



ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΜΙΑΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΗΣ
ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ**

Μαρία Α. Μουστάκη

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Σταλίκας Α., *Αν. Καθηγητής*
Κατερέλος Ι., *Αν. Καθηγητής*
Μπεχράκης Θ., *Αν. Καθηγητής*

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης & του
Υπουργείου Ανάπτυξης, Γ.Γ. Έρευνας & Τεχνολογίας
Πρόγραμμα ΠΕΝΕΔ 2003 Έργο 193, Μέτρο 8.3, Δράση 8.3.1,
Θεματικός τομέας: Κοινωνική, Πολιτιστική & Οικονομική Ανάπτυξη

Αθήνα, 2009

Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε κατά:

- 75% της Δημόσιας Δαπάνης από την Ευρωπαϊκή Ένωση – Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
- 25% της Δημόσιας Δαπάνης από το Ελληνικό Δημόσιο – Υπουργείο Ανάπτυξης – Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας

στο πλαίσιο του Μέτρου 8.3 του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα – Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης



"Leadership is the ability to influence individuals or groups toward the achievement of goals.

Leadership, as a process, shapes the goals of a group or organization, motivates behavior toward the achievement of those goals, and helps define group or organizational culture. It is primarily a process of influence."

Ratzburg, 2002

Den fröken som gaffat mig,
Nikodöron Morosän

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Υπήρξα εξαιρετικά τυχερή να έχω την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη της οικογένειάς μου, των φίλων μου, και αρκετών συναδέλφων. Χωρίς την υποστήριξη όλων αυτών, η παρούσα διατριβή δεν θα ήταν παρά ένα ανεκπλήρωτο όνειρο.

- *“ Δεν είμαστε ανεξάρτητοι, αλλά αλληλοεξαρτώμενοι”*

Βούδας (560-480 π. Χ.)

Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, κ. **Αναστάσιο Σταλικά**, η συμβολή του οποίου ήταν καθοριστική για την πραγματοποίηση αυτής της διατριβής. Τον ευχαριστώ για την εμπιστοσύνη με την οποία με περιέβαλε από την πρώτη στιγμή, για τη δεκτικότητα και, πολύ συχνά, ανεκτικότητα στη διαφορετικότητά μου, για όσα με δίδαξε, καθώς και για την υποστήριξη, τη συμπαράσταση και την ενθάρρυνση που μου προσέφερε απλόχερα και ακούραστα καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας. Η συνεργασία μαζί του ήταν από τα πιο πολύτιμα πράγματα που κέρδισα αυτά τα χρόνια.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής μου, τον κ. **Ιωάννη Κατερέλο**, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου και τον κ. **Θεόδωρο Μπεχράκη**, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου οι οποίοι με τις ουσιαστικές επιστημονικές παρατηρήσεις τους συνέβαλαν καθοριστικά στην εκπόνηση της παρούσας διατριβής.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θέλω να εκφράσω και προς τα μέλη της επταμελούς επιτροπής μου για το έργο της αξιολόγησης της διατριβής μου, και ειδικότερα την κα. **Σμαράγδα Καζή**, Λέκτορα του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, την κα. **Κλαίρη Συνοδικού**, Καθηγήτρια του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, τον κ. **Ιωάννη Παπαμιχαήλ**, Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, και τον κ. **Νικήτα Πατινιώτη**, Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, οι προτάσεις, οι παρατηρήσεις και η ανατροφοδότηση των οποίων προσέθεσαν σημαντικά στοιχεία κατά τη διαμόρφωση του τελικού κειμένου της διατριβής.

Ευχαριστώ ιδιαιτέρως τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και Γενικό Διευθυντή της ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε., **Αλέξανδρο Κατσαώτη**, καθώς και τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας, για την άμεση προθυμοποίηση τους να συμμετάσχουν σε μέρος της έρευνας στην έδρα της εταιρείας. Επιπροσθέτως, θέλω να ευχαριστήσω θερμά και από καρδιάς όλους τους συμμετέχοντες σε όλα τα στάδια της έρευνας, χωρίς τους οποίους η πραγματοποίηση αυτής της διατριβής δεν θα ήταν εφικτή.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θέλω να εκφράσω επίσης προς τους φίλους, συναδέλφους και μέλη της Ερευνητικής Ομάδας Θετικών Συναισθημάτων για την πολύπλευρη υποστήριξη, συμπαράσταση και αλληλεγγύη τους. Ιδιαίτερα ευχαριστώ την **Άρτεμις Καβγαλάκη** για την πολύτιμη βοήθεια της με την εισαγωγή των δεδομένων και με τη χρήση του OMR γενικότερα και τον **Μιχάλη Τσαγκαράκη** για τις ανεκτίμητες συμβουλές του σχετικά με την επεξεργασία των δεδομένων. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω την **Αλκμήνη Μπούτρη**, την **Ελένη Δημητριάδου**, την **Πασχαλιά Μυτσκίδου**, τη **Χριστίνα Σεργιάννη**, την **Αντιγόνη Μερτίκα**, τη **Βίκυ Γιωτσίδη**, τη **Φαίνη Κουδικέλη**, τον **Μιχάλη Γαλανάκη**, τη **Μάρθα Μωραΐτου**, και τη **Διοδώρα Δημητριάδου** η συμμετοχή των οποίων στις δραστηριότητες της ομάδας, αλλά και εκτός, υπήρξε για εμένα πολύτιμη με διαφορετικούς τρόπους και σε διαφορετικούς χρόνους.

Η επαγγελματική μου συνεργασία με ορισμένους ανθρώπους πριν και κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής αυτής με καθόρισε τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Οφείλω να ευχαριστήσω το **Νίκο Κορομηλά**, το **Νίκο Σταθόπουλο**, τη **Λίλα Κωνσταντινίδη** και τη **Λία Κουμπενά** για όλα αυτά που έμαθα κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τους καθηγητές και συνεργάτες του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου και του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας οι οποίοι με τη στάση τους, τη γνώση τους και το επιστημονικό ήθος τους έθεσαν τις βάσεις της επιστημονικής μου κατάρτισης και προσωπικής μου εξέλιξης. Ιδιαίτερα ευχαριστώ την κ. **Θεώνη Βελλή**, Καθηγήτρια του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, τον κ. **Στάμο Παπαστάμου**, Καθηγητή και Πρόεδρο του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, την κ. **Αλεξάνδρα Χαντζή**, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, τον κ. **Ιωάννη Κατερέλο**, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας του

Παντείου Πανεπιστημίου τον κ. **Αναστάσιο Σταλικά**, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, και τον κ. **Γεώργιο Αλεξιά**, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου.

Κλείνοντας, θέλω να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου και τους φίλους μου των οποίων η υποστήριξη, συμπαράσταση, ενίσχυση και βοήθεια ήταν επίσης πολύτιμη για μένα σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα. Ευχαριστώ τους γονείς μου, **Πάολα-Πελαγία Σωτηρίου**, **Απόστολο Μουστάκη** και **Δημήτρη Κωνσταντακόπουλο**, τον αδερφό μου, **Γιώργο Μουστάκη**, τη γιαγιά μου, **Μαρία** και τον παππού μου, **Νικηφόρο Μουστάκη**, και τους φίλους μου, **Ιωάννα Χατζηδημητρίου**, **Όλγα Φωτεινοπούλου**, **Σοφία Μπερεδήμα**, **Παναγιώτη Παφίλη**, και **Ειρήνη Λυμπινάκη** για την πολύπλευρη υποστήριξη που τόσα χρόνια μου προσφέρουν και επειδή με βοήθησαν να πιστέψω στη δυνατότητα πραγματοποίησης αυτής της διατριβής. Τέλος, ιδιαίτερα ευχαριστώ τον **Σταύρο Αθανασιάδη** για την αμέριστη και πολύτιμη συμπαράσταση, υποστήριξη και εμπιστοσύνη σε κάθε βήμα της εκπόνησης αυτής της διατριβής.

Σας ευχαριστώ όλους!

*- "Τίποτα πιο δύσκολο από την ευθύτητα
και τίποτα πιο εύκολο από την καλακεία"*

Фёдор Михайлович Достоевский

*Μαρία Μουστάκη
moustaki.maria@gmail.com*

Ιούνιος 2009, Θεσσαλονίκη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αφιέρωση	ii
Ευχαριστίες	iii
Περιεχόμενα	vi
Περίληψη	1
Εισαγωγή	6
<i>Η Έννοια της Ηγεσίας στους Οργανισμούς</i>	6
1. Ορισμοί Ηγεσίας	7
2. Η φύση της Ηγεσίας	9
3. Ηγεσία και Εξουσία	10
4. Ηγεσία και Διοίκηση	12
5. Ιδιότητες Αποτελεσματικών Ηγετών	15
Κεφάλαιο 1ο: Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας	20
<i>Ενότητα 1η: Στατικές Θεωρίες Ηγεσίας</i>	21
1. Οι Θεωρίες των Μεγάλων Ανδρών	21
2. Οι Θεωρίες των Χαρακτηριστικών	22
3. Οι Συμπεριφοριστικές Θεωρίες	23
4. Οι Θεωρίες των Καταστάσεων	27
<i>Ενότητα 2η: Δυναμικές Θεωρίες Ηγεσίας</i>	29
5. Οι Θεωρίες της Σύμπτωσης	29
6. Οι Θεωρίες της Αλληλεπίδρασης-Προσδοκίας	33
<i>Ενότητα 3η: Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας</i>	38
7. Οι Θεωρίες της Χαρismaticής Ηγεσίας	39
8. Οι Θεωρίες της Οραματικής Ηγεσίας	43
9. Οι Θεωρίες της Συνλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	45
10. Οι Θεωρίες της Υπηρετικής Ηγεσίας	51
11. Οι Θεωρίες της Εξουσιοδοτημένης Ηγεσίας	53
12. Συμπεράσματα	56
<i>Ενότητα 4η: Σκεπτικό της Έρευνας</i>	58
Κεφάλαιο 2ο: Μέθοδος	60
<i>Ενότητα 1η: Κατασκευή Ερωτηματολογίου</i>	61
Στάδιο 1ο: Εννοιολογική Κατανόηση	61
Στάδιο 2ο: Κατασκευή – Επιλογή Προτάσεων	64
<i>Ενότητα 2η: Μεταβλητές Κριτηρίου</i>	69
Στάδιο 3ο: Επιλογή Μεταβλητών Κριτηρίου	69
Στάδιο 4ο: Συλλογή και Μετάφραση Εργαλείων	69
<i>Ενότητα 3η: Βασική Έρευνα</i>	75
Στάδιο 5ο: Συλλογή Δεδομένων – Βασική Έρευνα	75
Κεφάλαιο 3ο: Αποτελέσματα	77
<i>Ενότητα 1η: Κατασκευή Ερωτηματολογίου</i>	78
<i>Ενότητα 2η: Έλεγχος Ερωτηματολογίων</i>	83
<i>Ενότητα 3η: Πρόσθετες Αναλύσεις</i>	99
Κεφάλαιο 4ο: Συζήτηση	102
<i>Το Μονοπαράγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας</i>	104
<i>Το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς</i>	107
<i>Αξιολόγηση Εργαλείων</i>	109
<i>Επιπτώσεις της Έρευνας</i>	115
<i>Περιορισμοί & Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα</i>	117
<i>Συμβολή της Διαιρετικής</i>	119
<i>Συμπεράσματα</i>	120
Βιβλιογραφία	121
Παράρτημα Α: Υλικό 1ης Ενότητας	138
Παράρτημα Β: Υλικό 2ης Ενότητας	146
Παράρτημα Γ: Υλικό 3ης Ενότητας	149
Παράρτημα Δ: Αποτελέσματα	155

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία είναι μία έννοια που αδιαμφισβήτητα έχει προκαλέσει παγκόσμιο ενδιαφέρον: άφθονα βιβλία και ερευνητικά άρθρα έχουν γραφτεί για την ηγεσία τόσο σε θεωρητικό-ακαδημαϊκό όσο και σε πρακτικό-επαγγελματικό επίπεδο. Παρά το πλήθος της βιβλιογραφίας στο θέμα, η ηγεσία συνεχίζει να εμφανίζεται σαν σημαντική πρόκληση για πολλούς ερευνητές και επαγγελματίες που ενδιαφέρονται για την κατανόηση της φύσης και της λειτουργίας της.

Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι πολυσύνθετο και έχει οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Ωστόσο, ο κοινός παράγοντας σε όλους σχεδόν τους ορισμούς, είναι ότι η ηγεσία είναι μία διαδικασία επιρροής που βοηθά τις ομάδες να επιτύχουν τους στόχους τους. Συγκεκριμένα, στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, η ηγεσία ορίζεται ως μία διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων. Τα άτομα που ασκούν την ηγεσία ονομάζονται ηγέτες και τα άτομα προς τα οποία κατευθύνεται η ηγεσία ονομάζονται οπαδοί.

Πολλές έρευνες έχουν μελετήσει την ηγεσία ως προσωπικό χαρακτηριστικό. Αυτή η προσέγγιση προτείνει ότι ορισμένοι άνθρωποι έχουν ξεχωριστές εγγενείς ιδιότητες/ποιότητες που τους κάνουν ηγέτες και έτσι περιορίζει την ηγεσία μόνο σε όσους θεωρούνται να έχουν αυτά τα ειδικά χαρακτηριστικά. Αντίθετα, η προσέγγιση της παρούσας μελέτης είναι ότι η ηγεσία είναι μία διαδικασία η οποία μπορεί να αναπτυχθεί και να είναι διαθέσιμη στον καθένα.

Δυο συχνές μορφές ηγεσίας σε εργασιακά πλαίσια είναι η οριζόμενη (assigned) και η προκύπτουσα (emergent): η πρώτη βασίζεται σε ένα τυπικό ή επίσημο τίτλο ή σε μία τυπική θέση που δίνεται σε κάποιον σε έναν οργανισμό ενώ η δεύτερη προκύπτει από το τι κάνει ο ίδιος και το πώς αυτός αποκτά υποστήριξη από τους οπαδούς. Η ηγεσία, ως διαδικασία, αφορά τα άτομα και στους δύο ρόλους.

Σχετική με την ηγεσία είναι και η έννοια της εξουσίας, δηλαδή η δυνατότητα για επιρροή. Έτσι, υπάρχουν δύο είδη εξουσίας: η εξουσία λόγω θέσης και η εξουσία λόγω προσωπικότητας. Η εξουσία λόγω θέσης, η οποία αντιστοιχεί στην οριζόμενη ηγεσία, είναι η εξουσία που αποκομίζει ένα άτομο λόγω της θέσης του σε ένα επίσημο οργανωτικό σύστημα. Η εξουσία λόγω προσωπικότητας, αντίθετα, αντιστοιχεί με την προκύπτουσα ηγεσία, και είναι η εξουσία που

παρέχεται στους ηγέτες από τους οπαδούς, επειδή οι οπαδοί θεωρούν ότι οι ηγέτες έχουν κάτι που τους ξεχωρίζει.

Η έννοια της διοίκησης διαφέρει από την έννοια της ηγεσίας, με την οποία ωστόσο επικαλύπτονται. Η κύρια διαφορά τους είναι ότι η διοίκηση εστιάζει παραδοσιακά στις δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης και του ελέγχου με στόχο την παροχή τάξης και σταθερότητας, ενώ η ηγεσία εστιάζει σε δραστηριότητες όπως ο καθορισμός κατεύθυνσης, η ευθυγράμμιση ανθρώπων και η παροχή κινήτρων και έμπνευσης με στόχο την αλλαγή και την κίνηση. Η επικάλυψη ανάμεσα στις δύο έννοιες εντοπίζεται στο ότι και στις δύο περιλαμβάνεται η επιρροή μίας ομάδας ατόμων για την επίτευξη στόχων.

Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη δεν εξαρτάται μόνο από τις γνώσεις και τις τεχνικές του δεξιότητες. Η ανάπτυξη και συνδυαστική χρήση συγκεκριμένων συμπεριφορών, στάσεων και αξιών, όπως για παράδειγμα η εντιμότητα, η αξιοπιστία, το όραμα, η άνεση με την αβεβαιότητα, η επικοινωνία, η οργανωσιακή εξυπνάδα, ο αυτοέλεγχος, η ευαισθητοποίηση προς τις ανάγκες των άλλων, και η αίσθηση του χιούμορ, πάντα ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, είναι που τελικά καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Οι πρώτες θεωρίες για την ηγεσία χρονολογούνται περίπου το 500 π.Χ. Από τότε πολλές θεωρίες και διαφορετικές σχολές σκέψης έχουν εμφανιστεί και συνυπάρξει, ενώ τα τελευταία 60 περίπου χρόνια έχει διεξαχθεί και μεγάλος αριθμός σχετικών ερευνών. Οι θεωρίες που παρουσιάζονται οργανώνονται σε εννοιολογικές ομάδες και κάθε θεωρία παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη άλλων θεωριών μέσα σε μια εννοιολογική ομάδα. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις συχνά επικαλύπτονται τόσο στο χρόνο όσο και στον εννοιολογικό σχεδιασμό.

Οι πρώτες θεωρίες παρουσιάζουν μία σχετικά στατική προσέγγιση της ηγεσίας και έχουν ως κύριο, αν όχι μοναδικό, αντικείμενο μελέτης τον ίδιο τον ηγέτη. Στις "στατικές" θεωρίες εντάσσονται οι θεωρίες των μεγάλων ανδρών, οι οποίες θεώρησαν τη γενετική/κληρονομική προδιάθεση του ηγέτη ως βασικό παράγοντα για τον καθορισμό της αποτελεσματικότητάς του, οι θεωρίες των χαρακτηριστικών, οι οποίες προσπάθησαν να συνδέσουν την αποτελεσματική ηγεσία με συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, οι συμπεριφοριστικές θεωρίες, οι οποίες θεώρησαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με συγκεκριμένες συμπεριφορές τις οποίες μπορεί

κάποιος να μάθει και οι θεωρίες των καταστάσεων, οι οποίες υπογράμμισαν τη σημασία των καταστάσεων υποστηρίζοντας ότι ηγέτης μπορεί να γίνει οποιοσδήποτε σε μία δεδομένη κατάσταση.

Η επόμενη γενιά θεωριών, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη σημαντικότητα του γενικότερου πλαισίου στο οποίο η ηγεσία εμφανίζεται και λειτουργεί καθώς και στις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του ηγέτη και τις καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης ενεργεί. Στις “δυναμικές” θεωρίες εντάσσονται οι θεωρίες της σύμπτωσης και οι θεωρίες της αλληλεπίδρασης – προσδοκίας. Οι θεωρίες της σύμπτωσης υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει ο ένας και μοναδικός καλύτερος τρόπος ηγεσίας καθώς ένα στυλ ηγεσίας που μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε κάποιες καταστάσεις, μπορεί να μην είναι αποτελεσματικό σε κάποιες άλλες. Οι θεωρίες της αλληλεπίδρασης – προσδοκίας έδωσαν έμφαση στη σημαντικότητα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς, τονίζοντας, μεταξύ άλλων, τη σημασία της συμμετοχής των οπαδών στη λήψη αποφάσεων.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο περίπου δεκαετιών, πρόσθετες προσεγγίσεις έχουν εμφανιστεί, οι οποίες, σε αντίθεση με τις προηγούμενες, μελετούν έναν αριθμό συναισθηματικών παραγόντων, όπως το συναισθηματικό δέσιμο του ηγέτη με τους οπαδούς, η αύξηση της κινητοποίησης των οπαδών από τη συμπεριφορά του ηγέτη κ.α. Σε αυτές τις “σύγχρονες” θεωρίες, εντάσσονται οι θεωρίες της χαρισματικής ηγεσίας, οι θεωρίες της οραματικής ηγεσίας, οι θεωρίες της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι θεωρίες της υπηρετικής ηγεσίας και οι θεωρίες της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας.

Οι θεωρίες της χαρισματικής ηγεσίας δίνουν έμφαση στο ρόλο του χαρίσματος, της απόδοσης, δηλαδή, εξαιρετών ικανοτήτων στον ηγέτη και εντάσσουν σε αυτό και την έννοια του οράματος. Αντίθετα, οι θεωρίες της οραματικής ηγεσίας δίνουν έμφαση στο όραμα, την ικανότητα, δηλαδή, δημιουργίας και διάρθρωσης οράματος για το μέλλον και εντάσσουν σε αυτό και την έννοια του χαρίσματος. Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας βασίζεται στη διατήρηση μίας συμβατικής σχέσης ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς, ενώ η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας δίνει έμφαση στην απόρριψη του status quo, κυρίως μέσω της ικανοποίησης των “υψηλότερων” αναγκών των οπαδών. Οι θεωρίες της υπηρετικής ηγεσίας διαμορφώνονται με βάση την άποψη ότι υπάρχει μία έμφυτη επιθυμία στον άνθρωπο να υπηρετεί τους άλλους. Τέλος, οι θεωρίες

της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας, προέκυψαν ως απάντηση στον αυξανόμενο παγκόσμιο οικονομικό ανταγωνισμό και εστιάζουν στη μεταβίβαση της ευθύνης και της εξουσίας από τους ηγέτες στους οπαδούς.

Η αλληλεπικάλυψη των ορισμών, των θεωριών και των εννοιών της ηγεσίας καθώς και η ασάφεια που αυτή προκαλεί αντανακλάται στα εργαλεία που κατασκευάζονται και χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ηγεσίας και των συμπεριφορών της. Επιπλέον, η έλλειψη πρωτότυπων, έγκυρων και αξιόπιστων ελληνικών εργαλείων αξιολόγησης της ηγεσίας και των συμπεριφορών της καθιστά δύσκολη, αν όχι αδύνατη, την έρευνα στον ελληνικό χώρο.

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την κατασκευή ενός πρωτότυπου, έγκυρου, και αξιόπιστου ελληνικού εργαλείου αξιολόγησης των συμπεριφορών της ηγεσίας σε σύγχρονα εργασιακά πλαίσια. Για την κατασκευή του ακολουθούνται τα καθιερωμένα στάδια κατασκευής εργαλείων. Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στη θεωρία της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας όπως προτάθηκε από τους Arnold, Arad, Rhoades, και Dragsow (2000) και στη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως προτάθηκε από τους Rafferty και Griffin (2004). Προτείνεται ότι οι συμπεριφορές που περιλαμβάνονται στις δύο παραπάνω θεωρίες είναι συμπληρωματικές, και συμβάλουν από κοινού στην κατανόηση και αξιολόγηση της έννοιας της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς.

Για την κατασκευή του νέου ερωτηματολογίου (Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς – Successful Leadership Behavior Questionnaire) χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις από τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια των δύο θεωριών καθώς και προτάσεις που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της ομάδας εστίασης 1. Για τον έλεγχο της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι μεταβλητές της αισιοδοξίας, της ελπίδας, της ανθεκτικότητας, της χαρισματικής ηγεσίας και της σοφίας.

Στη βασική έρευνα έλαβαν μέρος 421 συμμετέχοντες με κριτήρια συμμετοχής να είναι ενήλικες, εργαζόμενοι στην Ελλάδα με μισθωτή σχέση εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι (α) το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο αξιολόγησης ηγετικών συμπεριφορών, (β) η ηγεσία περιγράφεται ικανοποιητικά με ένα μοντέλο ενός παράγοντα, και (γ) οι μεταβλητές που

χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της ηγεσίας.

Η παρούσα έρευνα συνεισφέρει στην εννοιολογική κατανόηση και την αξιολόγηση της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς καθώς προτείνει και εξετάζει ένα νέο μονοπαραγοντικό εργαλείο αξιολόγησής της, το οποίο αποσαφηνίζει την έννοια της ηγεσίας και τις συμπεριφορές με τις οποίες αυτή εκδηλώνεται στα σύγχρονα εργασιακά πλαίσια. Επιπλέον, εμπλουτίζει την ελληνική βιβλιογραφία με τον πρώτο ελληνικό, έγκυρο και αξιόπιστο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμεύσει ιδιαίτερα στην εφαρμοσμένη οργανωτική ψυχολογία, αλλά και σε έρευνες πεδίου σχετικές με την έννοια της ηγεσίας. Τέλος, έμμεση συνεισφορά της παρούσας διατριβής είναι τα επτά διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία αξιολόγησης διάφορων μεταβλητών, όπως για παράδειγμα της αισιοδοξίας, της ανθεκτικότητας, και της ελπίδας, τα οποία μεταφράστηκαν, προσαρμόστηκαν και ελέγχθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και επίσης μπορούν να χρησιμεύσουν σε πλήθος ερευνών στην Ελλάδα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η ηγεσία αποτελεί μία παγκόσμια λειτουργία με ιδιαίτερη σημασία για τις ανθρώπινες κοινωνίες καθώς κάθε πολιτικό και κοινωνικό κίνημα ξεκινάει από τη δράση, ή καλύτερα επίδραση, ενός ηγέτη. Η ηγεσία θεωρείται συχνά ως ο πιο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία - ή την αποτυχία - ενός θεσμού. Στα σύγχρονα πλαίσια, η ανάγκη των οργανισμών να επιβιώσουν και να ευημερήσουν σε ένα περιβάλλον ασταθών ανταγωνισμών, τεχνολογικών εξελίξεων και διαρκώς μεταλλασσόμενων εργασιακών συμπεριφορών απαιτεί ανώτερο επίπεδο ηγεσίας απ' ό,τι ποτέ άλλοτε (Bass, 1990).

Ο Martin (2005) συνοψίζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί και οι οποίες γίνονται διαρκώς πιο σύνθετες σε (α) τεχνικές προκλήσεις που απαιτούν την αναδιανομή των πόρων και ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο αντιμετώπισης, (β) προσαρμοστικές προκλήσεις που απαιτούν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για τη δημιουργία νέων διαδικασιών, συστημάτων και δεξιοτήτων και την ανάληψη νεωτερικών λύσεων, και (γ) κρίσιμες προκλήσεις που απορρέουν από ένα μη αναμενόμενο συμβάν και απαιτούν άμεση και καταλυτική αντίδραση εκ μέρους του οργανισμού, ενίοτε και ολοκληρωτική αναθεώρηση στρατηγικής ή προσανατολισμού. Τόσο η συνθετότητα των προκλήσεων όσο και η επίδραση που αυτές έχουν στον οργανισμό, επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις σε όλα τα επίπεδα.

Το έργο του ηγέτη διαχρονικά είναι να "φέρνει αποτελέσματα". Ωστόσο, ο ορισμός του αποτελεσματικού ηγέτη έχει αλλάξει σημαντικά την τελευταία δεκαετία: υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά για έναν ηγέτη, καθώς παραδοσιακά ηγετικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η ευρηματικότητα και η αποφασιστικότητα, θεωρούνται πλέον λιγότερο καθοριστικά σε σχέση με χαρακτηριστικά όπως η οικοδόμηση δεσμών και η συμμετοχική διοίκηση (Martin, 2005). Πρόκειται για την σταδιακή και σταθερή άνοδο των λεγόμενων "μαλακών δεξιοτήτων" (soft skills), οι οποίες φαίνεται να προσδιορίζουν ολοένα και περισσότερο τους εξαιρετικούς ηγέτες.

