του Gunderman (2006) και του Chee et al. (2011). Δηλώνει ότι, δεδομένου ότι η ηγεσία είναι μια «κοινωνική και διαπροσωπική διαδικασία, η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ηγεσία είναι αναμφισβήτητη». Έτσι, για να γίνουν κατανοητές οι μορφές ηγεσίας που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο ενός οργανισμού απαιτείται κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού, που συνδέεται με τις αξίες και τις πεποιθήσεις και αυτό επηρεάζει την ηγεσία και το διαπροσωπικό στυλ (Nahavandi, 2009). Η κουλτούρα μπορεί να έχει αντίκτυπο στην κρίση των εργαζομένων σχετικά με τον ποιόν θεωρούν αποτελεσματικό ηγέτη. Είτε μια κουλτούρα θεωρείται άκαμπτη, με πολλούς κανόνες και κανονισμούς, είτε θεωρείτε ευέλικτη με λιγότερους κανόνες σχετικά με τη συμπεριφορά, και μπορεί να επηρεάσει το στυλ ηγεσίας, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις επιδόσεις τους (Nahavandi, 2009).

Εν ολίγοις, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο, προκλητικό και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Πόσο αποτελεσματικός και αποδοτικός ένας οργανισμός θα είναι εξαρτάται από τις δράσεις και τις επιδόσεις των γιατρών και του προσωπικού, όπως επίσης και από τις συμπεριφορές τους οι οποίες σε μεγάλο βαθμό επηρεάζονται από την κουλτούρα του οργανισμού. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να έχει δυναμική επίδραση στο στυλ ηγεσίας που υιοθετήθηκε από την διοίκηση του νοσοκομείου καθώς και τους γιατρούς, οι οποίοι με τη σειρά τους επηρεάζουν την παραγωγικότητα, την απόδοση, τη δέσμευση, την αυτοπεποίθηση και τη δεοντολογική συμπεριφορά των εργαζομένων (Chee et al., 2011). Ένα σημαντικό θέμα το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί, είναι ποιο στυλ ηγεσίας είναι το πιο ευεργετικό για τους διοικητές του νοσοκομείου και τους γιατρούς να υιοθετήσουν προκειμένου να υποστηρίξουν τον πολιτισμό, την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού και θα αυξήσουν την απόδοση του νοσοκομείου και των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και κουλτούρας. Ο Cameron και ο Quinn (1999) χρησιμοποιούν το πλαίσιο ανταγωνιστικών τιμών για περιγράψουν τους τύπους των ρόλων ηγεσίας και της κουλτούρα του

οργανισμού. Άλλες θεωρίες όπως του McGregors η θεωρία X και η θεωρία Y σχετικά με τα στυλ ηγεσίας και η θεωρία του Evan για την πορεία-στόχο στυλ ηγεσίας, καθορίζουν τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της ηγεσίας (Evans, 1970). Οι αυθεντικές μορφές έναντι των συμμετοχικών μορφών ηγεσίας του Evans που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές και οι Θεωρίες X και Y του McGregor που χρησιμοποιούνται από τους γιατρούς είναι σημαντικό να συζητηθούν σε σχέση με αυτό το πλαίσιο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (Διοίκηση και Ηγεσία)**

### **6.1. Εισαγωγή**

Η παιδαγωγική ορίζεται ως η επιστήμη της αγωγής του ανθρώπου (Παπάς, 1988). Ειδικότερα η αγωγή του ανθρώπου ορίζεται ως η «κοινωνική επιστήμη, η οποία εξετάζει τον άνθρωπο, δηλαδή τις αλλαγές της συμπεριφοράς του κυρίως στην παιδική και εφηβική ηλικία, υπό το πρίσμα των επιδράσεων της διαδικασίας αγωγής και μάθησης» (Ξωχέλλης, 1986, σ.11.). Οι έννοιες της αγωγής και της εκπαίδευσης είναι αλληλένδετες και αλληλο-διαπλέκονται με άλλες έννοιες με παρόμοια σημασία όπως τη διδασκαλία, τη μόρφωση και γενικότερα την παιδεία. Εάν ληφθεί υπόψη πως η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία και εξελίσσεται διαρκώς, διαπιστώνει κανείς ότι όλες οι παραπάνω έννοιες διεισδύουν η μία μέσα στην άλλη με τρόπο σχεδόν αδιαχώριστο.

Η σχολική αγωγή εκφράζεται συνήθως από το σύνολο των επιδράσεων της ενήλικης γενιάς που επιδιώκει την ολόπλευρη και αρμονική ανάπτυξη του μαθητή καθώς και την αυτοδύναμη ένταξή του στο σύγχρονο κόσμο. Η μόρφωση και η παιδεία χρησιμοποιείται ως υπερκείμενος όρος όλων, με την έννοια της τελειοποίησης της φύσης του ανθρώπου (Πατέλης, 2000). Η βάση της σχολικής αγωγής και της εκπαίδευσης αποτελεί η σχολική μονάδα.

Η σχολική μονάδα αποτελεί το βασικό κύτταρο κάθε οργανωμένης κοινωνίας και είναι απ' τους σημαντικότερους θεσμούς κοινωνικοποίησης ενός νέου ατόμου (Τσαούσης, 1983). Σήμερα είναι γενικώς αποδεκτό ότι το σχολείο αποτελεί σημαντικό και αναντικατάστατο θεσμό απ' τη μια συνδεδεμένο με το κοινωνικό σύστημα και απ' την άλλη εκφράζοντας ένα συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στην ιστορική παράδοση στο παρόν και στο μέλλον (Μπίκος, 2004). Το σχολείο είναι μια οργανωμένη κοινωνική οντότητα, που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους για την προώθηση των οποίων διαθέτει κατάλληλη δομή και οργάνωση. Το έργο που επιτελείται στο σχολείο εκτίνεται στις ακόλουθες τρεις διαστάσεις: την παιδαγωγική, την εκπαιδευτική και την διοικητική (Σαϊτης, 2008).

### **6.2. Διοίκηση και Σχολείο**

Η στοχοθεσία που αφορά την εκπαίδευση αναπόφευκτα επηρεάζεται από πιέσεις που προέρχονται από το ευρύτερο εκπαιδευτικό περιβάλλον και οδηγεί σε ερωτήσεις που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα του «οράματος» του σχολείου. Πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Αγγλίας και της Ουαλίας, έχουν ένα εθνικό πρόγραμμα σπουδών, που συνδέονται με την εθνική αξιολόγηση και τα συστήματα ελέγχου, αυτές οι κυβερνήσεις αφήνουν ελάχιστα περιθώρια για τα σχολεία να αποφασίσουν και να θέσουν τους δικούς τους εκπαιδευτικούς στόχους. Η ηγεσία



υπό την έννοια της ηθικής υποστήριξης και των αφαιρείται από όσους εργάζονται εκεί (Wright, 2001).

Το βασικό ζήτημα εδώ είναι ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές σχολείων είναι σε θέση να τροποποιήσουν την κυβερνητική πολιτική και να αναπτύξουν εναλλακτικές προσεγγίσεις με βάση στις αξίες και το όραμα στο επίπεδο του σχολείου. Μήπως πρέπει να ακολουθήσουν το αρχικό πλάνο, ή μπορούν να δράσουν σύμφωνα με την προσωπική τους βούληση; Ο Gold et al (2003) , πραγματοποιείσαι μια έρευνα που αφορά δέκα «εξαιρετικούς» διευθυντές στα Αγγλικά εκπαιδευτικά ιδρύματα που αρχίζουν να αντιμετωπίζουν αυτό το κεντρικό ζήτημα. Παίρνοντας ως δεδομένο ότι οι διευθυντές σχολείων είναι ουσιαστικά «φορεί αξίας" ... η βελτίωση του σχολείου δεν είναι μια τεχνοκρατική επιστήμη, αλλά μάλλον μια διαδικασία αναζήτησης καλύτερων τρόπων για να ενσωματωθούν ιδιαίτερες εκπαιδευτικές αξίες στις εργασιακές πρακτικές στα ... συγκεκριμένα σχολεία» .

Ο Gunter (2004) δείχνει ότι οι ετικέτες που χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν το συγκεκριμένο πεδίο έχουν μετατραπεί από «εκπαιδευτική διοίκηση» σε «εκπαιδευτική ηγεσία». Στην Αγγλία, αυτή η μετατόπιση επεξηγείται πιο έντονα από το άνοιγμα του Εθνικού Κολλεγίου για τη Σχολική Ηγεσία το 2000, που περιγράφονται ως «αλλαγή παραδείγματος» (Bolam, 2004). Υπάρχουν πολλές διαφορετικές έννοιες της ηγεσίας, ο Yukl (2002) υποστηρίζει ότι «ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός. Μερικοί ορισμοί είναι πιο χρήσιμοι από άλλους, αλλά δεν υπάρχει "σωστός" ορισμός» .

Η μελέτη του Day, του Harris και του Hadfield (2001) που αφορά δώδεκα «αποτελεσματικές» σχολικές μονάδες οδηγεί στο συμπέρασμα ότι θέτονται συζήτηση για διάφορα διλήμματα που αφορούν την ηγεσία του σχολείου. Ένα από αυτά αφορά τη διαχείριση, η οποία συνδέεται με τα συστήματα και τους «τίτλους», και την ηγεσία, η οποία θεωρείται ότι είναι σχετική με την ανάπτυξη των ανθρώπων. «Ανάπτυξη και συντήρηση» αναγνωρίζονται δύο διαφορετικές έννοιες με διαφορετική ένταση (Cuban's ,1988). Ο Bush (1998 ) συνδέει την ηγεσία με τις αξίες ή τους σκοπούς, ενώ η διοίκηση αφορά την εφαρμογή ή τα τεχνικά ζητήματα. Πρέπει να δοθεί ίση έμφαση στην ηγεσία και στη διοίκηση, στα σχολεία και στα κολέγια για είναι να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να επιτύχουν τους στόχους τους. Ενώ ένα σαφές όραμα μπορεί να είναι απαραίτητο για να καθορίσει τη φύση και την κατεύθυνση της αλλαγής. Εξίσου σημαντικό είναι να εξασφαλιστεί ότι οι καινοτομίες εφαρμόζονται αποτελεσματικά και ότι οι υπολειπόμενες λειτουργίες του σχολείου μεταφέρονται αποτελεσματικά ενώ ορισμένα στοιχεία υπόκεινται σε αλλαγές

Ηγεσία και η διοίκηση είναι δυο διακριτές έννοιες, εξίσου σημαντικές. Οργανισμοί με κακή διαχείριση αλλά με ισχυρούς χαρισματικούς ηγέτες μπορούν να επιβιώσουν προσωρινά ενώ στην συνέχεια καταστρέφονται. Η πρόκληση των σύγχρονων σχολείων απαιτεί την αντικειμενική προοπτική της διοίκησης σε συνδυασμό με το όραμα και τις αξίες της ηγεσίας (Bolman και Deal, 1997)

Η έρευνα του Blasi και του Blasi's(1998), στην οποία συμμετείχαν 800 διευθυντές από τα δημοτικά, τα γυμνάσια και τα λύκεια της Αμερικής, υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγετική συμπεριφορά περιλαμβάνει τρεις πτυχές:

- Συζητήσεις με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς (conferencing)
- Προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών
- Προώθηση της επίδρασης των εκπαιδευτικών

Σύμφωνα με τη θεωρία των οργανώσεων, το σχολείο εμφανίζει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας οργάνωσης, δηλαδή, έχει εξειδικευμένο χαρακτήρα, στηρίζεται σε μια συγκεκριμένη δομή και επιτελεί μέσω των ανθρώπων που το στελεχώνουν ένα κοινωνικό σκοπό (Gray, 1985) Οι



εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν την υποχρέωση να λειτουργούν αποτελεσματικά, να διαχειρίζονται ορθολογικά τους υλικούς και άυλους πόρους, και συνεχώς να βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Πετρίδου, 1998). Η απαίτηση των κοινωνιών για νέα γνώση, η οποία να μετασχηματίζεται εύκολα σε προϊόν ή υπηρεσία, έδωσε έμφαση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία και προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του σκοπού ύπαρξης κάθε οργανισμού μάθησης (Ξυροτήρη-Κουφίδου, 2000).

Σύμφωνα με τον Southworth (2004b), οι ηγέτες επηρεάζουν τη μάθηση μέσω τριών βασικών στρατηγικών:

- Μοντελοποίηση
- Παρακολούθησης
- Διάλογος.

Αντίθετα στα συγκεντρωτικά συστήματα όπως το ελληνικό η εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί τον τελικό αποδέκτη αποφάσεων της εκπαιδευτικής πολιτικής, διαθέτει μικρό βαθμό αυτονομίας στη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων, αφού αποτελεί την απόληξη ενός κεντρικά σχεδιασμένου και ελεγχόμενου συστήματος (Λαϊνάς, 2000). Έρευνες για το προφίλ των αποτελεσματικών σχολείων έδειξαν ότι η φοίτηση και η πρόοδος των μαθητών επηρεάζεται σημαντικά απ' τα χαρακτηριστικά των ιδρυμάτων, όπως είναι: α) η εκπαιδευτική ηγεσία, β) το οργανωτικό πλάνο ανάπτυξης του σχολείου, γ) ο βαθμός αυτονομίας, δ) το σχολικό κλίμα, ε) η σταθερότητα και η συνοχή του προσωπικού, στ) η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, ζ) τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται μέσα απ' τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων (Purkey & Smith, 1983, Reynolds, 1990).

### **6.3. Ο ρόλος της διοίκησης. Ο αποτελεσματικός διευθυντής ως ηγέτης**

Μεταξύ των διαφόρων ρόλων που καλείτε να αναλάβει ένας διευθυντής (Hughes & Ubben, 1984, Kimbrough & Burkett, 1990, Lipham, 1964), Ο Sergiovanni (1984) υποστηρίζει ότι ο αρμόδιος διευθυντής σχολείου θα πρέπει να παρέχει στο σχολείο περιβάλλον το οποίο να χαρακτηρίζεται από τρεις δυνάμεις: διοικητικές, διαπροσωπικών σχέσεων, και εκπαιδευτικές. Η διευθυντική δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα ενός αντιπροσωπευόμενου να χρησιμοποιεί τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία της ομαλής λειτουργίας του σχολείου, όπου οι μαθητές και το προσωπικό μπορούν να επιδιώξουν την ορθολογική μάθηση. Η σχεσιακή δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα ενός αντιπροσωπευόμενου να οικοδομήσει ένα ανθρώπινο περιβάλλον το οποίο θα αποπνέει την εγκαρδιότητα, το σεβασμό και τη συνεργασία μεταξύ των μαθητών και του προσωπικού. Η εκπαιδευτική δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα του αντιπροσωπευόμενου να δημιουργήσει μια μαθησιακή κοινότητα που αγνωρίζει το κράτος και αποπνέει την τέχνη της γνώσης που σχετίζεται με τις λειτουργίες της διδασκαλίας και της μάθησης. Αυτά οι ιδιότητες δημιουργούν τις αρμοδιότητες του σχολείου. Η σχολική αριστεία δημιουργείται όταν δύο επιπλέον δυνάμεις συνυπάρχουν: η συμβολική και η πολιτιστική. Η συμβολική δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα του αντιπροσωπευόμενου να αναλάβει το ρόλο του «επικεφαλούς» και να αποτελέσει το μοντέλο που μεταδίδει τους στόχους και τις συμπεριφορές εκείνες που σηματοδοτούν ένα όραμα στους άλλους αυτό που έχει σημασία και αξία. Η πολιτιστική δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα του αντιπροσωπευόμενου να αρθρώσει τους σκοπούς και τις αξίες του σχολείου, προκειμένου να δημιουργηθεί μια ανεξίτηλη εμπειρία για το προσωπικό και τους μαθητές.

Η βιβλιογραφία που σχετίζεται με την εκπαιδευτική ηγεσία εντόπισε μια ποικιλία ευθυνών που συνδέονται με οποιοδήποτε ρόλο της σχολικής ηγεσίας. Μερικοί ερευνητές εντόπισαν αυτές τις

αρμοδιότητες, σε διαχειριστικές και ηγετικές, ή διοικητικές, σε σχεσιακές, και εκπαιδευτικές. Σε αυτές τις ιδιότητες που συνδέονται με τις αρμοδιότητες του σχολείου, ο Sergiouvanni (1984) πρόσθεσε τη σημασία της συμβολικής και πολιτιστικής δύναμης, για να διακρίνει τα σχολεία αριστείας από τα σχολεία αρμοδιότητας. Με βάση την αξία της ανάπτυξης της σχολικής κουλτούρας, η ηγεσία των σχολείων αριστείας μπορούν να εφαρμόσουν αυτές τις συμβολικές και πολιτιστικές δυνάμεις της ηγεσίας, για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις καλλιεργώντας την πνευματική ανάπτυξη και διαμόρφωση των συμπεριφορών των μαθητών. Η βιβλιογραφία σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία χρησιμεύει ως βάση για τον προσδιορισμό της πνευματικής ηγεσίας που θα πρέπει να είναι ένα μέρος των επιτυχημένων σχολικών μονάδων. Αναγνωρίζοντας την δύναμη των διευθυντών – ηγετών πρέπει να καλλιεργήσουμε το πνευματικό σχηματισμό των καθηγητών και των φοιτητών κάτι το οποίο βοηθά να αντιμετωπιστούν οι αποκλίνουσες συμπεριφορές.

Σύμφωνα με τους μελετητές ο αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά. Ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου καλείται να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινότητα) Walker(1987). Εάν ο διευθυντής είναι προσκολλημένος σε παρωχημένες τεχνικές και δεν διαθέτει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη Η επίτευξη αυτών των στόχων δεν είναι εφικτή. Ο πραγματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι αυτός ο διευθυντής που μπορεί να μεταδώσει.

Ακόμη η ποιοτική διεύθυνση του σχολείου υπάρχει όταν διασαφηνίζονται οι προσδοκίες που διατυπώνονται απ' το προσωπικό (Kimbough & Burkett, 1990). Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι σημαντική. Ο διευθυντής και το προσωπικό που μοιράζονται οποιαδήποτε πληροφορία μπορεί να τους οδηγήσει σε αποτελεσματικότητα (Nance, 1991).

Τέλος, οι αποτελεσματικοί διευθυντές έχουν υψηλές προσδοκίες πρώτα απ' τον εαυτό τους και Μετά από τους άλλους(U.S. Department of Education, 1987). Οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι δια βίου μαθητές και προσπαθούν να αυξήσουν και να βελτιώσουν τις γνώσεις και δεξιότητες τους. Αποτελεσματικός είναι αυτός που δεν είναι ποτέ ευχαριστημένος απ' το επίπεδο του σχολείου και προσπαθεί συνέχεια για το καλύτερο. Οι Johnson & Johnson (1989) αναφέρουν ότι «η πείρα δεν είναι κάτι που κερδίζεται και το απολαμβάνουμε για πάντα, αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία». Οι σύγχρονες έρευνες έχουν πλέον στραφεί στη μελέτη της αποτελεσματικότητας του σχολείου και τον προσδιορισμό εκείνων των παραγόντων που καθορίζουν και βελτιώνουν την ποιότητα εκπαίδευσης των τελικών αποδεκτών που είναι οι μαθητές (Reynolds Cuttance, 2010). Οι έρευνες αυτές τροφοδότησαν την κίνηση για βελτίωση των σχολείων, η οποία έδωσε έμφαση μεταξύ των άλλων στο ρόλο και τις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών και στο θέμα ηγεσίας - διεύθυνσης των σχολικών μονάδων Μέσα απ' αυτή την κίνηση τονίστηκε και η σημασία της αυτονομίας και της αυτοδιοίκησης των σχολικών μονάδων (Cadwell, 1990, Huberman, 1992, Reynolds & Cuttance, 2010).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 7.1 Σχεδιασμός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τις έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, των ομάδων και της ηγεσίας, σε τρεις οργανισμούς, σε τρεις διαφορετικούς κλάδους. Πιο συγκεκριμένα μέσα από την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας έγινε προσπάθεια να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

1. Πως διαμορφώνονται οι αρχές και οι πρακτικές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, στους τομείς της υγείας, του αθλητισμού και της εκπαίδευσης;
2. Ποια είναι τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας και πως μεταλαμπαδεύεται το όραμα από τον ηγέτη στους υφισταμένους του, στους αντίστοιχους τομείς;
3. Υπάρχουν ομάδες εργασίας μέσα σε αυτούς τους οργανισμούς, ποιές είναι και πως διαμορφώνονται;

#### 7.1.2 Η μελέτη περίπτωσης ως Ερευνητική Στρατηγική

Η μελέτη περίπτωσης είναι μια εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό του πλαίσιο, ειδικά όταν τα όρια μεταξύ φαινομένου και πλαισίου πραγματικότητας δεν είναι εμφανή. Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις για να συμβάλει στη γνώση μας για ατομικά, ομαδικά, οργανωσιακά, κοινωνικά, πολιτικά και συναφή φαινόμενα (Yin 2003).