Οι λόγοι είναι αντίστοιχοι με εκείνους που οδήγησαν στην έρευνα των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο: η παγκοσμιοποίηση δημιούργησε νέες συνθήκες. Η πολυπολιτισμικότητα του εργατικού δυναμικού και η διευρυνόμενη διεθνής βάση των πελατών και ανταγωνι-

στών ανάγει δεξιότητες όπως ο χειρισμός της διαφορετικότητας, η προσαρμοστικότητα και η κατανόηση των άλλων σε αναγκαιότητα για την επιβίωση των σύγχρονων οργανισμών (Alton & Higgins, 2005). Ταυτόχρονα, η μετάβαση στις ομάδες εργασίας και τη συμμετοχική διοίκηση, οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και η κατάρρευση της αυστηρής διευθυντικής ιεραρχίας ανάγουν τις δεξιότητες της επικοινωνίας, της διαχείρισης συγκρούσεων, της ενσυναίσθησης σε κεντρικά ζητήματα για τη λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών. Η ριζοσπαστική επανάσταση που γνώρισαν οι επιχειρήσεις μέσα στον προηγούμενο αιώνα επέφερε και μία ριζική μεταμόρφωση του συναισθηματικού τοπίου, αναδιαμορφώνοντας και τα απαραίτητα προσόντα του ηγέτη.

1. Ορισμοί Ηγεσίας

Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας. Όπως χαρακτηριστικά λέει ο Bass "υπάρχουν σχεδόν τόσοι διαφορετικοί ορισμοί για την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια" (Bass, 1990; σελ. 11). Ωστόσο, πολλοί από τους ορισμούς είναι ασαφείς (Pfeffer, 1977) ενώ σε άλλους δεν είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μεταξύ ηγεσίας και άλλων διαδικασιών κοινωνικής επιρροής (Bavelas 1960, Holander & Julian, 1969). Το πλήθος των διαστάσεων με τις οποίες έχει προσδιοριστεί η έννοια της ηγεσίας, καθώς επίσης και οι επικαλυπτόμενες έννοιές τους, δημιουργούν ακόμη μεγαλύτερη σύγχυση. Είναι ενδεικτικό ότι μέσα σε 60 χρόνια, από το 1930 μέχρι το 1990, έχουν αναπτυχθεί τουλάχιστον 65 διαφορετικά συστήματα ταξινόμησης προκειμένου να καθοριστούν οι διαστάσεις της ηγεσίας (Fleishman et al., 1991). Ένα τέτοιο σχήμα ταξινόμησης, το οποίο βασίζεται σε κάποιες ομοιότητες ανάμεσα στους ορισμούς της ηγεσίας παρουσίασε και ο Bass (1990, σελ. 11-12).

Ο Bass (1990) ταξινομεί τους ορισμούς της ηγεσίας σε αυτούς που την θεωρούν ως (α) *εστίαση σε ομαδικές διαδικασίες* (π.χ. η ηγεσία ορίζεται ως η συγκέντρωση της προσπάθειας σε ένα πρόσωπο το οποίο εκφράζει τη δύναμη όλων, Blackmar, 1911), (β) *προσωπικότητα και οι επιδράσεις της* (π.χ. η ηγεσία ορίζεται ως ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών προσωπικότητας που δίνουν τη δυνατότητα σε ένα άτομο να ωθήσει τους άλλους να ολοκληρώσουν ένα έργο, Tead, 1929), (γ) *τέχνη πρόκλησης συμμόρφωσης* (π.χ. η ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα επιβολής της θέλησης του ηγέτη και πρόκλησης υπακοής, σεβασμού, αφοσίωσης και συνεργασίας σ' αυτούς που τον

ακολουθούν, Moore, 1927), (δ) *άσκηση επιρροής* (π.χ. η ηγεσία ορίζεται ως η δραστηριότητα άσκησης επιρροής στους ανθρώπους με σκοπό να συνεργαστούν για να επιτύχουν έναν στόχο τον οποίο καταλήγουν να βρίσκουν επιθυμητό, Tead, 1935), (ε) *συγκεκριμένη πράξη ή συμπεριφορά* (π.χ. η ηγεσία ορίζεται ως η συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο καθώς κατευθύνει ομαδικές δραστηριότητες, Hemphill, 1949), (στ) *μορφή πειθούς* (π.χ. ηγεσία είναι η διοίκηση των ανθρώπων με την πειθώ και την έμπνευση παρά με την άμεση ή έμμεση απειλή εξαναγκασμού, Schenk, 1928), (ζ) *σχέση εξουσίας και δύναμης* (π.χ. η ηγεσία εξομοιώνεται με την άσκηση ελέγχου κατά τη διαδικασία αλληλεπίδρασης: αυτός που ξεκινά την αλληλεπίδραση, ο Α, δίνει ένα ερέθισμα στο δεύτερο συμμετέχοντα στη διαδικασία, τον Β. Ο Α επιβάλλει τον έλεγχό του επεμβαίνοντας στην αρχική πορεία δράσης του Β, Smith, 1948), (η) *μέσο για την επίτευξη στόχων* (π.χ. η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία οργάνωσης μίας κατάστασης έτσι ώστε κάποια μέλη της ομάδας, συμπεριλαμβανομένου και του ηγέτη, επιτυγχάνουν κοινούς στόχους με τη μέγιστη δυνατή οικονομία χρημάτων και τον ελάχιστο δυνατό χρόνο και κόπο, Bellows, 1959), (θ) *αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης* (π.χ. η ηγεσία είναι μια διαδικασία αμοιβαίας υποκίνησης η οποία, μέσα από την επιτυχημένη αλληλεπίδραση των ατομικών διαφορών, καθοδηγεί την ανθρώπινη ενέργεια προς την επιδίωξη ενός κοινού στόχου, Pigors, 1935), (ι) *διαφοροποιημένο ρόλο* (π.χ. η ηγεσία είναι ένας ρόλος που βιώνεται μέσα στο πλαίσιο των σχέσεων και καθορίζεται από τις αμοιβαίες προσδοκίες ανάμεσα στον ηγέτη και τα άλλα μέλη της ομάδας. Ο ρόλος της ηγεσίας ορίζεται με βάση σταθερές προσδοκίες, οι οποίες στα περισσότερα θέματα και τις περισσότερες καταστάσεις που έχουν σημασία για την ομάδα, είναι πιο καταπιεστικές και απαιτούν μεγαλύτερες υποχρεώσεις από τον ηγέτη, από ότι αυτές που διέπουν τα άλλα μέλη της ομάδας, Sherif & Sherif, 1956), (κ) *έναρξη και διατήρηση δομών* (π.χ. η επίδραση που έχει ένα ερέθισμα που προέρχεται από έναν ηγέτη διαφέρει από αυτή που έχει ένα ερέθισμα που προέρχεται από ένα μέλος της ομάδας. Αυτή η διαφορά έγκειται στο ότι πιθανότατα το ερέθισμα που προέρχεται από έναν ηγέτη διαμορφώνει τη συμπεριφορά της ομάδας λόγω της δεδομένης πεποίθησης των μελών ότι ο ηγέτης αποτελεί νόμιμη πηγή τέτοιων ερεθισμάτων, Gouldner, 1950), και τέλος (λ) σε αυτούς που ορίζουν την ηγεσία ως *συνδυασμό πολλών στοιχείων* (σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν όσοι συνδυάζουν διάφορους ορισμούς ηγεσίας ώστε να καλύψουν μεγαλύτερο φάσμα εννοιών π.χ. ηγεσία είναι η άσκηση μη εξαναγκαστικής επιρροής με σκοπό το συντονισμό των μελών μιας

οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη των στόχων της. Η ηγεσία απαρτίζεται επίσης από μια σειρά ιδιοτήτων που αποδίδονται σ' αυτούς που θεωρούνται ότι ασκούν επιρροή με επιτυχημένο τρόπο, Jago, 1982).

Παρά το πλήθος των διαφορετικών ορισμών της ηγεσίας, μπορούν να αναγνωριστούν τέσσερα πρωταρχικής σημασίας συστατικά του φαινομένου της ηγεσίας:

(α) η ηγεσία είναι μία *διαδικασία* - δεν είναι ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας που έχει ο ηγέτης αλλά ένα συναλλακτικό γεγονός που συμβαίνει ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς του. Συνεπώς, ο ηγέτης επηρεάζει και επιρρεάζεται από τους οπαδούς του.

(β) η ηγεσία περιλαμβάνει *επιρροή* - η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας. Χωρίς αυτή, ηγεσία δεν υπάρχει.

(γ) η ηγεσία εμφανίζεται σε *ομαδικό πλαίσιο* - οι ομάδες είναι το πλαίσιο στο οποίο η ηγεσία πραγματοποιείται.

(δ) η ηγεσία περιλαμβάνει την *επίτευξη των στόχων* - εμφανίζεται και έχει αποτελέσματα σε πλαίσια όπου τα άτομα κινούνται προς ένα στόχο.

Με βάση αυτά τα συστατικά, η ηγεσία στα πλαίσια της παρούσας έρευνας μπορεί να οριστεί ως *μία διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει ένα σύνολο ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων*. Ονομάζουμε εφεξής *ηγέτες* τους ανθρώπους που ασκούν την ηγεσία, και *οπαδούς* αυτούς προς τους οποίους κατευθύνεται η ηγεσία. Τόσο οι ηγέτες όσο και οι οπαδοί εμπλέκονται από κοινού στη διαδικασία της ηγεσίας εφόσον οι ηγέτες χρειάζονται οπαδούς και οι οπαδοί χρειάζονται ηγέτες (Burns, 1978; Hollander, 1992; Jago, 1982).

2. Η Φύση της Ηγεσίας

Μία ιδιαίτερα δημοφιλής και συνάμα παραδοσιακή προσέγγιση της ηγεσίας είναι αυτή των προσωπικών χαρακτηριστικών (Zaccaro et al., 2004) σύμφωνα με την οποία οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται (βλ. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας). Από αυτή την προοπτική, ορισμένα άτομα θεωρείται ότι διαθέτουν κάποια πρόσθετα, έμφυτα ή εγγενή, χαρακτηριστικά ή ιδιότητες που τα καθιστούν ηγέτες, και είναι αυτά τα χαρακτηριστικά ή οι ιδιότητες που τα διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο πληθυσμό. Μερικά από τα προσωπικά χαρακτηριστικά που έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί

για να προσδιορίσουν τους ηγέτες είναι φυσικοί παράγοντες (π.χ. ύψος), χαρακτηριστικά προσωπικότητας (π.χ. εξωστρέφεια), και χαρακτηριστικά ικανότητας (π.χ. λεκτική άνεση) (Bryman, 1992).

Αντίθετη με την προσέγγιση των χαρακτηριστικών είναι η προσέγγιση των καταστάσεων, οι οπαδοί της οποίας (βλ. π.χ. Mumford, 1909) αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως αποτέλεσμα των καταστάσεων και υποστηρίζουν ότι η ηγεσία ορίζεται από τις εκάστοτε απαιτήσεις μίας κατάστασης. Δηλαδή, οι παράγοντες που προκύπτουν μέσα από μια δεδομένη κατάσταση καθορίζουν ποιος θα είναι ο ηγέτης. Έτσι, ο ηγέτης θεωρείται το προϊόν μιας κατάστασης και όχι ο εξ αίματος απόγονος ενός προγενέστερου ηγέτη. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο ηγέτης προκύπτει, δεν γεννιέται.

Κάπου ανάμεσα στην προσέγγιση των χαρακτηριστικών και την προσέγγιση των καταστάσεων βρίσκεται η προσέγγιση εκείνη που αντιλαμβάνεται την ηγεσία ως διαδικασία και προτείνει ότι η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που εδράζεται στο υπόβαθρο και καθιστά την ηγεσία διαθέσιμη στον καθένα. Σαν διαδικασία, η ηγεσία μπορεί να παρατηρηθεί σε συμπεριφορές ηγετών (Jago, 1982) και είναι κάτι που μπορεί να μάθει κανείς.

3. Ηγεσία και Εξουσία

Σχετική με την έννοια της ηγεσίας είναι η έννοια της εξουσίας η οποία είναι βασικό συστατικό της διαδικασίας επιρροής. Η εξουσία είναι η ικανότητα ή η δυνατότητα επιρροής. Οι άνθρωποι διαθέτουν εξουσία όταν έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές και τη δράση των άλλων (π.χ. καθηγητές, γιατροί κλπ.). Όταν το πράττουν χρησιμοποιούν την εξουσία τους, τη δύναμή τους δηλαδή να προκαλέσουν αλλαγή στους άλλους.

Η πιο συχνά αναφερόμενη έρευνα για την εξουσία είναι αυτή των French και Raven (1959) για τις βάσεις της κοινωνικής εξουσίας. Στην εργασία τους, η εξουσία γίνεται αντιληπτή στο πλαίσιο μιας δυαδικής σχέσης ανάμεσα στο άτομο που επηρεάζει και το άτομο που επηρεάζεται. Οι French και Raven (1959) αναγνώρισαν πέντε κοινές και σημαντικές βάσεις εξουσίας: (α) την ανταποδοτική, (β) την καταναγκαστική, (γ) τη νόμιμη, (δ) την αναφορική, και (ε) την εξουσία των εμπειρογνομόνων. Κάθε μία από αυτές τις βάσεις εξουσίας αυξάνει την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάσει τις συμπεριφορές και τις αξίες των άλλων ατόμων.

Στους οργανισμούς υπάρχουν δύο σημαντικά είδη εξουσίας: η *εξουσία λόγω θέσης* και η *εξουσία λόγω προσωπικότητας* (βλ. Σχήμα 1). Η εξουσία λόγω θέσης είναι η δύναμη που διαθέτει ένα άτομο από κάποιο αξίωμα, βαθμό ή τίτλο σε ένα επίσημο οργανωτικό σύστημα. Είναι η ικανότητα επιρροής του ηγέτη επειδή αυτός κατέχει υψηλότερη θέση ιεραρχικά από τους υφιστάμενους ή τους οπαδούς του. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι τμημάτων, για παράδειγμα, διαθέτουν μεγαλύτερη ισχύ από το υφιστάμενο προσωπικό εξαιτίας της θέσης τους στον οργανισμό. Η εξουσία λόγω θέσης περιλαμβάνει τη νόμιμη, την ανταποδοτική και την καταναγκαστική εξουσία.

Σχήμα 1

Οι 2 Τύποι και οι 5 Βάσεις της Εξουσίας

Εξουσία λόγω θέσης

Νόμιμη Εξουσία: συνδέεται με την κατοχή θέσης ή επίσημης εξουσίας λόγω επαγγέλματος/λειτουργήματος. Ένας δικαστής που επιβάλλει ποινές σε ένα δικαστήριο επιδεικνύει νόμιμη εξουσία.

Ανταποδοτική Εξουσία: προέρχεται από τη δυνατότητα κάποιου να παρέχει ανταμοιβές προς άλλους. Ένας προϊστάμενος που ανταμείβει υπαλλήλους που εργάζονται σκληρά διαθέτει ανταποδοτική εξουσία.

Καταναγκαστική Εξουσία: προέρχεται από τη δυνατότητα κάποιου να τιμωρεί ή να επιβάλλει ποινές. Ένας προπονητής που αφήνει παίκτες στον πάγκο επειδή άργησαν στην προπόνηση διαθέτει καταναγκαστική εξουσία.

Εξουσία λόγω προσωπικότητας

Αναφορική Εξουσία: βασίζεται στην ταύτιση και την ευαρέσκεια των οπαδών προς τον ηγέτη. Μια δασκάλα που είναι αγαπητή από τους μαθητές της έχει αναφορική εξουσία.

Εξουσία Εμπειρογνώμωνων: βασίζεται στην αντίληψη που έχουν οι οπαδοί για τις ικανότητες του ηγέτη. Ένας ξεναγός που γνωρίζει καλά μια ξένη χώρα έχει εξουσία εμπειρογνώμονα.

Προσαρμογή από French & Raven (1959)

Η εξουσία λόγω προσωπικότητας είναι η ικανότητα επιρροής που διαθέτει ένας ηγέτης επειδή οι οπαδοί του τον βλέπουν ως αρεστό και έμπειρο. Το να δρα ο ηγέτης με τρόπους που είναι σημαντικοί για τους οπαδούς του, του προσδίδει εξουσία. Μερικοί διευθυντές, για παράδειγμα, έχουν εξουσία επειδή οι υφιστάμενοί τους τους θεωρούν πρότυπα. Άλλοι, επειδή τους βλέπουν ιδιαίτερα ικανούς ή ευγενικούς. Και στις δύο περιπτώσεις, η εξουσία τους αποδίδεται λόγω του τρόπου που φαίνονται στα μάτια των άλλων στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Η εξουσία λόγω προσωπικότητας περιλαμβάνει την αναφορική εξουσία και την εξουσία των εμπειρογνομώνων.

4. Ηγεσία και Διοίκηση

Η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο διαδικασίες που ομοιάζουν με πολλούς τρόπους. Όπως η ηγεσία έτσι και η διοίκηση περιλαμβάνει επιρροή, ομαδικό πλαίσιο και επίτευξη στόχων. Ωστόσο η ηγεσία διαφέρει από τη διοίκηση. Ενώ η έρευνα σχετικά με την ηγεσία έχει τις ρίζες της στον Αριστοτέλη, η διοίκηση προσδιορίζεται στην αρχή του 20^{ου} αιώνα με την εμφάνιση της βιομηχανοποιημένης κοινωνίας. Η διοίκηση δημιουργήθηκε ως ένας τρόπος να μειωθεί το χάος στις οργανώσεις και να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης όπως τις πρωτοπροσδιόρισε ο Fayol (1916) ήταν ο *προγραμματισμός*, η *οργάνωση*, η *στελέχωση* και ο *έλεγχος*. Αυτές οι λειτουργίες παραμένουν αντιπροσωπευτικές του τομέα της διοίκησης και σήμερα.

Πολλοί μελετητές (π.χ. Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1990; Rost, 1991; Zalezniuk, 1977) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία και η διοίκηση είναι διακριτές έννοιες. Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (1985) το να διοικείς σημαίνει να ολοκληρώνεις δραστηριότητες και να ελέγχεις τη ρουτίνα, ενώ το να ηγείσαι σημαίνει να επηρεάζεις τους άλλους και να δημιουργείς όραμα για αλλαγή. Όπως χαρακτηριστικά γράφουν συχνά “οι διευθυντές είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν τα σωστά πράγματα” (Bennis & Nanus, 1985; σελ. 221).

Παρόμοια είναι και η διαφοροποίηση του Rost (1991): εκεί που η ηγεσία ενδιαφέρεται για τη διαδικασία ανάπτυξης αμοιβαίων στόχων η διοίκηση κατευθύνεται στο συντονισμό δραστηριοτήτων προκειμένου να “γίνει η δουλειά”. Οι ηγέτες και οι οπαδοί εργάζονται μαζί για να δημιουργήσουν μία αλλαγή, ενώ οι διευθυντές και οι υφιστάμενοι για να πουλήσουν αγαθά και υπηρεσίες.

Ο Zalezniuk (1977) από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει ότι δεν είναι οι έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης που διαφέρουν αλλά οι ηγέτες και οι διευθυντές οι οποίοι είναι ουσιαστικά διαφορετικοί τύποι ανθρώπων. Έτσι, υποστηρίζει ότι οι ηγέτες είναι συναισθηματικά ενεργοί και επιδιώκουν να διαμορφώνουν ιδέες αντί να αντιδρούν σε αυτές και ενεργούν ώστε να επεκτείνουν τις διαθέσιμες επιλογές

προκειμένου να λύσουν μακροχρόνια προβλήματα. Οι ηγέτες αλλάζουν τον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται σχετικά με το τι είναι πιθανό. Αντίθετα, οι διευθυντές ενεργούν ώστε να περιορίζουν τις επιλογές. Δρουν αντιδραστικά και επιδιώκουν να εργάζονται, χωρίς ιδιαίτερη συναισθηματική εμπλοκή, ώστε να λύνουν άμεσα προβλήματα.

Σχήμα 2

Λειτουργίες της Διοίκησης και της Ηγεσίας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ
Παράγει τάξη και σταθερότητα	Παράγει αλλαγή και κίνηση
Σχεδιασμός και κοστολόγηση	Καθορισμός κατεύθυνσης
• Καθορισμός ατζέντας • Ορισμός χρονοδιαγράμματος • Εντοπισμός πηγών	• Δημιουργία οράματος • Διευκρίνιση της γενικής εικόνας • Καθορισμός στρατηγικών
Οργάνωση και εύρεση προσωπικού	Ευθυγράμμιση ανθρώπων
• Προμήθεια δομής • Δημιουργία θέσεων εργασίας • Ορισμός κανόνων και διαδικασιών	• Διάδοση στόχων • Αναζήτηση δέσμευσης • Χτίσιμο ομάδων και συνασπισμών
Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων	Παροχή κινήτρων και έμπνευσης
• Ανάπτυξη κινήτρων • Γένεση δημιουργικών λύσεων • Ανάλυση διορθωτικής δράσης	• Έμπνευση και δραστηριοποίηση • Εξουσιοδότηση υφισταμένων • Ικανοποίηση αναγκών

Προσαρμογή από Kotter (1990)

Η διαφορετικότητα των λειτουργιών της ηγεσίας και της διοίκησης παρουσιάζεται εύληπτα στο βιβλίο του Kotter (1990). Η σημαντικότερη λειτουργία της διοίκησης είναι να *παρέχει τάξη και σταθερότητα* στους οργανισμούς, ενώ η βασική λειτουργία της ηγεσίας είναι να *παρέχει αλλαγή και κινητικότητα* (βλ. Σχήμα 2). Ωστόσο, όπως υποστηρίζει, και η ηγεσία και η διοίκηση είναι σημαντικές προκειμένου ένας οργανισμός να ευημερήσει: το αποτέλεσμα θα ήταν πιθανά ιδιαίτερα γραφειοκρατικό σε έναν οργανισμό με δυνατή διοίκηση χωρίς ηγεσία ενώ αντίθετα, σε έναν οργανισμό με δυνατή ηγεσία αλλά χωρίς διοίκηση το αποτέλεσμα θα

ήταν μάλλον ανοούσιο εφόσον οι αλλαγές πιθανότατα θα γίνονταν μόνο και μόνο για χάρη της αλλαγής. Συνεπώς, προκειμένου ένας οργανισμός να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να αναπτύξει τόσο επιδεξία ηγεσία όσο και ικανή διοίκηση.

Όπως προαναφέρθηκε, ο κύριος στόχος της διοίκησης είναι η επίτευξη της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού μέσω της παροχής τάξης και σταθερότητας, και συγκεκριμένα μέσω των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης και του ελέγχου. Αυτός είναι και ο κύριος στόχος της ηγεσίας, με τη διαφορά ότι προσπαθεί να τον επιτύχει αφενός μακροπρόθεσμα και αφετέρου μέσω της παροχής αλλαγής και κινητικότητας. Οι λειτουργίες δηλαδή της ηγεσίας είναι μόνο έμμεσα προσανατολισμένες προς τη λογική της διοίκησης.

Αναλυτικότερα, οι κυριότερες λειτουργίες της ηγεσίας είναι *η ανάπτυξη ενός οράματος*, το οποίο θα ενστερνίζεται τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και *η υπεράσπιση και η διασφάλιση του οράματος και των θεμελιωδών αξιών του*. Επιπλέον, *η διαμόρφωση ενός θετικού οργανωτικού κλίματος*, το οποίο θα δημιουργεί αισθήματα ασφάλειας και μονιμότητας στους εργαζομένους, θα συντελεί στην ανάπτυξη των διαδικασιών γνώσης, θα κινητοποιεί τους εργαζομένους να εργαστούν αποδοτικότερα, θα ευνοεί την ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή απόψεων και θα ενισχύει τη λήψη πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σημαντική είναι επίσης η προαγωγή της ταύτισης των στόχων του οργανισμού με τους στόχους των εργαζομένων καθώς και η εξασφάλιση άριστων φιλικών σχέσεων με τους εργαζομένους, διατηρώντας ωστόσο, μία χρυσή τομή μεταξύ των προσωπικών και ψυχολογικών αναγκών του ατόμου και των αναγκών του οργανισμού.

Είναι προφανές ότι παρόλο που υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης, οι δύο έννοιες επικαλύπτονται. Όταν οι ηγέτες εμπλέκονται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, την επάνδρωση και τον έλεγχο εμπλέκονται στις λειτουργίες της διοίκησης. Με τον ίδιο τρόπο όταν οι διευθυντές εμπνέουν μία ομάδα να επιτύχει τους στόχους της, εμπλέκονται στις λειτουργίες της ηγεσίας.

5. Ιδιότητες Αποτελεσματικών Ηγετών

Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη δεν εξαρτάται μόνο από τις γνώσεις και τις τεχνικές του δεξιότητες. Η ανάπτυξη και συνδυαστική χρήση συγκεκριμένων συμπεριφορών, στάσεων και αξιών, όπως για παράδειγμα η εντιμότητα, η αξιοπιστία, το όραμα, η άνεση με την αβεβαιότητα, η επικοινωνία, η οργανωσιακή εξυπνάδα, ο αυτοέλεγχος, η ευαισθητοποίηση προς τις ανάγκες των άλλων, και η αίσθηση του χιούμορ, πάντα ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, είναι που τελικά καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι ιδιότητες αυτές είναι που θα παρακινήσουν τους υφιστάμενους να τον ακολουθήσουν και που θα τους οδηγήσουν τόσο στη προσωπική τους επιτυχία όσο και στην επιτυχία του οργανισμού.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό σύνολο από ιδιότητες που συνήθως έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης (βλ. π.χ. Enttrialgo et al., 2000; Lee & Tsang, 2001, McClelland, 1983; Seligman, 1988). Θα πρέπει να τονιστεί ωστόσο, ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ενός ηγέτη δεν καθορίζεται ούτε εξαντλείται στα ακόλουθα σημεία. Και αυτό γιατί οι ιδιότητες αυτές εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, που μεταβάλλονται από οργανισμό σε οργανισμό, όπως είναι η κουλτούρα του οργανισμού, η προσωπικότητα του ηγέτη και των υφισταμένων του καθώς και το είδος του έργου. Πάντως οι ιδιότητες που ακολουθούν θεωρούνται σημαντικές και απαραίτητες για κάθε ηγέτη και αποτελεσματικές για κάθε οργανισμό στο σύνολό του.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης *έχει εντιμότητα*. Είναι, δηλαδή, συνεπής προς τις υποσχέσεις και τα έργα του. Οι υφιστάμενοι τον εκτιμούν και να τον εμπιστεύονται. Η εντιμότητα σχετίζεται και με την ηθική, καθώς συνήθως εκτιμάμε τους ανθρώπους που έχουν ηθικές αξίες και τις σέβονται. Άρα οι υφιστάμενοι εκτιμούν και σέβονται έναν ηγέτη, ο οποίος έχει ηθικές αξίες και τις υπερασπίζεται. Σε πολλές έρευνες έχει βρεθεί ότι η εντιμότητα αποτελεί για τους υφιστάμενους ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης *έχει αξιοπιστία*. Ο αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους προκειμένου αυτοί να είναι πάντα έτοιμοι να τον ακολουθήσουν. Ξέρει πολύ καλά την πορεία που πρόκειται να ακολουθήσει και να προσπαθήσει να μην ξεφεύγει από αυτήν. Τέλος, διαθέτει μια ισχυρή κοσμοθεωρία, έτσι ώστε να μην επηρεάζονται οι αποφάσεις του από τους εκάστοτε εξωτερικούς παράγοντες και συνθήκες.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης *εστιάζει στο μέλλον*. Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να έχει ένα όραμα. Το όραμα αυτό πρέπει να διαχέεται και να καλλιεργείται μέσα στον οργανισμό, προκειμένου να το οικειοποιηθούν και να το ενστερνιστούν οι εργαζόμενοι. Επίσης, επειδή τόσο οι συνθήκες του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης μεταβάλλονται διαρκώς, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα να αναζητά καινούριους τρόπους υλοποίησης του οράματός του. Τέλος, ο αποτελεσματικός ηγέτης καθορίζει τα βραχυπρόθεσμα καθήκοντα των υφισταμένων με βάση τις μακροπρόθεσμες προτεραιότητες και στόχους του οργανισμού. Δηλαδή, η οργάνωση των καθηκόντων διενεργείται με βάση τις μελλοντικές, και όχι τις παρούσες, συνθήκες.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης *έχει άνεση με την αβεβαιότητα*. Ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να είναι διατεθειμένος να αναλάβει ρίσκο, το οποίο όμως να έχει πρώτα μελετήσει προσεκτικά. Οι αποφάσεις, δηλαδή, δεν λαμβάνονται σε συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας, αλλά ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να προβάλει σε κάποιες υποθέσεις για το αποτέλεσμα και τις συνέπειες των αποφάσεων αυτών. Επίσης, ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι έτοιμος να διαχειριστεί με τον κατάλληλο τρόπο συγκρουσιακές καταστάσεις και διαταραχές, που ενδεχομένως προκύψουν στο εσωτερικό ή/και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Πολύ σημαντικό είναι να είναι διατεθειμένος να αλλάξει τις αποφάσεις του και να παραδεχτεί τα λάθη του. Όπως άλλωστε προαναφέρθηκε, το περιβάλλον του οργανισμού είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο με αποτέλεσμα να προκύπτουν συνεχώς καινούριες πληροφορίες, οι οποίες αλλάζουν τα δεδομένα και τις υπάρχουσες συνθήκες. Οι απόψεις και οι αποφάσεις του ηγέτη, συνεπώς, πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτή την αλλαγή. Τέλος, ο ηγέτης πρέπει να αντιλαμβάνεται την αλλαγή πριν ακόμα αυτή προκύψει, έτσι ώστε να έχει χρόνο να προσαρμόσει τα σχέδια και τις αποφάσεις του σε αυτήν.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι *εξαιρετικά ικανός στην επικοινωνία*. Έχει καθαρότητα λόγου και σκέψης, έτσι ώστε να επικοινωνεί στους άλλους το μήνυμά του με αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι γνωρίζει πώς να μιλάει, τόσο στους υφισταμένους του όσο και δημοσίως, πώς να συντάσσει αποτελεσματικά ένα κείμενο, πώς να διενεργεί παρουσιάσεις και πώς να επιτυγχάνει σωστές διαπραγματεύσεις με βάση το κοινό όφελος. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι ο ηγέτης να ακούει προσεκτικά, δηλαδή να έχει αναπτυγμένη την ικανότητα της ενεργητικής ακοής, η οποία συντελεί στο

συντονισμό του ηγέτη με τα συναισθήματα και τα κίνητρα του συνομιλητή του, με αποτέλεσμα την ενθάρρυνση της επικοινωνίας.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι *οργανωσιακά έξοπνος*. Μπορεί, δηλαδή, να οργανώνει τον οργανισμό έτσι ώστε να εκμεταλλεύεται όλες τις δυνατότητες και τους πόρους αυτού. Επομένως πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι αυτές οι δυνατότητες και ποια είναι τα δυνατά σημεία του συγκεκριμένου οργανισμού. Επίσης, πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στις απόψεις και στις ανησυχίες των “ομάδων πίεσης” του οργανισμού, προκειμένου αφενός να προλαμβάνει συγκρούσεις και αφετέρου να αποκομίζει ιδέες για τον τρόπο οργάνωσης του οργανισμού. Τέλος, πρέπει να διαθέτει ένα σημαντικό δίκτυο συνεργασίας και γνωριμιών στο οποίο να μπορεί να απευθύνεται ανά πάσα στιγμή για βοήθεια και υποστήριξη.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης *ελέγχει τα συναισθήματά του*. Ο ηγέτης διαθέτει αυτοέλεγχο σε καταστάσεις συγκρούσεων και αναταραχών. Είναι, δηλαδή, σε θέση να ελέγχει τα αρνητικά συναισθήματα που δημιουργούνται, όπως για παράδειγμα ο θυμός, η λύπη, η αγανάκτηση, το υπερβολικό άγχος και να αντιμετωπίζει τέτοιες καταστάσεις με ηρεμία και λογική. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να αντικαταστήσει το αρνητικό κλίμα με κλίμα συνεργασίας και γαλήνης.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι *ενυιοποιημένος ως προς τις ανάγκες των άλλων*. Ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να κατανοεί τα συναισθήματα και την ψυχολογική κατάσταση των υφισταμένων του. Πρέπει να γνωρίζει τις προσδοκίες των υφισταμένων καθώς και τις ανησυχίες και τα προβλήματά τους, είτε αυτά αφορούν την εργασία, είτε την προσωπική τους ζωή. Επίσης, πρέπει να γνωρίζει τους στόχους και τις επιθυμίες των εργαζομένων όσον αφορά την εξέλιξη τους μέσα στον οργανισμό. Μόνο έτσι θα καταφέρει να προσαρμόσει κατάλληλα τις αποφάσεις του, προκειμένου οι υφιστάμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να είναι έτοιμοι να υλοποιήσουν με προθυμία τους στόχους του ηγέτη και του οργανισμού συνολικά.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης *διαθέτει αίσθηση του χιούμορ*. Ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός όταν είναι σε θέση να αποφορτίζει με τον κατάλληλο τρόπο το αρνητικό κλίμα που επικρατεί μέσα σε ένα τμήμα του οργανισμού ή στον οργανισμό συνολικά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης χιούμορ από την πλευρά του ηγέτη, το οποίο βοηθά τους ανθρώπους να σκέφτονται περισσότερο ανοικτά

και να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα τους, πράγμα που ένα αρνητικό κλίμα δεν θα επέτρεπε. Το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του ηγέτη καθώς συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας, στη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων καθώς και στη δημιουργία θετικών σχέσεων και σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού. Βέβαια, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός, καθώς η υπερβολική ή η λανθασμένη χρήση του χιούμορ μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα και να εξαλείψει όλες τις θετικές και ευεργετικές του συνέπειες.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται πολύ περισσότερο από τις συμπεριφορές και τις στάσεις του παρά από τις γνώσεις και τις τεχνικές του δεξιότητες. Είναι προφανές ωστόσο, ότι για να αναλάβει κάποιος τη θέση του ηγέτη μέσα σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να διαθέτει ένα, τουλάχιστον επαρκές, επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων. Είναι όμως κυρίως η κατοχή και η κατάλληλη συνδυαστική χρήση των παραπάνω ιδιοτήτων, ανάλογα πάντα με τις εκάστοτε συνθήκες, που καθορίζουν τελικά την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Με άλλα λόγια, η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι τόσο θέμα γνώσεων, όσο θέμα εμπειρίας, σκληρής εργασίας, οράματος, αυτοελέγχου, ρίσκου και ηθικής (Yukl, 2002).

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την κατασκευή ενός πρωτότυπου, έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου αξιολόγησης ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια για χρήση από τους σύγχρονους οργανισμούς στην Ελλάδα. Για την κατασκευή του ακολουθούνται τα καθιερωμένα στάδια κατασκευής εργαλείων (βλ. Αλεξόπουλος, 1998; Κουλάκογλου, 1998) με βάση τις παγκοσμίως αποδεκτές μεθοδολογικές αρχές της Ψυχομετρίας. Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που ακολουθεί γίνεται μία προσπάθεια ομαδοποίησης των σημαντικότερων θεωριών της ηγεσίας τόσο χρονολογικά όσο και εννοιολογικά. Στόχος του κεφαλαίου είναι η εννοιολογική κατανόηση της ηγεσίας και η εξέλιξη του λειτουργικού της προσδιορισμού στο χρόνο. Έτσι, στην πρώτη ενότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζονται κριτικά οι κυριότερες από τις πρώτες θεωρίες ηγεσίας, τις οποίες ονομάσαμε στατικές, επειδή παρουσιάζουν μία σχετικά στατική προσέγγιση σχετικά με την ηγεσία και έχουν ως κύριο, αν όχι μοναδικό, αντικείμενο μελέτης τον ίδιο τον ηγέτη. Στη δεύτερη ενότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται μία κριτική παρουσίαση των σημαντικότερων

από την επόμενη γενιά θεωριών, τις οποίες ονομάσαμε δυναμικές, λόγω της έμφασης που δίνουν στη σημαντικότητα του γενικότερου πλαισίου στο οποίο η ηγεσία εμφανίζεται και λειτουργεί καθώς και στις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του ηγέτη και τις καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης ενεργεί. Στην τρίτη ενότητα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, γίνεται μία κριτική παρουσίαση των σημαντικότερων σύγχρονων θεωριών ηγεσίας, των θεωριών δηλαδή εκείνων που παρουσιάζονται ιδιαίτερα ενεργές και δημοφιλείς τις τελευταίες δύο περίπου δεκαετίες, καθώς και των σημαντικότερων εργαλείων που έχουν κατασκευαστεί προκειμένου να ελέγξουν την εγκυρότητά αυτών των θεωριών. Τέλος, στην τέταρτη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζεται το σκεπτικό της παρούσας έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Οι θεωρίες ηγεσίας μπορούν να τεκμηριωθούν από τις αρχαίες επιγραφές των πιο πρόωρων πολιτισμών. Μια από τις πρώτες εργασίες για την ηγεσία γράφτηκε από τον Κομφουκίο περίπου το 500 π.Χ. (Ayman, 1992). Αντανακλάσεις για την ηγεσία, ωστόσο μπορούν να βρεθούν και στις γραφές του Αριστοτέλη, του Πλάτωνα, του Πλουτάρχου και του Καίσαρα (Bass, 1990).

Από τις πρώτες και περιεκτικότερες ανασκοπήσεις της ερευνητικής βιβλιογραφίας για τα προσωπικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας δημοσίευσε ο Stogdill (1948), όπου παρατήρησε ότι το ενδιαφέρον για το ιστορικό αυτό θέμα παραμένει εξίσου ισχυρό και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά φαίνεται να συσχετίζονται με την επιτυχία της ηγεσίας. Από τότε, διαφορετικές σχολές σκέψης έχουν εμφανιστεί και συνυπάρχει, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει διεξαχθεί και μεγάλος αριθμός ερευνών στο θέμα.

Οι θεωρίες ηγεσίας που συζητούνται σε αυτό το κεφάλαιο οργανώνονται σε εννοιολογικές ομάδες. Κάθε θεωρία παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη άλλων θεωριών ηγεσίας μέσα σε μια εννοιολογική ομάδα. Η ανάπτυξη των προηγούμενων θεωριών ηγεσίας παρείχε συχνά ιδέες που τελικά οδήγησαν στη δημιουργία μιας νέας ομάδας θεωριών και αυτές οι θεωρητικές προσεγγίσεις συχνά επικαλύπτονταν τόσο χρονολογικά όσο και εννοιολογικά.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η: ΣΤΑΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι πρώτες θεωρίες ηγεσίας παρουσιάζουν μία σχετικά στατική προσέγγιση για την ηγεσία και έχουν ως κύριο, αν όχι μοναδικό, αντικείμενο μελέτης τον ίδιο τον ηγέτη. Στις στατικές θεωρίες εντάσσονται οι *θεωρίες των μεγάλων ανδρών*, οι *θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών*, οι *συμπεριφοριστικές θεωρίες* και οι *θεωρίες των καταστάσεων*.

1. Οι Θεωρίες των Μεγάλων Ανδρών

Οι πρώτες θεωρίες ηγεσίας θεώρησαν τη *γενετική προδιάθεση* του ηγέτη ως βασικό παράγοντα για τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Η άρρητη υπόθεση ήταν ότι η αποτελεσματικότητα και η εξουσιοδότηση (entitlement) ενός ηγέτη βασίζεται σε κληρονομικά χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από τους οπαδούς του (Carlyle, 1841).

Οι πρώτοι θεωρητικοί υποστήριξαν ότι οι ηγέτες και οι οπαδοί είναι πλήρως διαφορετικοί και ότι οι ηγέτες είναι ικανότεροι καθώς κατέχουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας που είναι υψηλότερης ποιότητας (Hughes, Ginnett, & Curphy, 1999). Η μελέτη του Galton (1870) σχετικά με την καταγωγή των μεγάλων ανδρών στην ιστορία είχε πολύ ισχυρή επιρροή και στους θεωρητικούς της ηγεσίας στις αρχές του εικοστού αιώνα. Έτσι, η ηγεσία εξηγήθηκε με βάση τις εσωτερικές (κληρονομικές) ιδιότητες του ατόμου (Bernard, 1926).

Αν και η θεωρία των μεγάλων ανδρών προκάλεσε σημαντικό αριθμό ερευνών, το τελικό συμπέρασμα ήταν ότι οι ηγέτες και οι οπαδοί δεν είναι στην ουσία διαφορετικοί. Και παρόλο που η σύγχρονη έρευνα δείχνει ότι η κατοχή (ή ανάπτυξη) συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας, σε γενικές γραμμές, βοηθά τους ηγέτες να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, η διαφορετικότητα που βρέθηκε ανάμεσα στους αποτελεσματικούς ηγέτες οδήγησε σε έλλειψη εμπειρικής υποστήριξης της Θεωρίας των Μεγάλων Ανδρών (Hughes, Ginnett, & Curphy, 1999).

2. Οι Θεωρίες των Χαρακτηριστικών

Προκειμένου να αναγνωρίζονται εύκολα οι “Μεγάλοι Άνδρες” έγινε προσπάθεια διάκρισης των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που διαχώριζαν τους ηγέτες από τους οπαδούς τους. Έτσι, εμφανίστηκαν οι θεωρίες των χαρακτηριστικών, ιδιαίτερα δημοφιλείς στα μέσα του εικοστού αιώνα, που προσπάθησαν να ποσοτικοποιήσουν την ηγεσία με βάση συγκεκριμένες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως για παράδειγμα η προσωπικότητα, οι αξίες, οι δεξιότητες ή τα κίνητρα, που τους διαφοροποιούσαν από τους οπαδούς τους (Yukl, 2002) με κύριο στόχο τη γρήγορη αναγνώριση και αξιολόγησή τους ώστε να αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις.

Οι πρώτοι ερευνητές προσπάθησαν να χαρακτηρίσουν τους ηγέτες σύμφωνα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως η νοημοσύνη, το ύψος, το βάρος, η ηλικία, η φυσική εμφάνιση, η αυτοπεποίθηση, ο συναισθηματικός έλεγχος, η ακεραιότητα, ή άλλα χαρακτηριστικά που θεώρησαν ότι διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους οπαδούς (Mann, 1965; Stogdill, 1948). Στη συνέχεια, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αποδόθηκε σε δυνατότητες όπως η ανεξάντλητη ενέργεια, η εξαιρετική διορατικότητα και η απίστευτη δύναμη πειθούς. Μεγάλος αριθμός ερευνών μελέτησε τις “ανεξήγητες” αυτές ιδιότητες χωρίς, ωστόσο, να πετύχει να αναγνωρίσει χαρακτηριστικά που προβλέπουν την αποτελεσματική ηγεσία (Yukl, 2002).

Επόμενες έρευνες αναγνώρισαν επτά χαρακτηριστικά ως σχετιζόμενα με την αποτελεσματική ηγεσία: (α) την ορμή, (β) την επιθυμία κάποιου να ηγηθεί, (γ) την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα, (δ) την αυτοπεποίθηση, (ε) τη νοημοσύνη, (στ) τη σχετική με την εργασία γνώση, και (ζ) την εξωστρέφεια.

Ενδεικτικά, στα χαρακτηριστικά που μέχρι και πρόσφατα έχουν συσχετιστεί θετικά με την αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνονται η νοημοσύνη (βλ. Stogdill, 1948; Morrow & Stern, 1990; Spreitzer et al., 1997; Riggio et al., 2002), η κατάρτιση, η αξιοπιστία στην άσκηση ευθύνης, η δραστηριότητα και κοινωνική συμμετοχή, η υψηλότερη κοινωνικοοικονομική θέση (Stogdill, 1948), η καλή προσαρμογή, η εξωστρέφεια, η κυριαρχία, η ανδροπρέπεια, και η διαπροσωπική ευαισθησία (Mann, 1959). Ορισμένες πτυχές της νοημοσύνης, όπως η αποκλίνουσα σκέψη, παρουσιάζουν επίσης θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Baehr, 1992; Mumford & Connelly,

1991; Mumford et al., 2002), ενώ ορισμένα είδη νοημοσύνης, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη (Caruso et al., 2002; Goleman et al., 2002; Sosik & Megerian, 1999; Zaccaro et al., 2004), και η πρακτική νοημοσύνη (Hedlund et al., 2003) φαίνεται να προβλέπουν θετικά την ηγεσία.

Μολονότι υπάρχουν έρευνες που αναγνώρισαν και συνδέσαν κάποια χαρακτηριστικά με την αποτελεσματική ηγεσία, οι περισσότερες έρευνες που στόχευαν στην αναγνώριση εκείνων των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που ανήκουν κατ' αποκλειστικότητα στους ηγέτες οδήγησαν στο γενικό συμπέρασμα ότι κανένα σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας δεν μπορεί να διακρίνει λειτουργικά τους ηγέτες από τους οπαδούς αλλά ούτε και να εγγυηθεί την αποτελεσματική ηγεσία. Στις πιο σημαντικές αδυναμίες των θεωριών των χαρακτηριστικών, εντάσσεται, μεταξύ άλλων, η αδυναμία τους να ξεκαθαρίσουν τη σχετική σημαντικότητα των διάφορων χαρακτηριστικών, η αδυναμία τους να διαφοροποιήσουν το αίτιο από το αιτιατό, η αδυναμία τους να αναγνωρίσουν τη σημαντικότητα των καταστασιακών παραγόντων και η παράβλεψη των αναγκών των οπαδών.

3. Οι Συμπεριφοριστικές Θεωρίες

Οι συμπεριφοριστικές θεωρίες προσπαθούν να αναγνωρίσουν και να καθορίσουν το είδος των συμπεριφορών των ηγετών που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών στους οποίους εργάζονται. Η βασική ιδέα στην οποία στηρίζονται οι συμπεριφοριστικές θεωρίες είναι ότι η ηγεσία δεν είναι απαραίτητα ένα εγγενές χαρακτηριστικό αλλά μάλλον αποτελεσματικές συμπεριφορές τις οποίες μπορεί κάποιος να μάθει. Οι συμπεριφοριστικές θεωρίες έχουν συνδεθεί με τις έρευνες του *Πανεπιστημίου της Iowa* (University of Iowa), του *Πανεπιστημίου του Michigan* (University of Michigan) και του *Κρατικού Πανεπιστημίου του Ohio* (Ohio State University) στα μέσα περίπου του εικοστού αιώνα.

Μία από τις πρώτες και σημαντικότερες συμπεριφοριστικές έρευνες έγινε στο Πανεπιστήμιο της Iowa από τους *Lewin και Lippitt* (1938) και τους *Lewin, Lippitt, και White* (1939) οι οποίοι μελετώντας τους προσκόπους και άλλες ομάδες διέκριναν τρία στυλ ηγεσίας: (α) το

αυταρχικό (autocratic), (β) το **δημοκρατικό** (democratic), και (γ) το **ελεύθερο** (laissez-faire). Οι Lewin, Lippit, και White (1939) εκπαιδύσαν φοιτητές σε αυτά τα τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας με στόχο να ηγηθούν ομάδων μαθητών. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντικές διαφορές τόσο στις συμπεριφορές των φοιτητών, όσο και των μαθητών ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκαν: οι αυταρχικοί ηγέτες ήταν κατευθυντικοί και οι υφιστάμενοί τους ήταν παραγωγικοί, αλλά γενικά, μόνο εφ' όσον οι ηγέτες ήταν στο δωμάτιο ή τους παρακολουθούσαν στενά. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενδυνάμωναν τους οπαδούς τους και ήταν οι επιτυχεότεροι ηγέτες συνολικά. Οι ηγέτες που τους άφηναν ελεύθερους ήταν όσο το δυνατόν λιγότερο κατευθυντικοί, αφήνοντας μεγάλο μέρος του χρόνου στους οπαδούς για να υπολογίσουν οι ίδιοι τι να κάνουν. Όταν οι οπαδοί δεν μπορούσαν να υπολογίσουν τι να κάνουν, οι ομάδες γίνονταν άκαρπες. Από τότε έχουν γίνει πολλές έρευνες για να καθοριστεί ποιο από αυτά τα τρία στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό (Foa, 1957; Gibb, 1968; Shaw, 1955; Torrance, 1953; Vroom & Mann, 1960; Ziller, 1957). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ούτε το αυταρχικό ούτε το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητα αλλά η ικανοποίηση των οπαδών βρέθηκε να είναι υψηλότερη στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Baker, 1994; Stogdill, 1974).

Μια χαρακτηριστική άποψη των συμπεριφοριστικών θεωριών ήταν ότι η ηγεσία περιλαμβάνει δύο είδη συμπεριφορών: αυτές που προσανατολίζονται στο στόχο και οδηγούν στην παραγωγικότητα και αυτές που προσανατολίζονται στο άτομο και είναι ευαίσθητες στα συναισθήματα των ανθρώπων. Η ομάδα του Michigan πρότεινε δύο διαστάσεις ηγετικών συμπεριφορών τις οποίες ονόμασε *προσανατολισμένες στον υπάλληλο* (employee oriented) και *προσανατολισμένες στην παραγωγή* (production oriented). Όπως είναι προφανές, ο ηγέτης με συμπεριφορές προσανατολισμένες στον υπάλληλο, δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ αντίθετα ο ηγέτης με συμπεριφορές προσανατολισμένες στην παραγωγή δίνει έμφαση στις τεχνικές πλευρές της εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών έδειξαν ότι οι ηγέτες που είχαν συμπεριφορές προσανατολισμένες στον υπάλληλο είχαν υψηλότερη ομαδική παραγωγικότητα και περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Αντίστοιχες ήταν και οι δύο διαστάσεις ηγετικών συμπεριφορών που πρότεινε η ομάδα του Ohio, τις οποίες ονόμασε *ενδιαφέρον* (consideration) και *έναρξη δομής* (initiating structure). Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι ηγέτες με υψηλή έναρξη δομής και ενδιαφέρον είχαν υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση συχνότερα από αυτούς που είχαν χαμηλή έναρξη δομής ή ενδιαφέρον, ή και τα δύο. Ωστόσο, βρήκαν ότι αυτό το στυλ δεν είχε πάντα θετικά αποτελέσματα. Σε γενικές γραμμές, το συμπέρασμα των ερευνών αυτών ήταν ότι η υψηλή έναρξη δομής και το υψηλό ενδιαφέρον συνήθως έχουν θετικά αποτελέσματα, αλλά αρκετές εξαιρέσεις έδειξαν ότι καταστασιακοί παράγοντες θα πρέπει να ενσωματωθούν στη θεωρία.

Στην προσπάθειά του να εξηγήσει τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας με βάση τις στάσεις του ηγέτη για την ανθρώπινη φύση, ο *McGregor* (1960, 1966) πρότεινε δύο αντιθετικά σύνολα υποθέσεων σχετικών με την ανθρώπινη φύση και τα ονόμασε *Θεωρία Χ* και *Θεωρία Ψ*. Εν συντομία, η Θεωρία Χ απεικονίζει μία παραδοσιακή και σχετικά απαισιόδοξη υπόθεση για τους ανθρώπους: οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, αντιπαθούν την εργασία και τίποτα δεν μπορεί να αλλάξει ιδιαίτερα αυτό το γεγονός. Οι ηγέτες ως εκ τούτου, πρέπει να ενεργήσουν προσανατολισμένοι στο στόχο και την παραγωγή ειδάλλως οι υπάλληλοι θα εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο. Έτσι, οι ηγέτες που έχουν αυτή την άποψη για τους ανθρώπους τείνουν να στηρίζονται σε καταναγκαστικές, εξωτερικού ελέγχου μεθόδους για να παρακινήσουν τους εργαζομένους, όπως η αμοιβή, οι πειθαρχικές ενέργειες, οι τιμωρίες, και οι απειλές. Αντίθετα, η Θεωρία Ψ απεικονίζει μια περισσότερο αισιόδοξη υπόθεση για τους ανθρώπους: οι άνθρωποι μπορούν να παρακινηθούν και να απολαύσουν την εργασία εάν αντιμετωπίζονται καλά, εκτιμούν την αίσθηση της επίτευξης και της προσωπικής ανάπτυξης, και αισθάνονται υπερήφανοι να συμβάλουν στην εταιρεία όπου εργάζονται. Οι ηγέτες συνεπώς πρέπει να ενεργήσουν προσανατολισμένοι στο άτομο και την έκφραση εμπιστοσύνης και σεβασμού για τους ίδιους τους υπαλλήλους και για την εργασία τους. Οι ηγέτες που συμμερίζονται αυτή την άποψη θεωρούν ότι οι οπαδοί τους εκτιμούν τις ευκαιρίες για περισσότερες ευθύνες και μεγαλύτερη αυτονομία, άσχετα με το αν θα λάβουν περισσότερες υλικές ανταμοιβές για αυτό (Yukl, 2002).

Τα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν μελετήσει τη σχέση ανάμεσα στις απόψεις των ηγετών για τους υφισταμένους τους και τη διοικητική επίτευξη δείχνουν ότι οι διευθυντές που έχουν την άποψη που αντανάκλα η Θεωρία Ψ μπορούν να επιτύχουν καλύτερα τους οργανωτικούς στόχους και να μεγιστοποιήσουν το δυναμικό τους υφισταμένων τους. Αντίθετα, οι έχοντες την άποψη που αντανάκλα η Θεωρία Χ περιορίζουν την ανάπτυξη των υφισταμένων και μειώνουν τη δυναμική της οργάνωσης (βλ. π.χ. Hall & Donnell, 1979).

Το 1964, οι *Blake και Mouton* εισήγαγαν το *Managerial Grid*, ένα διοδιάστατο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς (*ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα*) παρόμοιο με αυτό που πρότειναν τα πανεπιστήμια του Ohio (ενδιαφέρον και έναρξη δομής) και του Michigan (προσανατολισμός στον υπάλληλο και προσανατολισμός στην παραγωγή). Αργότερα, οι *Blake και Mouton* (1978) αναγνώρισαν ως στυλ ηγεσίας και τη διοίκηση ομάδων. Αυτοί οι ερευνητές έδωσαν στοιχεία που παρουσιάζουν αυξημένη αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, κατά τουλάχιστον 400%, όταν οι ηγέτες εκτιμούν και τους ανθρώπους και την παραγωγή και χρησιμοποιούν μία ομαδική προσέγγιση για τη διοίκηση.