Οι Hitchcock και Hughes (1995) υποστηρίζουν ότι η μελέτη περίπτωσης είναι ιδιαίτερα πολύτιμη όταν ο ερευνητής έχει περιορισμένο έλεγχο των γεγονότων και ότι έχει αρκετά πλεονεκτήματα : α) συλλέγει πλούσιες και γλαφυρές περιγραφές γεγονότων σχετικών με την εκάστοτε περίπτωση, β) παρέχει ένα χρονολόγιο των γεγονότων που σχετίζονται με την υπόθεση, γ) αναμειγνύει την περιγραφή των γεγονότων με την ανάλυση τους, δ) επικεντρώνεται σε ατομικά δρώντα υποκείμενα ή σε ομάδες δρώντων υποκειμένων και προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα γεγονότα, ε) τονίζει συγκεκριμένα γεγονότα που είναι σχετικά με την περίπτωση, στ) εμπλέκει άμεσα τον ερευνητή στο γεγονός υπό μελέτη, ζ) συνιστά μια απόπειρα σκιαγράφησης του πλούτου της περίπτωσης κατά τη διάρκεια σύνταξης της τελικής αναφοράς. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η μελέτη περίπτωσης υπήρξε μια διαδεδομένη ερευνητική στρατηγική στην ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τις πολιτικές επιστήμες, στην οικονομική επιστήμη, στις επιχειρήσεις, κ.ά. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, η ανάγκη για μελέτες περίπτωσης προκύπτει από την επιθυμία να γίνουν κατανοητά σύνθετα κοινωνικά φαινόμενα (Yin, 2003).

Η ουσία όμως μιας μελέτης περίπτωσης, η κεντρική τάση μεταξύ όλων των τύπων μελέτης περίπτωσης, είναι ότι προσπαθεί να φωτίσει μια απόφαση ή ένα σύνολο αποφάσεων: για ποιους λόγους πάρθηκαν, πώς εφαρμόστηκαν και με ποιο αποτέλεσμα (Schramm, 1971).

#### 7.1.3 Σχεδιασμός προσέγγισης οργανισμών

Για τη χρησιμοποίηση των νοσοκομείων, των σχολείων καθώς και των γυμναστηρίων ως μελέτες περίπτωσης για τη συγκεκριμένη έρευνα θεωρήθηκε σκόπιμο να διασφαλιστεί η έγκριση της Διεύθυνσης των φορέων καθώς και η συμμετοχή τους στην έρευνα. Ακολούθησε ο προσδιορισμός των ενδοεπιχειρησιακών πηγών συλλογής δεδομένων, δηλαδή διευθυντών προς συνέντευξη καθώς και των πηγών πληροφόρησης των σχετικών με την εξεταζόμενη Υπηρεσία. Ο απαραίτητος αριθμός των υποψηφίων για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ορίστηκε σε τρεις από κάθε τομέα απασχόλησης και μετά από προσέγγιση των υποψηφίων η ερευνήτρια κατέληξε σε τρεις διευθυντές κλινικών δημόσιων νοσοκομείων, σε τρεις διευθυντές ιδιωτικών γυμναστηρίων και σε τρεις διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για την εξασφάλιση της συναίνεσης των ερωτώμενων για συμμετοχή τους στη ερευνητική διαδικασία καθώς και για την ενίσχυση του ενδιαφέροντος τους για αυτήν δόθηκαν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για το αντικείμενο και τους σκοπούς της έρευνας και υπογραμμίστηκε η σημασία της συμμετοχής τους σε αυτήν. Πριν τις συνεντεύξεις αποστάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου οι άξονες του ερωτηματολογίου.

#### **7.1.4 Ο Σχεδιασμός και οι Άξονες του Ερωτηματολογίου Συνέντευξης**

Η συνέντευξη αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής / παραγωγής ποιοτικού υλικού και πληροφοριών στις κοινωνικές επιστήμες (Ιωσηφίδης 2008). Στην παρούσα μελέτη ο τύπος συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε είναι η ημι-δομημένη, δηλαδή χρησιμοποιήθηκε ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων αλλά υπήρξε ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, την τροποποίηση του περιεχομένου ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση (Δημητριάδη 2000). Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας. Χρησιμοποιήθηκε για τη Διεύθυνση της Υπηρεσίας. Οι άξονες του ερωτηματολογίου ήταν κοινοί για όλους τους συμμετέχοντες. Αποτελούνταν από τρεις ενότητες που αφορούσαν στο τι κάνει η Ηγεσία των φορέων για να:

- Ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων και να διαμορφώσει την οργανωσιακή συμπεριφορά στους αντίστοιχους φορείς (Ενότητα Α)
- Διαμορφώσει τα στύλ ηγεσίας και το όραμα του οργανισμού (Ενότητα Β)
- Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Υπηρεσίας να δημιουργήσουν ομάδες εργασίας (Ενότητα Γ)

Η διατύπωση των ερωτήσεων έγινε πολύ προσεκτικά έτσι ώστε να εξυπηρετούν τους ερευνητικούς στόχους, να είναι ξεκάθαρο το περιεχόμενό τους και να μην υπάρχουν ασάφειες. Χρησιμοποιήθηκαν ανοικτού τύπου ερωτήσεις (open – ended questions) οι οποίες άφηναν τον ερωτώμενο να αναπτύξει την απάντησή του δίχως προκαθορισμούς. Σκοπός της συνέντευξης ήταν η συλλογή όσο το δυνατόν πλουσιότερων δεδομένων για τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις στάσεις των συμμετεχόντων.

#### **7.1.5 Διεξαγωγή της έρευνας**

Η διαδικασία των συνεντεύξεων διήρκησε δυο μήνες περίπου, από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου έως την 28<sup>η</sup> Ιουλίου. Ο προγραμματισμός των συνεντεύξεων (ημέρα, ώρα και χώρος διεξαγωγής) έγινε σύμφωνα με τις προτιμήσεις των ερωτώμενων για να διασφαλιστεί η πιο ομαλή διεξαγωγή τους. Υπήρξε προετοιμασία του ερευνητή πριν τις συνεντεύξεις π.χ. εντοπισμός δεδομένων και αρχείων που η μελέτη τους κρίθηκε σημαντική. Προτιμήθηκε να υπάρξει κάποια χρονική

απόσταση ανάμεσα στις συνεντεύξεις έτσι ώστε να δοθεί η δυνατότητα καταγραφής τους και εντοπισμού νέων θεμάτων υπό διερεύνηση. Η διάρκεια κάθε συνάντησης ήταν μέσα στα όρια του χρονικού προσδιορισμού του απαιτούμενου χρόνου για κάθε συνέντευξη (30' - 1 ώρα για τη Διεύθυνση). Οι μέθοδοι καταγραφής των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν αυτή του μαγνητόφωνου (αφού δόθηκε η έγκριση από τους συμμετέχοντες) και αυτή των σημειώσεων. Κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων υπήρξε άμεση αλληλεπίδραση ερευνητή και ερευνώμενου καθώς και άντλησης πληροφορίας και δεδομένων. Μεγάλη βαρύτητα δόθηκε στην ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων έτσι ώστε τα δεδομένα που θα προκύψουν να είναι αληθή, πλούσια και να ικανοποιούν τον γενικότερο ερευνητικό σχεδιασμό (Ιωσηφίδης 2008). Όπου χρειάστηκε έγινε αποσαφήνιση βασικών εννοιών της έρευνας και δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινήσεις έτσι ώστε να υπάρχει ξεκάθαρος και κοινός εννοιολογικός κώδικας ανάμεσα στους συμμετέχοντες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

### 8.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά στην Υγεία

Σύμφωνα με τις συνεντεύξεις ο διευθυντής προκειμένου να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να παροτρύνει, να δελεάσει και να δώσει το κίνητρο για περαιτέρω γνώση και εμπάθυνση στις τεχνικές και στις εξειδικεύσεις στα μονοπάτια της ιατρικής ειδικότητας. Αυτό θα βοηθούσε τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν την αξία της εργαστηριακής-κλινικής-χειρουργικής τους δουλειάς σε σχέση με την βοήθεια στον 'άνθρωπο- ασθενή' που έρχεται σε αυτόν τον χώρο προκειμένου να βρει λύση στο πρόβλημα του. Η ικανοποίηση έρχεται μέσω της προσφοράς και της αποτελεσματικής, γρήγορης και αξιόπιστης αντιμετώπισης των προβλημάτων. Θα πρέπει να συγκεντρώνεις και τα τρία αυτά στοιχεία προκειμένου να δίνεις αποτελεσματικές, γρήγορες και αξιόπιστες λύσεις στα προβλήματα του ασθενή. Ο εργαζόμενος χρειάζεται ηθική αμοιβή και προοπτικές εξέλιξης προκειμένου να αποδώσει το αναμενόμενο. Η υλική αμοιβή είναι σημαντική αλλά τελευταία σε σχέση με την θετική ανατροφοδότηση, την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και την ενίσχυση των γνώσεων. Βέβαια αν κάποιος δεν συμμορφώνεται τότε αναγκαστικά καταφεύγουν σε άλλες μεθόδους απειλών και εσωτερικών αποκλεισμών από την χειρουργική πράξη. Άρα το κίνητρο έρχεται μέσω της εκπαιδευτικής γνώσης, με την ανάληψη χειρουργείων, αλλά και με τις ευκαιρίες προβολής μέσω εργασιών και παρουσιάσεων σε επιστημονικά συνέδρια και περιοδικά.

Μέσα σε μία κλινική υπάρχει μια κοινή προσέγγιση η βοήθεια προς τον συνάνθρωπο και μέσα από την υπηρεσία να προσφέρουν όλοι τις καλύτερες λύσεις στην εργαστηριακή-κλινική προσέγγιση για την διαφορική διάγνωση του ασθενούς. Η κουλτούρα βασίζεται στο κοινό πλαίσιο κόσμιας συμπεριφοράς, συμβαδίζει με την ατομική κουλτούρα και με το πρότυπο των κοινών αξιών που μεταλαμπαδεύονται από τον διευθυντή της κλινικής. Κυρίαρχος στόχος είναι να είναι ευχαριστημένοι οι ασθενείς και το έμπυχο δυναμικό μιας κλινικής νοσηλευτικό και ιατρικό να συνεργάζεται αποτελεσματικά για να δουλέψει αυτή η αλυσίδα. Βέβαια δεν προσφέρουν όλοι το ίδιο και για να αυξηθεί η παραγωγικότητα κάποιου, αρχικά γίνεται μια λεκτική παρατήρηση και στην συνέχεια πραγματοποιείτε απειλή αποχής ενός μήνα από κάποιο χειρουργείο και ο αποκλεισμός από μια δημοσιευμένη εργασία, η οποία χρειάζεται για την επαγγελματική ανέλιξη.



Οι διευθυντές αναφέρουν πως προκειμένου να καλυφθούν όλες οι μεθοδολογικές πρακτικές είναι απαραίτητη η ύπαρξη εξειδικευμένου, αξιόπιστου και σωστά εκπαιδευμένου προσωπικού με γνώση του αντικειμένου και εξοπλισμού που να προϋποθέτει ταχύτητα και αξιοπιστία. Σίγουρα δεν μπορούν να διεξαχθούν εξετάσεις και να πραγματοποιηθεί κάποια χειρουργική επέμβαση δίχως τον κατάλληλο εξοπλισμό όμως το σωστά καταρτισμένο εκπαιδευτικά προσωπικό μέσω σεμιναρίων, πρακτικής και workshops μπορεί κάποιες φορές να λειτουργήσει ανεξαρτήτως της ύλης χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνικές. Προκειμένου βέβαια να δουλέψει σε ένα υψηλό επίπεδο η κλινική θα πρέπει να υπάρχει άρτια τεχνική και επιστημονική υποδομή.

Δίχως τον έλεγχο και την αξιολόγηση δεν δύναται να δουλέψει σωστά το σύστημα εντός της κλινικής. Έλεγχος και διόρθωση των λαθών υπό την επίβλεψη ειδικού υπάρχει στην κλινική εξέταση, κατά την διάρκεια των χειρουργείων καθώς και σε όλες τις πράξεις. Οι πρωτοβουλίες που μπορεί να παίρνει ο κάθε ειδικευόμενος-ειδικός ιατρός είναι ελάχιστες ως το σημείο ευθυνών του και υπάρχει ιεραρχία σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας του καθενός. Στην καθημερινή πρωινή ενημέρωση δίνονται κατευθύνσεις και οδηγίες οι οποίες πρέπει να τηρούνται σαν ευαγγέλιο. Η συμπεριφορά των ιατρών βασίζεται στην συνεργασία με τους συναδέλφους, στην ανταποδοτικότητα, στον σεβασμό για τον άνθρωπο καθώς και στις προσωπικές επιδιώξεις του καθενός. Προκειμένου όμως να αυξηθούν οι επιδόσεις τους θα πρέπει να υπάρχει ταύτιση με την εργασία και προοπτικές ανέλιξης στον χώρο.

Πρόεκυψε μέσα από την συζήτηση ότι η ιατρική ειδικότητα εξαρτάται από την ιατρική τεχνολογία η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των επεμβάσεων και την κλινική εξέταση, προς όφελος πάντα του ασθενούς, επιπρόσθετα ενισχύει την φήμη της κλινικής αλλά και του ιατρικού προσωπικού. Μια πρωτοποριακή μέθοδος η οποία αποτελεί καινοτομία σε αυτόν τον τομέα, για παράδειγμα η τεραστία γκάμα εξετάσεων και οι διαφορετικοί παράμετροι που μπορούν να προσδιοριστούν στο βιοχημικό εργαστήριο ενός νοσοκομείου σε σχέση με κάποιο άλλο προσδίδουν κύρος στο τμήμα και προσελκύουν περισσότερους ασθενείς. Ακόμη και η ανακαίνιση των χώρων της κλινικής, βοηθάει στην ψυχολογία του ιατρικού-νοσηλευτικού προσωπικού αλλά και των ασθενών.

Οι μετεκπαιδεύσεις, τα σεμινάρια, η συμμετοχή σε συνεδρία με επιστημονικές προφορικές και αναρτημένες ανακοινώσεις, οι δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά εθνικά και διεθνή, τα εργαστήρια που έχουν εφαρμογή σε νέες τεχνικές είναι τρόποι με τους οποίους οι γιατροί προσπαθούν να αυξήσουν και να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους. Η καθημερινή προσπάθεια και η αγάπη για το έργο που επιτελούν αποτελούν την κινητήρια δύναμη για συνεχείς προσπάθειες αυτοβελτίωσης.

Η ανατροφοδότηση, η αλληλεξάρτηση, η κοινωνική υποστήριξη και η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους αποτελούν πολιτική που ακολουθείτε κατεξοχήν από τους διευθυντές των κλινικών. Είναι σημαντικό να αναπτύσσονται άριστες εργασιακές και κοινωνικές σχέσεις διότι είναι πολυτιμότερο να δουλεύεις με ανθρώπους που σε εκτιμάνε και σε σέβονται. Η απρόσωπη εργασία δεν προσφέρει και δεν είναι αποτελεσματική στον συγκεκριμένο χώρο. Βέβαια πρέπει να υπάρχει μέτρο, για να μην δημιουργούνται παρεξηγήσεις και χαθεί ο σεβασμός προς τους ανωτέρους, διότι η ιεράρχηση και η ανυπακοή είναι αρνητικοί παράγοντες για την ορθή λειτουργία της κλινικής. Γι' αυτό το σκοπό διεξάγονται δείπνα εργασίας 2-3 φορές τον χρόνο όπου συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι με τις οικογένειες τους και οργανώνονται φιλικές έξοδοι για σύσφιξη των σχέσεων.

Μετά από την επιτυχημένη πορεία ενός περιστατικού ο διευθυντής κάνει μια ανακοίνωση μέσα στο εργαστήριο και όλοι λαμβάνουν την χαρά της προσφοράς στον ασθενή. Έχει παρατηρηθεί

ότι όταν οι ασθενείς, που νοσηλεύτηκαν μακροχρόνια σε μονάδες εντατικής θεραπείας και για τους οποίους σπαταλήθηκε πολύς χρόνος εργασίας με πολλαπλές εξετάσεις που πραγματοποιήθηκαν σε διάρκεια δεκάδων ημερών, βγουν υγιείς από την όλη διαδικασία ευχαριστούν προσωπικά το προσωπικό με πολλούς τρόπους. Η ικανοποίηση που αντλούν οι γιατροί είναι η ηθική ανταμοιβή και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιβράβευσης που αναμένουν. Ανάλογα με την καριέρα που θέλει κάποιος να ακολουθήσει κινείτε ανάλογα στον χώρο είτε με εκπαίδευση στην πράξη και εξάσκηση πάνω σε μια συγκεκριμένη νέα χειρουργική τεχνική είτε με δημοσιεύσεις και έρευνα για να ακολουθήσει πανεπιστημιακή καριέρα. Δεν προβλέπεται από την διοικητική νομοθεσία η επιβράβευση αλλά ο διευθυντής φροντίζει με ποικίλους τρόπους να ανταμείψει τους ικανούς και άξιους συναδέλφους του.

Οι βασικές αρμοδιότητες ενός διευθυντή κλινικής περιλαμβάνουν πολλές εργασίες που σχετίζονται με θέματα υλικού και άυλου εξοπλισμού. Περιλαμβάνουν την επιστημονική επίβλεψη και κάλυψη τη κλινικής-στου εργαστηρίου, την οργάνωση και το μάνατζμεντ ( τρόπος διεξαγωγής εξέτασης), την κλινική πράξη και την παρακολούθηση των περιστατικών, τις παραγγελίες αντιδραστηρίων , τις προμήθειες σε μηχανήματα και σε αναλυτές μέσω συμμετοχής σε διαγωνισμούς, την οργάνωση της εργασίας του τμήματος που αφορά το επιστημονικό και το τεχνολογικό παρασκευαστικό προσωπικό, την οργάνωση και την ταξινόμηση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων (βάση της εξειδίκευσης και ικανότητας τους), τη συνεργασία με τους ειδικευόμενους και τους άλλους ειδικούς για να λύνονται τα προβλήματα των ασθενών χειρουργώντας τους είτε κουράροντας τους σε παθολογική βάση, το πρόγραμμα των χειρουργείων, την πρόσκληση ξένων χειρουργών για εκπαίδευση ειδικών και ειδικευόμενων.

Στην όλη επίβλεψη του τμήματος του βιοχημικού εργαστηρίου, μια εργασία που ξεκινά και τελειώνει στον διευθυντή, είναι η εργασία των διαγωνισμών αντιδραστηρίων, αναλυτών, αναλώσιμων υλικών και οι παραγγελίες του εξοπλισμού αυτού. Οι ανάγκες του εργαστηρίου που είναι σύμφωνες με τους στόχους του, σχεδιάζονται προσωπικά από τον διευθυντή και βάση των αναγκών αυτών ξεκινά ένας διαγωνισμός ο οποίος μπορεί να τις καλύψει και να τις ικανοποιήσει.

Έχουν πολλά καθήκοντα και τα καταφέρνουν με την δημιουργία ενός φιλικού κλίματος και την βοήθεια των συνεργατών τους.