Οι συμπεριφοριστικές θεωρίες αποτέλεσαν ένα μεγάλο άλμα από τις θεωρίες των χαρακτηριστικών, δεδομένου ότι υπέθεσαν ότι η ικανότητα ηγεσίας μπορεί να αναπτυχθεί, παρά ότι είναι έμφυτη. Έτσι, ανοίχθηκαν πόρτες που οδηγούν στην ανάπτυξη ηγεσίας, σε αντιδιαστολή με την απλή ψυχομετρική αξιολόγηση που ταξινομεί εκείνους που έχουν την ικανότητα ηγεσίας από εκείνους που δεν θα έχουν ποτέ αυτή την ικανότητα. Ωστόσο, αν οι βασιζόμενες στις συμπεριφοριστικές θεωρίες έρευνες ήταν καθοριστικές για την ηγεσία, τα άτομα θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν να είναι ηγέτες και αντίστοιχα, αν οι έρευνες που βασίζονταν στις θεωρίες των χαρακτηριστικών ήταν αποτελεσματικές, θα υπήρχε μία βάση για την επιλογή των “σωστών” ατόμων για την κάλυψη ηγετικών θέσεων.

4. Οι Θεωρίες των Καταστάσεων

Οι θεωρίες των καταστάσεων δίνουν έμφαση στη σημασία των καταστάσεων. Μία από τις σημαντικότερες έρευνες αυτής της προσέγγισης είναι αυτή του *Leavitt* (1951) ο οποίος εξέτασε τη σχετική αποτελεσματικότητα τεσσάρων τύπων επικοινωνίας σε μια ομαδική κατάσταση: αλυσίδα, ρόδα, Υ και κύκλος. Διαπίστωσε ότι το άτομο στην κεντρική σύνδεση του Υ ήταν πιθανότερο να προσδιοριστεί ως ηγέτης επειδή αυτό το άτομο κατά ένα μεγάλο μέρος έλεγχε την επικοινωνία στην ομάδα, κυρίως λόγω της δύναμης της θέσης του. Αντίθετα, σε μια ρύθμιση κύκλου, κάθε μέλος της ομάδας είχε σχεδόν ίση πιθανότητα να προσδιοριστεί ως ηγέτης επειδή κανένας δεν έλεγχε την επικοινωνία. Κατά συνέπεια, η κατάσταση, περισσότερο από οποιοδήποτε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ή συμπεριφορά, φάνηκε να ελέγχει το ποιος θα θεωρηθεί ηγέτης.

Αντίστοιχα ήταν και τα αποτελέσματα άλλων ερευνών: οι άνθρωποι που κάθονταν στην κεφαλή ενός τραπεζιού ήταν πιθανότερο να καταλήξουν σε μια ηγετική θέση (*Howells & Becker*, 1962). Σε μια σχετική μελέτη, ο *Shartle* (1951) αναφέρει ότι ο καλύτερος προβλεπτικός παράγοντας της συμπεριφοράς ενός διευθυντή δεν είναι τα χαρακτηριστικά του ίδιου, αλλά εκείνα του προϊσταμένου του.

Η καταστασιακή προσέγγιση αντιμετωπίζεται γενικά σήμερα ως υπεραπλουστευμένη. Καταρχάς, ενώ δικαίως αναγνωρίζει τη σημασία των καταστάσεων, αποτυγχάνει να αναγνωρίσει τη σημασία των ατομικών διαφορών. Μερικοί ηγέτες, σε μία συγκεκριμένη κατάσταση αποτυγχάνουν, και ως εκ τούτου αντικαθίστανται, συχνά από ανθρώπους που πετυχαίνουν καλύτερα¹. Δεύτερον, η καταστασιακή προσέγγιση αποτυγχάνει να αναγνωρίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων και των καταστάσεων. Μια δεδομένη κατάσταση μπορεί να λειτουργήσει θετικά για ένα άτομο και όχι για ένα άλλο². Δεν

¹ Για παράδειγμα, ο *Steve Jobs* ανέλαβε σε κακή κατάσταση την *Apple Computer Corporation* από τον *Gil Amelio*, όπως και ο *Lou Gerstner* ανέλαβε την εξθλιωμένη *IBM* από τον *John Akers*. Και οι δύο διάδοχοι έσωσαν τις επιχειρήσεις τους από περαιτέρω πτώση. Αυτό δείχνει ότι δεν είναι μόνο οι καταστάσεις που παίζουν ρόλο αλλά και τα άτομα.

² Ο *Amelio* ή ο *Akers*, για παράδειγμα, πολύ πιθανό να ήταν πιο αποτελεσματικοί σε κάποια άλλη στιγμή. Ο συγκεκριμένος χρόνος όμως δεν ταίριαζε με τις δεξιότητές τους.

υπάρχει αμφιβολία ότι οι καταστάσεις επηρεάζουν. Αλλά δεν υπάρχει κανένα στοιχείο που να παρουσιάζει τις καταστασιακές μεταβλητές ως αποκλειστικά σημαντικές ή έστω, ως βασικής σημαντικότητας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η: ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι ερευνητές αποθαρρύνθηκαν από τα αποτελέσματα της αποκλειστικής εστίασης των παραδοσιακών στατικών προσεγγίσεων, είτε στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, είτε στις συμπεριφορές, είτε στις καταστάσεις, και άρχισαν να εστιάζουν στις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τις συμπεριφορές του ηγέτη, και τις καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης ενεργεί (Horner, 1997). Μια νέα ομάδα ερευνητών εμφανίστηκε, η οποία έδωσε έμφαση στη σημαντικότητα των περιβαλλοντικών παραγόντων και τον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν την ηγεσία.

Αυτοί οι ερευνητές καθιέρωσαν ένα πλαίσιο αλληλεπίδρασης για την ανάλυση της ηγεσίας και πρότειναν ότι η ηγεσία περιλαμβάνει μία αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ηγέτη, τους οπαδούς και την κατάσταση. Επισημάναν ότι η ηγεσία είναι πολλά περισσότερα από την απλή κατοχή των “σωστών” χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ή των συγκεκριμένων ηγετικών ιδιοτήτων, ή την συμπεριφορά που ο ηγέτης επιδεικνύει. Σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές, η ηγεσία είναι μία διαδικασία επιρροής των άλλων προς την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Έτσι δηλώνουν ότι η ηγεσία δεν είναι μόνο ένα πρόσωπο ή μία θέση: η ηγεσία είναι μία διαδικασία στην οποία οι ηγέτες και οι οπαδοί αλληλεπιδρούν με ένα δυναμικό τρόπο σε μία συγκεκριμένη κατάσταση ή περιβάλλον (Hughes, Ginnett, & Curphy, 1999). Σε αυτή την εννοιολογική ομάδα θεωριών εντάσσονται οι θεωρίες της σύμπτωσης και οι θεωρίες της αλληλεπίδρασης.

5. Οι Θεωρίες της Σύμπτωσης

Στις αρχές της δεκαετίας του '50, οι θεωρίες ηγεσίας επεκτάθηκαν καθώς νέες έννοιες και προσεγγίσεις εξερευνήθηκαν. Οι νέοι θεωρητικοί παρέθεσαν μία πιο λεπτομερή κατανόηση της σύνθετης φύσης της ηγεσίας και βάσισαν τα συμπεράσματά τους περισσότερο σε ποσοτικά στοιχεία παρά σε εμπειρικές παρατηρήσεις (Yukl, 2002), υποθέτοντας ότι η επίδραση μίας μεταβλητής στην ηγεσία εξαρτάται από άλλες μεταβλητές (Horner, 1997). Αυτή η νέα προσέγγιση αποτέλεσε μία σημαντική καινοτομία, δεδομένου ότι διερευνά την πιθανότητα η ηγεσία να είναι διαφορετική σε κάθε κατάσταση (Saal & Knight, 1988).

Οι θεωρίες της σύμπτωσης, συνεπώς, βρίσκονται κάπου ανάμεσα στις συμπεριφοριστικές και τις καταστασιακές θεωρίες και υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει *ο ένας και μοναδικός* καλύτερος τρόπος και ότι ένα στυλ ηγεσίας που είναι αποτελεσματικό σε κάποιες καταστάσεις μπορεί να μην είναι επιτυχές σε κάποιες άλλες. Έτσι, ηγέτες που είναι πολύ αποτελεσματικοί σε ένα δεδομένο χώρο και χρόνο μπορεί να είναι ανεπιτυχείς είτε όταν βρεθούν σε μια άλλη κατάσταση ή όταν αλλάξουν οι παράγοντες γύρω τους. Μία τέτοια προσέγγιση βοηθά στην κατανόηση του πώς μερικοί ηγέτες που φαίνονται τη μία στιγμή να έχουν το “άγγιγμα του Μίδα” ξαφνικά εμφανίζονται να λαμβάνουν τις πιο ανεπιτυχείς αποφάσεις.

Οι Gerth and Mills (1952) αναγνώρισαν μια πολύ σημαντική έννοια για την εξέλιξη της θεωρίας της ηγεσίας, τη σημασία της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ηγετών και των οπαδών. Επέκτειναν το επίπεδο της γνώσης σχετικά με την ηγεσία προσδιορίζοντας τέσσερις βασικούς παράγοντες: (α) τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τα κίνητρα του ηγέτη, (β) την εικόνα που οι άλλοι έχουν για τον ηγέτη και τα κίνητρα που έχουν για να ακολουθήσουν τον ηγέτη, (γ) τον ρόλο που παίζει ο ηγέτης και (δ) την κατάσταση στην οποία ο ηγέτης και οι οπαδοί εμπλέκονται.

Ο Catell (1951) πρότεινε ότι οι δύο κύριοι στόχοι της ηγεσίας είναι να βοηθήσει μία ομάδα να επιλέξει έναν κοινό στόχο και έπειτα να καθοδηγήσει την ομάδα προς την επίτευξη του στόχου. Οι Stogdill και Shartle (1955) πρότειναν ότι η ηγεσία πρέπει να ερευνηθεί σε σχέση με τις αλληλεπιδράσεις, τη θέση (status), τη συμπεριφορά, και τις αντιλήψεις για τους ηγέτες σε σχέση με τα μέλη της ομάδας τους. Μετατοπίστηκε συνεπώς η εστίαση της μελέτης της ηγεσίας, από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του ηγέτη στη μελέτη της γενικότερης κατάστασης στην οποία η ηγεσία εμφανίζεται και λειτουργεί.

Από τα πρώτα, αν όχι το πρώτο, και σίγουρα το πιο γνωστό μοντέλο των θεωριών της σύμπτωσης είναι αυτό του *Fiedler* (1964, 1967) που προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από την επιλογή είτε του σωστού τύπου ηγέτη για μία δεδομένη κατάσταση, είτε την αλλαγή της κατάστασης ώστε να ταιριάζει με έναν δεδομένο τύπο ηγέτη (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999). Ο Fiedler (1967) πρότεινε τρεις κύριους παράγοντες που θεώρησε ότι ενυπάρχουν σε όλες τις καταστάσεις: (α) τις σχέσεις ανάμεσα στους ηγέτες και τους

οπαδούς, οι οποίες περιλαμβάνουν τα επίπεδα εμπιστοσύνης και υποστήριξης που υπάρχουν ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς, (β) τη δομή του έργου, ή το βαθμό κατά τον οποίο οι στόχοι και οι μέθοδοι για την επίτευξη των στόχων καθορίζονται, και (γ) την εξουσία της θέσης, ο βαθμός κατά τον οποίο ο ηγέτης έχει την εξουσία να ανταμείψει και να τιμωρήσει τους οπαδούς. Βάσει των παραπάνω παραγόντων, και προκειμένου να εξεταστεί η θεωρία του, δημιούργησε την κλίμακα Least Preferred Co-worker (LPC) της οποίας τα αποτελέσματα θεώρησε προβλεπτικά του στυλ ηγεσίας. Αν και κάποιοι ερευνητές αποδέχτηκαν το εργαλείο του (Rice, 1978), άλλοι ερευνητές ανέφεραν τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα (Nealey & Blood, 1968; Stinson, 1977).

Μια σημαντική στροφή στην εστίαση της μελέτης της γενικότερης κατάστασης στην οποία η ηγεσία εμφανίζεται και λειτουργεί πραγματοποιήθηκε από τους *Hersey και Blanchard* (1977) οι οποίοι, αν και δέχτηκαν (βλ. συμπεριφοριστικές θεωρίες) ότι οι περισσότερες ηγετικές συμπεριφορές μπορούν να ταξινομηθούν είτε ως προσανατολισμένες στις σχέσεις είτε ως προσανατολισμένες στο έργο, θεώρησαν ότι *το κατάλληλο ηγετικό στυλ σχετίζεται με το βαθμό της ετοιμότητας των οπαδών*. Έτσι, όρισαν τέσσερα στάδια αναφορικά με την ετοιμότητα των οπαδών: Στο πρώτο στάδιο τα άτομα είναι ανίκανα και είτε απρόθυμα ή πολύ ανασφαλή για να αναλάβουν την ευθύνη για να κάνουν κάτι. Δεν είναι ούτε ικανά, ούτε έχουν αυτοπεποίθηση. Στο δεύτερο στάδιο τα άτομα είναι ανίκανα αλλά πρόθυμα να κάνουν τις απαραίτητες εργασίες. Είναι κινητοποιημένα αλλά προς το παρόν τους λείπουν οι κατάλληλες δεξιότητες. Στο τρίτο στάδιο τα άτομα είναι ικανά αλλά απρόθυμα να κάνουν αυτό που θέλει ο ηγέτης. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο τα άτομα είναι και ικανά και πρόθυμα να κάνουν αυτό που τους ζητείται. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι συνεπώς ικανοί να προσαρμόσουν το στυλ τους ανάλογα με τις ανάγκες των οπαδών τους για καθοδήγηση, άρα συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο, και για συναισθηματική υποστήριξη, άρα συμπεριφορά προσανατολισμένη στη σχέση.

Συνδυάζοντας υψηλή και χαμηλή τιμή για κάθε διάσταση (έργο - σχέση) αναγνώρισαν τέσσερις διαφορετικές καταστάσεις, κάθε μία από τις οποίες σχετίζεται με ένα στυλ ηγεσίας που είναι το πιο αποτελεσματικό. Αναλυτικότερα, στην κατάσταση “telling” (υψηλό έργο - χαμηλή σχέση/high task-low relationship), όπου οι οπαδοί

είναι πρόθυμοι να κάνουν τη δουλειά αλλά δεν ξέρουν πώς, ο ηγέτης καθορίζει τους ρόλους και λέει στα άτομα τι, πώς, πότε και πού να κάνουν τα διάφορα έργα. Δίνεται δηλαδή έμφαση στην κατευθυντική συμπεριφορά. Στην κατάσταση “selling” (υψηλό έργο – υψηλή σχέση/high task-high relationship), όπου οι οπαδοί δεν είναι ούτε πρόθυμοι ούτε ικανοί να κάνουν τη δουλειά, ο ηγέτης παρέχει και κατευθυντική και υποστηρικτική συμπεριφορά. Στην κατάσταση “participating” (χαμηλό έργο – υψηλή σχέση/low task-high relationship), όπου οι οπαδοί είναι ικανοί να κάνουν το έργο αλλά χρειάζονται συναισθηματική υποστήριξη, ο ηγέτης και οι οπαδοί μοιράζονται τη λήψη αποφάσεων ενώ ο βασικός ρόλος του ηγέτη είναι διευκολυντικός και επικοινωνιακός. Τέλος, στην κατάσταση “delegating” (χαμηλό έργο – χαμηλή σχέση (low task-low relationship), όπου οι οπαδοί είναι πρόθυμοι να κάνουν τη δουλειά, και ξέρουν πώς να την κάνουν, ο ηγέτης παρέχει λίγες οδηγίες ή υποστήριξη. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να διαγνώσουν τις καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζουν, να αναγνωρίσουν το κατάλληλο στυλ συμπεριφοράς, και να εφαρμόσουν αυτή την αντίδραση.

Ωστόσο, επειδή οι καταστάσεις που οι ηγέτες αντιμετωπίζουν μπορεί να αλλάζουν συνεχώς, οι ηγέτες θα πρέπει να τις επαναξιολογούν διαρκώς, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των οπαδών τους για καθοδήγηση και συναισθηματική υποστήριξη. Σύμφωνα με το μοντέλο των Hersey και Blanchard (1977), ένας υψηλότερος βαθμός ωριμότητας και ανάπτυξης ανάμεσα στους οπαδούς τείνει να δημιουργεί θετικές αντιδράσεις σε ένα συμμετοχικό (participatory) στυλ ηγεσίας ενώ ένας χαμηλότερος βαθμός ωριμότητας τείνει να δημιουργεί θετικές αντιδράσεις σε ένα κατευθυντικό (directive) στυλ ηγεσίας.

Το 1982, οι Hersey και Blanchard, δημιούργησαν το Leadership Effectiveness and Adaptability Description αλλά τα ερευνητικά ευρήματα που προέκυψαν με τη χρήση του ήταν αντιφατικά (Blank, Weitzel & Green, 1987; York & Hastings, 1986). Παρόλο που κάποιοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι το μοντέλο αυτό δεν είναι έγκυρο (Graeff, 1983), συνεχίζει να χρησιμοποιείται από αρκετούς managers, πιθανότατα λόγω του ότι είναι λιγότερο πολύπλοκο από άλλα μοντέλα ηγεσίας (Blake & Moulton, 1985).

Οι θεωρίες της σύμπτωσης αντιπροσωπεύουν την ανάγκη των ηγετών να αλληλεπιδρούν με την κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Έχουν μία ευρύτερη οπτική για την ηγεσία που περιλαμβάνει, όπως προαναφέρθηκε, πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, από την ικανότητα του ηγέτη μέχρι διάφορες μεταβλητές μέσα σε μία κατάσταση και ίσως για αυτό παραμένουν ένα από τα δημοφιλέστερα είδη θεωρητολογίας σήμερα. Η πιο δύσκολη πρόκληση που αντιμετωπίζουν είναι το εάν όλα είναι μια αλληλεπίδραση. Πιθανώς δεν είναι. Εντούτοις, αυτή η προσέγγιση φαίνεται να είναι ανώτερη στο ότι αναγνωρίζει ότι πολλά από τα χαρακτηριστικά των ηγετών πράγματι αλληλεπιδρούν με τις καταστάσεις.

6. Οι Θεωρίες της Αλληλεπίδρασης – Προσδοκίας

Το 1950, ο Homans πρότεινε ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να προσδιοριστεί και να αξιολογηθεί από τρεις μεταβλητές: τη δράση, την αλληλεπίδραση, και τα συναισθήματα (sentiments). Η υπόθεση είναι ότι η αύξηση της συχνότητας των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ενός ηγέτη και των οπαδών του αυξάνει την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό και καθιερώνει την ομαδική κουλτούρα και συνεκτικότητα. Ο Hemphill (1955) πρότεινε ότι η αποτελεσματική ηγεσία εμφανίζεται όταν οι οπαδοί συμμετέχουν σε μια δράση ή μια δραστηριότητα που αρχίζει από τον ηγέτη και που η συμμετοχή αυτή οδηγεί σε μια λύση ενός προβλήματος. Όταν αυτό συμβαίνει, η πιθανότητα για αποτελεσματική ηγεσία αυξάνεται και οι προσδοκίες των οπαδών για την επιτυχία του ηγέτη ενισχύονται.

Ο Stogdill (1959) ανέπτυξε μία θεωρία προσδοκίας-ενίσχυσης της απόδοσης που εστίαζε στη δυναμική της ομάδας. Δήλωσε ότι κάθε φορά που τα μέλη της ομάδας εργάζονται μαζί σε ένα έργο, ενισχύουν την προσδοκία ότι κάθε μέλος θα συνεχίσει να αποδίδει με έναν αναμενόμενο τρόπο. Η συμπεριφορά κάθε μέλους της ομάδας ενισχύει την προσδοκία των ιδίων ενεργειών από κάθε μέλος ομάδας. Με τον ίδιο τρόπο, η ικανότητα ηγεσίας κάθε μέλους αναγνωρίζεται στο βαθμό που το άτομο συνεχίζει να παίρνει πρωτοβουλία για δράση και να ικανοποιεί τις προσδοκίες ομάδας σχετικά με τις ενέργειες και την επίτευξη των στόχων.

Οι Tannenbaum και Schmidt (1958) αναγνώρισαν ότι η επιλογή των διαδικασιών απόφασης ενός ηγέτη απεικονίζει τις επιδράσεις στον ηγέτη, στους οπαδούς, και στην κατάσταση. Επιπλέον, ο Maier (1963)

αναγνώρισε την ανάγκη των ηγετών να συλλογιστούν τις διάφορες προϋποθέσεις για να καταλήξουν σε μια ποιοτική απόφαση και την πιθανότητα της αποδοχής από τους οπαδούς πριν επιλέξουν μια διαδικασία απόφασης. Μία άλλη θεωρία που υπογραμμίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ ενός ηγέτη και της κατάστασης είναι αυτή του Vroom και συνεργατών (Vroom και Jago, 1978; Vroom και Yetton, 1973). Οι **Vroom και Yetton** (1973) πρότειναν ότι οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση μίας ομάδας με την αύξηση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο τους, **Πρότυπο Μοντέλο Απόφασης** (Normative Decision Model), σχεδιάστηκε για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας με τη διαχείριση της συμμετοχής των οπαδών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και στη συνέχεια, με τη βελτίωση της ομαδικής αφοσίωσης και απόδοσης (Vroom & Yetton, 1973).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε αυτό το μοντέλο βρίσκεται σε ένα συνεχές που κυμαίνεται από το απολύτως αυταρχικό ως το απολύτως δημοκρατικό (Vroom & Jago, 1978). Συγκεκριμένα, βασίζεται σε πέντε γενικές στρατηγικές δύο εκ των οποίων είναι αυταρχικές, δύο συμβουλευτικές, και μία περιλαμβάνει την πλήρη συμμετοχή της ομάδας. Ο ηγέτης επιλέγει μια μορφή ηγεσίας βασισμένος σε τέσσερα κριτήρια: (α) τη βελτίωση της ποιότητας της λήψης απόφασης, (β) την αύξηση της συμμετοχής των οπαδών, (γ) τη μείωση του χρόνου που δαπανάται για τη λήψη απόφασης, και (δ) την ανάπτυξη των οπαδών. Οι Vroom και Yetton (1973) θεώρησαν την ποιότητα της απόφασης και την αποδοχή της απόφασης ως τα δύο σημαντικότερα κριτήρια για την κρίση της επάρκειας μίας απόφασης. Αργότερα, οι Vroom και Jago (1988) αναθεώρησαν το αρχικό μοντέλο ώστε να συμπεριλάβουν πρόσθετες μεταβλητές και κανόνες λήψης αποφάσεων.

Αρκετές έρευνες πραγματοποιήθηκαν για τη μελέτη του μοντέλου των Vroom-Yetton (Crouch & Yetton, 1987; Ettling & Jago, 1988; Field, 1982; Field & House, 1990; Field, Read, & Louviere, 1990; Heilman, Hornstein, Cage, & Herschlag, 1984; Jago & Vroom, 1980; Margerison & Glube, 1979; Paul & Ebadi, 1989; Tjosvold, Wedley, & Field, 1986; Vroom & Jago, 1978) τα αποτελέσματα των οποίων, σε γενικές γραμμές, υποστηρίζουν το μοντέλο.

Εντούτοις, το μοντέλο έχει διάφορες εννοιολογικές αδυναμίες. Οι κριτικοί του μοντέλου επισημαίνουν ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζονται ως μεμονωμένο γεγονός που

εμφανίζεται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, αλλά οι περισσότερες σημαντικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται κατά αυτόν τον τρόπο (Yukl, 2002). Ο Field (1979) έχει δηλώσει ότι το μοντέλο δεν είναι φειδωλό, κατά συνέπεια οι διακρίσεις μεταξύ αυταρχικών, συμβουλευτικών και ομαδικών διαδικασιών απόφασης είναι κρισιμότερες από τις διακρίσεις που γίνονται μεταξύ των υποποικιλιών κάθε διαδικασίας. Μια άλλη κριτική περιλαμβάνει την υπόθεση ότι οι ηγέτες έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες να χρησιμοποιήσουν κάθε μία από τις διαδικασίες απόφασης ικανοποιητικά και η ηγετική ικανότητα δεν είναι παράγοντας για τον καθορισμό της πιο κατάλληλης διαδικασίας σε διαφορετικές καταστάσεις (Crouch & Yetton, 1987; Field, 1979).

Ο Evans (1970) ανέπτυξε τη *θεωρία πορείας-στόχου* για να εξηγήσει πώς η συμπεριφορά ενός ηγέτη επηρεάζει την ικανοποίηση και την απόδοση των οπαδών (Georgopoulos, Mahoney, & Jones, 1957; Vroom, 1964; Yukl, 2002). Η κύρια υπόθεσή της είναι ότι ο βαθμός στον οποίο οι ηγέτες δείχνουν εκτίμηση και ανταμοιβές στους οπαδούς τους καθορίζει τις πορείες ή τις συμπεριφορές που οι οπαδοί μιμούνται προκειμένου να λάβουν ανταμοιβές (Evans, 1970). Όταν αυτές οι πορείες είναι σαφώς χαρακτηρισμένες και αναγνωρισμένες, οι υφιστάμενοι καταλαβαίνουν ποιες ενέργειες θα οδηγήσουν σε ανταμοιβές. Κάθε φορά που παρέχονται ανταμοιβές, η πορεία ενισχύεται για τους οπαδούς. Ένας καλός ηγέτης διευκρινίζει τους στόχους, δείχνει τις αποδεκτές πορείες, και παρέχει ανταμοιβές για την κατάλληλη συμπεριφορά (House, 1971).

Η θεωρία, που αναθεωρήθηκε αρκετές φορές από τους ερευνητές (Evans, 1974; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974; House, 1971; 1996), αναγνωρίζει τέσσερα στυλ ηγεσίας: *το καθοδηγητικό* (directive), *το προσανατολισμένο στο επίτευγμα* (achievement oriented), *το υποστηρικτικό* (supportive), και *το συμμετοχικό* (participative). Τα δύο πρώτα είναι περισσότερο προσανατολισμένα στο έργο (task oriented) ενώ, τα δύο επόμενα είναι περισσότερο προσανατολισμένα στις σχέσεις (relationship oriented). Η αποτελεσματικότητα κάθε τύπου ηγεσίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και των οπαδών στους οποίους κάποιος πρόκειται να ηγηθεί. Ο Yukl (1994) πρότεινε διάφορες μεταβλητές που μπορούν να ενισχύσουν ή να μειώσουν τα αποτελέσματα των παρεμβαλλόμενων μεταβλητών στην ηγεσία, όπως συστήματα προσέλκυσης και επιλογής, γεωγραφική διασπορά της μονάδας εργασίας, τη φύση της ροής της εργασίας, το μέγεθος της

ομάδας, και τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Ωστόσο, η έρευνα που έχει γίνει για την αξιολόγηση της θεωρίας πορείας-στόχου έχει παραγάγει μικτά και, μάλλον, άκαρπα αποτελέσματα (Podsakoff, MacKenzie, Ahearne, & Bommer, 1995; Wofford & Liska, 1993).