## 8.2 Ομάδες στην Υγεία

Οι τυπικές ομάδες που υπάρχουν βασίζονται στα προσόντα και στα χρόνια προϋπηρεσίας του προσωπικού της κλινικής. Υπάρχει η ομάδα των ειδικών γιατρών οι οποίοι χωρίζονται σε επιμελητές του ΕΣΥ και σε πανεπιστημιακούς, η ομάδα των ειδικευόμενων γιατρών και των νοσηλευτών. Όσον αφορά τα βιοχημικά εργαστήρια του νοσοκομείου είναι οι επιστήμονες βιοχημικοί , οι εξειδικευμένοι τεχνολόγοι και οι παρασκευαστές. Όλες αυτές οι ομάδες συνυπάρχουν σε μια κλινική κάνουν εφημερίες, χειρουργούνε μαζί και εργάζονται αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων.

Οι άτυπες ομάδες βασίζονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στις δυνατότητες των μελών που τις αποτελούν. Αυτές μπορεί να είναι ένας ειδικευόμενος που εκπονεί την διατριβή του με κάποιο πανεπιστημιακό μέλος ΔΕΠ, ένας νοσηλευτής ένας ειδικός και ένας ειδικευόμενος που παρακολουθούν κάποιον ασθενή αλλά και ομάδες που δημιουργούνται εκτός της κλινικής βάση των ενδιαφερόντων και των χόμπι της αρεσκείας του καθενός.

Σαφώς υπάρχουν κλινικές που λειτουργούνε πολύ καλά ακόμα και με απρόσωπες σχέσεις. Αλλά επειδή στο συγκεκριμένο χώρο τα αποτελέσματα έρχονται μέσω της ομαδικής δουλειάς και συνεργασίας, επιδιώκεται από τον διευθυντή η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Στις συνεντεύξεις τονίστηκε το γεγονός ότι, ένα τμήμα δουλεύει αποτελεσματικά όταν υπάρχει ένας κάλος διευθυντής πράγμα το οποίο βλέπουμε και στην μέση εκπαίδευση. Ένα σχολείο δουλεύει καλά και παίρνει καλές κριτικές από την κοινωνία, όταν ο διευθυντής έχει στόχους και υπάρχει αποτελεσματική οργάνωση. Το ίδιο συμβαίνει και στα νοσοκομεία, μπορεί να υπάρχουν δυο κλινικές, ίδιας ειδικότητας και η μια να δουλεύει τέλεια και η άλλη να είναι χαλαρή, να χωλαίνει. Οι κατευθύνσεις που δίνονται από τον διευθυντή του τμήματος έχουν πολύ μεγάλη σημασία, κάτι το οποίο είναι αντικειμενικό και όχι υποκειμενικό. Οι ανθρώπινες σχέσεις καθώς και η επιστημονική και τεχνολογική επάρκεια του τμήματος, βοηθούν πολύ στην ανάπτυξη του. Είναι σημαντικό ο διευθυντής να εμπνέει εμπιστοσύνη και να προσπαθεί να αυξήσει τον βαθμό συνοχής της επιστημονικής του ομάδας. Η καθημερινή του παρουσία είναι απαραίτητη, θα πρέπει να έρχεται πριν και να φεύγει μετά τους άλλους, να δίνει το παράδειγμα, να ξέρει πως δουλεύει το τμήμα όταν λείπει και να παρακολουθεί τα πάντα.

Οι ομάδες δεν αξιολογούνται για το συνολικό τους έργο. Αξιολόγηση υπάρχει μόνο στο επιστημονικό προσωπικό και ο διευθυντής ιατρικής υπηρεσίας αξιολογεί τους διευθυντές των τμημάτων. Είναι γραπτές οι αξιολογήσεις και υπάρχουν τομείς στους οποίους αξιολογούνται σύμφωνα με τις επιδόσεις τους. Μια φορά τον χρόνο οι διευθυντές καταθέτουν τα πεπραγμένα του τμήματος και αυτά αξιολογούνται από το επιστημονικό συμβούλιο. Η αξιολόγηση είναι τεκμηριωμένη επιστημονικά και ο ευνοϊκά αξιολογούμενος μπορεί να πάρει κάποια ανώτερη θέση και να εξελιχτεί καλύτερα σε σχέση με κάποιον που είναι αδιάφορος. Αν υπήρχε συνολική αξιολόγηση του προσωπικού του τμήματος, σίγουρα οι επιδόσεις των εργαζομένων θα ήταν πολύ καλύτερες.

### 8.3 Ηγεσία στην Υγεία

Αναφερόμενοι στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή μιας κλινικής μονάδας θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε ποικίλους χαρακτηρισμούς. Σνηθέστερα είναι άνθρωποι ιδιαίτερα ευφυής, δραστήριοι και οργανωτικοί. Επιβλέπουν και αναλαμβάνουν πολλές δραστηριότητες και θέτουν υψηλούς στόχους. Βρίσκουν τον τρόπο να επιτύχουν αυτό που θέλουν και διαθέτουν διαπραγματευτική ικανότητα προκειμένου να εξευμενίσουν τα πνεύματα όταν είναι απαραίτητο. Τα στοιχεία της προσωπικότητας τους καθώς και οι ακαδημαϊκές τους γνώσεις και δεξιότητες τους καθιστούν δύσκολους αντίπαλους και ικανούς σύμμαχους. Σε αυτούς βασίζεται η επιτυχία και η αποτυχία της κλινικής αντίστοιχα, το κλίμα συνεργασίας που αναπτύσσεται αλλά η έκβαση των χειρουργείων και εξετάσεων που διεξάγονται.

Στην καθημερινή πρωινή ενημέρωση αναφέρονται πολλά θέματα που έχουν παρουσιαστεί την προηγούμενη ημέρα και κατά την διάρκεια της εφημερίας. Η επιστημονική ομάδα συζητά για τα προβλήματα που έχουν προκύψει και βρίσκουν λύσεις ομόφωνα. Σε περίπτωση διχογνωμίας ή δύσκολων περιστατικών υπερισχύει η απόφαση του διευθυντή. Ο κάθε ειδικός είναι υπεύθυνος για τα περιστατικά του, μόνο αν υπάρχει θέμα διακταιρέωσης ενός περιστατικού τότε συζητείτε και με τους άλλους ειδικούς. Ο διευθυντής είναι αυτός που θα δώσει κατευθύνσεις και οδηγίες και θα πάρει την τελική απόφαση για τα κρίσιμα θέματα.

Ο διευθυντής διαμορφώνει το όραμα της κλινικής σε συνεργασία βέβαια με τον διοικητή του νοσοκομείου διότι αυτός θα μπορέσει να παρέχει τα χρήματα για να υλοποιηθούν οι στόχοι του.

Οι επιδιώξεις του αφορούν την αναμόρφωση της κλινικής υλικοτεχνικά και ως έμφυχο δυναμικό, την οργάνωση μιας πολύ καλής ανταγωνιστικής κλινικής σε ελληνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, την ύπαρξη ενός υψηλού επιπέδου από θέμα προσωπικού, εξοπλισμού, επιστημονικών γνώσεων και εξειδικεύσεων, το να δίνουν αξιόπιστα και έγκαιρα αποτελέσματα χωρίς καθυστέρηση, την επιτυχία κατά την διεξαγωγή και νοσηλεία των ασθενών, την αύξηση της κίνησης στα ιατρεία και των χειρουργείων. Με την επίτευξη αυτών των βλέψεων θα επέλθει κοινωνική καταξίωση για την κλινική και το προσωπικό της, έτσι θα διατηρηθεί ένα υψηλό επίπεδο εργασίας.

Οι διευθυντές αναφέρουν πως οι στόχοι τους μεταλαμπαδεύονται στο υπόλοιπο προσωπικό εμπράκτως, μέσω παραδειγματισμού και πολλών συνομιλιών. Βλέπουν και κατανοούν την προσπάθεια του διευθυντή τους και μέσω της συνεργασίας, της συνέπειας και της αλληλουποστήριξης το όραμα του μεταδίδεται. Όλοι δουλεύουν υπεύθυνα και αποτελεσματικά για να επιτευχθούν οι κοινοί και οι προσωπικοί στόχοι του καθενός. Γραπτό πλαίσιο που να δηλώνει τους στόχους και τις επιδιώξεις δεν υπάρχει αλλά όταν υπάρχει όραμα όλα είναι εφικτά. Η διοικητική ανεπάρκεια του νοσοκομείου και της διοίκησης του ΕΣΥ δεν δίνει το δικαίωμα στους διευθυντές να αξιολογήσουν το τεχνολογικό- παρασκευαστικό-νοσηλευτικό προσωπικό. Αξιολογεί μόνο το επιστημονικό προσωπικό (ειδικούς γιατρούς), σύμφωνα με την πορεία του στο χρόνο, με τις μετεκπαιδεύσεις, με την αξιοπιστία των εργασιών του, με την γνώση του αντικειμένου, με βάση το κλινικό έργο που κάνουν και με την έρευνα, με το πόσο οργανωτικοί είναι, τι σχέσεις έχουν με το υπόλοιπο προσωπικό και τους ασθενείς. Βαθμολογούνται σε έντεκα πράγματα κάθε χρόνο και υπάρχει συντονιστής διευθυντής ανώτερος που βαθμολογεί και αυτός με την σειρά του. Κάθε χρόνο φαίνεται η πορεία σου, όμως δεν υπάρχει άμεση ανταμοιβή αλλά μελλοντική αν θέλεις να διεκδικήσεις θέση διευθυντού ή κάποιο άλλο πόστο. Οι ειδικευόμενοι αξιολογούνται από τους ειδικούς και επιβραβεύονται από αυτούς μέσω της συμμετοχής τους στην χειρουργική πράξη και στις επιστημονικές εργασίες.

#### **8.4 Οργανωσιακή Συμπεριφορά στον Αθλητισμό**

Οι διευθυντές γυμναστηρίων αναφέρουν πως προκειμένου να κινητοποιήσουν το προσωπικό τους μπορούν να χρησιμοποιήσουν ποικίλα κίνητρα. Το κομμάτι των απολαβών αποτελεί σίγουρα κινήριο δύναμη όμως αυτό δεν αυξάνει και τις ικανότητες των εργαζομένων. Με τις ενέργειες του και δίνοντας προσωπικό κίνητρο εξέλιξης στο χώρο προσπαθεί να τους ενδυναμώσει και να τους εμπνεύσει. Προκειμένου να βελτιωθεί κάποιος στον χώρο αυτό πρέπει να έχει πάθος, ενέργεια και όρεξη για τη δουλειά του. Πρόκειται για ένα τομέα στον οποίο κυριαρχούν οι ανάγκες του αθλούμενου-πελάτη, ο οποίος έρχεται για να βελτιώσει την φυσική του κατάσταση και να αυξήσει την πνευματική του διαύγεια. Επομένως η θετική ανατροφοδότηση που πηγάζει από την σχέση προπονητή- αθλούμενου και η ικανοποίηση που εισπράττει ο γυμναστής βλέποντας την εξέλιξη των πελατών, αποτελούν κινήριο δύναμη για την καταβολή επιπλέον προσπάθειας αυτοβελτίωσης. Οι διευθυντές αναγνωρίζοντας αυτήν την προσπάθεια ανταμείβουν τους ικανούς, δίνοντας τους περισσότερες αρμοδιότητες, πρωτοβουλίες και χρηματικά μπόνους και απολύουν όσους δεν θέλουν να συνεργαστούν, μετά από αρκετές επιπλήξεις.

Κυρίαρχο ρόλο για την διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και ομόνοιας σε έναν αθλητικό χώρο που προάγει την καλή υγεία και την φυσική κατάσταση παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας. Η κουλτούρα διαμορφώνεται από τον διευθυντή- γυμναστή, ο οποίος εξασκεί το επάγγελμα, και δίνοντας το παράδειγμα στους υπόλοιπους να ακολουθήσουν θέτει τους κανόνες συμπεριφοράς.



Υπάρχει προσωπική επαφή με τον πελάτη και πρωταρχικό ρόλο παίζει η ικανοποίηση του. Η άσκηση εκτός από τους μυς δυναμώνει και το μυαλό. Ένας καλός γυμναστής ξεχωρίζει από κάποιον άλλον από τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες- αθλούμενους και από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε σωματικό, ψυχολογικό και νοητικό επίπεδο. Κυρίαρχο μέλημα του διευθυντή και των υπαλλήλων- γυμναστών, είναι να μεταλαμπαδεύσουν στους αθλούμενους το συναισθηματικό δέσιμο με την άσκηση και να αναπτύξουν μια σχέση που θα κρατήσει για πάντα. Η σωματική άσκηση αυξάνει την παραγωγικότητα στην εργασία, την ικανότητα να λαμβάνουμε γρήγορα αποφάσεις και ενισχύει τη δημιουργικότητα. Πρωταρχικό και αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας των επαγγελματιών του χώρου είναι η ανάπτυξη σχέσεων και δεσμών τόσο των ιδίων με τους αθλούμενους όσο και των αθλούμενων με την νοοτροπία της άσκησης.

Σε έναν αθλητικό χώρο γυμναστηρίου υπάρχουν πολλά μηχανήματα αερόβιας, αναερόβιας προπόνησης αλλά και βοηθητικός εξοπλισμός. Αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας αυτού του εξοπλισμού είναι η εκπαιδευτική κατάρτιση και εξειδίκευση του προσωπικού. Ένας γυμναστής μπορεί να εργαστεί εξίσου αποδοτικά και χωρίς καθόλου εξοπλισμό. Στόχος του διευθυντή είναι η πρόσληψη προσωπικού με πανεπιστημιακή αλλά και ιδιωτική εκπαίδευση που να μπορεί να εφαρμόσει τις γνώσεις του είτε με την χρήση του εξοπλισμού είτε χωρίς αυτόν. Ο εξοπλισμός μόνος του δεν μπορεί να φανεί χρήσιμος, ο συνδυασμός και των δύο δίνει το μέγιστο αποτέλεσμα. Αλλά σίγουρα ένας πτυχιούχος εξειδικευμένος γυμναστής, έχει την δυνατότητα να δουλέψει χωρίς να χρησιμοποιήσει καθόλου εξοπλισμό σε εσωτερικούς καθώς και σε εξωτερικούς χώρους και να επιτύχει θεαματικά αποτελέσματα.

Πρόεκυψε μέσα από την συζήτηση ότι οι διευθυντές ενός αθλητικού οργανισμού δίνουν αρκετές πρωτοβουλίες στο προσωπικό τους αλλά μόνο εντός των πλαισίων της εργασίας τους. Ένας γυμναστής είναι ελεύθερος να διαμορφώσει τον προπονητικό σχεδιασμό για κάθε αθλούμενο του, εφόσον μελετήσει το ιατρικό ιστορικό του, και έχει την δυνατότητα να διαμορφώσει το ημερήσιο προπονητικό πλάνο που πρόκειται να εφαρμόσει στα μαθήματα του εντός της αίθουσας διδασκαλίας. Αυτές οι αρμοδιότητες εντάσσονται στα καθημερινά του καθήκοντα και είναι στην διακριτική του ευχέρεια να εναρμονίσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών. Οι άνθρωποι- πελάτες συμβουλευονται τους προπονητές τους για διάφορα θέματα τα οποία αφορούν κατεξοχήν την σωματική άσκηση και την διατροφή αλλά και άλλους τομείς . Για αυτό λοιπόν ένας γυμναστής θα πρέπει να είναι καταρτισμένος ,να διακρίνεται από το επικοινωνιακό χάρισμα και να μπορεί να συζητά για ποικίλα θέματα με τους αθλούμενους. Η άποψη, η κρίση, οι πρωτοβουλίες και τα βιώματα που διαμορφώνονται από την προσωπική επαφή γυμναστή- αθλούμενου είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των προπονητών και η ποιότητα της εργασίας τους κρίνεται καθημερινά από τον κόσμο. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πλαίσια και κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να εφαρμόζονται και να τηρούνται. Οι διευθυντές ελέγχουν τις κινήσεις και την συμπεριφορά τους μέσω της προσωπικής του παρουσίας στο χώρο και μέσω της ανατροφοδότησης που προέρχεται από τους πελάτες. Στόχος τους είναι να πετύχουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, που είναι η ικανοποίηση των πελατών και η δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας.

Οι διευθυντές μας τόνισαν ότι ο χώρος της σωματικής άσκησης και υγείας είναι ένας τομέας που συνεχώς εξελίσσεται. Καθημερινά πραγματοποιούνται μελέτες και έρευνες που αφορούν τους τρόπους σωματικής άσκησης, τις ασκήσεις που ενδείκνυται, την κατασκευή μηχανολογικού εξοπλισμού προσαρμοσμένου στα σωματότυπα και την δημιουργία νέων εργαλείων εκγύμνασης (μιάντες, μπάλες διαφόρων μεγεθών και ελαστικότητας). Η νέα τάση προπόνησης είναι η λειτουργική προπόνηση και θέλει τον αθλούμενο να προπονείτε με νέες ασκήσεις που θα του



δώσουν δύναμη και ενέργεια να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα της κοινωνίας. Όσοι ασχολούνται με την γυμναστική είναι ενήμεροι και περιμένουν από τον χώρο στον οποίο προπονούνται να τους προσφέρει όσες περισσότερες επιλογές είναι δυνατόν. Επομένως, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συγκεντρώσουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και υλικού εξοπλισμού για να γίνουν ανταγωνιστικές και να επικρατήσουν στην αγορά.

Οι επαγγελματίες του χώρου προκειμένου να βελτιωθούν και να μπορέσουν να ξεχωρίσουν σε σχέση με τους υπόλοιπους προπονητές, συνεχώς προσπαθούν να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους τόσο μέσω πρακτικής όσο και θεωρητικής εξάσκησης. Η τεχνική οποιασδήποτε άσκησης εκτελείτε και μαθαίνεται μόνο στην πράξη. Για να καταφέρει ένας προπονητής να γίνει ανταγωνιστικός θα πρέπει αρχικά να εφαρμόσει τις γνώσεις του ο ίδιος στο δικό του σώμα. Οι διευθυντές φροντίζουν να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους μέσω σεμιναρίων και εξάσκησης, βάζοντας τους πολλές φορές διαγνωστικά τεστ για να ελέγξουν το γνωστικό τους επίπεδο. Επιπρόσθετα, παρακολουθούν τον ανταγωνισμό τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της χώρας και εφαρμόζουν δοκιμασμένες μεθόδους που έχουν οδηγήσει συναδέλφους τους σε επιτυχία. Παρακολουθούν παγκόσμιες εκθέσεις που σχετίζονται με τον τομέα της άσκησης, της υγείας και της διατροφής και συνεργάζονται με ιδιωτικές σχολές άσκησης προκειμένου να εξελίσσονται καθημερινά τόσο οι ίδιοι οι διευθυντές όσο και το προσωπικό.

Υπάρχει καθημερινή προσπάθεια για ανάπτυξη φιλικών δεσμών και σχέσεων μεταξύ του προσωπικού. Η συνεργασία, η αλληλοϋποστήριξη και η αλληλεξάρτηση είναι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία του οργανισμού. Σε περίπτωση απουσίας ενός συναδέλφου πρέπει να υπάρξει άμεση αντικατάσταση για την παρεχόμενη υπηρεσία και αυτός είναι ένας λόγος που η ανάπτυξη φιλικών δεσμών μεταξύ ανθρώπων ίδιων ειδικοτήτων επιταχύνεται. Πραγματοποιούνται συστηματικές συναντήσεις κάποιες φορές το μήνα και με την παρουσία όλου του προσωπικού γίνονται συζητήσεις για τον χώρο, για την βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών και αναφέρονται τυχόν παράπονα και παρατηρήσεις. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ισχυρών δεσμών και ενός κλίματος εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ των υπαλλήλων όσο και μεταξύ της διεύθυνσης με το προσωπικό. Βέβαια υπάρχουν κάποια όρια και τηρούνται κάποιοι άτυποι κανόνες για να μην χάνεται ο έλεγχος και ο σεβασμός προς τα πρόσωπα που έχουν την εξουσία. Συχνά πραγματοποιούνται φιλικές έξοδοι, με την παρουσία του διευθυντή για την ενίσχυση αυτής της προσπάθειας.

Η επιβράβευση έρχεται μέσω της παρακολούθησης της προόδου των αθλούμενων. Η διοίκηση δεν επιβραβεύει σε προσωπικό επίπεδο, παρά μόνο κατά την διάρκεια των συναντήσεων αναφέρει και ξεχωρίζει κάποια άτομα από το προσωπικό προκειμένου να τους δώσει επιπλέον κίνητρο. Βέβαια αυτό συμβαίνει για τον παραδειγματισμό των υπόλοιπων γυμναστών και για να δώσει στα άτομα αυτά επιπλέον στόχους και σκοπούς. Το χρηματικό μόνον δεν υπάρχει υπό την συνηθισμένη έννοια ανταμοιβής, δηλαδή να δοθεί μετά από την άμεση επίτευξη του στόχου, απλά μπορεί να δοθεί μακροπρόθεσμα και να υπάρξει μια μικρή αύξηση του μισθού.

Οι αρμοδιότητες του διευθυντή ενός γυμναστηρίου είναι πολλές και αφορούν πολλούς τομείς. Είναι υπεύθυνος για την διοίκηση και την οργάνωση του χώρου (χωροταξική διάταξη μηχανημάτων), μοιράζει τις αρμοδιότητες στο προσωπικό, δίνει κατευθύνσεις και οδηγίες για τον τρόπο εργασίας ( ειδικά προγράμματα για ειδικούς πληθυσμούς, μαθήματα στην αίθουσα με προγράμματα συγκεκριμένης εταιρίας), συντάσσει το ωρολόγιο πρόγραμμα και τις ώρες λειτουργίας του γυμναστηρίου, ελέγχει τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, διαμορφώνει τις τιμές σε συνεργασία με το οικονομικό τμήμα του χώρου, αναλαμβάνει να συνεργαστεί με εταιρίες προώθησης και διαφήμισης, παρακολουθεί την αγορά και αγοράζει νέο μηχανολογικό εξοπλισμό ή παραγγέλλει νέα μηχανήματα ανάλογα με την ζήτηση, αναλαμβάνει την

εκπαίδευση και την ενημέρωση του προσωπικού, πραγματοποιεί της προσλήψεις και τις απολύσεις των εργαζομένων, αναλαμβάνει κάποιους δυσαρεστημένους πελάτες και σε εξαιρετικές περιπτώσεις αναλαμβάνει να κάνει τον προπονητικό σχεδιασμό για κάποιους ειδικούς πελάτες. Μέσω της εμπειρίας, της επιμονής και της διαρκούς ενημέρωσης, με την βοήθεια και υποστήριξη των συνεργατών του βέβαια, καταφέρνει να επιτύχει τους στόχους του και να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό.

## 8.5. Ομάδες στον Αθλητισμό

Οι διευθυντές αναφέρουν πως οι ομάδες που υπάρχουν είναι τυπικές και δημιουργούνται λόγω των ιδιαίτερων εξειδικεύσεων των μελών που τις αποτελούν. Υπάρχει η ομάδα της διοίκησης, η οποία πρέπει να αποτελείτε απαραίτητως από έναν πτυχιούχο φυσικής αγωγής και συνήθως συμμετέχουν δυο ή τρεις μέτοχοι ίδιων ή και διαφορετικών εξειδικεύσεων. Σε αυτή την ομάδα υπάρχει και μια μικρότερη ομάδα η οποία ψάχνει τρόπους για αύξηση των εσόδων με τρόπους πέρα από την άσκηση, δηλαδή για εξοικονόμηση χρημάτων από οικονομικότερες πηγές

Όσον αφορά τους γυμναστές χωρίζονται στην ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διακπαιρέωση των μαθημάτων στην αίθουσα και στην ομάδα που είναι υπεύθυνη του χώρου με τα μηχανήματα αερόβιας και αναερόβιας προπόνησης. Αυτές οι δύο ομάδες συνεργάζονται, επικοινωνούν και συζητούν για τα θέματα που αφορούν την διεξαγωγή των μαθημάτων και την σύνταξη των προπονητικών σχεδιαγραμμάτων. Η ομάδα των προπονητών της αίθουσας αποτελείτε από πολλά άτομα και σε κάποιες περιπτώσεις δεν γνωρίζονται όλοι λόγω των κυκλικών ωραρίων, όμως δεν ισχύει το ίδιο για όσους έχουν κανονικό ωράριο και εργάζονται τόσο στον χώρο των μηχανημάτων όσο και εντός της αίθουσας διδασκαλίας.

Η ομάδα της ρεσεψιόν – υποδοχής αποτελείτε από λιγότερα άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών και τα οποία επικοινωνούν συνεχώς μεταξύ τους. Τέλος η ομάδα καθαρισμού είναι υπεύθυνη για τον καθαρισμό του χώρου.

Οι άτυπες ομάδες που υπάρχουν αποτελούν φυσικούς σχηματισμούς στον εργασιακό χώρο και δημιουργούνται σύμφωνα με την ανάγκη για κοινωνική επαφή. Στον χώρο αυτό υπάρχουν φιλικές παρέες και επειδή κοινός παρανομαστής για την σύσφιξη των σχέσεων είναι η αγάπη για το συγκεκριμένο αντικείμενο απασχόλησης, οι γυμναστές αναπτύσσουν ισχυρούς φιλικούς δεσμούς μεταξύ τους. Προπονούνται μαζί και ανάλογα με την εξειδίκευση τους οργανώνουν δραστηριότητες στη φύση και πολλές φορές εκδρομές και με την συμμετοχή των μελών του γυμναστηρίου.

Οι ρόλοι των μελών στις τυπικές ομάδες δεν είναι ξεκάθαροι και δεν υπάρχει κάποιος ανώτερος από τους υπόλοιπους. Ο μόνος αρμόδιος και σε αυτόν που πρέπει όλοι να αναφέρονται είναι ο διευθυντής- ηγέτης ο οποίος έχει την εποπτεία του χώρου και του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι θα πρέπει να πορεύονται όλοι σύμφωνα με το αρχικό πλάνο και να συμμορφώνονται με τους κανόνες. Η αποτελεσματική καθοδήγηση από τον ηγέτη και ο έλεγχος είναι απαραίτητα στοιχεία της διοικητικής λειτουργίας σύμφωνα με τους διευθυντές. Το κλίμα εμπιστοσύνης, το φιλότιμο και η αγάπη για το αντικείμενο είναι τα βασικά συστατικά επιτυχίας.

Οι ομάδες αξιολογούνται μέσω της συμμετοχής των πελατών και δεν υπάρχει καμία άλλη μορφή αξιολογικής διαδικασίας. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας διότι η εκπαίδευση βελτιώνεται ενώ η νοοτροπία δεν αλλάζει, γι' αυτό κατά την επιλογή των συνεργατών τους οι διευθυντές είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί.

## 8.6. Ηγεσία στον Αθλητισμό

Διαπιστώθηκε μέσα από τις συνεντεύξεις πως τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή- ηγέτη ενός γυμναστηρίου είναι η αποφασιστικότητα και η αυταρχικότητα. Ελέγχει και αξιολογεί την εργασία του προσωπικού του και πολλές φορές προβαίνει σε άμεσες απολύσεις αν δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του. Αναπτύσσει δεσμούς με τους υφισταμένους του αλλά πάντα σε ορισμένα πλαίσια, διότι αυτός ασκεί τον έλεγχο και είναι η πηγή εφαρμογής της εξουσίας. Προκειμένου να οργανώσει τον χώρο και να δώσει κατευθυντήριες γραμμές σε όλο το προσωπικό που απασχολεί εντός και εκτός του γυμναστηρίου, θα πρέπει να έχει στοχοθεσία και να είναι σε θέση να οργανώσει άριστα το επιχειρηματικό του πλάνο. Είναι άνθρωποι δημιουργικοί και φιλόδοξοι που προσπαθούν συνεχώς να εξελιχθούν και να είναι σύμφωνοι με τις νέες τάσεις του fitness. Έχουν ανεπτυγμένο το επικοινωνιακό χάρισμα και το αίσθημα της ευθύνης, διότι η δουλειά τους αφορά τον άνθρωπο και την παροχή υλικών και άυλων υπηρεσιών.

Οι αποφάσεις παίρνονται μετά από συναντήσεις όλου του προσωπικού και εκτενείς συζητήσεις. Ο διευθυντής θέτει τα θέματα, ακούει την γνώμη του προσωπικού, το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με τον κόσμο, και στην συνέχεια παίρνει τις αποφάσεις. Είναι ανοιχτός σε προτάσεις και συμβουλές που αφορούν τον τρόπο διεξαγωγής κάποιων μαθημάτων εντός της αίθουσας και την αγορά εξοπλισμού που έχει μεγάλη ζήτηση. Το προσωπικό είναι τα μάτια και τα αυτιά του διευθυντή και την άποψη των ανθρώπων αυτών, την λαμβάνει σοβαρά υπόψη του πριν πάρει οποιαδήποτε απόφαση. Βέβαια τον τελευταίο λόγω τον έχει πάντα ο ίδιος και αυτός αναλαμβάνει την ευθύνη για την έκβαση της απόφασης του.

Οι διευθυντές υπογραμμίζουν πως το όραμα διαμορφώνεται από τους ίδιους είτε σε συνεργασία με την υπόλοιπη ομάδα διοίκησης, αν υπάρχει, είτε με δική του απόλυτη πρωτοβουλία. Οι στόχοι του είναι η αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης μέσω της υπερέχουσας παροχής ποικίλων προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη, μέσω της υπερέχουσας βιοματικής εμπειρίας για τους πελάτες- αθλούμενους και μέσω της άριστης διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Οι βλέψεις του συμβαδίζουν με τον τρόπο διαχείρισης της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού που την απαρτίζει. Με την επίτευξη αυτών των επιδιώξεων το γυμναστήριο θα αποκτήσει φήμη, η πελατεία θα αυξηθεί και το επίπεδο εργασίας θα γίνει πιο υψηλό.

Αυτό το όραμα το μεταλαμπαδεύει στο υπόλοιπο προσωπικό μέσω συζητήσεων αλλά και βιοματικού παραδειγματισμού. Ο ίδιος προσπαθεί να αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς και να ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού να τον ακολουθήσουν. Στις συναντήσεις που πραγματοποιούνται μεταδίδει τους στόχους του, μέσω παραδειγμάτων αλλά και δίνοντας κίνητρα προσωπικής βελτίωσης των υπαλλήλων. Με την ανάπτυξη και καθιέρωση της επιχείρησης στην αγορά, οι γυμναστές εκτός του χρηματικού ποσού που θα αποκομίσουν, θα ενισχύσουν το βιογραφικό τους, θα κάνουν γνωριμίες και η φήμη τους θα απογειωθεί. Επομένως ένας ικανός ηγέτης δίνει ισχυρά κίνητρα μέσω τον δικόν του προσωπικών ενεργειών αλλά και μέσω των ηθικών και υλικών ανταμοιβών. Το ζωντανό παράδειγμα και ο ζήλος που δείχνει αποτελεί την κινητήρια δύναμη για όλους όσους ενδιαφέρονται να μείνουν πραγματικά στην επιχείρηση και να αναδειχτούν στον συγκεκριμένο τομέα.

Το πλαίσιο στο οποίο δηλώνεται το όραμα και οι στόχοι της επιχείρησης συντάσσεται στην αρχή του έτους. Αυτό αποτελεί το αρχικό επιχειρηματικό πλάνο και ο διευθυντής με την ομάδα διοίκησης και με κάποιους συμβούλους που ασχολούνται με τα οικονομικά θέματα το διαμορφώνουν. Το πλάνο αυτό αφορά το πελατολόγιο, τους χρηματοοικονομικούς στόχους και τις υπηρεσίες που παρέχονται. Επιπρόσθετα συντάσσεται ένα κείμενο στο οποίο καταγράφονται

οι κανόνες συμπεριφοράς και ο κώδικας ενδυμασίας , που αφορά τόσο το προσωπικό όσο και τους πελάτες. Οι σχέσεις γυμναστή – πελάτη πρέπει να κινούνται σε συγκεκριμένα πλαίσια και να διέπονται από κανόνες. Οι στόχοι βέβαια αναδιαμορφώνονται και αναθεωρούνται κάθε χρόνο, σύμφωνα με τις ανάγκες της κοινωνίας.

Γραπτή αξιολόγηση του προσωπικού από την διοίκηση ή της διοίκηση από το προσωπικό δεν υπάρχει. Το έργο των γυμναστών αξιολογείτε από τους πελάτες και την συμμετοχή τους στα προγράμματα της αίθουσας ή από την ζήτηση που έχει κάποιος γυμναστής σε σχέση με κάποιον άλλο. Ο αριθμός των μελών θέτει τον πήχη σε επίπεδο προώθησης και μάρκετινγκ καθώς και αν υπάρχει ανανέωση συνδρομών των ίδιων μελών, σημαίνει πως υπάρχει επιτυχία στη παροχή υπηρεσιών. Υπάρχουν φόρμες παραπόνων που αφορούν τον χώρο και την παροχή υπηρεσιών από τους γυμναστές ,σε αυτές οι πελάτες καταγράφουν πως βίωσαν την εμπειρία τους από την προσφερόμενη υπηρεσία. Επιπρόσθετα, για την αξιολόγηση των μαθημάτων στην αίθουσα, κρατούνται στατιστικά στοιχεία, τα οποία καταγράφονται σε καθημερινή βάση και αποτυπώνουν την συμμετοχή των μελών στα προγράμματα. Έτσι δηλώνονται οι προτιμήσεις των πελατών που αφορούν τα προγράμματα, τις ώρες καθώς και τα πρόσωπα που τα εκτελούν. Με αυτό τον τρόπο κρίνεται τα έργο των γυμναστών και ο διευθυντής κρίνει αν θα υπάρξει ανανέωση σύμβασης την νέα χρονιά με αυτά τα πρόσωπα και πως θα διαμορφώσει το ωρολόγιο πρόγραμμα του γυμναστηρίου.

## **8.7. Οργανωσιακή Συμπεριφορά στην Εκπαίδευση**

Οι διευθυντές επισήμαναν το γεγονός, ότι στον τομέα της εκπαίδευσης τα κίνητρα πρέπει να αφορούν τον ίδιο τον εκπαιδευτικό και την προσωπική του ικανοποίηση. Ο ηγέτης-διευθυντής ενισχύει τα κίνητρα των υπόλοιπων εκπαιδευτικών αποτελώντας ο ίδιος το παράδειγμα στην εργασία και δίνει θετική ανατροφοδότηση, μέσα από την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού ανάμεσα στην διοίκηση του σχολείου και στους εργαζόμενους. Καθώς η δουλειά του εκπαιδευτικού βασίζεται στην πνευματική ελευθερία και στην θετική σκέψη, προκειμένου να αποδώσει θα πρέπει να νοιώθει ελεύθερος διότι με τον φόβο της τιμωρίας θα κάνει τυπικά πράγματα χωρίς να μπαίνει στα ουσιαστικά. Ο ηγέτης θέτει το όραμα και ακόμη και αυτή που δεν έχουν διάθεση αναγκάζονται λόγω των καταστάσεων να συνεργαστούν για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος. Στόχος είναι να υπάρχει η βεβαιότητα ότι αυτό που επιτελείτε είναι συνολικό έργο και το αίσθημα πως όλοι προσφέρουν με την εργασία τους και την προσωπική τους προσπάθεια.

Η κουλτούρα του σχολείου βασίζεται στο πρόγραμμα σπουδών που δίνετε από το υπουργείο παιδείας και τις βασικές κατευθύνσεις του κράτους. Μέσω ειδικών-αναλυτικών συγγραμμάτων δίνετε η κατευθυντήρια γραμμή στους εκπαιδευτικούς και θέτονται τα όρια ανάπτυξης των μαθητών. Οι καθηγητές θέλουν να μεταλαμπαδεύσουν γνώσεις στους μαθητές τους, και προκειμένου να ταυτίζεται η συμπεριφορά των καθηγητών με την κουλτούρα και τις αξίες του σχολείου ακολουθείτε μια κοινή πορεία. Στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς πραγματοποιούνται συνεδριάσεις όπου κατανέμονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών (π.χ. υπεύθυνος μητρώου, τμημάτων, κτιριακής υποδομής). Οι ρόλοι βέβαια συνδέονται και με τα χρόνια προϋπηρεσίας, διότι στους νέους εκπαιδευτικούς πρέπει να δοθούν περισσότερες οδηγίες και λιγότερες αρμοδιότητες. Στην συνέχεια, η ανάπτυξη βασίζεται στην δημοκρατικότητα των διαδικασιών, στην δημιουργικότητα, στην ορθή συνεργασία των ομάδων των εκπαιδευτικών και στην συνυπευθυνότητα. Ο διευθυντής χαράσσει την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί μέσω παραδειγμάτων, υποδείξεων, ελέγχου και διόρθωσης των λαθών, επισημαίνοντας αυτό που πρέπει να γίνει, πάντα μέσω συζήτησης.



Μέσω των συνεντεύξεων διαπιστώθηκε, πως στον συγκεκριμένο τομέα η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των διδασκόντων είναι αναγκαία εφόδια και το σχολείο θα πρέπει να παρωθεί και να παρακινεί το προσωπικό να στρέφεται προς αυτή την κατεύθυνση. Προτεραιότητα αποτελεί το έμπυχο δυναμικό και η επένδυση στην γνώση του εκπαιδευτικού ενώ ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός αποτελεί βοηθητικό εργαλείο στο έργο του και πάντοτε χρησιμοποιείτε προς όφελος των μαθητών. Ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι καταρτισμένος, να τονώνεται και να ενθαρρύνεται, με όποιο τρόπο κρίνει πρόσφορο ο διευθυντής τους και ο σύλλογος.

Το έργο των εκπαιδευτικών είναι συλλογικό και δημοκρατικό, όμως η ελευθερία πρέπει να έχει κάποια όρια αλλιώς καταντάει δυνάστης των εργαζομένων. Η ελευθερία πρέπει να είναι συγκεκριμένη στους τομείς που προβλέπονται αλλά μέσα στα όρια που θέτει ο νόμος. Ο διευθυντής διακριτικά παρακολουθεί το έργο τους, διότι δεν έχουν όλοι την ίδια διάθεση, τα ίδια χαρίσματα, τον ίδιο χαρακτήρα και την ίδια ευελιξία στην απόδοση της γνώσης. Ανάλογα με τις δυνατότητες που έχει ο καθένας σε κάποιο τομέα του δίνετε η αυτονομία να επιλέξει τον τρόπο παράδοσης και παρουσίασης του μαθήματος και ενθαρρύνεται προκειμένου να νοιώσει κάποια ικανοποίηση μέσω της προσφοράς του. Η απειλή στον εκπαιδευτικό δρα όπως και η απειλή στον μαθητή, κανείς μαθητής με τον φόβο δεν διορθώνεται, παρά μόνο αν αγαπήσει αυτό που κάνει μπορεί να αλλάξει την νοοτροπία του. Για έναν «κακό» εκπαιδευτικό που δεν αγαπάει αυτό που κάνει, ο διευθυντής και ο σχολικός σύμβουλος μπορούν να επέμβουν και να του δώσουν κατευθύνσεις αλλά γενικά στην Ελλάδα όπως είναι δομημένη η δημόσια εκπαίδευση είναι δύσκολο να αλλάξει ένας «κακός» εκπαιδευτικός.

Οι διευθυντές υπογραμμίζουν πως, η ίδια η ζωή, μας δείχνει πως προχωράμε συνεχώς μπροστά. Οι καινοτομίες είναι απαραίτητες διότι τίποτα δεν είναι στατικό ειδικότερα στον τομέα της εκπαίδευσης. Η κατάκτηση της γνώσης είναι κάτι το πολύ εύκολο σήμερα από οποιοδήποτε χώρο και το σχολείο αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και καινοτόμα προγράμματα, προκειμένου να γίνει πιο ευχάριστος και δημιουργικός ο τρόπος με τον οποίο οι μαθητές προσλαμβάνουν την γνώση. Ο παραδοσιακός τρόπος υπάρχει σε ορισμένους τομείς της εκπαίδευσης αλλά οποιαδήποτε καινοτομία που προάγει την μάθηση, ενδυναμώνει τον χαρακτήρα των παιδιών, ενισχύει την συνεργασία των μαθητών, των γονιών και των εκπαιδευτικών είναι αναγκαία εφόδια για να μπορέσουν τα παιδιά να ενταχθούν ομαλά στην κοινωνία.