Ο Herzberg (1966) παρείχε μία γνωστή θεωρία κινήτρου. Στην έρευνά του, έκανε μία διάκριση μεταξύ των παραγόντων στον εργασιακό χώρο που οδηγούν στην ικανοποίηση των υπαλλήλων και εκείνων που οδηγούν στη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων. Πρότεινε ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια αποτελούν δύο διαφορετικά συνεχή και όχι τις δύο άκρες του ίδιου συνεχούς. Ονόμασε, έτσι, τους παράγοντες που προκαλούσαν ικανοποίηση ως *κινήτήριους* (motinators), επειδή οι υπάλληλοι παρακινούνται για να τους επιτύχουν, και τους παράγοντες που οδηγούσαν στη δυσαρέσκεια τους ονόμασε *παράγοντες υγιεινής* (hygiene factors), επειδή είναι απαραίτητοι για την αποφυγή δυσαρεκειών.

Η θεωρία προσδοκίας περιγράφει το κίνητρο για εργασία ως μία λογική (rational) διαδικασία απόφασης κατά την οποία ένα άτομο επιλέγει πόση προσπάθεια θα καταβάλει σε συγκεκριμένα χρονικά σημεία. Για την επιλογή ανάμεσα στη μέγιστη και την ελάχιστη προσπάθεια, το άτομο εξετάζει την πιθανότητα ένα ορισμένο επίπεδο προσπάθειας να οδηγήσει σε αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου και την πιθανότητα η ολοκλήρωση του έργου να οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα (π.χ. υψηλότερος μισθός, αναγνώριση, προαγωγή, αίσθηση επίτευξης) και σε αποφυγή των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων (π.χ. επιπλήξεις, προσωρινές απολύσεις, αρνητικές αντιδράσεις από συναδέλφους, υπερβολική πίεση) (Hughes, Ginnett, & Curyphy, 1999).

Η πιθανότητα ενός αποτελέσματος ονομάζεται “προσδοκία” (expectancy) και το ευκταίο (το επιθυμητό) ενός αποτελέσματος ονομάζεται “σθένος” (valence). Το πώς όλοι οι παράγοντες προσδοκίας και τα σθένη για διαφορετικά αποτελέσματα και επίπεδα προσπάθειας συνδυάζονται για να καθορίσουν το επίπεδο κινητοποίησης ενός ατόμου παραμένει θέμα υποθέσεων και διαμάχης (Yukl, 2002). Αυτό το μοντέλο απόφασης παρέχει μια υπερβολικά σύνθετη και μη ρεαλιστική περιγραφή της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Behling & Starke, 1973; Mitchell, 1974; Schriesheim & Kerr, 1977). Επιπλέον, η θεωρία προσδοκίας δεν υπολογίζει τις συναισθηματικές αντιδράσεις στα διλήμματα απόφασης, όπως άρνηση ή διαστρέβλωση

των σχετικών πληροφοριών για τις προσδοκίες και τα σθένη (Yukl, 2002).

Η *θεωρία Αλληλεπίδρασης Ηγέτη-Οπαδού* (Leader-Member Exchange Theory, LMX), υποστηρίζει ότι εξαιτίας της πίεσης του χρόνου, οι ηγέτες καθιερώνουν μια ειδική σχέση με μία μικρή ομάδα υφισταμένων τους. Αυτά τα άτομα αποτελούν την εσω-ομάδα, άτομα εμποτισμού που λαμβάνουν ένα δυσανάλογο, σε σχέση με τους υπόλοιπους υφισταμένους, ποσοστό προσοχής από τον ηγέτη τους και είναι πολύ πιθανό να απολαμβάνουν και ιδιαίτερα προνόμια. Οι λοιποί υφιστάμενοι απαρτίζουν την έξω-ομάδα, λαμβάνουν λιγότερο από τον χρόνο του ηγέτη, λιγότερες ανταμοιβές και έχουν μια σχέση που βασίζεται στις τυπικές αλληλεπιδράσεις προϊσταμένου - υφισταμένου. Η θεωρία αυτή βασίζεται στο ότι οι ηγέτες μεταχειρίζονται τους οπαδούς τους διαφορετικά, καθώς όπως προτείνει, από τις αρχές της ιστορίας της αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός ηγέτη και ενός υφισταμένου, ο ηγέτης σωπηρά ταξινομεί τον υφιστάμενο ως "έσω" ή "έξω" και η σχέση αυτή είναι σχετικά σταθερή στο χρόνο.

Η ποιότητα των επαφών ηγέτη-υφισταμένων έχει βρεθεί να σχετίζεται θετικά με τις αντιλήψεις ενός ηγέτη για δύο πράγματα: για την ομοιότητα στάσεων ηγέτη-υφισταμένων και για την εξωστρέφεια των υφισταμένων. Σε έρευνα, για παράδειγμα, όπου ηγέτες κλήθηκαν να αξιολογήσουν την ομοιότητα μεταξύ αυτών και των υφισταμένων τους ως προς την στάση τους απέναντι σε κάποια θέματα (οικογένεια, χρήμα, στρατηγικές σταδιοδρομίας, στόχοι στη ζωή, μόρφωση και γενική στάση ζωής), βρέθηκε ότι έκλιναν ευνοϊκότερα προς εκείνους τους υφισταμένους με τους οποίους αισθάνονταν ότι μοιράζονταν παρόμοιες στάσεις. Επιπλέον, οι υφιστάμενοι που αυτοαξιολογήθηκαν ως εξωστρεφείς, βρέθηκε ότι ήταν πιο πιθανό να έχουν υψηλής ποιότητας επαφές ηγέτη-υφισταμένου από ένα εσωστρεφές άτομο. Ευρήματα όπως αυτά υπαινίσσονται τουλάχιστον δυο πράγματα: πρώτον, επειδή μπορεί να αναμένεται από τα μέλη της εσω-ομάδας να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντά τους από εκείνα της έξω-ομάδας, οι ηγέτες θα πρέπει να αγωνίζονται να καταστήσουν την εσω-ομάδα πιο περιεκτική. Δεύτερον, όσον αφορά τους υφισταμένους, τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία του να ανήκει κάποιος στην εσω-ομάδα του ηγέτη του και την αξία της έμφασης στις ομοιότητες παρά στις διαφορές στις στάσεις μεταξύ ενός υφισταμένου και του ηγέτη του.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δύο περίπου δεκαετιών, πρόσθετες θεωρίες ηγεσίας εμφανίστηκαν, οι οποίες, σε αντίθεση με τις προηγούμενες, εξετάζουν έναν αριθμό συναισθηματικών παραγόντων, όπως το συναισθηματικό δέσμο των οπαδών με τον ηγέτη, την αύξηση της κινητοποίησης των οπαδών από τη συμπεριφορά του ηγέτη, την ενσωμάτωση από την πλευρά των οπαδών των αξιών και του σκοπού του ηγέτη και την εμπιστοσύνη των οπαδών προς τον ηγέτη (Green, 1994).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της στροφής του ενδιαφέροντος των σύγχρονων θεωριών σε συναισθηματικούς παράγοντες προκύπτει από τη σύγκριση της συναλλακτικής θεωρίας με τη μετασχηματιστική θεωρία. Η συναλλακτική ηγεσία, προέρχεται από μία περισσότερο παραδοσιακή οπτική των υπαλλήλων και των οργανισμών που περιλαμβάνει κυρίως τη χρήση, από την πλευρά των ηγετών, εξουσίας λόγω θέσης (βλ. Εισαγωγή) ώστε να κινητοποιήσουν τους οπαδούς να ολοκληρώσουν τα έργα (Burns, 1978). Η μετασχηματιστική ηγεσία από την άλλη πλευρά, αναζητά μεθόδους κινητοποίησης των υπαλλήλων με το να ικανοποιεί υψηλότερου επιπέδου ανάγκες τους και να τους εμπλέκει πλήρως στη διαδικασία της εργασίας και της επίτευξης (Bass, 1985).

Στις πιο διαδεδομένες σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας περιλαμβάνονται οι θεωρίες της *χαρισματικής ηγεσίας*, της *οραματικής*, της *συναλλακτικής και μετασχηματιστικής*, οι θεωρίες της *υπηρετικής ηγεσίας*, και οι θεωρίες της *εξουσιοδοτημένης ηγεσίας*. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολύ συχνά οι ερευνητές (π.χ. House & Shamir, 1993; Shamir, House, & Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998) ομαδοποιούν τις θεωρίες της χαρισματικής, οραματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, συνήθως, με το όνομα “νεοχαρισματικές θεωρίες”, θεωρώντας ότι το χάρισμα είναι, είτε ρητά είτε άρρητα, κεντρική έννοια σε αυτές.

Πράγματι, φαίνεται ότι ένα σημαντικό πρόβλημα σε αυτές τις θεωρίες είναι η έλλειψη ενός συνεκτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορούσαν να ενσωματωθούν οι διάφορες εκδοχές των θεωριών χαρισματικής ηγεσίας (House & Shamir, 1993). Μέρος του προβλήματος αυτού βρίσκεται, κατά πάσα πιθανότητα, στην ενσωμάτωση του χαρίσματος και του οράματος σε μία έννοια. Διαχωρίζοντας, συνεπώς, με σαφήνεια την έννοια του χαρίσματος από την έννοια του οράματος, είναι δυνατό να τοποθετηθούν οι

θεωρίες χαρισματικής, οραματικής, και μετασχηματιστικής ηγεσίας σε ένα λογικό πλαίσιο, να δοθεί σε κάθε μία από αυτές η κατάλληλη θέση, καθώς και να διευκρινιστούν οι μεταξύ τους σχέσεις.

7. Οι Θεωρίες της Χαρισματικής Ηγεσίας

Οι τέσσερις κυριότερες και πιο γνωστές προσεγγίσεις χαρισματικής ηγεσίας είναι η έννοια του χαρίσματος που προτάθηκε από τον Weber (1947), η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας του House (1977; House, Spangler, & Woycke, 1991), η συμπεριφοριστική θεωρία χαρισματικής ηγεσίας των Conger και Kanungo (1987), και η θεωρία κινήτρων βασισμένη στην αυτοαντίληψη (self-concept based motivation theory) των Shamir, House και Arthur (1993).

Ο Weber εισήγαγε την έννοια του χαρίσματος και την όρισε ως “μία ορισμένη ποιότητα από μία μεμονωμένη προσωπικότητα δυνάμει της οποίας διαχωρίζεται από τα συνηθισμένα άτομα και αντιμετωπίζεται ως προικισμένη με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες, ή τουλάχιστον εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες” (1968, σελ. 241). Είδε τους χαρισματικούς ηγέτες ως μυστικούς, μαγνητικούς, και ταλαντούχους (Avolio & Yammarino, 1990) και θεώρησε ότι αυτοί οι ηγέτες είναι σε θέση να προσελκύσουν αφοσιωμένους οπαδούς επειδή έχουν οράματα ή όνειρα που γοητεύουν τους οπαδούς.

Η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας, όπως προτάθηκε από τον Weber (1947), περιγράφει πώς οι οπαδοί αποδίδουν στον ηγέτη εξαιρετικά χαρακτηριστικά (χάρisma). Στα χαρακτηριστικά που πρέπει να επιδεικνύουν οι ηγέτες για να “αναγνωριστούν ως χαρισματικοί” από τους οπαδούς αναγνώρισε: (α) την *ισχυρή επιθυμία για επιρροή*, (β) την *λειτουργία ως πρότυπο* για τις αξίες και τα πιστεύω που θέλουν οι οπαδοί να ενστερνιστούν, (γ) τη *διάρθρωση ιδεολογικών στόχων με ηθική χροιά*, (δ) την *επικοινωνία υψηλών προσδοκιών και την επίδειξη εμπιστοσύνης* στην ικανότητα των οπαδών να ανταποκριθούν σε αυτές, πράγμα το οποίο αυξάνει την αυτο-αποτελεσματικότητα και την αίσθηση ικανότητας των τελευταίων και το οποίο με τη σειρά του αυξάνει την αποδοτικότητά τους, (ε) την *αύξηση της σχετικής με το έργο κινητοποίησης* τους με την ικανοποίηση των αναγκών των οπαδών για αυτοπεποίθηση και δύναμη, και (στ) τη *σύνδεση της ταυτότητας* των οπαδών με τη συλλογική ταυτότητα των οργανισμών.

Σύμφωνα με Weber, το χάρισμα είναι ένα θεόσταλτο δώρο και απαιτείται μια κρίση για να αναδειχτεί αυτό το δώρο. Ενέταξε το όραμα μέσα στο χάρισμα δεδομένου ότι όρισε τον χαρισματικό ηγέτη ως κάποιον που κατέχει εξέχοντα οράματα και τη δυνατότητα να μεταβιβάζει αυτά τα οράματα στις μάζες.

Τα τελευταία χρόνια αρκετοί ερευνητές έχουν αλλάξει και επεκτείνει αυτή τη θεωρία ώστε να περιγράψουν την χαρισματική ηγεσία στους οργανισμούς (π.χ. Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1988, 1998; House, 1977; Shamir, House, & Arthur, 1993). Αυτές οι θεωρίες περιγράφουν τη χαρισματική ηγεσία σε σχέση με την ποσότητα της επιρροής του ηγέτη στον οπαδό και τον τύπο της σχέσης ηγέτη-οπαδού που προκύπτει. Οι βασικές συμπεριφορές της χαρισματικής ηγεσίας διαφέρουν από θεωρία σε θεωρία και μερικές φορές από παλαιότερες σε νεότερες εκδοχές της ίδιας θεωρίας.

Ο House εισήγαγε πρώτος τη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας το 1977. Υποστήριξε πως η χαρισματική ηγεσία πρέπει να μελετάται από την άποψη μετρήσιμων εννοιών. Αργότερα, οι House, Spangler, και Woycke (1991) βελτίωσαν την αρχική θεωρία χαρισματικής ηγεσίας του House και παρουσίασαν μία πληρέστερη σύλληψη της θεωρίας. Καθόρισαν τη χαρισματική ηγεσία με βάση τρία συστατικά: τα *αποτελέσματα στους οπαδούς*, την *προσωπικότητα και συμπεριφορά του ηγέτη*, και τις *αποδόσεις του χαρίσματος στους ηγέτες από οπαδούς και παρατηρητές*.

Το πρώτο συστατικό περιγράφει τη χαρισματική ηγεσία ως μία *διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των οπαδών και του ηγέτη* τους. Αυτή η αλληλεπίδραση έχει ως αποτέλεσμα την *έλξη των οπαδών προς τον ηγέτη* και την *ισχυρή ενσωμάτωση των αξιών και των στόχων του ηγέτη από την πλευρά των οπαδών*. Με τον καιρό, οι οπαδοί αναπτύσσουν τυφλή αποδοχή και δέσμευση προς τον ηγέτη. Οι οπαδοί εμπιστεύονται πλήρως την ακρίβεια των πεποιθήσεων του ηγέτη και είναι πρόθυμοι να τον υπακούσουν.

Το επόμενο συστατικό περιλαμβάνει συγκεκριμένα γνωρίσματα και συμπεριφορές ηγεσίας που πυροδοτούν τη χαρισματική ηγεσία. Τα *γνωρίσματα* αυτά, που διακρίνουν τους χαρισματικούς ηγέτες από τους μη-χαρισματικούς, είναι η *αυτοπεποίθηση*, η *ανάγκη επιρροής*, η *κυριαρχία*, και η *ισχυρή πεποίθηση για την ηθική ορθότητα των πεποιθήσεών τους*. Όταν αυτά τα γνωρίσματα συνδυάζονται με *συμπεριφορές που αρθρώνουν αποτελεσματικά ένα όραμα*, που *εμπνέουν τους οπαδούς*, που *απευθύνονται στους ιδεολογικούς*

στόχους των οπαδών, που δημιουργούν και διατηρούν μία θετική εικόνα για τον ηγέτη, και που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους οπαδούς, τότε ο ηγέτης φαίνεται εμποτισμένος με το χάρισμα στα μάτια των οπαδών.

Το τελευταίο συστατικό είναι ο βαθμός στον οποίο *οι οπαδοί αποδίδουν πρόσθετες και εξαιρετες ικανότητες στον ηγέτη*. Οι οπαδοί αποδίδουν μια υψηλότερου επιπέδου ικανότητα σε έναν χαρισματικό ηγέτη εάν αυτός μπορεί να διεγείρει και να μετασχηματίζει οπαδούς που προηγουμένως βρίσκονταν εν υπνώσει, σε ενεργούς οπαδούς αυξάνοντας το κίνητρό τους να ακολουθήσουν τους στόχους που τους τίθενται από τον ηγέτη και ενσταλάζοντας μια αίσθηση σκοπού σε αυτούς.

Στα αποτελέσματα τα άμεσα σχετιζόμενα με τη χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνονται η εμπιστοσύνη των οπαδών στην ιδεολογία του ηγέτη, η ομοιότητα ανάμεσα στα πιστεύω των οπαδών και του ηγέτη, η τυφλή αποδοχή του ηγέτη, η έκφραση ζεστασιάς προς τον ηγέτη, η υπακοή των οπαδών, η ταυτοποίηση με τον ηγέτη, η συναισθηματική εμπλοκή με τους στόχους του ηγέτη και οι υψηλοί στόχοι των οπαδών παράλληλα με την αυτοπεποίθηση των οπαδών για την επίτευξη των στόχων (House, 1977).

Οι *Conger και Kanungo* (1987) υποστήριξαν ότι η χαρισματική ηγεσία είναι ένα μία *διαδικασία απόδοσης*, δηλαδή, το εάν ένας ηγέτης θεωρείται χαρισματικός, ή όχι, εξαρτάται από το αποτέλεσμα των αποδόσεων που γίνονται από τους οπαδούς για τις συμπεριφορές του ηγέτη. Οι συγγραφείς θεωρούν πως η χαρισματική ηγεσία, όπως οποιαδήποτε άλλη μορφή ηγεσίας, πρέπει να θεωρείται μία παρατηρήσιμη συμπεριφοριστική διαδικασία που να μπορεί να διαμορφωθεί θεωρητικά. Κατά συνέπεια, το βασικό ζήτημα είναι να προσδιοριστούν οι συμπεριφορές που πιο πιθανά οδηγούν σε αποδόσεις χαρίσματος σε έναν ηγέτη. Ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης θεωρείται χαρισματικός, με βάση αυτή τη θεωρία, εξαρτάται από τον τύπο και την ένταση της συμπεριφοράς του και επίσης από τη σχετικότητα της συμπεριφοράς του με την κατάσταση.

Ο *Conger* (1989) βελτίωσε τη συμπεριφοριστική θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας για να συμπεριλάβει σε αυτή (α) *την αντίληψη μίας ευκαιρίας και τη διατύπωση ενός οράματος*, (β) *τη διάρθρωση του οράματος*, (γ) *την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στο όραμα*, και (δ) *την επίτευξη του οράματος*. Αργότερα, οι *Conger και Kanungo* (1998), βελτίωσαν περαιτέρω τη θεωρία τους, παρουσιάζοντας μία πιο

ολοκληρωμένη σύλληψη της θεωρίας, στις βασικές συμπεριφορές τις οποίες ενέταξαν τη *διάρθρωση ενός πρωτοποριακού στρατηγικού οράματος*, την *εκδήλωση εναισθησίας στις ανάγκες των οπαδών*, την *έκφραση μη συμβατικής συμπεριφοράς*, τη *λήψη προσωπικών ρίσκων*, και την *εκδήλωση εναισθησίας στο περιβάλλον* (να αναγνωρίζουν περιορισμούς, απειλές και ευκαιρίες).

Οι *Shamir, House, και Arthur* (1993) υποστήριξαν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν (engage) τις αυτοαντιλήψεις των οπαδών προς όφελος του στόχου που έχει καθοριστεί από τον ηγέτη. Η αυτοαντίληψη ενός ατόμου αποτελείται από προσωπικές αξίες και κοινωνικές ταυτότητες. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, όλες οι αξίες και οι κοινωνικές ταυτότητες οργανώνονται ιεραρχικά, έτσι ώστε όσο πιο κοντά βρίσκεται μια αξία στην αυτοαντίληψη ενός ατόμου, τόσο περισσότερο αυτή η αξία θα επηρεάσει την επιλογή των συμπεριφορών αυτού του ατόμου σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Ομοίως, όσο πιο σημαντική είναι μια κοινωνική ταυτότητα, τόσο πιθανότερο είναι το άτομο να αναζητήσει τις ευκαιρίες για να επιτελέσει το ρόλο του σύμφωνα με τις απαιτήσεις αυτής της ταυτότητας (Yukl, 1998).

Συνδέοντας αποτελεσματικά τις αυτοαντιλήψεις των οπαδών με το στόχο, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι σε θέση να αυξήσουν το εσωτερικό σθένος των προσπαθειών και των στόχων των οπαδών. Οι συγγραφείς πρότειναν ότι οι συμπεριφορές των χαρισματικών ηγετών μπορούν να συγκεντρωθούν σε τρεις σχετιζόμενες, ωστόσο διακριτές κατηγορίες: (α) την *υπογράμμιση της ιδεολογίας* - συμπεριφορές που υπογραμμίζουν συλλογικές αξίες και ιδεολογίες, και που συνδέουν την αποστολή, τους στόχους και τις αναμενόμενες συμπεριφορές με τις αξίες και τις ιδεολογίες των οπαδών, (β) την *υπογράμμιση της συλλογικής ταυτότητας* - συμπεριφορές που υπογραμμίζουν τη συλλογική ταυτότητα της οργάνωσης ή του οργανισμού και που συνδέουν τους στόχους και τις αναμενόμενες συμπεριφορές με αυτήν την ταυτότητα, και (γ) την *επίδειξη υποδειγματικών συμπεριφορών* - συμπεριφορές που τονίζουν την προσωπική δέσμευση του ηγέτη προς τις αξίες, τις ταυτότητες και τους στόχους τους οποίους αντιπροσωπεύει και προάγει.

Στις βασικές συμπεριφορές του χαρισματικού ηγέτη στη θεωρία των Shamir, House, και Arthur (1993) περιλαμβάνονται η *διάρθρωση ενός δελεαστικού οράματος*, η *έμφαση σε ιδεολογικές πλευρές της εργασίας*, η *επικοινωνία για προσδοκίες υψηλής απόδοσης*, η

εκδήλωση εμπιστοσύνης ότι οι οπαδοί μπορούν να τις επιτύχουν, η εκδήλωση αυτοπεποίθησης, η διαμόρφωση παραδειγματικής συμπεριφοράς, και η έμφαση στη συλλογική ταυτότητα.

Μόλις την τελευταία περίπου δεκαετία δημιουργήθηκαν ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση των θεωριών της χαρισματικής ηγεσίας. Οι Shamir, Zakay, Breinin, και Porper (1998) ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο για να μετρήσουν τέσσερις συμπεριφορές που μπορεί να περιλαμβάνονται στη χαρισματική ηγεσία: την υποστήριξη, την εκδήλωση παραδειγματικής συμπεριφοράς (αντίστοιχη με τη διαμόρφωση ρόλων), την έμφαση στην ιδεολογία και την έμφαση στη συλλογική ταυτότητα. Οι House, Delbecq και Taris (1997) δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο με κλίμακες που μετράνε τόσο χαρισματικές όσο και μετασχηματιστικές συμπεριφορές. Οι Conger και Kanungo (1994, 1998; Conger, Kanungo, Menon, & Mathur, 1997) δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο (the C-K Scale) βασισμένοι στη δική τους θεωρία χαρισματικής ηγεσίας. Οι μελέτες εγκυρότητάς τους έδειξαν σχετικά καλή στήριξη για την γενική μέτρηση της χαρισματικής συμπεριφοράς. Η συσχέτιση μεταξύ των υποκλιμάκων ήταν πολύ μικρότερη απ' αυτή του MLQ, το οποίο δείχνει ότι ο λειτουργικός προσδιορισμός των συμπεριφορών είναι πιο ξεκάθαρος και διαφοροποιημένος. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι οι περισσότερες χαρισματικές συμπεριφορές ήταν σχετικά ανεξάρτητες από τις παραδοσιακές ηγετικές συμπεριφορές.

Βασισμένες στις ιδέες του Weber (1947) εξελιγμένες εκδοχές της χαρισματικής ηγεσίας έχουν προταθεί από αρκετούς θεωρητικούς και ερευνητές. Κοινός τόπος είναι ότι πρόκειται για έναν ενθουσιώδη και με αυτοπεποίθηση ηγέτη του οποίου η προσωπικότητα και οι πράξεις επηρεάζουν τους οπαδούς ώστε να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένους τρόπους. Οι βασικές συμπεριφορές του χαρισματικού ηγέτη, που είναι λίγο-πολύ κοινές στις περισσότερες θεωρίες, είναι: (α) έχει όραμα, (β) είναι σε θέση να το διαρθρώσει, (γ) είναι πρόθυμος να πάρει ρίσκα για να το επιτύχει, (δ) είναι ευαίσθητος στο περιβάλλον και τις ανάγκες των οπαδών, και (ε) επιδεικνύει συμπεριφορές που δεν είναι συνηθισμένες.

8. Οι Θεωρίες της Οραματικής Ηγεσίας

Σε αντίθεση με τις παραπάνω θεωρίες που δίνουν έμφαση στο "χάρισμα", αλλά προϋποθέτουν το όραμα, υπάρχουν και θεωρίες

ηγεσίας που δίνουν έμφαση στο “όραμα”, αλλά ουσιαστικά προϋποθέτουν το χάρισμα. Συγκεκριμένα, οραματική ηγεσία θεωρείται η ικανότητα δημιουργίας και διάρθρωσης ενός ρεαλιστικού, αξιόπιστου και δελεαστικού οράματος για το μέλλον ενός οργανισμού (ή μίας οργανωτικής μονάδας) που αναπτύσσεται και εξελίσσεται από το παρόν. Οι δύο πιο γνωστές θεωρίες οραματικής ηγεσίας είναι αυτή του *Sashkin* (1986, 1988) και αυτή των *Westley και Mintzberg* (1989).

Σύμφωνα με τον *Sashkin* (1988), οι οραματιστές ηγέτες πρέπει να ικανοποιούν τρεις συνθήκες: να έχουν *συγκεκριμένα στοιχεία προσωπικότητας και γνωστικές δεξιότητες*, να *κατανοούν βασικές διαστάσεις του περιεχομένου του οράματος*, και να έχουν την *ικανότητα να διαρθρώνουν το όραμα*. Πιο συγκεκριμένα, ο οραματιστής ηγέτης πρέπει πρώτα από όλα να έχει συγκεκριμένες ιδιότητες, σχετικές με την προσωπικότητα, που θα τον κάνουν ηγέτη, για παράδειγμα, υψηλή ανάγκη για εξουσία, υψηλή ανάγκη για επίτευξη και υψηλή αυτοπεποίθηση. Επίσης, θα πρέπει να έχει και ένα συγκεκριμένο επίπεδο νοημοσύνης για να μπορεί να οραματιστεί το μέλλον και να διατυπώσει οράματα για τον οργανισμό του. Θα πρέπει επιπλέον να μπορεί να κατανοήσει τις ιδιότητες του οράματος που το κάνουν να ξεχωρίζει από άλλες συνηθισμένες ιδέες. Τέλος, θα πρέπει να έχει την ικανότητα να διαρθρώνει το όραμα αποτελεσματικά για τον υπόλοιπο οργανισμό, να έχει, δηλαδή, και το χάρισμα και τις επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να πείσει τους οπαδούς να πιστέψουν σε αυτό (*Sashkin*, 1988).