Προκειμένου να διευρυνθούν οι ορίζοντες και οι προοπτικές εξέλιξης ενός εκπαιδευτικού είναι απαραίτητη η ανάγνωση συγγραμμάτων αλλά και η παρακολούθηση σεμιναρίων με θεματολογία η οποία ποικίλη και αφορά συνηθέστερα οτιδήποτε έχει να κάνει με την εξέλιξη ενός νέου και την οικοδόμηση χαρακτήρα. Η εκπαιδευτική νομοθεσία έχει αλλάξει και αλλάζει συνεχώς, οι διοικητικές γνώσεις και ικανότητες προέρχονται τόσο από την εμπειρία όσο και από την διαρκή ενημέρωση. Ο διευθυντής αλλά και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί παρακολουθούν μεταπτυχιακά προγράμματα, παίρνουν εξειδικεύσεις και μέσα από τις συζητήσεις του συλλόγου διδασκόντων χαράσσουν πορεία για την νέα σχολική χρονιά και παρακολουθούν τις εξελίξεις της κοινωνίας, πάντα με γνώμονα την ορθή διαπαιδαγώγηση των μαθητών.

Εντός της σχολικής μονάδας αναπτύσσονται ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις και κύριο μέλημα του διευθυντή είναι η δημιουργία ενός ευχάριστου και φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος. Έτσι επιτυγχάνεται μια συνεργασία δίχως προστριβές με απόλυτη διαφάνεια των διαδικασιών. Οι σχέσεις αναπτύσσονται και εκτός της σχολικής μονάδας, μέσω εκδρομών και κοινών εξόδων. Με την σύσφιξη των σχέσεων, η δουλειά γίνεται καλύτερα, πιο συλλογικά και οικοδομούνται καλύτερα οι ανθρώπινες σχέσεις. Βέβαια θα πρέπει πάντα να υπάρχουν διακριτά όρια και να υπάρχει σεβασμός προς το πρόσωπο που κατέχει την διευθυντική θέση. Ο επιτυχημένος



διευθυντής εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του, αποτελώντας μέρος της παρέας χωρίς να τους αποπνέει το αίσθημα του φόβου, κάτι το οποίο οδηγεί στην αποτυχία. Οι συγκρούσεις στον συγκεκριμένο χώρο δεν έχουν λόγω ύπαρξης και βασίζονται πάντα σε προσωπικά αίτια, καθώς ο δάσκαλος είναι αυτούσιος στη τάξη και δεν επηρεάζει ο ένας το έργο του άλλου, μόνο αν έχουν κάποιες κοινές υποχρεώσεις οι οποίες δεν αποτελούν ουσιαστική αιτία συγκρούσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις η λύση έρχεται μέσω συζήτησης με την παρουσία του διευθυντή και κύριο μέλημα του είναι να μην επηρεαστεί το κλίμα του σχολείου.

Μέσα από την συνέντευξη προέκυψε πως η επιβράβευση από τον διευθυντή είναι πολύ σημαντική ανταμοιβή έστω και σε υπερθετικό βαθμό. Ιδιαίτερα ο δημόσιο έπαινος και η ευχέρεια ανάληψης πρωτοβουλιών που δίνεται σε έναν εκπαιδευτικό αποτελεί προσωπική ικανοποίηση και κινητήριο δύναμη για να καταβάλει μεγαλύτερες προσπάθειες στην παιδαγωγική κατεύθυνση προς όφελος των μαθητών. Σημαντικό κίνητρο αποτελούν οι επιδοκμασίες και οι ευχαριστίες των γονιών καθώς και των ίδιων των μαθητών.

Οι βασικές αρμοδιότητες ενός διευθυντή σχολικής μονάδας ποικίλουν και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: σε διοικητικές, σε παιδαγωγικές και σε επιστημονικές. Οι διοικητικές αφορούν την τήρηση της νομοθεσίας, την τήρηση του εβδομαδιαίου ωρολογίου ωραρίου που ορίζεται από το υπουργείο, την τήρηση των προγραμμάτων, την επικοινωνία και την ανταπόκριση των υποχρεώσεων απέναντι στην δευτεροβάθμια και στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και σε άλλες ανάλογες υποχρεώσεις. Οι παιδαγωγικές αφορούν την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για το καλύτερο αποτέλεσμα και τέλος οι επιστημονικές αφορούν την εισαγωγή καινοτομιών, με στόχο την καθιέρωση ενός πιο ευχάριστου και δημιουργικού μαθήματος. Το έργο του είναι πολύπλευρο και οι ευθύνες που έχει πολλές, όμως με την πολύχρονη εμπειρία και γνώση μπορεί να φέρει αξιόπαινα το έργο του εις πέρας.

## 8.8 Ομάδες στην εκπαίδευση

Επισημάνθηκε μέσω των συνεντεύξεων πως στο γυμνάσιο και στο λύκειο υπάρχουν ομάδες οι οποίες δημιουργούνται με βάση την ειδικότητα του κάθε καθηγητή. Αυτές οι ομάδες είναι τυπικές και οι διδάσκοντες που συμμετέχουν σε αυτές καθορίζουν τον επιμερισμό των τμημάτων δηλαδή σε ποια τάξη θα κάνει μάθημα ο κάθε καθηγητής. Ο διευθυντής παρεμβαίνει μόνο σε περίπτωση που υπάρχουν κάποιες διαφωνίες.

Επιπρόσθετα τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, στην αρχή της σχολικής χρονιάς ορίζονται και δημιουργούνται ομάδες οι οποίες αναλαμβάνουν τις δραστηριότητες που αφορούν τα προγράμματα εκτός ωρολογίου προγράμματος. Αυτές δημιουργούνται προκειμένου να διεξαχθούν προγράμματα με κύριο στόχο την επιμόρφωση των μαθητών. Σε αυτές, μπορούν να συμμετέχουν έως τέσσερις καθηγητές και ανάλογα με τα δικά τους ενδιαφέροντα καθορίζεται ο τομέας απασχόλησης και πως θα κάνει ο καθένας την δουλειά του. Τέτοιες ομάδες είναι η ομάδα βιβλιοθήκης, υπολογιστών, κάποια άλλη ομάδα αναλαμβάνει την υλικοτεχνική δομή(μεγάφωνα) και το εποπτικό υλικό, αυτές τις παρουσιάζει ο διευθυντής στον σύλλογο διδασκόντων και εφόσον τις εγκρίνει καταγράφονται στα πρακτικά.

Οι άτυπες ομάδες που υπάρχουν διαμορφώνονται σύμφωνα με τα προσωπικά ενδιαφέροντα, τα στοιχεία της προσωπικότητας, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση των καθηγητών. Αυτές είναι συνήθως ομάδες αθλητικής δραστηριότητας (ποδόσφαιρο, χορός, ορειβασία) και διασκέδασης.

Στις τυπικές ομάδες οι ρόλοι των μελών δεν είναι διακριτοί για λόγους ισορροπίας και για να μην δημιουργηθούν αντιζηλίες. Το έργο τους είναι συνολικό και ορίζουν μόνοι τους αν το

θελήσουν κάποιο άτομο να τους διευθύνει, χωρίς καμία παρέμβαση από τον διευθυντή. Υπάρχουν κάποια άτομα στα οποία βασίζεται προσωπικά ο διευθυντής και γνωρίζει ότι μπορούν να τον βοηθήσουν, όμως απευθύνεται άτυπα σε αυτούς (σε υπολογιστικά θέματα) και ένας σημαντικός παράγοντας να τους εμπιστευτεί είναι η προσωπικότητα τους αλλά και τα χρόνια εργασίας τους.

Προκειμένου να επιτύχει μία ομάδα είναι ιδιαίτερα σημαντική η ηθική, πνευματική και υλική υποστήριξη από τον διευθυντή, καθώς και η επιβράβευση από τον ίδιο και τους υπόλοιπους συναδέλφους. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η αγάπη για το συγκεκριμένο αντικείμενο, το κλίμα εμπιστοσύνης καθώς και η ύπαρξη στόχων.

Η μόνη αξιολόγηση που υπάρχει προέρχεται από τους γονείς, τους μαθητές και τον σύλλογο διδασκόντων. Η σωστή υλοποίηση των προγραμμάτων κρίνεται εκ του αποτελέσματος στο τέλος της σχολικής χρονιάς και η ηθική ικανοποίηση είναι η κινητήριο δύναμη των εκπαιδευτικών για να συνεχίσουν το λαμπρό έργο τους.

## **8.9 Ηγεσία στην εκπαίδευση**

Διαπιστώθηκε ότι το προφίλ του διευθυντή της σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται από ευελιξία, καλή διάθεση και δημοκρατικότητα στην λήψη των αποφάσεων. Προκειμένου να παρθεί μια απόφαση γίνονται συνεδριάσεις του συλλόγου και μέσω συζητήσεων παίρνονται οι αποφάσεις σύμφωνα με την πλειοψηφία. Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα των μαθητών, των γονιών αλλά και των συναδέλφων του. Δίνει άμεσες λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν και φροντίζει για την τήρηση της νομοθεσίας καθώς και για τις υποχρεώσεις απέναντι στην διοίκηση. Είναι ανοιχτόμυαλοι, προσπαθούν να ακούνε και να βοηθήνε όλο τον κόσμο και διορθώνουνε μέσω συζήτησης και προσωπικής επίπληξης. Τέλος τους χαρακτηρίζει η δημιουργική σκέψη και η ευαισθησία.

Ο σύλλογος διδασκόντων συναποφασίζει με το διευθυντή και οι αποφάσεις του συλλόγου παίρνονται με πλειοψηφία μετά από έκτακτες και καθορισμένες συνεδριάσεις ανάλογα με την περίπτωση. Ο διευθυντής είναι ο πρόεδρος, εισηγείται τα θέματα και πολλές φορές καθοδηγεί στην λήψη της σωστής απόφασης, όταν υπάρχει θέμα τήρησης του νόμου τον τελευταίο λόγω τον έχει πάντα ο ίδιος. Οι νόμοι είναι αδιαμφισβήτητοι, ενώ το πρόγραμμα, οι εκδρομές και οι γιορτές, πραγματοποιούνται μετά από ομόφωνη απόφαση του συλλόγου.

Το όραμα διαμορφώνεται από τον διευθυντή σε συνεργασία με τον σύλλογο. Το αναλυτικό πρόγραμμα του υπουργείου απευθύνεται και σε μια καλή περιοχή κάποιας μεγάλης πόλης αλλά και σε ένα ορεινό χωριό, δεν διακρίνει τις διαφορές στο μορφωτικό επίπεδο των γονέων και των παιδιών, την κοινωνική και την οικονομική κατάσταση της περιοχής. Ο διευθυντής καλείτε να αναπροσαρμόσει αυτό το πρόγραμμα σύμφωνα με τις καταστάσεις της περιοχής και με το επίπεδο των παιδιών και των διδασκόντων, προς όφελος πάντα των παιδιών. Αυτός είναι ο κύριος υπεύθυνος για την διεξαγωγή γιορτών, εκδηλώσεων άλλου χαρακτήρα αλλά και την λήψη προγραμμάτων και διαγωνισμών, που θα αναδείξουν το σχολείο σε πρότυπο για τα άλλα σχολεία της περιοχής.

Αυτό το όραμα μεταδίδεται μέσω συνεδριάσεων, μέσω προσωπικής προσπάθειας για κατανόηση και αποδοχή από τους συναδέλφους αλλά και επικαλούμενος την συνολική καλή εικόνα του σχολείου. Υπάρχουν ποικίλα προγράμματα όπως περιβαλλοντικά, πολιτιστικών δραστηριοτήτων, αθλητικών δραστηριοτήτων, αγωγής υγείας, τα οποία έχουν καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια και πραγματοποιούνται εκτός του ωρολογίου προγράμματος. Απαραίτητη είναι

η προσπάθεια και η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών, καθώς τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά τόσο για τους ίδιους όσο για μαθητές και τους γονείς.

Υπάρχει ο ετήσιος προγραμματισμός που στηρίζεται στα αναλυτικά προγράμματα του υπουργείου αλλά και στις συνεδριάσεις στην αρχή της χρονιάς, θέτονται οι στόχοι και γράφονται στα πρακτικά του συλλόγου. Αυτοί οι στόχοι αφορούν τις δραστηριότητες που δύναται να κάνει το σχολείο, οι οποίες είναι εθελοντικές από την πλευρά των καθηγητών-δασκάλων και πραγματοποιούνται την λήψη προγραμμάτων παιδαγωγικού χαρακτήρα. Αυτά τα προγράμματα, προσαρμόζονται στο επίπεδο των παιδιών, των καθηγητών, αλλάζουν από τάξη σε τάξη και η βασική αρχή του οράματος είναι πάντοτε το παιδί. Μέσω αυτών προβάλλεται το συνολικό έργο του σχολείου.

Τα αποτελέσματα αξιολογούνται με βάση την ευχαρίστηση των μαθητών, των γονέων, την εγγραφή περισσότερων μαθητών τη νέα σχολική χρονιά καθώς και βάση των επιδόσεων των μαθητών.

Προέκυψε μέσα από την συζήτηση ότι, όσον αφορά τους καθηγητές και τον διευθυντή δεν υπάρχει κάποια μορφή γραπτής αξιολόγησης, παρά μόνον η ηθική ικανοποίηση που προέρχεται από την πρόοδο των παιδιών σε γνωστικό, νοητικό και συναισθηματικό επίπεδο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9- Συγκριτική μελέτη στους τρεις κλάδους

### 9.1 Εισαγωγή – Συγκριτικός πίνακας κλάδων

Σαν ένα δεύτερο στοιχείο ανάλυσης θεωρήσαμε καλό να γίνει μια πιο αναλυτική συγκριτική μελέτη μεταξύ των κλάδων της υγείας, του αθλητισμού και της εκπαίδευσης. Παρακάτω παρατίθεται αναλυτικός συγκριτικός πίνακας, στον οποίο παρατίθενται τα χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου στην αντίστοιχη ενότητα μελέτης.

ΚΛΑΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ				
		ΥΓΕΙΑ	ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΕΝΟΤΗΤΕ Σ ΜΕΛΕΤΗΣ	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η <b>κουλτούρα</b> βασίζεται στο κοινό πλαίσιο κόσμιας συμπεριφοράς, συμβαδίζει με την ατομική κουλτούρα και με το πρότυπο των κοινών αξιών που μεταλαμπαδεύονται από τον διευθυντή της κλινικής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η <b>κουλτούρα</b> διαμορφώνεται από τον διευθυντή- γυμναστή, ο οποίος εξασκεί το επάγγελμα, και δίνοντας το παράδειγμα στους υπόλοιπους να ακολουθήσουν θέτει τους κανόνες συμπεριφοράς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η <b>κουλτούρα</b> στο σχολείο βασίζεται στο πρόγραμμα σπουδών που δίνετε από το υπουργείο παιδείας και οι καθηγητές μέσω συζητήσεων ακολουθούν μια κοινή πορεία.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Για τους εργαζόμενους μιας κλινική ο πιο σημαντικός <b>παράγοντας κινητοποίησης</b> είναι η εκπαιδευτική γνώση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο διευθυντής ενός γυμναστηρίου εκτός των άλλων <b>ανταμείβει</b> τους ικανούς υπαλλήλους, δίνοντας τους χρηματικά μπόνους και</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η <b>ανταμοιβή</b> είναι ηθική και έρχεται μέσω του αισθήματος της προσφοράς και της πνευματικής ελευθερίας</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προκειμένου να δουλέψει σε ένα υψηλό επίπεδο η κλινική θα πρέπει να υπάρχει άρτια <b>τεχνική και επιστημονική υποδομή</b></li> <li>• Δίχως τον <b>έλεγχο</b> και την αξιολόγηση δεν δύναται να δουλέψει σωστά το σύστημα εντός της κλινικής</li> <li>• Οι διευθυντές κλινικών παρακολουθούν <b>σεμινάρια</b> τόσο πρακτικής όσο και θεωρητικής εξάσκησης, λόγω της φύσης του επαγγέλματος (θεωρητικό και πρακτικό)</li> <li>• Η ανατροφοδότηση, η αλληλεξάρτηση, η <b>κοινωνική υποστήριξη</b> και η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους αποτελούν πολιτική που ακολουθείτε κατεξοχήν από τους διευθυντές των κλινικών</li> </ul>	<p>απολύει όσους δεν θέλουν να συνεργαστούν</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ένας πτυχιούχος εξειδικευμένος γυμναστής μπορεί να εργαστεί εξίσου αποδοτικά και <b>χωρίς να χρησιμοποιήσει εξοπλισμό</b></li> <li>• Ο διευθυντής ενός αθλητικού οργανισμού δίνει αρκετές πρωτοβουλίες στο προσωπικό του αλλά μόνο εντός των πλαισίων της εργασίας τους. <b>Ελέγχει</b> τις κινήσεις και την συμπεριφορά τους σε διαρκεί βάση</li> <li>• Οι διευθυντές φροντίζουν να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους μέσω <b>σεμιναρίων</b> και εξάσκησης</li> <li>• <b>Η συνεργασία</b>, η αλληλοϋποστήριξη και η αλληλεξάρτηση είναι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ενός αθλητικού οργανισμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Για έναν καθηγητή ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός αποτελεί βοηθητικό εργαλείο στο έργο του, η συνεχής <b>επιμόρφωση</b> και εκπαίδευση των διδασκόντων είναι αναγκαία εφόδια</li> <li>• Το έργο των εκπαιδευτικών είναι <b>συλλογικό</b> και δημοκρατικό</li> <li>• Οι διευθυντές σχολικών μονάδων παρακολουθούν <b>σεμινάρια</b> με θεματολογία η οποία ποικίλη και αφορά συννηθέστερα οτιδήποτε έχει να κάνει με την εξέλιξη ενός νέου και την οικοδόμηση χαρακτήρα</li> <li>• Εντός της σχολικής μονάδας αναπτύσσονται <b>ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις</b> και κύριο μέλημα του διευθυντή είναι η δημιουργία ενός ευχάριστου και φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος</li> </ul>
	<p><b>ΟΜΑΔΕΣ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στον τομέα της υγείας στις <b>τυπικές</b> ομάδες υπάρχει ιεραρχία βάση των προσόντων και των χρόνων προϋπηρεσίας</li> <li>• Οι <b>άτυπες</b> ομάδες βασίζονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στις δυνατότητες των μελών που τις αποτελούν</li> <li>• Οι <b>κατευθύνσεις</b> που δίνονται από τον</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ομάδες που υπάρχουν είναι <b>τυπικές</b> και δημιουργούνται λόγω των ιδιαίτερων εξειδικεύσεων των μελών που τις αποτελούν</li> <li>• Οι <b>άτυπες</b> ομάδες που υπάρχουν αποτελούν φυσικούς σχηματισμούς στον εργασιακό χώρο και δημιουργούνται σύμφωνα με την ανάγκη για κοινωνική επαφή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι <b>τυπικές</b> ομάδες που υπάρχουν δημιουργούνται με βάση την ειδικότητα του κάθε καθηγητή</li> <li>• Οι <b>άτυπες</b> ομάδες που υπάρχουν διαμορφώνονται σύμφωνα με τα προσωπικά ενδιαφέροντα, τα στοιχεία της προσωπικότητας</li> </ul>