Στη θεωρία των *Westley και Mintzberg* (1989) ο οραματιστής ηγέτης, πρώτα από όλα *έχει όραμα*, μετά *το επικοινωνεί* σε άλλα μέλη του οργανισμού και, τέλος, *το συνειδητοποιεί* με το να εξουσιοδοτεί τους οπαδούς να τον βοηθήσουν να επιτύχει το όραμα. Ο κύριος όγκος της εργασίας τους εστιάζει στα ρητορικά εργαλεία ή ασκήσεις (π.χ. “επανάληψη”, “αναπαράσταση”) που ο οραματιστής ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να βοηθηθεί στη διάρθρωση και την επικοινωνία του οράματός του στους οπαδούς. Και αυτή η θεωρία οραματικής ηγεσίας υποθέτει ότι ο οραματιστής ηγέτης πρέπει να είναι παράλληλα και χαρισματικός. Για την ακρίβεια, ένα μεγάλο μέρος της θεωρίας γυρνάει γύρω από την ικανότητα του ηγέτη να διαρθρώσει και να επικοινωνήσει το όραμά του στους οπαδούς.

Συνεπώς, μετά την αναγνώριση του οράματος, ο οραματιστής ηγέτης φαίνεται να έχει τρεις ιδιότητες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητά του στον οραματικό του ρόλο: *την ικανότητα να εξηγεί το όραμα στους άλλους*, να κάνει δηλαδή σαφές το όραμα με όρους απαιτούμενων δράσεων και στόχων μέσω ξεκάθαρης προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, *την ικανότητα να εκφράζει το όραμα*, όχι μόνο λεκτικά αλλά και με τη συμπεριφορά του, να συμπεριφέρεται, δηλαδή, διαρκώς με τρόπους που μεταδίδουν και ενισχύουν το όραμα, και, την ικανότητα να επεκτείνει το όραμα σε διαφορετικά ηγετικά πλαίσια, να μπορεί δηλαδή να τοποθετεί σε σειρά τις δραστηριότητες ώστε να μπορεί το όραμα να εφαρμοστεί σε διάφορες καταστάσεις.

Οι θεωρίες της οραματικής ηγεσίας δίνουν έμφαση στην πλευρά της ηγεσίας που σχετίζεται με το όραμα, και κατ' επέκταση στις ικανότητες διάρθρωσής του και επικοινωνίας του. Μολονότι εντάσσουν το χάρισμα ως βασική προϋπόθεση είτε για τη διάρθρωση του οράματος είτε για την αποτελεσματική επικοινωνία του, είναι μονόπλευρες και ελλιπείς, καθώς αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν άλλες πλευρές της ηγεσίας που είναι επίσης σημαντικές.

9. Οι Θεωρίες της Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας, όπως και η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχει τις ρίζες της στην εργασία του Burns (1978) ο οποίος πρότεινε ότι ουσιαστικά υπάρχουν δύο τρόποι για τη λειτουργία της ηγεσίας. Ο ένας είναι αυτός στον οποίο υπάρχει μία (ρητή ή άρρητη) συμβατική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του. Αυτός ο τύπος ηγεσίας συνηθίζεται να αποκαλείται *συναλλακτική ηγεσία* και χαρακτηρίζεται από τη συμφωνία των οπαδών να κάνουν συγκεκριμένα προσυμφωνημένα πράγματα σε ανταλλαγή με τον ηγέτη (συνήθως έναν προϊστάμενο) ο οποίος κάνει άλλα πράγματα. Ο δεύτερος και ισχυρότερος τρόπος για να γίνουν οι λειτουργίες της ηγεσίας είναι αυτός της *μετασχηματιστικής ηγεσίας*. Αυτός ο τύπος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του ηγέτη να κερδίσει τους νεοφώτιστους οπαδούς σε ιδέες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν έμφαση σε υψηλότερες ανάγκες, όπως στην αυτοπραγμάτωση, και σε μία τέτοια σχέση ηγέτη-οπαδού στην οποία οι οπαδοί μπορούν να γίνουν ηγέτες, και οι ηγέτες, ηθικοί πράκτορες (moral agents) (Burns, 1978; Sashkin, 2004).

Ο **Burns** θεώρησε δηλαδή, τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία ως τις αντίθετες άκρες ενός συνεχούς: στη μία πλευρά του συνεχούς βρίσκονται οι συναλλακτικοί ηγέτες, που δίνουν έμφαση στη διατήρηση μίας συμβατικής σχέσης ανταλλαγής μεταξύ των ιδίων και των οπαδών τους η οποία βασίζεται ουσιαστικά στη συμμόρφωση των τελευταίων, ενώ στην αντίθετη πλευρά βρίσκονται οι μετασχηματιστικοί ηγέτες οι οποίοι αλλάζουν, “μετασχηματίζουν” από στάσεις, πεποιθήσεις, τρόπους σκέψης και αξίες μέχρι ολόκληρα τα συστήματα μέσα στα οποία λειτουργούν.

Διαφορετικές εκδοχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν προταθεί από αρκετούς θεωρητικούς περιλαμβανομένων των Bass (1985, 1996), Bennis και Nanus (1985), Sashkin (1988), και Tichy και Devanna (1986, 1990). Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών ωστόσο, βασίζεται στην εκδοχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας που προτάθηκε από τον **Bass** (1985) και τους συνεργάτες του (Bass 1996, 1998; 2002, Bass & Avolio, 1994; Bass et al., 1996) οι οποίοι όρισαν την μετασχηματιστική ηγεσία πρωτίτως αναφορικά με την επιρροή που ασκούν οι ηγέτες στους οπαδούς τους και τη συμπεριφορά που χρησιμοποιείται προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η επιρροή. Οι οπαδοί αισθάνονται εμπιστοσύνη, αφοσίωση και θαυμασμό για τους ηγέτες ενώ παράλληλα παρακινούνται να κάνουν περισσότερα απ’ ότι αρχικά ανέμεναν να κάνουν. Η υποβόσκουσα επιρροή περιγράφεται με όρους κινητοποίησης των οπαδών, με το να τους καταστήσουν περισσότερο ενήμερους για τη σημασία των αποτελεσμάτων των έργων και να τους παροτρύνουν να ξεπερνάνε τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα για το καλό του οργανισμού.

Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει μία διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ των ηγετών και των οπαδών έτσι ώστε οι οπαδοί να λαμβάνουν αμοιβές ή γόητρο για τη συμμόρφωσή τους με τις επιθυμίες ενός ηγέτη ή τους κανόνες του οργανισμού. Οι συναλλακτικοί ηγέτες δηλαδή, είναι πιθανότερο να ακολουθήσουν επιλογές που διατηρούν τα υπάρχοντα παραδείγματα, ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες το πιθανότερο είναι να ακολουθήσουν οποιοδήποτε επιλογές απορρίπτουν τα υπάρχοντα παραδείγματα (Bass, 1985; 1998; 2002, Bass & Avolio, 1994; Bass et al., 1996). Ο Bass, σε αντίθεση με τον Burns, θεώρησε τις έννοιες της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας συμπληρωματικές. Ενσωμάτωσε τα δύο στυλ ηγεσίας, αναγνωρίζοντας ότι και τα δύο μπορεί να συνδέονται με την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Με αυτή την έννοια, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι πιθανό να μην είναι

αποτελεσματικό αν υπάρχει πλήρης έλλειψη μιας συναλλακτικής σχέσης ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς (Bass, Avolio, & Goodheim, 1987).

Οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας αξιολογούνται με το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ; Bass, 1985) οι διαστάσεις και το συμπεριφορικό περιεχόμενο του οποίου χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων και ως βάση για πολλές εφαρμοσμένες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στην ηγεσία (π.χ. Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). Η χρήση του είναι τόσο συχνή που το όνομά του έχει σχεδόν ταυτιστεί με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Brown & Keepling, 2005). Συνήθως, χορηγείται σε υφισταμένους οι οποίοι αξιολογούν πόσο συχνά ο ηγέτης τους χρησιμοποιεί τον κάθε τύπο συμπεριφοράς (1= καθόλου – 5= συχνά, αν όχι πάντα). Το περιεχόμενο του MLQ έχει διαφοροποιηθεί λίγο με τον καιρό και επιπλέον μετασχηματιστικές και συναλλακτικές συμπεριφορές έχουν προστεθεί στις πρόσφατες εκδοχές του (Avolio, Bass, & Jung, 1995; Bass, 1996; Bass & Avolio, 1990).

Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη εκδοχή του είναι η 5X-Short form (βλ. π.χ. Brown & Keepling, 2005; Epitropaki & Martin, 2005a; Sosik, Godshalk, & Yammarino, 2004) στην οποία περιλαμβάνονται συνολικά εννέα διαστάσεις, πέντε διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξατομικευμένο ενδιαφέρον, διανοητική υποκίνηση, εμπνέουσα παρακίνηση, αποδιδόμενη εξιδανικευμένη επιρροή και συμπεριφορά εξιδανικευμένης επιρροής³) και τρεις διαστάσεις συναλλακτικής ηγεσίας (ανταμοιβή υπό όρους, ενεργητική διοίκηση με το παράδειγμα και παθητική διοίκηση με το παράδειγμα). Επιπλέον, περιλαμβάνεται και μία διάσταση μη ηγεσίας, η οποία ονομάζεται ηγεσία τύπου “laissez – faire” (Avolio, Bass & Jung, 1995).

Πιο αναλυτικά, η διάσταση του *εξατομικευμένου ενδιαφέροντος* (individualized consideration) της μετασχηματιστικής ηγεσίας τονίζει τις έννοιες του αλτρουισμού και της ανθρωπιάς. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συμπεριφέρεται σε κάθε μέλος της ομάδας ως ξεχωριστό άτομο παρέχοντάς του ευκαιρίες ανάπτυξης, καθώς το μέλημά του δεν είναι άλλο από την προσωπική εξέλιξη των μελών της ομάδας. Η διάσταση της *διανοητικής υποκίνησης* (intellectual stimulation) ενσωματώνει μια ανοιχτή δομή που αποτελείται από τη δυναμική εκτίμηση της

³ Οι δύο τελευταίες διαστάσεις παλαιότερα αντιστοιχοῦσαν στο “*χάρisma*” (charisma).

υπάρχουσας κατάστασης, από το σχεδιασμό του οράματος, καθώς και από τα πρότυπα εκτέλεσης του έργου. Αυτή η “ανοιχτή κατασκευή” έχει μια διανυγή και εμπνευστική διάσταση η οποία βοηθά τα μέλη της ομάδας να βγάλουν συμπεράσματα και να εφεύρουν πιο δημιουργικές λύσεις για τα προβλήματα. Η διάσταση της *εμπνέουσας παρακίνησης* (inspirational motivation) παρέχει στα μέλη της ομάδας προκλήσεις περνώντας τους το μήνυμα ότι οι στόχοι και τα οράματα που μοιράζονται αξίζει να επιτευχθούν. Ο ηγέτης με την εμπνέουσα παρακίνηση επικεντρώνεται στο καλό των ανθρώπων, στην αρμονία τους, στην καλοσύνη τους και γενικά σε καταστάσεις με θετικό στόχο. Τέλος, η διάσταση της *εξιδανικευμένης επιρροής* (idealized influence) περιέχει στοιχεία οράματος, το οποίο εμπνέει εμπιστοσύνη και περιέχει υψηλά επίπεδα άμυλλας.

Η διάσταση της *ανταμοιβής υπό όρους* (contingent reward) της συναλλακτικής ηγεσίας, αφορά στη δέσμευση των ηγετών σε μια απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους. Βέβαια, για να υπάρχει ανταμοιβή έχει προηγηθεί διευκρίνιση των απαιτήσεων, ανταλλαγή υποσχέσεων και πόρων, αμοιβαίες συμφωνίες, παροχή βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος, παροχή συστάσεων για την όσο το δυνατόν καλύτερη εκτέλεση των έργων από την υπόλοιπη ομάδα. Η διάσταση της *ενεργητικής διοίκησης μέσω της εξαίρεσης* (active management by exception) εστιάζει στο αν οι ηγέτες παρακολουθούν την επίδοση της ομάδας και αναλαμβάνουν δράση με δυναμικό τρόπο σε περίπτωση που συμβεί κάτι το οποίο μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις προσδοκίες που έχουν τεθεί. Επίσης, οι ηγέτες ενισχύουν τους κανόνες για να αποφευχθούν τα λάθη. Αντίστροφα, η διάσταση της *παθητικής διοίκησης μέσω της εξαίρεσης* (passive management by exception) επικεντρώνεται στο ότι οι ηγέτες αποτυγχάνουν να επέμβουν μέχρι το πρόβλημα να γίνει σοβαρό. Θα αναλάβουν δράση δηλαδή, όταν οι συνέπειες των λαθών τους γίνουν αντιληπτές. Τέλος, η διάσταση μη ηγεσίας, ή ηγεσίας τύπου “*laissez - faire*” είναι μια διάσταση που δεν περιέχει την έννοια της ηγεσίας, είτε πρόκειται για έναν ηγέτη που αποφεύγει να αναλάβει τις ευθύνες του, ή είναι απών όταν η παρουσία του είναι αναγκαία, ή αποτυγχάνει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της ομάδας και τέλος δεν εκφράζει τις απόψεις του σε σημαντικά ζητήματα.

Οι περισσότερες έρευνες υποστηρίζουν την προτεινόμενη διαφοροποίηση μεταξύ των μετασχηματιστικών και των συναλλακτικών συμπεριφορών (Bass, 1996) αλλά έχουν βρεθεί και μερικές αποκλίσεις. Για παράδειγμα, μερικές έρευνες έχουν βρει ότι η

συμπεριφορά θετικής ανταμοιβής (positive reward behavior) φορτώνει στον παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας αντί για τον παράγοντα της συναλλακτικής ηγεσίας. Άλλες έρευνες βρήκαν ότι η ηγεσία τύπου laissez-faire και η παθητική διοίκηση μέσω της εξαιρέσης (passive management by exception) δημιουργούν ένα ξεχωριστό παράγοντα αντί να φορτώνουν στη συναλλακτική ηγεσία (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997; Yammarino & Bass, 1990). Τέλος, η ανταμοιβή υπό όρους ενώ είναι διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας, έχει βρεθεί να συσχετίζεται υψηλά και θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και να έχει παρόμοιου τύπου συσχετίσεις με τα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Rafferty & Griffin, 2004; Yulk, 1999).

Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αποτελεσματική. Οι περισσότερες έρευνες που χρησιμοποιούν το MLQ ή παρόμοια ερωτηματολόγια βρίσκουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με δείκτες αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων, η κινητοποίηση και η απόδοση (Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994), η ταυτοποίηση με την οργάνωση (organizational identification) (Epitropaki & Martin, 2005a) και η δέσμευση στην οργάνωση (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Σε μία μετα-ανάλυση 39 ερευνών που χρησιμοποίησαν το MLQ, οι Lowe, Kroeck, και Sivasubramaniam (1996) βρήκαν ότι βασικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των υφισταμένων και την απόδοσή τους. Η ανταμοιβή υπό όρους (συμπεριφορά της συναλλακτικής ηγεσίας) ωστόσο, συσχετιζόταν επίσης με τα κριτήρια, παρόλο που τα αποτελέσματα ήταν πιο αδύναμα και λιγότερο σταθερά. Περιγραφικές έρευνες βασισμένες σε συνεντεύξεις και παρατήρηση επίσης βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αποτελεσματική σε αρκετές διαφορετικές καταστάσεις (π.χ. Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986).

Οι Rafferty και Griffin (2004) αναγνώρισαν τις πλευρές της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας που έχουν καταλήξει σε έλλειψη εμπειρικής υποστήριξης για την υποτιθέμενη παραγοντική δομή του μοντέλου και σε πολύ ισχυρές σχέσεις μεταξύ των συστατικών της ηγεσίας. Πρότειναν έτσι, πέντε πιο εστιασμένες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας: (α) το *όραμα* (vision) στη θέση της εξιδανικευμένης επιρροής (ή παλαιότερα χάρισμα), (β) την *εμπνεύουσα επικοινωνία* (inspirational communication) στη θέση της εμπνεύουσας παρακίνησης, (γ) τη *διανοητική υποκίνηση* (intellectual

stimulation), (δ) την *ενθαρρυντική ηγεσία* (supportive leadership) στη θέση του εξετασμένου ενδιαφέροντος, και (ε) την *προσωπική αναγνώριση* (personal recognition) στη θέση της ανταμοιβής υπό όρους.

Πιο αναλυτικά, οι Rafferty και Griffin (2004) θεωρούν το *όραμα* ως μία σημαντική διάσταση της ηγεσίας που εμπεριέχεται στη γενικότερη έννοια του χαρίσματος, το οποίο είναι το πιο γενικό και το πιο σημαντικό συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985), και το ορίζουν ως *την έκφραση μίας ιδανικής εικόνας για το μέλλον βασισμένη σε οργανωτικές αξίες*. Παρόλο που και το χάρισμα και η εμπνέουσα παρακίνηση φαίνεται να εμφανίζονται για την έκφραση του οράματος (Bass, 1999), πράγμα που θα σήμαινε ότι θα μπορούσαν ίσως να συνδυαστούν σε μία έννοια, άλλοι ερευνητές, θεωρούν χρήσιμη τη διαφοροποίηση του οράματος από την εμπνέουσα παρακίνηση. Οι Rafferty και Griffin (2004) ανήκουν σ' αυτούς που υποστηρίζουν τη διαφοροποίηση αυτή και εστιάζουν στην επικοινωνιακή πλευρά της παρακίνησης, ορίζοντας πια την *εμπνέουσα επικοινωνία* (αντί της εμπνέουσας παρακίνησης) ως *την έκφραση θετικών και ενθαρρυντικών μηνυμάτων για τον οργανισμό, και προτάσεις (statements) που χτίζουν κινητοποίηση και εμπιστοσύνη*. Στη θέση του εξετασμένου ενδιαφέροντος (Bass, 1985) προτείνουν την πιο εστιασμένη διάσταση της *ενθαρρυντικής ηγεσίας*, η οποία θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία και στη θεωρία πορείας-στόχου (House, 1971; 1996), την οποία ορίζουν ως *την έκφραση ενδιαφέροντος για τους οπαδούς και την μέριμνα για τις προσωπικές τους ανάγκες*. Ο παράγοντας της *διανοητικής υποκίνησης* θεωρείται ότι περιλαμβάνει τις πιο εστιασμένες και εσωτερικά συνεπείς συμπεριφορές σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Rafferty & Griffin, 2004), οπότε οι ερευνητές υιοθετούν ουσιαστικά τον ορισμό του Bass (1985) και ορίζουν τη διανοητική υποκίνηση ως *την ενίσχυση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων για τα προβλήματα, της συνειδητοποίησης των προβλημάτων, και την αύξηση της ικανότητάς τους να σκέφτονται τα προβλήματα με νέους τρόπους*. Τέλος, προτείνουν τη διάσταση της *προσωπικής αναγνώρισης*, στην οποία εντάσσουν την πλευρά της ανταμοιβής υπό όρους που συσχετίζεται εννοιολογικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ορίζουν, δηλαδή, την προσωπική αναγνώριση ως *την παροχή ανταμοιβών*

όπως ο έπαινος και την αναγνώριση των προσπαθειών για την πραγματοποίηση και επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Η μετασχηματιστική προσέγγιση είναι ιδιαίτερα δημοφιλής εδώ και τουλάχιστον 25 χρόνια (Brown & Keeping, 2005) και δείχνει ότι η καλή ηγεσία είναι πολλά περισσότερα από την καλή διοίκηση (Sternberg, 2005). Συγχρόνως όμως, έχει κατηγορηθεί ότι εξετάζει μόνο περιορισμένες πτυχές της ηγεσίας αφού δεν έχουν όλοι οι οργανισμοί την ανάγκη να μετασχηματίζονται σε μία δεδομένη στιγμή, και ούτε όλοι οι ηγέτες που πετυχαίνουν είναι μετασχηματιστικοί. Πράγματι, μπορεί να υπάρξουν στιγμές που ο μετασχηματισμός δεν ενδείκνυται, όπως, για παράδειγμα, όταν μια οργάνωση έχει μεγάλη επιτυχία σε αυτό που κάνει ή όταν η περίοδος είναι τέτοια που δεν υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι για ουσιαστική αλλαγή.

10. Οι Θεωρίες της Υπηρετικής Ηγεσίας

Οι θεωρίες της υπηρετικής ηγεσίας φαίνεται να έχουν τις ρίζες τους στην εργασία του Greenleaf (1970, 1972) ο οποίος θεώρησε ότι η κινητοποίηση των ηγετών πρέπει να αρχίζει με μία συνειδητή επιλογή να υπηρετούν τους άλλους. Στη θεωρία της υπηρετικής ηγεσίας, ο ηγέτης υπηρετεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας με προσδοκόμενο αποτέλεσμα αφενός την ικανοποίηση όλων των αναγκών τους και αφετέρου τη δέσμευσή τους για συνεισφορά στην βελτίωση του κοινωνικού πλαισίου.

Αργότερα, ο Spears (1995) διεύρυνε τη θεωρία του Greenleaf προτείνοντας δέκα έννοιες που χαρακτηρίζουν έναν υπηρετικό ηγέτη: την ακρόαση (listening), την ενσυναίσθηση (empathy), τη θεραπεία (healing), την συνειδητότητα (awareness), την πειθώ (persuasion), την αντίληψη (conceptualization), τη διορατικότητα (foresight), την επιστασία (stewardship), τη δέσμευση στην ανάπτυξη των ατόμων (commitment to the growth of people) και τη δημιουργία κοινότητας (community building). Στη συνέχεια, οι Barbuto και Wheeler (2002) συνδύασαν τις δέκα έννοιες που πρότεινε ο Spears με τη διάσταση “κάλεσμα” (“calling”), τη φυσική επιθυμία να υπηρετεί κάποιος τους άλλους, η οποία ήταν θεμελιώδης στην εργασία του Greenleaf (π.χ. 1970, 1972, 1996) και ενσωματωμένη σε όλες τις συλλήψεις της υπηρετικής ηγεσίας (π.χ. Farling, Stone, & Winston, 1999; Polleys, 2002; Sendjaya & Sarrow, 2002).

Βασιζόμενοι, κυρίως, στις εργασίες του Greenleaf και του Spears για την υπηρετική ηγεσία, οι *Barbuto και Wheeler* (2006) ανέπτυξαν μία πληρέστερη θεωρία υπηρετικής ηγεσίας και παράλληλα ένα εργαλείο για την αξιολόγησή της. Αναλυτικότερα, προσδιόρισαν λειτουργικά τα έντεκα παραπάνω πιθανά χαρακτηριστικά της υπηρετικής ηγεσίας και κατέληξαν σε 56 προτάσεις για την αξιολόγησή τους. Από τις παραγοντικές αναλύσεις προέκυψαν πέντε παράγοντες, η *αλτρουιστική διάθεση* (Altruistic calling), η *συναισθηματική θεραπεία* (Emotional healing), η *σοφία* (Wisdom), η *πειστική χαρτογράφηση* (Persuasive mapping) και η *οργανωτική επιστασία* (Organizational stewardship), οι οποίοι φαίνεται να είναι εννοιολογικά και εμπειρικά διακριτοί, και στους οποίους δεν περιλαμβάνονται όλες από τις έντεκα αρχικές έννοιες (π.χ. η ακρόαση, η ενσυναίσθηση, η δημιουργία κοινότητας και η ανάπτυξη).

Ο πρώτος παράγοντας, ο παράγοντας της *αλτρουιστικής διάθεσης*, όπως περιγράφεται από τους Barbuto και Wheeler (2006), αναφέρεται στη βαθιά ριζωμένη επιθυμία ενός ηγέτη να κάνει μία θετική διαφορά στη ζωή του άλλου. Είναι μία γενναιοδωρία του πνεύματος σύμφωνη με έναν φιλανθρωπικό σκοπό στη ζωή. Επειδή ο τελικός στόχος του ηγέτη είναι να υπηρετήσει, ο ηγέτης που είναι υψηλά στην αλτρουιστική διάθεση θα βάλει τα συμφέροντα των άλλων πάνω από τα δικά του και θα εργαστεί επιμελώς για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των οπαδών. Ο δεύτερος παράγοντας, η *συναισθηματική θεραπεία* περιγράφει τη δέσμευση και την ικανότητα ενός ηγέτη να ενθαρρύνει την πνευματική αποκατάσταση των οπαδών από δυσκολίες ή τραύμα. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τη συναισθηματική θεραπεία έχουν μεγάλη ενσυναίσθηση και είναι ιδιαίτερα καλοί ακροατές, ιδιότητες που τους καθιστούν ικανούς στη διευκόλυνση της θεραπευτικής διαδικασίας. Οι ηγέτες δημιουργούν τέτοια περιβάλλοντα που να είναι ασφαλή για τους υπαλλήλους να εκφράσουν προσωπικά και επαγγελματικά ζητήματα και οι οπαδοί που έχουν βιώσει προσωπικά τραύματα θα στραφούν στους ηγέτες που είναι υψηλοί στη συναισθηματική θεραπεία.

Με τον τρίτο παράγοντα, αυτόν της *σοφίας*, εννοούν το συνδυασμό της επίγνωσης του περιβάλλοντος και της αναμονής των συνεπειών. Όταν αυτά τα δύο χαρακτηριστικά συνδυάζονται, οι ηγέτες είναι σε θέση να λαμβάνουν σήματα από το περιβάλλον τους και να κατανοούν τις επιπτώσεις τους. Οι ηγέτες που είναι υψηλά στη σοφία είναι ιδιαίτερα παρατηρητικοί και δρουν προληπτικά στις

περισσότερες λειτουργίες και καταστάσεις. Η σοφία είναι το ιδανικό του τέλειου και του πρακτικού, συνδυάζοντας το ύψος της γνώσης και τη χρησιμότητα. Ως τέταρτο παράγοντα αναφέρουν την *πειστική χαρτογράφηση* η οποία περιγράφει το βαθμό που οι ηγέτες χρησιμοποιούν σωστό συλλογισμό και διανοητικά πλαίσια. Οι ηγέτες που είναι υψηλά στην πειστική χαρτογράφηση είναι σε θέση να χαρτογραφούν ζητήματα, να αντιλαμβάνονται μεγαλύτερες δυνατότητες και να είναι πειστικοί κατά την άρθρωση αυτών των ευκαιριών. Ενθαρρύνουν τους άλλους να οραματίζονται το μέλλον της οργάνωσης και να είναι πειστικοί, προσφέροντας ισχυρούς λόγους στους άλλους για να κάνουν τα πράγματα. Τέλος, ο παράγοντας της *οργανωτικής επιστασίας* περιγράφει το βαθμό που οι ηγέτες προετοιμάζουν μία οργάνωση να έχει μια θετική συμβολή στην κοινωνία μέσω της κοινοτικής ανάπτυξης και των προγραμμάτων. Η οργανωτική επιστασία περιλαμβάνει μία ηθική ή αξία για την ανάληψη ευθύνης για την ευημερία της κοινότητας και την βεβαιότητα ότι οι στρατηγικές και οι αποφάσεις που αναλαμβάνονται απεικονίζουν την υποχρέωση να αφήσουν τα πράγματα καλύτερα από ό,τι τα βρήκαν. Εργάζονται επίσης για να αναπτύξουν ένα κοινοτικό πνεύμα στον εργασιακό χώρο, το οποίο προετοιμάζεται ώστε να αφήσει μια θετική κληρονομιά.