		<p>διευθυντή του τμήματος έχουν πολύ μεγάλη σημασία, κάτι το οποίο είναι αντικειμενικό και όχι υποκειμενικό</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύμφωνα με τους διευθυντές <b>το κλίμα εμπιστοσύνης</b>, το φιλότιμο και η αγάπη για το αντικείμενο είναι τα βασικά συστατικά επιτυχίας της ομάδας</li> <li>• Οι ομάδες δεν αξιολογούνται για το συνολικό τους έργο. <b>Αξιολόγηση</b> υπάρχει μόνο στο επιστημονικό προσωπικό και ο διευθυντής ιατρικής υπηρεσίας αξιολογεί τους διευθυντές των τμημάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προκειμένου να επιτύχει μία ομάδα είναι ιδιαίτερα σημαντική η ηθική, πνευματική και υλική <b>υποστήριξη</b> από τον διευθυντή</li> <li>• Οι ομάδες <b>αξιολογούνται</b> μέσω της συμμετοχής των πελατών και δεν υπάρχει καμία άλλη μορφή αξιολογικής διαδικασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι <b>ρόλοι</b> των μελών δεν είναι διακριτοί για λόγους ισορροπίας και για να μην δημιουργηθούν αντιζηλίες, το έργο τους είναι συνολικό</li> <li>• Ένα σχολείο δουλεύει καλά και παίρνει καλές κριτικές από την κοινωνία, όταν ο διευθυντής έχει στόχους και υπάρχει αποτελεσματική <b>οργάνωση</b></li> <li>• Η μόνη <b>αξιολόγηση</b> που υπάρχει προέρχεται από τους γονείς, τους μαθητές και τον σύλλογο διδασκόντων</li> </ul>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το <b>στυλ ηγεσίας</b> που χαρακτηρίζει τους διευθυντές κλινικών είναι το αυταρχικό.</li> <li>• <b>Ελέγχουν</b> και αξιολογούν την εργασία του προσωπικού και πολλές φορές προβαίνουν σε άμεση παρέμβαση αν το αποτέλεσμα δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους</li> <li>• Συνηθέστερα είναι άνθρωποι ιδιαίτερα <b>ευφυής</b>, δραστήριοι και οργανωτικοί</li> <li>• Ο διευθυντής διαμορφώνει το <b>όραμα</b> της κλινικής σε συνεργασία βέβαια με τον διοικητή του νοσοκομείου</li> <li>• Το <b>όραμα</b> του μεταλαμπαδεύονται στο υπόλοιπο προσωπικό εμπράκτως, μέσω παραδειγματισμού και</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το <b>στυλ ηγεσίας</b> που χαρακτηρίζει τους διευθυντές γυμναστηρίων είναι το αυταρχικό</li> <li>• <b>Επιβλέπουν</b> και αναλαμβάνουν πολλές δραστηριότητες και θέτουν υψηλούς στόχους</li> <li>• Είναι άνθρωποι δημιουργικοί και <b>φιλόδοξοι</b> που προσπαθούν συνεχώς να εξελιχθούν και να είναι σύμφωνοι με τις νέες τάσεις του fitness</li> <li>• <b>Οι αποφάσεις</b> παίρνονται από τον διευθυντή ο οποίος αναλαμβάνει την ευθύνη για την έκβαση τους</li> <li>• Το <b>όραμα</b> το μεταλαμπαδεύει στο υπόλοιπο προσωπικό μέσω συζητήσεων αλλά και βιωματικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το <b>στυλ ηγεσίας</b> των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι το δημοκρατικό.</li> <li>• Προκειμένου να παρθεί μια απόφαση γίνονται συνεδριάσεις του συλλόγου και <b>μέσω συζητήσεων</b> παίρνονται οι αποφάσεις σύμφωνα με την πλειοψηφία</li> <li>• Το <b>προφίλ</b> του διευθυντή της σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται από ευελιξία, καλή διάθεση και δημιουργικότητα</li> <li>• Ο σύλλογος διδασκόντων <b>συναποφασίζει</b> με το διευθυντή και οι αποφάσεις του συλλόγου παίρνονται με πλειοψηφία</li> </ul>	



		<p>πολλών συνομιλιών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Στον τομέα της υγείας ,το όραμα και οι στόχοι του διευθυντή- ηγέτη <b>δεν καταγράφονται</b></li> <li>• Στον τομέα της υγείας υπάρχει γραπτή <b>αξιολόγηση</b>, η οποία αφορά μόνο την αξιολόγηση του επιστημονικού προσωπικού</li> </ul>	<p>παραδειγματισμού</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Το πλαίσιο στο οποίο δηλώνεται το όραμα και οι στόχοι της επιχείρησης <b>συντάσσεται</b> στην αρχή του έτους, αυτό αποτελεί το αρχικό επιχειρηματικό πλάνο</li> <li>• Στα γυμναστήρια οι γυμναστές <b>αξιολογούνται</b> και κρίνονται καθημερινά από τους πελάτες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το <b>όραμα</b> μεταδίδεται μέσω συνεδριάσεων, μέσω προσωπικής προσπάθειας για κατανόηση και αποδοχή από τους συναδέλφους αλλά και επικαλούμενος την συνολική καλή εικόνα του σχολείου</li> <li>• Υπάρχει ο ετήσιος προγραμματισμός που στηρίζεται στα αναλυτικά προγράμματα του υπουργείου αλλά και στις συνεδριάσεις στην αρχή της χρονιάς ,θέτονται οι στόχοι, οι οποίοι <b>καταγράφονται</b></li> <li>• Τα αποτελέσματα αξιολογούνται με βάση την ευχαρίστηση των μαθητών, των γονέων και την εγγραφή περισσότερων μαθητών τη νέα σχολική χρονιά</li> </ul>
--	--	--	---	--

## 9.2 Οργανωσιακή Συμπεριφορά στην Υγεία , στον Αθλητισμό και στην Εκπαίδευση

Στους τρεις τομείς που ερευνούμε παρατηρούμε πως οι διευθυντές προσπαθούν να παροτρύνουν, να δελεάσουν και να δώσουν **κίνητρα** στο προσωπικό αποτελώντας οι ίδιοι το παράδειγμα στην εργασία και δίνοντας θετική ανατροφοδότηση, μέσα από την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού ανάμεσα την διοίκηση και τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε προσωπική επαφή με τον παράγοντα άνθρωπο και τον επηρεάζουν σημαντικά μέσω της εργασίας τους. Στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης το κομμάτι των απολαβών, με την μορφή της χρηματικής αμοιβής, δεν αποτελεί κινητήριο δύναμη κάτι το οποίο δεν ισχύει στον τομέα του αθλητισμού. Ο διευθυντής ενός γυμναστηρίου εκτός των άλλων ανταμείβει τους ικανούς υπαλλήλους , δίνοντας τους χρηματικά μπόνους και απολύει όσους δεν θέλουν να συνεργαστούν. Για τους εργαζόμενους μιας κλινική αντιθέτως ο πιο σημαντικός παράγοντας κινητοποίησης είναι η εκπαιδευτική γνώση, η ανάληψη χειρουργείων και οι ευκαιρίες προβολής μέσω εργασιών και παρουσιάσεων σε επιστημονικά συνέδρια και περιοδικά. Στον

τομέα της εκπαίδευσης η ηθική ανταμοιβή έρχεται μέσω του αισθήματος της προσφοράς και της πνευματικής ελευθερίας.

Παρατηρούμε πως κυρίαρχο ρόλο για την διαμόρφωση της **κουλτούρας** μέσα σε μια κλινική, σε ένα γυμναστήριο και σε ένα σχολείο , διαδραματίζει η καθημερινή επαφή με τον άνθρωπο σε συνδυασμό με την προσωπική κουλτούρα του καθενός. Στην κλινική και στο γυμναστήριο η κουλτούρα βασίζεται στο κοινό πλαίσιο κόσμιας συμπεριφοράς και συμβαδίζει με το πρότυπο των κοινών αξιών που μεταλαμπαδεύονται από τον διευθυντή. Στο σχολείο βασίζεται στο πρόγραμμα σπουδών που δίνετε από το υπουργείο παιδείας και οι καθηγητές μέσω συζητήσεων ακολουθούν μια κοινή πορεία. Πρωταρχικός και κοινός στόχος των διευθυντών αποτελεί η ευχαρίστηση του ασθενή- πελάτη- μαθητή και του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά την **σχέση μεταξύ ανθρώπου και υλικοτεχνικού εξοπλισμού**, σε μια κλινική δεν δύναται να διεξαχθούν εξετάσεις και να πραγματοποιηθεί κάποια χειρουργική επέμβαση δίχως τον κατάλληλο εξοπλισμό. Σε αντίθεση ένας πτυχιούχος εξειδικευμένος γυμναστής μπορεί να εργαστεί εξίσου αποδοτικά και χωρίς να χρησιμοποιήσει εξοπλισμό και για έναν καθηγητή ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός αποτελεί βοηθητικό εργαλείο στο έργο του. Όμως και στους τρεις τομείς η εκπαιδευτική κατάρτιση και εξειδίκευση του προσωπικού αποτελούν προτεραιότητα διοίκησης.

**Ο έλεγχος** και η αξιολόγηση κυριαρχούν στους τομείς της υγεία και του αθλητισμού. Ο διευθυντής θέτει τα πλαίσια και τους κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να εφαρμόζονται και να τηρούνται. Ελέγχει τις κινήσεις και την συμπεριφορά του προσωπικού μέσω της προσωπικής του παρουσίας στο χώρο και μέσω της ανατροφοδότησης που προέρχεται από τους ειδικούς γιατρούς- πελάτες (ανάλογα με τον τομέα). Σε περίπτωση μη τήρησης των κανόνων έχει την δυνατότητα αποκλεισμού από την χειρουργική πράξη των γιατρών και απόλυσης των γυμναστών. Η αυτονομία και οι πρωτοβουλίες είναι ελάχιστες ως το σημείο ευθυνών τους. Ενώ το έργο των εκπαιδευτικών είναι συλλογικό και δημοκρατικό και ο διευθυντής παρακολουθεί διακριτικά το έργο τους και επεμβαίνει μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

**Οι καινοτομίες** είναι απαραίτητες διότι τίποτα δεν είναι στατικό ειδικότερα στον τομείς που μελετάμε. Διαπιστώνουμε πως προκειμένου να υπάρξει εξέλιξη οι διευθυντές- ηγέτες προσπαθούν να συγκεντρώσουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και υλικού εξοπλισμού για να ενισχύσουν την φήμη των μονάδων που διοικούν και για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της κοινωνίας.

Οι **μετεκπαιδεύσεις** και τα σεμινάρια αποτελούν κοινούς τρόπους για την ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των διευθυντών. Οι διευθυντές κλινικών και γυμναστηρίων παρακολουθούν σεμινάρια τόσο πρακτικής όσο και θεωρητικής εξάσκησης, λόγω της φύσης του επαγγέλματος, ενώ οι διευθυντές σχολικών μονάδων παρακολουθούν σεμινάρια με θεματολογία η οποία ποικίλη και αφορά συνηθέστερα οτιδήποτε έχει να κάνει με την εξέλιξη ενός νέου και την οικοδόμηση χαρακτήρα. Επιπρόσθετα οι διευθυντές κλινικών συμμετέχουν σε συνεδρία με επιστημονικές προφορικές και αναρτημένες ανακοινώσεις , πραγματοποιούν δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά εθνικά και διεθνή και προσπαθούν με ιδιαίτερο ζήλο να εξελίσσονται σε σχέση με τους διευθυντές των άλλων τομέων.

Οι διευθυντές θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό να αναπτύσσονται άριστες εργασιακές και κοινωνικές **σχέσεις**. Αυτό επιτυγχάνεται καθημερινά μέσω της κοινωνικής επαφής και συνεργασίας. Βέβαια θέτονται όρια, για να μην δημιουργούνται παρεξηγήσεις και χαθεί ο σεβασμός. Διεξάγονται δείπνα και συναντήσεις εκτός των χώρων εργασίας για την σύσφιξη των σχέσεων.

Η επιβράβευση και ο δημόσιος έπαινος του προσωπικού από τον διευθυντή αποτελούν **κινητήριο δύναμη** και οδηγούν τόσο τον ίδιο τον υπάλληλο όσο και τους υπόλοιπους να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες προς όφελος του ασθενή- του αθλούμενου- του μαθητή. Ο διευθυντής φροντίζει με ποικίλους τρόπους να ανταμείψει τους ικανούς και άξιους συναδέλφους του δίνοντας τους την ευχέρεια ανάληψης πρωτοβουλιών σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

Ο **ρόλος** των διευθυντών με τα σημερινά δεδομένα καθίσταται πολλαπλός και περίπλοκος. Οι διευθυντές καλούνται να δράσουν ταυτόχρονα σε πολλά επίπεδα και αναλαμβάνουν πολλούς ρόλους. Η επιτυχία ενός οργανισμού (παροχής υπηρεσιών υγείας, σωματικής δραστηριότητας και εκπαίδευσης), είναι σίγουρα έργο συνεταιριστικό, συλλογικό, πολυεπίπεδο και πολύπλευρο. Οι διευθυντές έχουν συγκεκριμένο όραμα και το μεταδίδουν σε όλους τους εμπλεκόμενους.

### **9.3 Ομάδες στην Υγεία, στον Αθλητισμό και στην Εκπαίδευση**

Και στους τρεις τομείς υπάρχουν τυπικές και άτυπες **ομάδες**. Οι τυπικές ομάδες εργάζονται για την επίτευξη ενός ή περισσότερων κοινών στόχων και διαμορφώνονται σύμφωνα με ειδικότητα των γιατρών- καθηγητών και εξειδίκευση των γυμναστών. Αυτές αναλαμβάνουν την επίτευξη ορισμένων οργανωσιακών στόχων στα πλαίσια της ειδικότητάς τους και συνεργάζονται και με τις άλλες τυπικές ομάδες για την επίτευξη των κοινών στόχων. Οι ρόλοι των μελών στους τομείς του αθλητισμού και της εκπαίδευσης δεν είναι διακριτοί, για λόγους ισορροπίας και για να μην δημιουργηθούν αντιζηλίες και το έργο τους είναι συνολικό. Στον τομέα της υγείας στις τυπικές ομάδες υπάρχει ιεραρχία βάση των προσόντων και των χρόνων προϋπηρεσίας.

Οι άτυπες ομάδες βασίζονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στις δυνατότητες των μελών που τις αποτελούν. Είναι συνήθως ομάδες αθλητικής δραστηριότητας (ποδόσφαιρο, χορός, ορειβασία) και διασκέδασης. Βέβαια στον τομέα της υγείας παρατηρήθηκε πως η δημιουργία τέτοιων ομάδων δεν είναι στις προτεραιότητες των διευθυντών, καθώς δήλωσαν πως μια κλινική μπορεί να δουλέψει ακόμη και αν υπάρχουν απρόσωπες σχέσεις εργασίας.

Για να πετύχει τους **στόχους** της μια ομάδα θα πρέπει να δίνονται σωστές κατευθύνσεις από τον διευθυντή του τμήματος. Είναι σημαντικό ο διευθυντής να εμπνέει εμπιστοσύνη και να προσπαθεί να αυξήσει τον βαθμό συνοχής της επιστημονικής του ομάδας. Η καθημερινή του παρουσία στο χώρο, ο έλεγχος και η καθοδήγηση είναι απαραίτητα στοιχεία, για να νοιώθει το προσωπικό ασφάλεια. Σύμφωνα με τους διευθυντές το κλίμα εμπιστοσύνης, το φιλότιμο και η αγάπη για το αντικείμενο είναι τα βασικά συστατικά επιτυχίας.

Οι ομάδες δεν **αξιολογούνται** για το συνολικό τους έργο γραπτά σε κανέναν από τους τρεις τομείς. Η μόνη αξιολόγηση που υπάρχει προέρχεται από τους ασθενείς-πελάτες- μαθητές. Η σωστή υλοποίηση των διαδικασιών κρίνεται εκ του αποτελέσματος στο τέλος της χρονιάς και η ηθική ικανοποίηση είναι η κινητήριο δύναμη των γιατρών- γυμναστών- εκπαιδευτικών για να συνεχίσουν το λαμπρό έργο τους.

### **9.4 Ηγεσία στην Υγεία, στον Αθλητισμό και στην Εκπαίδευση**

Τα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητας** των διευθυντών των κλινικών και των γυμναστηρίων συγκλίνουν σε πολλά σημεία. Το στυλ ηγεσία που τους χαρακτηρίζει είναι το αυταρχικό. Ελέγχουν και αξιολογούν την εργασία του προσωπικού του και πολλές φορές προβαίνουν σε άμεση παρέμβαση αν το αποτέλεσμα δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους.

Είναι άνθρωποι αποφασιστικοί, δυναμικοί, δραστήριοι, με πολλές φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους. Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι το δημοκρατικό. Προκειμένου να παρθεί μια απόφαση γίνονται συνεδριάσεις του συλλόγου και μέσω συζητήσεων παίρνονται οι αποφάσεις σύμφωνα με την πλειοψηφία. Η δημιουργικότητα τους και η ευελιξία τους καθιστά κατάλληλους και ικανούς παιδαγωγούς.

Το **όραμα** διαμορφώνεται από τους διευθυντές και υλοποιείται πάντα σε συνεργασία με τους συναδέλφους του. Οι διευθυντές των κλινικών και των γυμναστηρίων συζητάνε τα θέματα που αφορούν την υλοποίηση του οράματος τους, ακούνε τις γνώμες του προσωπικού αλλά την τελική απόφαση την παίρνουν μόνη τους σύμφωνα με την δική τους κρίση. Στις σχολικές μονάδες ο σύλλογος διδασκόντων συνδιοικεί με το διευθυντή και οι αποφάσεις του συλλόγου παίρνονται σύμφωνα με την γνώμη της πλειοψηφίας μετά από έκτακτες και καθορισμένες συνεδριάσεις.

Οι επιδιώξεις και οι **στόχοι** των διευθυντών και στους τρεις τομείς μεταδίδονται μέσω συνεδριάσεων, συζητήσεων και παραδειγματισμού. Προσπαθούν να αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς και ενθαρρύνουν τα μέλη του προσωπικού να τους ακολουθήσουν. Επικαλούνται την συνολική καλή εικόνα του φορέα απασχόλησης τους και δίνουν ισχυρά κίνητρα μέσω των δικών τους προσωπικών ενεργειών αλλά και μέσω των ηθικών και υλικών ανταμοιβών.

Στον τομέα της υγείας ,το όραμα και οι στόχοι του διευθυντή- ηγέτη δεν καταγράφονται σε αντίθεση με τους άλλους δύο τομείς. Στο γυμναστήριο στην αρχή του έτους συντάσσεται το αρχικό επιχειρηματικό πλάνο, που αφορά κατά βάση του οικονομικούς στόχους της επιχείρησης, και ένα κείμενο στο οποίο καταγράφονται οι κανόνες συμπεριφοράς και ο κώδικας ενδυμασίας. Στην σχολική μονάδα επίσης υπάρχει ο ετήσιος προγραμματισμός που στηρίζεται στα αναλυτικά προγράμματα του υπουργείου αλλά και στις συνεδριάσεις στην αρχή της χρονιάς ,θέτονται οι στόχοι και γράφονται στα πρακτικά του συλλόγου, αυτοί αφορούν την ανάληψη και διεξαγωγή διαφόρων προγραμμάτων.