Σχετικά με τις έννοιες που αφαίρεσαν από τη θεωρία τους, οι ερευνητές κατέληξαν είτε ότι, αν και είναι ουσιαστικές δεξιότητες για όλες τις πτυχές της αποτελεσματικής ηγεσίας, δεν είναι μοναδικές στην υπηρετική ηγεσία (π.χ. η ακρόαση και η ενσυναίσθηση), είτε ότι δεν προσφέρουν εμπειρικά στην έννοια (π.χ. δημιουργία κοινότητας), ή ότι διασκορπίζονται εμπειρικά στις άλλες διαστάσεις (π.χ. ανάπτυξη).

Συμπερασματικά, η πιο ολοκληρωμένη θεωρία υπηρετικής ηγεσίας προτείνεται από τους Barbuto και Wheeler (2002) και περιλαμβάνει πέντε παράγοντες, την *αλτρονιστική διάθεση*, τη *συναισθηματική θεραπεία*, τη *σοφία*, την *πειστική χαρτογράφηση* και την *οργανωτική επιστασία*, οι οποίοι φαίνεται να είναι εννοιολογικά και εμπειρικά διακριτοί.

11. Οι Θεωρίες της Εξουσιοδοτημένης Ηγεσίας

Μία σημαντική τάση που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας και έχει σημαντικές επιπτώσεις για την

ηγεσία είναι αυτή της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας, η οποία αναφέρεται στη μεταβίβαση της ευθύνης και της εξουσίας (authority) από τους διευθυντές στους υπαλλήλους (ή από τους ηγέτες στους οπαδούς). Η εξουσία μετατοπίζεται από τους διευθυντές στους υπαλλήλους, από τη συγκεντρωτική ηγεσία στην αποκεντρωτική. Η εξουσιοδότηση συνεπάγεται το να καθίστανται οι υπάλληλοι υπεύθυνοι για αυτό που κάνουν. Ο ρόλος του ηγέτη, με βάση αυτή την προσέγγιση, είναι να δείχνει εμπιστοσύνη, να παρέχει όραμα, να καταργεί τα εμπόδια που μπλοκάρουν την απόδοση, να προσφέρει ενθάρρυνση, να παρακινεί και να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους.

Η προσέγγιση της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας αναπτύχθηκε ουσιαστικά ως απάντηση στον αυξανόμενο παγκόσμιο οικονομικό ανταγωνισμό, λόγω του οποίου πολλές επιχειρήσεις έχουν υποστεί δραματικές δομικές αλλαγές. Οι αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας που εισήχθησαν από τον διεθνή ανταγωνισμό, οι αυξημένες απαιτήσεις ποιότητας και ανάπτυξης προϊόντων και η βαθμιαία μετατόπιση από μία κατασκευαστική οικονομία προς μία οικονομία παροχής υπηρεσιών, έχουν οδηγήσει πολλούς οργανισμούς στην υιοθέτηση μιας διαφορετικής προσέγγισης στη διαχείριση της εργασίας και των εργαζομένων (Jackson & Alvarez, 1992; Johnston & Packer, 1987).

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αποβάλει επίπεδα διοίκησης προκειμένου να βελτιωθεί η οργάνωσή τους και να περιοριστούν οι δαπάνες τους. Η περικοπή προσωπικού καθώς επίσης και μία συνοδευτική αλλαγή στη φιλοσοφία διοίκησης έχει οδηγήσει σε μία μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τις ομάδες για την επίτευξη της εργασίας και την μετατόπιση των ευθυνών από τα χέρια των διευθυντών στα χέρια των υφισταμένων τους (Lawler, 1986; Manz & Sims, 1993; Tichy & Ulrich, 1984; Walton & Hackman, 1986). Η διαδικασία εφαρμογής εννοιών που αυξάνουν τα συναισθήματα αυτοπεποίθησης και ελέγχου των υπαλλήλων (π.χ. συμμετοχική λήψη αποφάσεων) και η αφαίρεση των εννοιών που ενθαρρύνουν την αίσθηση αδυναμίας (π.χ. γραφειοκρατία), έχει αναφερθεί ως εξουσιοδότηση (empowerment) (Conger & Kanungo, 1988; Lawler, 1986; Liden & Arad, 1996; Spreitzer, 1996).

Οι ερευνητές θεωρούν ότι από την εξουσιοδότηση ωφελούνται και οι υπάλληλοι και ο οργανισμός (Conger & Kanungo, 1988; Gecas, 1989; Thomas & Velthouse, 1990; Lawler, 1986; Manz & Sims, 1987). Η τρέχουσα έμφαση στις ομάδες, και κυρίως στις εξουσιοδοτημένες

ομάδες, έχει συνοδευτεί από διαφορετικές απαιτήσεις τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους ηγέτες σε αυτούς τους οργανισμούς. Στους εργαζομένους σε εξουσιοδοτημένες ομάδες χορηγείται περισσότερη αυτονομία και έλεγχος του περιβάλλοντος εργασίας τους. Μερικές ομάδες έχουν ακόμη και την ευθύνη για το χρόνο εργασίας και των διακοπών, για την παραγγελία υλικών, τις προσλήψεις και απολύσεις υπαλλήλων και τον καθορισμό αυξήσεων μισθών (Lawler, 1986, Liden & Tewksbury, 1995). Οι διευθυντές, από την άλλη πλευρά, πρέπει για να υποστηρίξουν τις ομάδες, να ενθαρρύνουν την αυτοδιαχείριση και να προωθούν την εξουσιοδότηση. Επιπλέον, μπορεί να απαιτείται οι διευθυντές να διαμορφώνουν τις κατάλληλες συμπεριφορές, να παρέχουν κοινωνική και συναισθηματική ενθάρρυνση, να χτίζουν κλίμα εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας, να ενθαρρύνουν την αυτοενίσχυση, να παρέχουν πληροφορίες και πόρους για την επίτευξη στόχων και να παρέχουν όραμα (Bennis & Nanus, 1985; Lawler, 1986; Liden & Tewksbury, 1995; Manz & Sims, 1987; Schein, 1993).

Παρά την τρέχουσα δημοτικότητα και τη διαδεδομένη χρήση των εξουσιοδοτημένων ομάδων, παρατηρείται έλλειψη μίας ισχυρής θεωρητικής θεμελίωσης και ελάχιστη εμπειρική έρευνα που να εξετάζει τις απαραίτητες δεξιότητες για αποδοτική ηγεσία. Μία από τις σημαντικότερες προσπάθειες κατασκευής ενός εργαλείου για την αξιολόγηση της αποτελεσματικής ηγεσίας σε περιβάλλοντα εξουσιοδοτημένων ομάδων έγινε από τους Arnold, Arad, Rhoades, και Dragsow (2000). Ακολουθώντας τα βήματα των Manz και Sims (1987), οι οποίοι χρησιμοποίησαν παρατηρήσεις και συνεντεύξεις σε ηγέτες μη συνδικαλιζόμενων ομάδων για να αναπτύξουν το Ερωτηματολόγιο Αυτοδιοικούμενης Ηγεσίας (Self-Managing Leadership Questionnaire - SMLQ), οι Arnold, Arad, Rhoades, και Dragsow (2000), χρησιμοποίησαν εις βάθος συνεντεύξεις σε μέλη αυτοδιοικούμενων ομάδων και τους ηγέτες τους για να καταλήξουν, μέσω επαγωγικής έρευνας, στο Ερωτηματολόγιο Εξουσιοδοτημένης Ηγεσίας (Empowering Leadership Questionnaire - ELQ).

Το ELQ αποτελείται από πέντε παράγοντες: την *ηγεσία με το παράδειγμα*, τη *συμμετοχική λήψη αποφάσεων*, την *εκπαίδευση*, την *ενημέρωση* και την *αλληλεπίδραση με την ομάδα*. Ο παράγοντας *ηγεσία με το παράδειγμα* αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών που δείχνουν τη *δέσμευση του ηγέτη τόσο στη δική του δουλειά όσο και στη δουλειά των μελών της ομάδας του*. Στον παράγοντα *συμμετοχική λήψη αποφάσεων* εντάσσονται συμπεριφορές που

δείχνουν το κατά πόσο *ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις πληροφορίες και τη συνεισφορά των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων*. Ο παράγοντας *εκπαίδευση* αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών που *εκπαιδεύουν τα μέλη της ομάδας και τους βοηθάνε να γίνουν αυτόνομοι*. Στον παράγοντα *ενημέρωση* περιλαμβάνονται συμπεριφορές που δείχνουν κατά πόσο *ο ηγέτης ενημερώνει τα μέλη της ομάδας του σχετικά με ευρύτερες εταιρικές πληροφορίες, όπως η εταιρική φιλοσοφία*. Τέλος, στον παράγοντα *αλληλεπίδραση με την ομάδα* περιλαμβάνονται συμπεριφορές που δείχνουν *γενικό ενδιαφέρον για την καλή κατάσταση των μελών της ομάδας* και είναι σημαντικές όταν αντιμετωπίζει την ομάδα ως σύνολο.

Το ELQ αποτελεί, μάλλον, την πιο πρόσφατη κλίμακα που εμφανίζεται στη βιβλιογραφία της ηγεσίας και αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που εισάγουν οι οργανισμοί ως απάντηση στην παγκοσμιοποίηση και το διεθνή ανταγωνισμό που υφίσταται η σημερινή αγορά. Όπως συμβαίνει και με άλλες κλίμακες ηγεσίας, το ELQ προσπαθεί να παρέχει μία περιγραφή για τους ηγέτες με βάση συμπεριφορές που οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς κρίνουν ότι είναι αποτελεσματικές. Αν και υποτίθεται ότι είναι ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των συμπεριφορών εξουσιοδοτημένης ηγεσίας, όλοι οι παράγοντες, με εξαίρεση, ίσως, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, είναι σχετικοί με οποιαδήποτε οργανωτική δομή, είτε παραδοσιακή είτε σύγχρονη. Λόγω του πρόσφατου της κατασκευής του, δεν διατίθενται ακόμα ερευνητικά δεδομένα και παρόλο που σε θεωρητικό επίπεδο μπορεί να διευρύνει την κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας, σε πρακτικό επίπεδο μάλλον χρειάζεται περαιτέρω έρευνα.

12. Συμπεράσματα

Οι θεωρίες μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελούν μία εξελιγμένη εκδοχή των θεωριών της χαρισματικής και οραματικής ηγεσίας, καλύπτουν μεγαλύτερο εύρος εννοιολογικά και περιγράφουν πληρέστερα την έννοια της ηγεσίας στο χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα, η προσέγγιση των Rafferty και Griffin (2004) αποτελεί μία από τις πιο πρόσφατες και ολοκληρωμένες σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας καθώς περιλαμβάνει τις περισσότερες διαστάσεις που προτείνονται από τις θεωρίες της χαρισματικής ηγεσίας (π.χ. ενθαρρυντική ηγεσία) ενώ παράλληλα ενσωματώνει σημαντικά στοιχεία από τις θεωρίες της οραματικής ηγεσίας (π.χ. όραμα).

Επιπλέον, πλήθος ερευνών επιβεβαιώνει τη θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με δείκτες αποτελεσματικότητας της ηγεσίας (π.χ. κινητοποίηση) (βλ. π.χ. Bass, 1998; Epitropaki & Martin, 2005a; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Ένα βασικό μειονέκτημα, ωστόσο, των θεωριών της μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις δομικές αλλαγές που υφίστανται οι σύγχρονες επιχειρήσεις λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Αυτό το κενό στη βιβλιογραφία έρχονται να καλύψουν οι θεωρίες εξουσιοδοτημένης ηγεσίας, και συγκεκριμένα η προσέγγιση των Arnold, Arad, Rhoades, και Dragsow (2000) οι οποίοι συνυπολογίζουν τις τελευταίες τάσεις και εξελίξεις στη παγκόσμια οικονομία και περικλείουν στη θεωρία τους διαστάσεις που αυξάνουν τα συναισθήματα αυτοπεποίθησης και ελέγχου των υφισταμένων (π.χ. συμμετοχική λήψη αποφάσεων).

ΕΝΟΤΗΤΑ 4^η: ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Με βάση τα παραπάνω καθίσταται σαφές, ότι μέχρι και σήμερα, η έννοια της ηγεσίας δεν έχει πλήρως αποσαφηνισθεί. Πολλοί από τους ορισμούς καθώς και μεγάλος αριθμός θεωριών αλληλεπικαλύπτονται δημιουργώντας ακόμα μεγαλύτερη ασάφεια στην έννοια και τη λειτουργία της ηγεσίας. Όπως είναι αναμενόμενο, τόσο η αλληλεπικάλυψη των εννοιών όσο και η ασάφεια που αυτή δημιουργεί αντανακλάται και στα εργαλεία που κατασκευάζονται και χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ηγεσίας και των συστατικών της.

Σε ότι αφορά τον ελληνικό χώρο οι συνθήκες είναι δυσμενέστερες δεδομένου ότι όχι μόνο σπάνια κατασκευάζονται πρωτότυπα εργαλεία αξιολόγησης εννοιών που άπτονται της ηγεσίας, αλλά, εξίσου σπάνια, υπάρχοντα εργαλεία του εξωτερικού προσαρμόζονται ικανοποιητικά για χρήση στα ελληνικά πλαίσια. Αυτό, φυσικά, έχει αντίκτυπο και στην ποσότητα και στην ποιότητα των ερευνών που (δεν) διενεργούνται στους αντίστοιχους τομείς της οργανωτικής ψυχολογίας. Άμεση, και αναμενόμενη, συνέπεια της έλλειψης έγκυρων και αξιόπιστων εργαλείων καθώς και εκείνων των ερευνών που προάγουν τη γνώση σχετικά με τις συμπεριφορές και τις διαδικασίες που υπάρχουν ή/και αναπτύσσονται στους ελληνικούς οργανισμούς είναι η λανθασμένη, και πολύ συχνά κακή, χρήση και εφαρμογή διάφορων εννοιών και ερωτηματολογίων.

Κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η κατασκευή ενός πρωτότυπου, έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου αξιολόγησης των ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια για χρήση από τους σύγχρονους οργανισμούς στην Ελλάδα. Για την κατασκευή του ακολουθούνται τα καθιερωμένα στάδια κατασκευής εργαλείων (βλ. Αλεξόπουλος, 1998; Κουλάκογλου, 1998) με βάση τις παγκοσμίως αποδεκτές μεθοδολογικές αρχές της Ψυχομετρίας. Συγκεκριμένα, ακολουθούνται τα παρακάτω στάδια: (α) εννοιολογική κατανόηση – προσδιορισμός του ερωτηματολογίου, (β) επιλογή κλίμακας απαντήσεων – επιλογή μεθόδου μετατροπής κλιμάκων, (γ) κατασκευή – επιλογή ερωτήσεων, (δ) πιλοτική χορήγηση, (ε) ανάλυση ερωτήσεων – στατιστικές αναλύσεις, και (στ) αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

Για την κατασκευή, τη διασαφήνιση της παραγοντικής δομής και τον έλεγχο της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται τα απαραίτητα προγράμματα στατιστικής ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων (SPSS, EQS). Σε όλα τα στάδια

της έρευνας τηρούνται πλήρως οι κανόνες δεοντολογίας όπως αυτοί έχουν καθιερωθεί από τον Δεοντολογικό Κώδικα Ελλήνων Ψυχολόγων και τον κώδικα της Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρείας.

Η παρούσα έρευνα θα προσθέσει στη διεθνή βιβλιογραφία που αφορά την κατανόηση και αξιολόγηση της ηγεσίας καθώς προτείνει και εξετάζει ένα νέο εργαλείο αξιολόγησης των συμπεριφορών της σε σύγχρονα εργασιακά πλαίσια. Ένα τέτοιο εργαλείο μπορεί να χρησιμεύσει τόσο σε ερευνητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εφαρμογών αφού με την ενοποίηση των σημαντικότερων σύγχρονων θεωριών αποσαφηνίζει την έννοια της ηγεσίας και τις συμπεριφορές με τις οποίες αυτή εκδηλώνεται.

Τέλος, η παρούσα έρευνα θα εμπλουτίσει την ελληνική βιβλιογραφία με το πρώτο ελληνικό, έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο αξιολόγησης ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμεύσει ιδιαίτερα στην εφαρμοσμένη οργανωτική ψυχολογία, αλλά και σε έρευνες πεδίου σχετικές με την έννοια της ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΜΕΘΟΔΟΣ

Κύριος στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η κατασκευή ενός πρωτότυπου, έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου αξιολόγησης των ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια για χρήση από τους σύγχρονους οργανισμούς στην Ελλάδα. Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται σε πέντε στάδια τα οποία κατηγοριοποιούνται σε τρεις βασικές ενότητες ως εξής:

1η Ενότητα: Κατασκευή Ερωτηματολογίου

Στάδιο 1ο: Εννοιολογική Κατανόηση

Στάδιο 1α: Ορισμός

Στάδιο 1β: Λειτουργικός προσδιορισμός

Στάδιο 1γ: Επιλογή κλίμακας απαντήσεων – Μετατροπή

Στάδιο 2ο: Κατασκευή – Επιλογή Προτάσεων

Στάδιο 2α: Επιλογή, συλλογή και μετάφραση εργαλείων

Στάδιο 2β: Διερεύνηση εγκυρότητας περιεχομένου

Στάδιο 2γ: Διερεύνηση εννοιολογικής εγκυρότητας

2η Ενότητα: Μεταβλητές Κριτηρίου

Στάδιο 3ο: Επιλογή Μεταβλητών Κριτηρίου

Στάδιο 4ο: Επιλογή, Συλλογή και Μετάφραση Εργαλείων

3η Ενότητα: Βασική Έρευνα

Στάδιο 5ο: Συλλογή Δεδομένων – Βασική Έρευνα

Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα πρώτα στάδια κατασκευής του ερωτηματολογίου που αφορούν στην εννοιολογική κατανόηση και το λειτουργικό προσδιορισμό της ηγεσίας, την επιλογή κλίμακας απαντήσεων και τα τρία στάδια κατασκευής – επιλογής προτάσεων. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται τα στάδια που αφορούν στην επιλογή των μεταβλητών κριτηρίου και της προσαρμογής των εργαλείων αξιολόγησής τους. Τέλος, στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται το τελικό στάδιο της έρευνας, αυτό της συλλογής δεδομένων. Σε κάθε στάδιο παρουσιάζονται το δείγμα, το υλικό, η ερευνητική διαδικασία και τα αποτελέσματα, κατά περίπτωση. Τα αποτελέσματα της βασικής έρευνας παρουσιάζονται κανονικά στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η: ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στόχος του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου είναι η αξιολόγηση ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια για χρήση από τους σύγχρονους οργανισμούς στην Ελλάδα.

Στάδιο 1ο: Εννοιολογική Κατανόηση

Στάδιο 1α: Ορισμός

Παρά το πλήθος των διαφορετικών ορισμών (βλ. Εισαγωγή) μπορούν να αναγνωριστούν τέσσερα πρωταρχικής σημασίας συστατικά της ηγεσίας:

(α) η ηγεσία είναι μία *διαδικασία* - δεν είναι ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας που έχει ο ηγέτης αλλά ένα συναλλακτικό γεγονός που συμβαίνει ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς του. Συνεπώς, ο ηγέτης επηρεάζει και επηρεάζεται από τους οπαδούς του.

(β) η ηγεσία περιλαμβάνει *επιρροή* - η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας. Χωρίς αυτή, ηγεσία δεν υπάρχει.

(γ) η ηγεσία εμφανίζεται σε *ομαδικό πλαίσιο* - οι ομάδες είναι το πλαίσιο στο οποίο η ηγεσία πραγματοποιείται.

(δ) η ηγεσία περιλαμβάνει την *επίτευξη των στόχων* - εμφανίζεται και έχει αποτελέσματα σε πλαίσια όπου τα άτομα κινούνται προς ένα στόχο.

Με βάση τα παραπάνω συστατικά *η ηγεσία στα πλαίσια της παρούσας έρευνας εστιάζεται στον εργασιακό χώρο και ορίζεται ως μία διαδικασία με την οποία ένα άτομο (συνήθως άμεσος προϊστάμενος) επηρεάζει ένα σύνολο ατόμων (συνήθως ομάδα υφισταμένων) για την επίτευξη κοινών στόχων.*

Στάδιο 1β: Λειτουργικός Προσδιορισμός

Πολλές θεωρίες και έρευνες έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν λειτουργικά την ηγεσία ώστε να την ποσοτικοποιήσουν, με βάση συγκεκριμένες ιδιότητες, δεξιότητες, αξίες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας ακόμα και φυσικά χαρακτηριστικά (βλ. Κεφ. 1ο: Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας). Οι περισσότερες από τις πιο σύγχρονες θεωρίες ωστόσο, εστιάζουν κυρίως σε μία σειρά από ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες, αφενός επειδή εμπλέκουν πλήρως τους υφισταμένους στη διαδικασία της εργασίας και αφετέρου επειδή ικανοποιούν τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες τους, έχουν θετικό

αντίκτυπο στην κινητοποίηση και την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων.

Οι θεωρίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι από τις πιο ολοκληρωμένες σύγχρονες θεωρίες στο χώρο της ηγεσίας και αποτελούν ουσιαστικά την πιο εξελιγμένη εκδοχή των θεωριών της χαρισματικής ηγεσίας καθώς περιλαμβάνουν τις περισσότερες από τις διαστάσεις που προτείνονται από τις θεωρίες αυτές (π.χ. ενθαρρυντική ηγεσία) ενσωματώνοντας παράλληλα στοιχεία από τις θεωρίες της οραματικής ηγεσίας (π.χ. όραμα). Επιπλέον, τα αποτελέσματα πολλών ερευνών (π.χ. Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994; Epitropaki & Martin, 2005a; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με δείκτες αποτελεσματικότητας της ηγεσίας (π.χ. επαγγελματική ικανοποίηση, κινητοποίηση, απόδοση, δέσμευση).

Ένα βασικό μειονέκτημα των θεωριών της μετασχηματιστικής ηγεσίας όμως, είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις δομικές αλλαγές που υφίστανται οι σύγχρονες επιχειρήσεις λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Αυτό το κενό έρχονται να καλύψουν οι θεωρίες της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας οι οποίες αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Οι θεωρίες αυτές, συνυπολογίζοντας τις τελευταίες τάσεις και εξελίξεις στη παγκόσμια οικονομία, περικλείουν διαστάσεις που αυξάνουν τα συναισθήματα αυτοπεποίθησης και ελέγχου των υφισταμένων (π.χ. συμμετοχική λήψη αποφάσεων).

Προτείνουμε λοιπόν, ότι οι διαστάσεις που περιλαμβάνονται στις παραπάνω δύο θεωρίες είναι συμπληρωματικές και συμβάλουν από κοινού στην κατανόηση και αξιολόγηση της έννοιας της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς. Με άλλα λόγια, προσδιορίζουμε λειτουργικά την ηγεσία με συμπεριφορές οι οποίες εννοιολογικά μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες διαστάσεις: (α) Όραμα, (β) Εμπνέουσα Επικοινωνία, (γ) Διανοητική Υποκίνηση, (δ) Ενθαρρυντική Ηγεσία, (ε) Προσωπική Αναγνώριση, (στ) Ηγεσία με το Παράδειγμα, (ζ) Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων, (η) Εκπαίδευση, (θ) Ενημέρωση, και (ι) Αλληλεπίδραση με την Ομάδα.

Ακολουθώντας την εννοιολογική τοποθέτηση των Rafferty και Griffin (2004) η διάσταση *όραμα περιλαμβάνει προτάσεις που εκφράζουν μία ιδανική εικόνα για το μέλλον βασισμένη σε οργανωτικές αξίες* (π.χ. "Έχει ξεκάθαρη εικόνα για το που θέλει να είναι η ομάδα σε 5 χρόνια"). Στη διάσταση *εμπνέουσα επικοινωνία εντάσσονται*

προτάσεις που εκφράζουν θετικά και ενθαρρυντικά μηνύματα για τον οργανισμό (π.χ. “Αυτά που λέει κάνουν τους εργαζόμενους περήφανους να είναι μέλη της εταιρείας”). Η διάσταση *διανοητική υποκίνηση* περιλαμβάνει προτάσεις που ενισχύουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τα προβλήματα, για τη συνειδητοποίηση των προβλημάτων, και την αύξηση της ικανότητάς τους να σκέφτονται τα προβλήματα με νέους τρόπους (π.χ. “Με έχει εμπνεύσει να αναθεωρήσω μερικές από τις βασικές θέσεις μου σχετικά με την εργασιακή μου φιλοσοφία”). Στη διάσταση *ενθαρρυντική ηγεσία*, εντάσσονται προτάσεις που εκφράζουν ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και μέριμνα για τις προσωπικές τους ανάγκες (π.χ. “Συμπεριφέρεται με τρόπο που δείχνει ότι σκέφτεται τις προσωπικές μου ανάγκες”). Τέλος, η διάσταση *προσωπική αναγνώριση* περιλαμβάνει συμπεριφορές που παρέχουν ανταμοιβές όπως ο έπαινος και την αναγνώριση των προσπαθειών για την πραγματοποίηση και επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (π.χ. “Με συγχαίρει προσωπικά όταν κάνω εξαιρετικά καλή δουλειά”).

Αντίστοιχα, με βάση τις προτάσεις των Arnold, Arad, Rhoades, και Dragsow (2000), στη διάσταση *ηγεσία με το παράδειγμα* περιλαμβάνονται συμπεριφορές που δείχνουν τη *δέσμευση του ηγέτη τόσο στη δική του δουλειά όσο και στη δουλειά των μελών της ομάδας του* (π.χ. “Δίνει το καλό παράδειγμα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται”). Η διάσταση *συμμετοχική λήψη αποφάσεων* περιλαμβάνει συμπεριφορές που δείχνουν αν ο ηγέτης *χρησιμοποιεί τις πληροφορίες και τη συνεισφορά των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων* (π.χ. “Εξετάζει τις ιδέες της ομάδας ακόμα και όταν διαφωνεί με αυτές”). Στη διάσταση *εκπαίδευση* εντάσσονται προτάσεις που αξιολογούν αν ο ηγέτης *εκπαιδεύει τα μέλη της ομάδας και τους βοηθάει να γίνουν αυτόνομοι* (π.χ. “Προτείνει τρόπους για να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας”). Η διάσταση *ενημέρωση* περιλαμβάνει συμπεριφορές που δείχνουν αν ο ηγέτης *ενημερώνει τα μέλη της ομάδας του σχετικά με ευρύτερες εταιρικές πληροφορίες, όπως η εταιρική φιλοσοφία* (π.χ. “Εξηγεί τους εταιρικούς στόχους”). Τέλος, στη διάσταση *αλληλεπίδραση με την ομάδα* περιλαμβάνονται συμπεριφορές που δείχνουν *αλληλεπίδραση και γενικό ενδιαφέρον για την καλή κατάσταση των μελών της ομάδας* και είναι σημαντικές όταν αντιμετωπίζεται η ομάδα ως σύνολο (π.χ. “Βρίσκει χρόνο να κουβεντιάσει με τα μέλη της ομάδας”).