Στον τομέα της υγείας υπάρχει γραπτή **αξιολόγηση**, η οποία αφορά μόνο την αξιολόγηση του επιστημονικού προσωπικού (ειδικοί γιατροί). Ο διευθυντής τους αξιολογεί σύμφωνα με το κλινικό τους έργο και καταγράφεται η πορεία τους στο χρόνο και ανάλογα με την βαθμολογία που έχουν θα μπορέσουν να διεκδικήσουν θέση διευθυντού ή κάποιο άλλο πόστο. Στα γυμναστήρια οι γυμναστές αξιολογούνται και κρίνονται καθημερινά από τους πελάτες και οι καθηγητές των σχολείων από τους μαθητές και τους γονείς. Αυτή η αξιολόγηση δεν είναι γραπτή και τα αποτελέσματα αξιολογούνται με βάση τις εγγραφές την νέα χρονιά.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εν λόγω εμπειρική μελέτη επιχείρησε να διερευνήσει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της ηγεσίας και των ομάδων στους τομείς της υγείας, του αθλητισμού και της εκπαίδευσης. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω:

- Σε όλους τους τομείς διαπιστώθηκε πως μεγαλύτερη βαρύτητα έχει η ανθρώπινη προσωπικότητα. Στο επίκεντρο των τριών τομέων βρίσκετε ο άνθρωπος και η ικανοποίησή του. Το συνταίριασμα του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης αποτελεί πλέον βασικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας (Υψηλάντης Π.Γ.- Συρακούλης Κ.Ι.,2005).
- Οι διευθυντές προσπαθούν να παροτρύνουν, να δελεάσουν και να δώσουν **κίνητρα** στο προσωπικό αποτελώντας οι ίδιοι το παράδειγμα στην εργασία και δίνοντας θετική ανατροφοδότηση, μέσα από την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού ανάμεσα στην διοίκηση και τους εργαζόμενους. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την θεωρία της Οργανωσιακής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν με δράσεις που να είναι προς όφελος του οργανισμού μόνο όταν αισθάνονται ότι η οργάνωση νοιάζεται για την ευημερία τους (Rhoades and Eisenberger, 2002).
- Κυρίαρχο ρόλο για την διαμόρφωση της **κουλτούρας** μέσα σε μια κλινική, σε ένα γυμναστήριο και σε ένα σχολείο, διαδραματίζει η καθημερινή επαφή με τον άνθρωπο σε συνδυασμό με την προσωπική κουλτούρα του καθενός. Ο Chee, ο Kamal, και ο Wingender (2011) συνδέουν τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας με αυτόν του Boan και του Funderburks (2003), ο οποίος είναι ότι η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνει τις συμπεριφορές των εργαζομένων μέσα από τις πεποιθήσεις και τις αξίες οι οποίες είναι ευρέως διαδεδομένες στα πλαίσια ενός οργανισμού
- Η επιβράβευση και ο δημόσιος έπαινος του προσωπικού από τον διευθυντή αποτελούν **κινητήριο δύναμη** και οδηγούν τόσο τον ίδιο τον υπάλληλο όσο και τους υπόλοιπους να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες προς όφελος του ασθενή- του αθλούμενου- του μαθητή. Οι διευθυντές τονίζουν το ρόλο της ποιότητας ως μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, κάτι το οποίο μπορεί να ενεργοποιήσει και να παροτρύνει τους υπαλλήλους να προβούν σε ενέργειες που βοηθούν τον οργανισμό να πραγματοποιήσει την αποστολή και τους στόχους του, το οποίο επηρεάζει την παραγωγικότητα, τη δέσμευση, την αυτοπεποίθηση και τη δεοντολογική συμπεριφορά (Chee et. al., 2003).
- Ο **ρόλος** των διευθυντών με τα σημερινά δεδομένα καθίσταται πολλαπλός και περίπλοκος. Οι διευθυντές καλούνται να δράσουν ταυτόχρονα σε πολλά επίπεδα και αναλαμβάνουν πολλούς ρόλους. Η κουλτούρα του οργανισμού, και το κοινό όραμα της ηγεσίας, χρησιμεύουν ως οδηγός για τις κοινωνικές και ατομικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Boan & Funderburk, 2003).
- Για να πετύχει τους στόχους της μια **ομάδα** θα πρέπει να δίνονται σωστές κατευθύνσεις από τον διευθυντή του τμήματος. Η καθημερινή του παρουσία στο χώρο, ο έλεγχος και η



καθοδήγηση είναι απαραίτητα στοιχεία, για να νοιώθει το προσωπικό ασφάλεια. Σύμφωνα με τον Balkundi και τους συνεργάτες του (2006) στα συστήματα πολλαπλών συνεργατικών ομάδων οι ηγέτες πρέπει να ενδυναμώσουν τις ομάδες, αναθέτοντας τους ευθύνες και έπειτα να παίξουν τον ρόλο του συμβούλου διασφαλίζοντας ότι οι ομάδες εργάζονται συνεργατικά και όχι ανταγωνιστικά.

- Οι ομάδες δεν **αξιολογούνται** για το συνολικό τους έργο γραπτά σε κανέναν από τους τρεις τομείς. Η μόνη αξιολόγηση που υπάρχει προέρχεται από τους ασθενείς-πελάτες-μαθητές και η ηθική ικανοποίηση είναι η κινητήριος δύναμη των γιατρών- γυμναστών-εκπαιδευτικών για να συνεχίσουν το λαμπρό έργο τους. Εκτός από την αξιολόγηση της επίδοσης και την ανταμοιβή των υπαλλήλων για την ατομική συνεισφορά τους, η διοίκηση θα πρέπει να τροποποιήσει το παραδοσιακό, ατομικά προσανατολισμένο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής, ώστε να ανταποκρίνεται στην επίδοση της ομάδας (Johnson, 1993).
- Οι ομάδες είναι κοινωνικές οντότητες αποτελούμενες από μέλη με υψηλή αλληλεξάρτηση καθηκόντων και κοινούς στόχους που αποτιμώνται (Dyer, 1984). Οργανώνονται συνήθως ιεραρχικά και θα πρέπει να ενσωματωθούν, να επικοινωνούν και να μοιράζονται πληροφορίες. Και στους τρεις τομείς υπάρχουν τυπικές και άτυπες **ομάδες**, οι οποίες εργάζονται για την επίτευξη ενός ή περισσότερων κοινών στόχων και διαμορφώνονται σύμφωνα με την ειδικότητα των γιατρών- καθηγητών - γυμναστών.
- Οι επιδιώξεις και οι **στόχοι** των διευθυντών και στους τρεις τομείς μεταδίδονται μέσω συνεδριάσεων, συζητήσεων και παραδειγματισμού. Προσπαθούν να αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς και ενθαρρύνουν τα μέλη του προσωπικού να τους ακολουθήσουν. Όταν πρόκειται για την αποτελεσματική ηγεσία, σύμφωνα με τον Kirkpatrick, τον Locke (1991) και τον Belasen (2000), τα κίνητρα, η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών και των εργαζομένων, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.
- Ακόμα και όταν οι οργανισμοί αποτελούνται από τους καλύτερους ανθρώπους και έχουν επενδυθεί πολλά χρήματα σε ανθρώπινο κεφάλαιο, μπορεί να έχουν κακές επιδόσεις αν είναι οργανωμένοι με τρόπους που δημιουργούν συγκρούσεις και αποτρέπουν τους εργαζόμενους από το να εργάζονται μαζί παραγωγικά (Gunderman, 2009). Οι διευθυντές θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό να αναπτύσσονται άριστες εργασιακές και κοινωνικές **σχέσεις**. Αυτό επιτυγχάνεται καθημερινά μέσω της κοινωνικής επαφής και συνεργασίας .
- Έχει διαπιστωθεί ότι η **απόδοση** των οργανισμών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο σημαντικότερος είναι η αποτελεσματικότητα των ηγετών στο πλαίσιο της οργάνωσης, να περιλαμβάνει διοικητές ομάδες, ομάδες εργασίας και την υποστήριξη του προσωπικού καθώς επίσης και την μεταφορά των αξιών, της αποστολή, και του πολιτισμού. Επιπλέον, η αφοσίωση, η παροχή κινήτρων, η δέσμευση και η απόδοση των εργαζομένων, αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία, καθώς επίσης και η μορφή με την οποία η οργάνωση είναι δομημένη (Gunderman, 2009).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Abdel-Hamid, T.K. and Madnick, S.E. (1990), “The elusive silver lining: how we fail to learn from software development failures”, *Sloan Management Review*, pp. 39-48.

Ajzen, I. and T. J. Madden., (1986), “Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control.” *Journal of Experimental Social Psychology*

Agho, A.O., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1992), “Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996), “Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of the construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*

Alvesson, M., & Berg, P. O.( 1992) , “Corporate culture and organizational symbolism”, Berlin: Walter de Gruyter & Co

Armour S. (2003),”Rising Job Stress Could Affect Bottom Line”, USA Today

Arnold, J., Cooper, C.L., Robertson, J.T. (1998), “Work Psychology”, Harlow: Financial Times

Anfuso D., (1999), “Core Values Shape W.L. Gore’s Innovative Culture”, *Workforce* , p. 48-51

Argyris, C. and Schon, D.A. (1996), “Organizational Learning II: Theory, Methods and Practice”, Addison-Wesley, Reading, MA.

Awan, R., and Mahmood K., (2011), “Relationship among Leader Style, Organizational Culture, and Employee Commitment in University Libraries.” *Library Management*, 253-266

Balkundi P. & Harrison (2006), “Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure’s Effects on Team Viability and Performance”, *Academy of Management Journal* 49, p.49-68

Band, W.A., (1991), “ *Creating value for customers: Designing and implementing a total corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons, pp.46.

Bagraim, J.J. (2003), “The nature and measurement of multiple commitment foci amongst South African knowledge workers”, *Management Dynamics: Contemporary Research*, 12(2):13-23

Barney, J. B., (1986), “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?” *Academy of Management Review*, 11, 656\_ 665.

Bass, B.M. (1960), “Leadership, Psychology and Organizations”, New York

Bass, B.M. (1990), “Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Applications”, Free Press, New York, NY.

Bass, B.M. (1999), “Two decades of research and development in transformational leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, pp. 9-32.

Bean, J. P. and R. K. Bradley. (1986), “Untangling the Satisfaction-Performance Relationship for College Students.” *The Journal of Higher Education* ,Vol. 8, pp. 9-32.

Beck, J.D.W., & Yeager, N.M. (1994),”*The Leaders Window*”.New York: JohnWiley & Sons, Inc.,Print.

Ben-Horin Naot, Y., Lipshitz, R. and Popper, M. (2003), “High-quality organizational learning: a grounded theory approach”, paper presented at the 5th Organizational Learning & Knowledge Conference, Lancaster University, Lancaster

Belasen, A. (2000), “*Leading the Learning Organization. Communication and Competencies for Managing Change*”. New York: State University of New York Press

Bishop, J. W., Scott K. D., and Burroughs S. M.(2000), “Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment.” *Journal of Management* 26: 1113-1132.

Blast, J. and Blast, J.R., (1998), “*Handbook of Instructional Leadership: How Really Good Principals Promote Teaching and Learning*”, London: Sage.

Bloisi W., Cook C., Hunsaker P., (2003), “Management and Organizational behavior”, Boston: McGraw Hill,

Boan, D., and Funderburk F., (2003), “*Healthcare Quality Improvement and Organizational Culture*”. Delmarva Foundation. A Link to Better Health.

Bolam, R., (2004), “Reflections on the NCSL from a historical perspective”, *Educational Management, Administration and Leadership*, 32(3): 251–68.

Bolman, L.G. and Deal, T.E., (1997), “*Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*”, San Francisco, CA: Jossey-Bass.13

Bonner H., (1959), “Group Dynamics: Principles and applications”, New York: Ronald Press

- Bretz, R. D., & Judge, T. A., (1994), “ Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success.” *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32\_ 54.
- Brown, A., (1998), “Organizational culture (2nd ed.)”, London: Financial Times Management
- Bush, T., (1998,) “The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership?”, *School Leadership and Management*, 18(3): 321–34.
- Burt, N., (1996), “Leading the vision team”, *The Futurist*, p.46-48.
- Bycio, P., Hackett, R.D. and Allen, J.S. (1995), “Further assessments of Bass’s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 468-78.
- Cameron, K., S. and Quinn R.E.,( 1999), “*Diagnosing and Changing Organizational Culture*”, New York: Addison-Wesley
- Capotescu, R., (2006) “*Stresul ocupațional. Teorii, modele, aplicații.(Occupational stress. Theories, models, applications)*” Iași: Lumen
- Carson J.B., Tesluk P.E. & Marrone J.A., (2007), “Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance”, *Academy of Management Journal* 50, p.1217-1234
- Chee, C.W., Kamal M.H., and Wingender J.R., (2011), “Improving Hospital Performance through Organizational Culture.” *Advances in Management* 4, 33-38
- Clark, R.A., Hartline, M.D., & Jones, K.C. (2009). “The Effects of Leadership Style on Hotel Employees Commitment to Service Quality.” *Cornell Hospitality Quarterly*, 209(24), 4,7.
- Colyer, S. (2000), “Organizational culture in selected Western Australian sport organizations” *Journal of Sport Management*, 14, 321\_ 341.
- Costa, C. A., & Daprano, C. ,(2001), “Diagnosing organizational culture: A case study of acampusre creation department”, *Proceedings of the Ninth European Association for Sport Management Congress*, pp. 61\_ 62,
- Coster, E.A., (1992), “The perceived quality of working life and job satisfaction”, *Journal of Industrial Psychology*, 18(2): 6-9.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992), “ *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*”, NY: Lexington Books.
- Cuban, L., (1988), “*The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*”,

Albany, NY: State University of New York Press.

Cyert, R. M., March, J. G., (1963), "A Behavioral Theory of the Firm". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Davenport, T.H. and Prusak, L., (1998), "Working Knowledge", Harvard Business School Press, Cambridge, MA

Dawis, R.V., (1992), "Person-environment fit and job satisfaction", In Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (Eds.), "*Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*". New York: Lexington Books, pp. 69-88.

Day, C., Harris, A. and Hadfield M., (2001), "Challenging the orthodoxy of effective school leadership", *International Journal of Leadership in Education*, 4(1): 39–56.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. , (1999), "The new corporate cultures" . New York: Perseus Books

DeCotiis, T. & Summers, T., (1987), "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment", *Human Relations*

Denison, D. R. , (1990), "Corporate culture and organizational effectiveness" , Brisbane: John Wiley & Sons

de Mooy, M., (1998), "Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes", Thousand Oaks, CA: Sage

Dirks K.T., (2000), "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", *Journal of Applied Psychology*, p. 1004-1012

Douglas T.,(1998) "Survival in groups: The basics of group membership", London: Open University Press

Doherty, A. J., & Chelladurai, P. , (1999) , "Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective", *Journal of Sport Management*, 13, 280\_ 297

Doz, Y.L., & Prahalad, C.K. , (1987). "*A process model of strategic redirection in large complex firms: The case of multinational corporations*", Oxford, England: Basil Blackwell

Durham, R., Grube, J. & Castaneda, M. (1994), "Organisational commitment, the nity of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, 79(3):370-380.

Dyer, J. L., (1984), "Team research and team training: A state of the art review". In F. A. Muckler (Ed.), "*Human factors review*", Santa Monica, CA: Human Factors Society, pp. 285–323



Eisenberger, R., R., Huntington, S. Hutchinson, and Sowa D., (1986), "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71: 500-507.

Edmondson, A.C., (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 350-83

Evans, M.G.,( 1970), "Leadership and Motivation, A Core Concept." *Academy of Management Journal*, 13:1. 91-102

Fiedler, F.E., (1995), "Cognitive resources and leadership performance", *Applied Psychology: An International Review*, 44, 5-28

Fisher, K., (2000), "*Leading Self-directed Work Teams. A Guide to Developing New Team Leadership Skills*", New York: McGraw-Hill

Fitts, P. M., & Posner, M. I. (1967). "*Human performance*". Belmont, CA: Brooks/Cole

Fry R., Barret F., Seiling j. & Whitney D.,(2003), "Appreciative Inquiry & organizational Transformation: Report from the field", *Academy of Management Review*, p. 124-142

Geiger, M. A. and E. A. Cooper., (1995), "Predicting Academic Performance: The Impact of Expectancy and Needs Theory." *The Journal of Experimental Education*, 63: 251-262.

Gold, A., Evans, J., Earley, P., Halpin, D. and Collarbone, P. ,(2003) "Principled principals, Values-driven leadership: evidence from ten case studies of "outstanding" school leaders", *Educational Management and Administration*, 31(2): 127–38.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J., (1999), "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter", *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254\_ 275

Gunderman, R., (2009), "*Leadership in Healthcare*", New York: Springer  
Gunter, H., (1997), "*Rethinking Education: The Consequences of Jurassic Management*", London: Cassell.

Hackman, J. Richard, and Edward E. Lawler III, (1971), "Employee reactions to job characteristics.", *Journal of Applied Psychology*, 55: 259-286.

Herold D.M., Fedor D.B. & Caldwell S.D., (2007), "Beyond change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees Commitment to Change", *Journal of Applied Psychology*, 942-951

Hill C., (2011), "Leadership in Hospitals", Empire State College State University of New York

Hill, L.A., (2003), "*Becoming a Manager. How New Managers Master the Challenges of Leadership*", Boston: Harvard Business School Press

Hitchcock, G. and Hughes D., (1995), "Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research.", London

Hirschfeld, R.R., (2000), "Validity studies. Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference?", *Educational Psychological Measurement*, 60: 255-270

Hogan, R., Clinton B. DeSoto, and Solano C., (1977), "Traits, tests, and personality research." *American Psychologist*, 32: 255-264

House, Robert J., and Mitchell, Terence R., (2011), "*Path-Goal Theory of Leadership*." Eds. Pierce, Jon & John W. Newstrom, J.W. New York: McGraw-Hill Irwin

Howell J.M. & Higgins C.A., (1994), "Champions of Change", *Business Quarterly*, p. 31-32

Huang, Xu, Iun Joyce, Aili Liy and Yaping Gong., (2010), "Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-managerial Subordinates.", *Journal of Organizational Behavior*, 122-143

Hughes, L. W., & Ubben, G. C., (1984), "*The elementary principal's handbook: A guide to effective Action*" (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Hunt, J. G. (1991), "*Leadership: A neyv synthesis*". Newbury Park, CA: Sage,

Hunter, D., (2006), "Leadership Resilience and Tolerance for Ambiguity in Crisis Situations." *The Business Review, Cambridge*, 44-50

Huberman, M., (1992), "Teacher development and instructional mastery", In A. Hargreaves & M.G. Fullan (Eds.), "*Understanding teacher development*", New York: Teachers College Press, pp. 122-142

Hyatt & Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

Jones, O. ,(2000) "Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in Practice" *Human Relations*

Jones G. & George G., (2003), "Contemporary Management" Boston: Mc Graw Hill, 53, 631\_ 653

- Johnson S.T., (1993), “Work Teams : What’s Ahead in Work Design and Rewards Management”, *Compensation & Benefit Review*, p. 35-41
- Johnson D.W., & Johnson, R.T. , (1989), “Cooperation and competition: Theory and research” Indiana University, Edina, MN, USA: Interaction Book Company Publishing
- Kanter R.M. , ( 1988), “When a thousand Flowers Bloom: Structural Collective and Social Conditions for Innovative In Organizations”, p.169-211
- Kellerman, B., (2004), “*Bad leadership*”, Boston: Harvard Business School Press
- Kent, A., & Weese, W. J., (2000), “Do effective organizations have better executive leadership and/or organizational cultures? A study of selected sport organizations in Canada.”, *European Journal for Sport Management*, 7(2), 4\_ 21.
- Kimbrough, R. B., & Burkett, C. W., (1990). “The principalship: Concepts and practices.” Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kirkpatrick, S.A., and E.A. Locke. (1981), “Leadership: Do Traits Matter?” Eds. Pierce, Jon & John W. Newstrom, J.W. (2005). New York: McGraw-Hill Irwin
- Kotter J.P. & Schlesinger L.A.,( 1979), “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, σ.σ. 106-114
- Kotter, J. P., (1990), “*A force for change: How leadership differs from management.*”, New York: Free Press
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. , (1992), “Corporate culture and performance.”, New York: The Free Press,
- Kotter, J. P. ,(1990), “What Leaders Really Do.” *Harvard Business Review*. 68.3., 103-111.
- Kotter P. J., (2001), “Ηγέτης στις αλλαγές.” , Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Kotterman, J., (2006), “Leadership versus Management. What’s the Difference?” *The Journal for Quality and Participation*, 13-17
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J., (2000), “A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.”, In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), “*Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*”, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 3–90
- Kumle, J., and Nancy J., K., (2006), “Leadership vs. Management.”*SuperVision*. 67 ProQuest, 11-13

Larson, C.E., & La Fasto, F.M.J., (1989), *“Teamwork. What Must Go Right. What Can Go Wrong.”*, New Bury Park: Sage Publications, Inc.. Print.

Lindblom, C. E., (1959), “The "science" of muddling through.”, *Public Admin*, 19:79-88

Lipham, J. M., (1964), “Leadership and administration in behavioral science and educational administration.” In D. E. Griffiths (Ed.), *Behavioral science and educational administration* (pp. 119-141). Chicago: University of Chicago Press.

Lipshitz, R., Popper, M. and Friedman, V., (2002), “A multi-facet model of organizational learning”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 38, pp. 78-98.

Locke, E. A., (1976), “The nature and causes of job satisfaction.” In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: RandMcNally

Macintosh E. & Doherty A., (2005), “Leader Intentions and Employee Perceptions of Organizational Culture in a Private Fitness Corporation”, *European Sport Management Quarterly*,

Mankin D., Cohen S., Bikson T., (1996), *“Teams & Technology, Fulfilling the Promise of the new organization”*, Harvard Business School Press

Mann R.D., (1959), “A review of the relationship between personality and performance in small groups.”, *Psychological Bulletin* , p. 56, 241-270

Mathieu, J. E. and D. M. Zajac., (1990), “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.”, *Psychological Bulletin* 108:171-194.

Mathis,L. R., Nica, C. P. & Rusu, C., (1997), *“Managementul resurselor umane (Human Resources Management).”* București: EDP

Martin, J. , (1992), “Cultures in organizations: Three perspectives” , New York: Oxford University Press

Mele, D. , (2003), “Organizational humanizing cultures: Do they generate social capital?”, *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 3\_ 14.

Michaels, P., (1994), “An expanded conceptual framework on organisational commitment and job satisfaction for sales force management”, *Journal of Business and Society*, 7(1):42-67.

Miller, H. A., Mire, S. & Kim. B., (2009), “Predictors of job satisfaction among police officers: Does personality matter?”, *Journal of Criminal Justice*, 37, 419 – 426

Mills, S., (2007), “Adapt Leadership Styles to Achieve Objectives”. *Fire Engineering*.160(8).

Miner, J. B., (2003), “The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review.” *Academy of Management Learning and Education* 2: 250-268.

Mischel, W., (1977), “On the future of personality measurement.” *American Psychologist*, 32: 246-254

Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers. (1982), “ *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment*”, *Absenteeism, and Turnover*. New York, NY: Academic Press.

Monge P.R., Cozzens M.D. & Contractor N.S., (1992), “Communication and Motivational Predictors of THE Dynamics of Organizational Innovation”, *Organizational Science*, p. 250-274

Moore, S.T., Kelly, M.J. & Lauderdale, M., (1998), “Three fundamentals of service quality in welfare reform.” *Family and Community Health*,

Moorhead G., & Griffin R., ( 1998), “Organizational Behaviour: Managing People and Organizations.’, Houghton: Mifflin Company

Motowildo, S. J., (2003), “Job performance.” In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), “*Comprehensive handbook of psychology*” Vol. 12. *Industrial and organizational psychology* ,New York: Wiley, pp. 39–53

Mowday R. T., Steers R. M., & Porter, L. W., (1979). “The measurement of organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*

Mowday R. T., Steers R. M., & Porter L. W., (1982), “Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover”, New York: Academic Press, 14, 224-247.

Mullen B., Salas E. & Driskell J.E.. (1989), “Salience, motivation, and artifact as contributions to the relation between participant rate and leadership.” *Journal of Experimentant Social Psychology*, p. 25, 545-559

Naresh K.H., Alvin N.G, & Tracy H.L. , (1999), “*Charisma and vision. An empirical study.*” Singapore: Nanyang Technological University

Nahavandi, A., (2009), “The Art and Science of Leadership.” 5th Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Nelson, R. R., Winter, S. G., (1982), “An Evolutionary Theory of Economic Change.” Cambridge, MA: Harvard University.

Organ, D. W., & Ryan, K., (1995), “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior.”, *Personnel Psychology*, 48, 775–802



- Parker, M. , (2000), “Organizational culture and identity .” Thousand Oaks, CA: Sage
- Paul L.R., (1999), “Leader’s vision”, *Organization Studies*, p. 24-26
- Pearson, A.E., (1989), “Six basics for general managers.”, *Harvard Business Review*, p.94-101.
- Peter, L. , (1997), “The influence of organizational culture, subculture, leadership style, and job satisfaction on organizational commitment.” *Dissertation Abstracts International* , 59, 3078A
- Phillips & Hunt, J.G , (1992), “*Strategic leadership: A multi-organizational-level perspective.*”, Westport, CT: Quorum
- Pierce, Jon & John W. Newstrom, J.W., (2011), “*Leaders & the Leadership Process.*” New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Popper, M. and Lipshitz, R., (2000b), “Installing mechanisms and instilling values: the role of leadership in organizational learning”, *The Learning Organization*, Vol. 7, pp. 135-44
- Purkey, S.C., & Smith, M.S., (1983), “Effective schools: A review.”, *Elementary School Journal*
- Quarterman J. & Li M., (2003), “Managing and leading sport organizations”, In J. Parks and J. Quarterman (Eds) *Contemporary Sport Management*. Champaign, IL:Human Kinetics, p.p. 165-188
- Quinn R.E., (1988), “*Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High-Performance.*”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Richard P., (1998), “Grassroots leadership : Royal Dutch/Shell.”, *Fast Company* , p.110
- Reynolds, D., & Cuttance, P., (2010), “*School effectiveness. Research, policy and practice.*” Cassell, USA
- Rhoades, L. and Eisenberger R.. (2002), “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature.” *Journal of Applied Psychology* 87: 698
- Roberts, H.F. & Roseanne, F.J., (1998), “Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction”, *Journal of Business Psychology*, 12:257-267
- Robins S., (2003), “Organisational Behavior.” NJ: Prentice Hall
- Robbins, S.P. & Timothy A. J. 2011, «Οργανωσιακή συμπεριφορά: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ» ,p. 36-39, p.57-63, p.66-69,71, p.259-261, p. 270-274, p. 300-301.
- Robbins, S.R. & Duncan, R.B., (1988), “The role of the CEO and top management in the

creation and implementation of strategic vision.” In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*, p. 36-39, p.57-63, p.66-69,71, p.259-261, p. 270-274, p. 300-301.

Russ, F. & McNeilly, K., (1993), “Links among satisfaction, commitment and turnover intention: The moderating effect of experience, gender and performance”, *Journal of Business Research*, 34:57-65

Sackmann, S., (2001), “Cultural complexity in organizations: The value and limitations of qualitative methodology and approaches.”, In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), *International handbook of organizational culture and climate*. New York: John Wiley & Sons, pp. 143\_ 163

Sarason, Irwin G., Ronald E. Smith, and Edward Diener (1975), “Personality research: components of variance attributable to the person and the situation.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 32: 199-204

Sashkin, M. , (1992), “Strategic leadership competencies: An introduction.”, In R.L. Phillips & J.G Strategic leadership: A multi-organizational-level perspective Westport, CT: Quorum, p.139-160

Sashkin, M., (1985), “The visionary leader.”, In J.A. Conger & R.N. Kanungo, *Charismatic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.,(1988),Schein, E.H.,*Organizational culture and leadership*.San Francisco: Jossey Bass, p.120-160

Schein, E. H. , (1990), “Organizational culture.” *American Psychologist*

Schein, E. H., (1991a), “The role of the founder in the creation of organizational culture.”, In P. J. Frost, L. F.Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* .Beverly Hills, CA: Sage,

Schein, E. H., (1999), “The corporate culture survival guide. San Francisco: Jossey Bass, 45, 109\_ 119

Schein, E.H., (1993), “How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room”, *Sloan Management Review*, No. 2, pp. 85-92

Schneider, B. & Snyder, R.A., (1975), “Some relations between job satisfaction and organisational climate”, *Journal of Applied Psychology*, 60(3):318-328

Schultz, D. P., (1982), “*Psychology and industry today*.”, New York: Macmillan

Scott, D. K. , (1997), “Managing organizational culture in intercollegiate athletic associations.” *Quest*, 49,403\_ 415

Schramm, W., (1971), "Notes on case studies for instructional media projects", Working paper for Academy of Educational Development, Washington DC.

Sempene, M.E., Rieger, H.S. & Roodt, G.,(2002), "Job satisfaction in relation to organisational culture", *Journal of Industrial Psychology*, 28(2):23-30

Sergiovanni, T., (1984), "Leadership and excellence in schooling". *Educational Leadership*, 41(5), 5

Senge, P., (1990a), "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Doubleday, New York, NY.

Shaw M.E., (1976), "Group Dynamics: The psychology of small group behavior", New Delhi: Tata McGraw Hill

Sheridan, J. E. , (1992), "Organizational culture and employee retention." *Academy of Management Review*

Siehl, C. & Martin, J., (1988), "Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods." In M. O. Jones, M. D. Moore, & R. C. Snyder (Eds.), *Inside organizations: Understanding the human dimension*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 79\_ 103

Siders, M. A., G. George, and R. Dharwadkar. (2001), "The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures." *Academy of Management Journal* 44, 44: 570-579

Simon, J., (1995), "How one Polish shipyard became a market competitor", *Harvard Business Review*, p. 53

Simonton D.K., (1985), "Intelligence and personal influence in groups : Four nonlinear models", *Psychological Review*, p. 92, 532-547

Simonton D.K., (1987), "Why presidents succeed: A political psychology of leadership", New Haven, CT : Yale University Press

Smart, J. C., (2003), "Organizational effectiveness of two-year colleges: The centrality of the cultural and leadership complexity." *Research in Higher Education* , 44, 673\_ 703

Smart, J. C., & St John, E. P. , (1996), "Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "culture type" and "strong culture" hypotheses." *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18, 219\_ 241

Smart, J. C., & Wolfe, R. A. , (2000), "Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view." *Journal of Sport Management*, 14, 133\_ 153

Slack, T., (1997), "Understanding sport organizations.", Champaign, IL: Human Kinetics

- Soucie D., (1994), "Effective managerial leadership in sport organizations." *Journal of sport management* , p.p. 8,1-13
- Southall, R. M. , (2001), "A study of organizational culture of Mountain West Conference intercollegiate athletic departments." Paper presented at the Seventeenth Annual Conference of the North American Society for Sport Management, Virginia Beach, VA
- Staw B.M. & Cummings L.L., (1988), "Research in Organizational Behavior", p.169-211
- Steiner I.D., (1972), "Group process and productivity", New York: Academic Press
- Steinbruner, J. D., (1974), "The Cybernetic Theory of Decision." Princeton, NJ: Princeton Univ. Press
- Siegel, S., (1957), "Level of aspiration and decision making." *Psychol*, 64:253-62
- Simon, H. A., (1971), "Designing organizations for an information rich world. In *Computers, Communications and the Public Interest*", ed. M. Greenberger. Baltimore, MD: Johns Hopkins Univ. Press, pp. 37-52
- Southworth, G., (2004b), "Learning-centred leadership", in Davies, B. (ed.), *The Essentials of School Leadership*, London: Paul Chapman Publishing.
- Stogdill R.M., (1974), "Handbook of Leadership : A survey of Theory and Researc.", New York: Free Press
- Syer J., & Connolly, C., (1996), "*How Teamwork Works. The Dynamics of Effective Team Development.*" London: McGraw-Hill.
- Terpstra, V., & David, K. , (1991), "The cultural environment of international business (3rd ed.)." Cincinnati: South Western Publishing Co,
- Visser, P.J., Breed, M. & Van Breda, R., (1997), "Employee satisfaction: A triangular approach", *Journal of Industrial Psychology*, 23(2):19-24
- Walker, J., (1987), "Educative Leadership for Curriculum Development: A Pragmatic and Holistic Approach." In J. Walker (Ed.), *Educative Leadership for Curriculum Development*, *Educative Leadership Monograph Series No. 2*, ACT Schools Authority. Canberra.
- Wallace, M., & Weese, J. W. , (1995), "Leadership, organizational culture, and job satisfaction in CanadianYMCA organizations.", *Journal of Sport Management*
- Weese, J. W. , (1995), "Leadership and organizational culture: An investigation of Big Ten and Mid-American conference campus recreation administrations.", *Journal of Sport Management*, 9,110\_ 134

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H., (1967), “*Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.*” MN: University of Minnesota.

West M.A., Tjosvold D., Smith K.G., (2003), “The International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working”, Chichester, U.K.: Wiley

West M.A., (2004), “Effective Teamwork: Practical lessons from Organizational Research”, Oxford: Blackwell

Westerbeek, H. M. ,(1999), “A research classification model and some (marketing oriented) reasons for studying the culture of sport organizations.” *European Journal for Sport Management*, 6(2), 69\_ 87

Winter D.G., (1987), “Leader appeal, leader performance, and the motive profiles of leaders followers : A study of American presidents and elections”, *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 52, 196-202

Wright, N., (2001), “Leadership, “bastard leadership” and managerialis” , *Educational Management and Administration*, 29(3): 275–90.

Yin, R. K. ,(2003), “*Case Study Research, Design and Methods*”, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications

Yousef, D. A., (2000), “Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting.” *Personnel Review*, 29(5), 567-592.

Yukl, G.A., (2002),” *Leadership in Organizations*”, 5th edn, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Zacharatos, A., Barling, J. and Kelloway, K.E., (2000), “Development and effects of transformational leadership in adolescents”, *Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 2, pp. 211-26.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J., (2003), “Services marketing: Integrating customer focus across the firm.’ NewYork: McGraw-Hill

## Ελληνική βιβλιογραφία

Αλεξανδρής Κ., (2011),“Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ : Οργανισμών και επιχειρήσεων οργανισμού αναψυχής”, Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη , σ. 43-44, 424-425

Γκιάστας, Γ. (2003), “Εκπαίδευση Ενηλίκων: Η ψυχολογία ομάδων στην εκπαίδευση ενηλίκων”, επιμέλ. Δ. Βεργίδης, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ.164

Ζαβλανός, Μ., (1998), “*Μανατζμεντ*” Έλλην, Αθήνα.



- Ιωσηφίδης, Θ., (2008) “Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες”. Αθήνα: Κριτική
- Κάντας Α.,(1995), “Όργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία”, Μέρος 3ο, ζ έκδοση. Αθήνα :Ελληνικά Γράμματα
- Κοκκινάκη Φ.,(2006),“Κοινωνική Ψυχολογία: εισαγωγή στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς”, Αθήνα: Δάρδανος , σ.192
- Λαΐνας, Α., (2000), “Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: Επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα”. Στο: Παπαναούμ, Ζ. (επ.), Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα, Θεσσαλονίκη
- Μπίκος, Κ., (2004), “ *Αλληλεπίδραση και κοινωνικές σχέσεις στη σχολική τάξη.*” Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Ξυροτήρη-Κουφίδου,Σ., (2000), “Νέες τεχνολογίες και εργατικά συνδικάτα: Η περίπτωση της Βορείου Ελλάδας», East-West series in Economics, Business and the Environment.
- Ξωχέλλης, Π.,Δ., (1986), “Παιδαγωγική του σχολείου θέματα κοινωνιολογίας του σχολείου και γενικής διδακτικής”, Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Παπάς,Α.,Ε., (1988), “Το ανοιχτό σχολείο: διδακτική και παιδαγωγική προσέγγιση”
- Παντέλη Σ., (2010), «Τα μυστικά της ομαδικής επιτυχίας», Αθήνα: Κριτική, σ.42
- Πασιαρδή Γ., Πασιαρδής, Π., (2001). “*Αποτελεσματικά σχολεία.*” Αθήνα
- Παπάς Α., (1998), “*Διαπολιτισμική Παιδαγωγική και Διδακτική*”, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Πατέλης, Δ. (2000). “Για μια κοινωνικοφιλοσοφική θεώρηση της παιδείας.”
- Πετρίδου, Ε., (1998), “*Διοίκηση- Μανατζμεντ.*”, Εκδόσεις ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- Πολέμη-Τοδούλου Μ., “Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών, Εκπαιδευτικό Υλικό θεωρητικής κατάρτισης, τομ. ΙΙΙ: Η αξιοποίηση της διεργασίας της ομάδας στην εκπαίδευση ενηλίκων.”, Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας - Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης, Αθήνα , σ. 180
- Σαΐτης, Χ., (2008), “*Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο.*”, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Τζωρτζάκη, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.,(2002), “Όργάνωση και Διοίκηση”, Αθήνα: Rosili
- Τσαούσης, Δ.Γ., (1983), “*Η κοινωνία του ανθρώπου.*”, Gutenberg, Αθήνα.

Υψηλάντης Π.Γ.-Συρακούλης Κ.Ι., (2005)“Project management: Η Ελληνική Εμπειρία”,  
Εκδόσεις Προπομπός , ISBN

Χυτήρης Λ., (1994), “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”. Αθήνα: Intrebooks

## 10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο



Ερωτηματολόγιο θέματος έρευνας

**Θέμα έρευνας: Η δυναμική των ομάδων στην διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς στους τομείς της υγείας, του αθλητισμού και της εκπαίδευσης**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΒΟΥΖΑΣ ΦΩΤΗΣ

ΛΙΛΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑ (M1614)

Θεσσαλονίκη 2015

- Ονοματεπώνυμο:
- Ιδιότητα:
- Φορέας απασχόλησης:
- Εργασιακή υπηρεσία:
- Φύλο: Άνδρας ( ) Γυναίκα ( )
- Ηλικία .....

Εκπαιδευτική βαθμίδα

Απόφοιτος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ( Δημοτικό)

Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( ΓΥΜΝΑΣΙΟ - Λύκειο)

Απόφοιτος μεταλυκειακής κατάρτισης ( ΙΕΚ, ΚΕΚ, ιδιωτικές σχολές επαγγελματικής κατάρτισης )

Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ )

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ( Μεταπτυχιακού, Διδακτορικού )

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
1. Ποια είναι τα βήματα τα οποία πιστευτέ πως ένας ηγέτης πρέπει να ακολουθήσει για να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων; Ποια είναι για σας τα πιο αποτελεσματικά ;	
2. Η απόδοση (στην εργασία) του προσωπικού αποτελεί θεμελιώδη στοιχείο του οργανισμού σας ; Πως συνδέεται με την κουλτούρα; Με ποιούς τρόπους τους το δείχνετε;	
3. Πιστεύετε πως η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων είναι σημαντικότερη από την επένδυση σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό –γιατί;	
4. Μπορούν οι επιδόσεις των εργαζομένων να βελτιωθούν μέσω της κυριαρχίας και του ελέγχου, ή είναι καλύτερα να αυξηθεί η αυτονομία και να ενθαρρύνεται η ενδυνάμωση;	
5. Θεωρείτε πως οι καινοτομίες βοηθούν τον οργανισμό σας να αναπτυχθεί ;	
6. Με ποιους τρόπους προσπαθείτε να αυξήσετε και να βελτιώσετε τις γνώσεις και τις δεξιότητες σας;	

7. Προσπαθείτε να αναπτύξετε σχέσεις-δεσμούς με τους υφισταμένους σας – γιατί το θεωρείτε σημαντικό ; Με ποιους τρόπους προσπαθείτε να το επιτύχετε;	
8 Δείχνετε στο προσωπικό ότι η ποιότητα της εργασίας του αποτελεί θεμελιώδη στοιχείο του οργανισμού που συνδέονται με την κουλτούρα;	
9 Ποιες είναι οι βασικές σας αρμοδιότητες;	
ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΗΓΕΣΙΑ	
1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σας ;	
2. Ποίος παίρνει τις αποφάσεις στον οργανισμό;	
3. Ποίος διαμορφώνει το όραμα;	
4. Με ποιους τρόπους προσπαθείτε να μεταδώσετε το όραμα σας στους υφισταμένους σας ;	
5. Με ποιους τρόπους προσδιορίζετε τις κεντρικές αξίες και την αποστολή του οργανισμού σας ;	
6. Υπάρχει γραπτό πλαίσιο που δηλώνει το όραμα/στόχους της επιχείρησης ;	
7. Εφαρμόζεται στην πράξη?	
8. Με ποιο τρόπο ελέγχετε-αξιολογείτε το αποτέλεσμα- την εφαρμογή των οδηγιών σας;	
ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΟΜΑΔΕΣ	
1) Προσπαθείτε να διαμορφώσετε ομάδες εργασίας μέσα στον οργανισμό σας;	
2) Με ποιους τρόπους ;	



3) Υπάρχουν τυπικές ή άτυπες ομάδες ;	
4) Ποιες είναι αυτές οι ομάδες( ομάδες διοίκησης-ειδικές ομάδες, επίλυσης προβλημάτων, ομάδες συμφερόντων-φιλικές ομάδες ) ;	
5) Οι ρόλοι των μελών μέσα σε αυτές τις ομάδες είναι διακριτοί;	
6) Ποιοι είναι για σας οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας μιας ομάδας και κατά πόσο πιστεύεται ότι πληρούνται;	
7) Υπάρχει κάποια μορφή αξιολόγησης και αν ναι πως γίνεται?	