Στάδιο 1γ: Επιλογή Κλίμακας Απαντήσεων - Μετατροπή

Οι απαντήσεις στο υπό κατασκευή ερωτηματολόγιο δίνονται σε 5βάθμια κλίμακα συμφωνίας τύπου Likert (1= διαφωνώ απολύτως - 5= συμφωνώ απολύτως) και η συνολική βαθμολογία προκύπτει από την πρόσθεση των βαθμών της κάθε πρότασης. Η κλίμακα Likert χρησιμοποιείται συχνά και σε ερωτηματολόγια αξιολόγησης ηγετικών συμπεριφορών και οι απαντήσεις μπορούν να αναλυθούν με τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης.

Στάδιο 2ο: Κατασκευή - Επιλογή Προτάσεων

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τρία υποστάδια. Στο πρώτο υποστάδιο (2α) πραγματοποιήθηκε η *επιλογή, συλλογή και μετάφραση εργαλείων* που αξιολογούν την υπό μελέτη μεταβλητή με στόχο την *προσαρμογή τους στην ελληνική γλώσσα*. Στο δεύτερο υποστάδιο (2β) *συστάθηκε, οργανώθηκε και πραγματοποιήθηκε μία ομάδα εστίασης* (focus group) αποτελούμενη από ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων όπου, μέσω ασκήσεων, *διερευνήθηκε η εγκυρότητα περιεχομένου* του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου. Στο τρίτο υποστάδιο (2γ) *συστάθηκε, οργανώθηκε και πραγματοποιήθηκε μία δεύτερη ομάδα εστίασης* αποτελούμενη από οργανωτικούς ψυχολόγους στους οποίους δόθηκε η τελική ελληνική έκδοσή του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου με στόχο τη *διερεύνηση της εννοιολογικής του εγκυρότητας*.

Στάδιο 2α: Επιλογή, συλλογή και μετάφραση εργαλείων

□ Δείγμα

Οι συμμετέχοντες σε αυτό το στάδιο ήταν 9 διγλωσσοί ψυχολόγοι με μεταπτυχιακό, εκ των οποίων οι 6 ήταν γυναίκες και οι 3 άντρες. Η ηλικία τους ήταν από 27 έως 35 ετών.

□ Υλικό

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις από τα εξής εργαλεία τα οποία προέρχονται από τις αντίστοιχες θεωρίες: (α) το ερωτηματολόγιο εξουσιοδοτημένης ηγεσίας, *The Empowering Leadership Questionnaire* (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000), και (β) τις κλίμακες μετασχηματιστικής ηγεσίας *Vision, Inspirational communication, Intellectual stimulation, Supportive leadership, Personal recognition* (Rafferty & Griffin, 2004).

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο Empowering Leadership Questionnaire (εφεξής ELQ) περιλαμβάνει 38 προτάσεις-

συμπεριφορές ηγεσίας οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε πέντε διαστάσεις: (α) ηγεσία με το παράδειγμα, (β) συμμετοχική λήψη αποφάσεων, (γ) coaching, (δ) ενημέρωση, και (ε) αλληλεπίδραση με την ομάδα. Οι απαντήσεις δίνονται σε 5βάθμια κλίμακα συχνότητας τύπου Likert (1= ποτέ - 5= πάντα). Όλες οι κλίμακες του ELQ έχουν πολύ καλή εσωτερική εγκυρότητα (από $\alpha = 0.89$ έως $\alpha = 0.94$) ενώ στοιχεία ικανοποιητικής εγκυρότητας κριτηρίου (συγχρονική) προκύπτουν από τις μέτριες θετικές συσχετίσεις των κλιμάκων του ELQ με τις κλίμακες του Managerial Practices Inventory (εφεξής MPS - Yulk, 1989) και δύο κλίμακες, Ενδιαφέρον (Consideration) και Έναρξη Δομής (Initiating Structure) του Leader Behavior Description Questionnaire XII (εφεξής LBDQ - Stogdill, 1963) παρέχοντας από μέτριες έως ιδιαίτερα υψηλές θετικές συσχετίσεις. Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου ανά διάσταση παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Α (Πίνακας 1).

Οι πέντε κλίμακες μετασχηματιστικής ηγεσίας που πρότειναν οι Rafferty και Griffin (2004) αξιολογούν τις αντίστοιχες πέντε διαστάσεις (α) Όραμα (Vision), (β) Εμπνέουσα Επικοινωνία (Inspirational Communication), (γ) Διανοητική υποκίνηση (Intellectual Stimulation), (δ) Ενθαρρυντική Ηγεσία (Supportive Leadership), και (ε) Προσωπική Αναγνώριση (Personal Recognition). Για την αξιολόγηση του οράματος, της εμπνευσμένης επικοινωνίας και της ενθαρρυντικής ηγεσίας οι Rafferty και Griffin (2004) υιοθέτησαν κάποιες από τις προτάσεις του House (1998) ενώ για την αξιολόγηση της διανοητικής υποκίνησης και της προσωπικής αναγνώρισης κάποιες προτάσεις των Podsakoff, MacKenzie, Moorman, και Fetter (1990). Και οι πέντε κλίμακες των Rafferty και Griffin (2004) έχουν πολύ καλή εσωτερική εγκυρότητα (από $\alpha = 0.82$ έως $\alpha = 0.96$). Κάθε κλίμακα περιλαμβάνει τρεις προτάσεις-συμπεριφορές ηγεσίας ενώ οι απαντήσεις για όλες τις κλίμακες δίνονται σε 5βάθμια κλίμακα συμφωνίας τύπου Likert (1= διαφωνώ απολύτως - 5= συμφωνώ απολύτως). Οι προτάσεις ανά κλίμακα παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Α (Πίνακας 2).

☐ Ερευνητική Διαδικασία

Τα παραπάνω εργαλεία μεταφράστηκαν από τα αγγλικά στα ελληνικά από έναν διγλωσσο ψυχολόγο, στη συνέχεια έγινε η αντίστροφη μετάφραση (back translation) στα αγγλικά από τέσσερις διαφορετικούς και ανεξάρτητους διγλωσσους ψυχολόγους και τέλος έγινε παράθεση των αγγλικών ερωτηματολογίων ώστε να βρεθούν τυχόν διαφορές στη διατύπωση των ερωτημάτων. Τα ερωτήματα που

διορθώθηκαν μετά την παράθεση ερωτηματολογίων, δόθηκαν εκ νέου στους τέσσερις διγλωσσους ψυχολόγους (τα πρωτότυπα, η μετάφραση, η αντίστροφη μετάφραση και η αναθεωρημένη μετάφραση) ώστε να συμφωνηθεί η καλύτερη δυνατή ελληνική μετάφραση. Στη συνέχεια έγινε τυχαιοποίηση των ερωτημάτων και χορηγήθηκε η τελική ελληνική μετάφραση του ερωτηματολογίου σε τέσσερις 4 διαφορετικούς ψυχολόγους προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή προσαρμογή των ερωτημάτων στην ελληνική γλώσσα. Στο τέλος του πρώτου υποσταδίου έγινε μία πρώτη πιλοτική χορήγηση του ερωτηματολογίου ώστε να εξεταστεί η ερευνητική διαδικασία, να εκτιμηθεί ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του σε πραγματικές συνθήκες, και να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα ή λάθη στο ερωτηματολόγιο.

□ Αποτελέσματα

Η επιλογή, συλλογή και μετάφραση των εργαλείων καθώς και η πιλοτική χορήγηση ολοκληρώθηκε χωρίς να παρουσιαστεί κάποια ιδιαίτερη δυσκολία ή ανάγκη τροποποίησης του ερευνητικού πρωτοκόλλου. Μετά το τέλος αυτής της διαδικασίας δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εστίασης (focus groups), η πρώτη με στόχο να διαπιστωθεί η εγκυρότητα περιεχομένου του ερωτηματολογίου και η δεύτερη με στόχο να αντληθούν τα πρώτα στοιχεία εννοιολογικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου.

Στάδιο 2β: Διερεύνηση εγκυρότητας περιεχομένου

□ Δείγμα

Οι συμμετέχοντες σε αυτό το στάδιο ήταν 5 ανώτατα στελέχη πολυεθνικού ομίλου εκ των οποίων 4 άντρες και 1 γυναίκα. Η ηλικία τους ήταν από 43 έως 56 ετών.

□ Ερευνητική Διαδικασία

Η πρώτη ομάδα εστίασης συστάθηκε από πέντε ανώτατα στελέχη πολυεθνικού ομίλου στα οποία ζητήθηκε να σκεφτούν έναν άμεσο προϊστάμενο που είχαν (ή έχουν) και που θεωρούν ότι ήταν (ή είναι) πολύ καλός ηγέτης και (α) να καταγράψουν εκείνα τα χαρακτηριστικά και εκείνες τις συμπεριφορές που ή είχε (ή έχει) βάσει των οποίων καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ήταν (ή είναι) καλός ηγέτης, (β) να τοποθετήσουν αυτά τα χαρακτηριστικά και αυτές τις συμπεριφορές με σειρά σημαντικότητας και (γ) να καταγράψουν τυχόν χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές που δεν είχε (ή έχει) αλλά θεωρούν ότι θα ήταν σημαντικό (για την επιτυχή άσκηση ηγεσίας) να

είχε (ή να έχει). Στο τέλος των ασκήσεων και αφού συγκεντρώθηκαν όλες οι απαντήσεις κι έγινε κατηγοριοποίηση των συμπεριφορών και χαρακτηριστικών, παρουσιάστηκαν οι διαστάσεις στον πίνακα και (δ) τους ζητήθηκε να αναφέρουν τυχόν διαστάσεις που θεωρούν σημαντικές για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας και δεν περιλαμβάνονται στις υπάρχουσες.

□ Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα του σταδίου παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω στο Σχήμα 1 και είναι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τις διαστάσεις που έχουν συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο παρέχοντας υποστήριξη τόσο για την εννοιολογική εγκυρότητα όσο και για την εγκυρότητα περιεχομένου του ερωτηματολογίου.

Σχήμα 1

Παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας



Ωστόσο, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτού του σταδίου κρίθηκε σκόπιμο να προστεθούν κάποιες επιπλέον προτάσεις στο ερωτηματολόγιο. Οι 17 επιπλέον προτάσεις που προστέθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι παρόμοιες λογικής με τις προτάσεις των

προαναφερθέντων ερωτηματολογίων ηγεσίας και αφορούν σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που θεωρούνται επιθυμητά για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας. Οι προτάσεις που προστέθηκαν στο ερωτηματολόγιο καθώς και οι απαντήσεις κάθε στελέχους με σειρά σημαντικότητας παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Α.

Στάδιο 2γ: Διερεύνηση εννοιολογικής εγκυρότητας

Δείγμα

Οι συμμετέχοντες σε αυτό το στάδιο ήταν 4 οργανωτικοί ψυχολόγοι, εκ των οποίων οι 2 ήταν γυναίκες και οι 2 άντρες. Η ηλικία τους ήταν από 31 έως 45 ετών.

Υλικό

Η τελική ελληνική μετάφραση του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου στην οποία περιλαμβάνονται 70 προτάσεις-συμπεριφορές ηγεσίας.

Ερευνητική Διαδικασία

Η δεύτερη ομάδα εστίασης συστάθηκε από τέσσερις οργανωτικούς ψυχολόγους στους οποίους δόθηκε η τελική ελληνική μετάφραση του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου και τους ζητήθηκε (α) να σημειώσουν την έννοια που θεωρούν ότι αξιολογεί, (β) να βάλουν τις προτάσεις του ερωτηματολογίου με σειρά σημαντικότητας (1= λιγότερο σημαντικό, 10= απόλυτα σημαντικό) για την επιτυχή άσκηση ηγεσίας προκειμένου να υπάρχει μία πρώτη εκτίμηση των σημαντικότερων ερωτημάτων για την αξιολόγηση της ηγεσίας και (γ) να ταξινομήσουν τις προτάσεις του ερωτηματολογίου σε κατηγορίες προκειμένου να επιβεβαιωθεί (i) ότι οι κατηγορίες που προκύπτουν από τις απαντήσεις τους συσχετίζονται με τις διαστάσεις που σχεδιάστηκε για να αξιολογήσει το ερωτηματολόγιο και (ii) ότι οι προτάσεις ταξινομούνται στις ίδιες διαστάσεις που εντάσσονται και στο ερωτηματολόγιο.

Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα αυτού του σταδίου επιβεβαίωσαν τον αριθμό των διαστάσεων, τις προτάσεις ανά διάσταση και τη σημαντικότητα των περισσότερων προτάσεων παρέχοντας έτσι μία πρώτη επιβεβαίωση αναφορικά με την εννοιολογική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^Η: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

Στάδιο 3ο: Επιλογή Μεταβλητών Κριτηρίου

Από τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου (ομάδα εστίασης 1) καθώς και από τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής έρευνας (βλ. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας) κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθούν οι μεταβλητές (α) αισιοδοξία, (β) ελπίδα, (γ) ανθεκτικότητα, (δ) χαρισματική ηγεσία, και (ε) σοφία ως συγχρονικά κριτήρια για τη διερεύνηση της εγκυρότητας κριτηρίου του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου.

Στάδιο 4ο: Συλλογή και Μετάφραση Εργαλείων

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιήθηκε η επιλογή, συλλογή και μετάφραση των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των παραπάνω μεταβλητών.

□ Δείγμα

Οι συμμετέχοντες σε αυτό το στάδιο ήταν 9 διγλωσσοί ψυχολόγοι με μεταπτυχιακό, εκ των οποίων οι 6 ήταν γυναίκες και οι 3 άντρες. Η ηλικία τους ήταν από 27 έως 35 ετών.

□ Υλικό

Για την αξιολόγηση (α) της *αισιοδοξίας* χρησιμοποιήθηκε το "Life Orientation Test" (Scheier & Carver, 1985), (β) της *ελπίδας* το "The Hope Scale" (Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle, & Harney (1991), (γ) της *ανθεκτικότητας* το "The Resilience Scale" (Wagnild, & Young, 1993), (δ) της *χαρισματικής ηγεσίας* το "Charismatic Leadership Scale" (De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weide, Wilderom, 2005), και (ε) της *σοφίας* η υποκλίμακα "Wisdom" από το "The Servant Leadership Questionnaire" (Barbuto & Wheeler, 2006). Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των εργαλείων.

● Αισιοδοξία

Για την αξιολόγηση της αισιοδοξίας χρησιμοποιήθηκε το Life Orientation Test (εφεξής LOT) των Scheier και Carver (1985, 1987). Αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο αξιολόγησης της αισιοδοξίας και έχει χρησιμοποιηθεί σε εκατοντάδες έρευνες (βλ. Andersson, 1996). Το LOT είναι ένα έγκυρο¹ ($\alpha = .76$) και αξιόπιστο ($r = .79^2$)

¹ Για πρόσθετα στοιχεία συγκλίνουσας και αποκλίνουσας εγκυρότητας βλ. Scheier & Carver, 1985.

² Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων μετά από διάστημα τεσσάρων εβδομάδων.

εργαλείο ωστόσο, φαίνεται να έχει προκαλέσει διάσταση απόψεων στην επιστημονική κοινότητα αναφορικά με την παραγοντική του δομή.

Συγκεκριμένα, στη μία πλευρά βρίσκονται οι έρευνες που υποστηρίζουν τη μονο-παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου (π.χ. Scheier & Carver, 1985, 1987), ενώ στην άλλη βρίσκονται οι έρευνες που καταλήγουν σε επιβεβαίωση του δι-παραγοντικού μοντέλου (π.χ. Chang & McBride-Chang, 1996; Marshall, Wortman, Kusulas, Hervig, & Vickers, 1992; Kubzansky, Kubzansky, & Maselko, 2004). Με αφορμή την κριτική των τελευταίων, οι Scheier και Carver οδηγήθηκαν τελικά σε αναθεώρηση της αρχικής έκδοσης του ερωτηματολογίου, ορίζοντας την αισιοδοξία ως γενικευμένη προσδοκία ότι θα συμβούν θετικά πράγματα και την απαισιοδοξία ως γενικευμένες προσδοκίες ότι θα συμβούν αρνητικά πράγματα. Το αναθεωρημένο εργαλείο, έχει επίσης καλές ψυχομετρικές ιδιότητες (LOT-R; Scheier, Carver, & Bridges, 1994) και έχει βρεθεί να συσχετίζεται πολύ υψηλά ($r = .95$) με την αρχική του έκδοση (Geers, Helfer, Kosbab, Weiland, & Landry, 2005). Ωστόσο, η διάσταση απόψεων σχετικά με την μονο-παραγοντική ή δι-παραγοντική δομή του εργαλείου συνεχίζεται αφού οι κατασκευαστές μεθοδολογικά, καταλήγουν σε υποστήριξη του δι-παραγοντικού μοντέλου αλλά, θεωρητικά, προτείνουν το εργαλείο να χρησιμοποιείται ως μονο-παραγοντικό (βλ. και Herzberg, Glaesmer, & Hoyer, 2006).

Στην αρχική έκδοση του LOT, η οποία χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, περιλαμβάνονται συνολικά δώδεκα προτάσεις αυτοαναφοράς, τέσσερις διατυπωμένες με θετικό τρόπο, τέσσερις με αρνητικό και τέσσερις προτάσεις-φίλτρα. Οι απαντήσεις δίνονται σε 5βάθμια κλίμακα συμφωνίας τύπου Likert (0= διαφωνώ απόλυτα - 4= συμφωνώ απόλυτα). Για τις ανάγκες της έρευνας αφαιρέσαμε τις προτάσεις-φίλτρα και διατυπώσαμε τις υπόλοιπες οκτώ προτάσεις στο τρίτο πρόσωπο. Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Β (Πίνακας 1).

© Ελπίδα

Για την αξιολόγηση της ελπίδας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα The Hope Scale των Snyder και συνεργατών (1991). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από δύο αλληλένδετους παράγοντες που αξιολογούν την ελπίδα: (α) αποφασιστικότητα κατευθυνόμενη προς τους στόχους (agency) και (β) προγραμματισμό τρόπων προς επίτευξη των στόχων (pathways). Η ελπίδα ορίζεται ως ένα σύνολο γνωστικών

προδιαθέσεων που βασίζεται σε μία αμφίδρομη προερχόμενη αίσθηση από επιτυχημένη αποφασιστικότητα κατευθυνόμενη προς τους στόχους και από επιτυχημένο προγραμματισμό των τρόπων προς την επίτευξη των στόχων (pathways). Τα δύο αυτά συστατικά της ελπίδας είναι αμφίδρομα, προσθετικά και θετικά συσχετιζόμενα αλλά όχι συνώνυμα. Και τα δύο είναι απαραίτητα, αλλά κανένα από μόνο του δεν είναι αρκετό για να ορίσει την ελπίδα.

Η κλίμακα The Hope Scale (εφεξής HS), αποτελεί ένα έγκυρο³ ($\alpha = .74-.84$) και αξιόπιστο ($r = 0.85^4$) εργαλείο αξιολόγησης της ελπίδας, ενώ η ανάλυση παραγόντων⁵ επιβεβαιώνει την ύπαρξη των δύο παραγόντων που εξηγούν από το 52% μέχρι το 63% της διασποράς. Επιπλέον, οι θετικές μέτριες συσχετίσεις ανάμεσα στους δύο παράγοντες ($r = .38 - .57$) επιβεβαιώνουν ότι οι παράγοντες συσχετίζονται αλλά δεν είναι συνώνυμοι. Η κλίμακα περιλαμβάνει συνολικά δώδεκα προτάσεις αυτοαναφοράς διατυπωμένες με θετικό τρόπο, εκ των οποίων τέσσερις αναφέρονται στον παράγοντα αποφασιστικότητα κατευθυνόμενη προς τους στόχους (agency) ($\alpha = .71 - .76$), τέσσερις στον παράγοντα προγραμματισμό τρόπων προς επίτευξη των στόχων (pathways) ($\alpha = .63 - .80$) και τέσσερις είναι προτάσεις-φίλτρα. Οι απαντήσεις δίνονται σε 4βάθμια κλίμακα συμφωνίας τύπου Likert (1= απόλυτα λάθος - 4= απόλυτα σωστό). Για τις ανάγκες τις έρευνας αφαιρέσαμε τις προτάσεις-φίλτρα και διατυπώσαμε τις υπόλοιπες οκτώ, τέσσερις σε κάθε παράγοντα, στο τρίτο πρόσωπο. Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Β (Πίνακας 2).

© Ανθεκτικότητα

Για την αξιολόγηση του χαρακτηριστικού της ατομικής ανθεκτικότητας χρησιμοποιήθηκε μία μικρότερη έκδοση της κλίμακας The Resilience Scale των Wagnild και Young (1993). Η ανθεκτικότητα θεωρείται θετικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που βελτιώνει την ατομική προσαρμοστικότητα. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται ως η ικανότητα ενός ατόμου για διατήρηση, επαναφορά ή βελτίωση της ψυχικής υγείας μετά από προκλήσεις της ζωής (Ryff, Singer, Love, & Essex, 1998), επιτυχή προσαρμογή μετά από έκθεση σε στρεσογόνα γεγονότα ζωής (Werner, 1993) και η ικανότητα ενός ατόμου για μεταμόρφωση και αλλαγή (Lifton, 1993).

³ Για πρόσθετα στοιχεία συγκλίνουσας και αποκλίνουσας εγκυρότητας βλ. Snyder et al., 1991.

⁴ Αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων μετά από διάστημα τριών εβδομάδων.

⁵ Principal-component exploratory factor analyses with oblique rotations.

Η αρχική εκδοχή της κλίμακας περιλαμβάνει 25 προτάσεις αυτοαναφοράς που ταξινομούνται σε δύο παράγοντες: (α) προσωπική επάρκεια⁶ (personal competence) και (β) αποδοχή του εαυτού και της ζωής⁷ (acceptance of self and life) οι οποίοι εξηγούν το 44.0% της διασποράς. Εμφανίζει πολύ καλή εσωτερική εγκυρότητα ($\alpha = .91$), και ικανοποιητική εγκυρότητα κριτηρίου (συγχρονική) με διάφορες μεταβλητές (βλ. Wagnild & Young, 1993). Οι απαντήσεις δίνονται σε 7βάθμια κλίμακα συμφωνίας τύπου Likert (1= διαφωνώ απολύτως – 7= συμφωνώ απολύτως). Σε πρόσφατη ανασκόπηση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ανθεκτικότητας, οι Ahern, Kiehl, Sole, και Byers (2006) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι είναι το καταλληλότερο εργαλείο για τη μέτρηση της ανθεκτικότητας σε ενήλικο πληθυσμό, κυρίως λόγω των πολύ καλών ψυχομετρικών του ιδιοτήτων. Οι Neill και Dias (2001) πρότειναν μία μικρότερη εκδοχή της κλίμακας, με 15 προτάσεις, οι οποίες συνιστούν ένα παράγοντα που εξηγεί το 44% της διασποράς και εμφανίζει εξίσου καλή εσωτερική εγκυρότητα ($\alpha = .91$), την οποία και χρησιμοποιήσαμε για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Οι 15 προτάσεις που προτείνουν μεταφράστηκαν και προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα στο τρίτο πρόσωπο. Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Β (Πίνακας 3).

⊙ Χαρismaticή Ηγεσία

Για την αξιολόγηση των συμπεριφορών charismaticκής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα charismaticκής ηγεσίας, Charismatic Leadership Scale των De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weide, και Wilderom (2005), η οποία υιοθετήθηκε από το Multi-Culture Leader Behavior Questionnaire (Hanges & Dickson, 2004; House, Delbecq, Taris, & Sully de Luque, 2001) το οποίο με τη σειρά του βασίστηκε σε διάφορα ερωτηματολόγια ηγεσίας, αλλά κυρίως στο Multifactor Leadership Questionnaire (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1995). Η κλίμακα charismaticκής ηγεσίας έχει προτάσεις που αξιολογούν την αυτοπεποίθηση του ηγέτη, τις ισχυρές ιδεολογικές του πεποιθήσεις, τις υψηλές προσδοκίες των οπαδών του, τη διαμόρφωση οράματος και την εμπιστοσύνη στους υφισταμένους. Οι απαντήσεις δίνονται σε 7βάθμια κλίμακα συμφωνίας τύπου Likert (1= διαφωνώ απολύτως – 7= συμφωνώ απολύτως) και η εσωτερική της εγκυρότητα είναι $\alpha = .79$. Οι προτάσεις της κλίμακας παρουσιάζονται αναλυτικά στο

⁶ 17 προτάσεις

⁷ 8 προτάσεις

Παράρτημα Β (Πίνακας 4).

☉ Σοφία

Για την αξιολόγηση της σοφίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Wisdom από το ερωτηματολόγιο υπηρετικής ηγεσίας, Servant Leadership Questionnaire που δημιουργήθηκε από τους Barbuto και Wheeler το 2006. Ο παράγοντας της σοφίας αναφέρεται στο συνδυασμό της επίγνωσης του περιβάλλοντος και της αναμονής των συνεπειών. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, όταν αυτά τα δύο χαρακτηριστικά συνδυάζονται, οι ηγέτες είναι ικανοί να λαμβάνουν σήματα από το περιβάλλον και να κατανοούν τις επιπτώσεις τους. Η κλίμακα έχει πολύ καλή εσωτερική εγκυρότητα ($\alpha = 0.92$) και οι απαντήσεις δίνονται σε 4βάθμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απολύτως - 4= συμφωνώ απολύτως). Οι προτάσεις της κλίμακας παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Β (Πίνακας 5).

☐ Ερευνητική Διαδικασία

Τα παραπάνω εργαλεία μεταφράστηκαν από τα αγγλικά στα ελληνικά από έναν διγλωσσο ψυχολόγο, στη συνέχεια έγινε η αντίστροφη μετάφραση (back translation) στα αγγλικά από τέσσερις διαφορετικούς και ανεξάρτητους διγλωσσους ψυχολόγους και τέλος έγινε παράθεση των αγγλικών ερωτηματολογίων ώστε να βρεθούν τυχόν διαφορές στη διατύπωση των ερωτημάτων. Τα ερωτήματα που διορθώθηκαν μετά την παράθεση ερωτηματολογίων, δόθηκαν εκ νέου στους τέσσερις διγλωσσους ψυχολόγους (τα πρωτότυπα, η μετάφραση, η αντίστροφη μετάφραση και η αναθεωρημένη μετάφραση) ώστε να συμφωνηθεί η καλύτερη δυνατή ελληνική μετάφραση. Στη συνέχεια έγινε τυχαιοποίηση των ερωτημάτων και χορηγήθηκε η τελική ελληνική μετάφραση⁸ του ερωτηματολογίου των μεταβλητών κριτηρίου σε τέσσερις 4 διαφορετικούς ψυχολόγους προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή προσαρμογή των ερωτημάτων στην ελληνική γλώσσα. Στο τέλος του σταδίου έγινε μία πρώτη πιλοτική χορήγηση του ερωτηματολογίου ώστε να εξεταστεί η ερευνητική διαδικασία, να εκτιμηθεί ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του σε πραγματικές συνθήκες, και να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα ή λάθη στο ερωτηματολόγιο.

⁸ Να σημειωθεί ότι απ' όλες τις προτάσεις αφαιρέθηκαν τα χρονικά επιρρήματα παρόλο που υπήρχαν στην πρωτότυπη μορφή τους (εντονότερα στις κλίμακες αισιοδοξίας και ελπίδας).

☐ Αποτελέσματα

Η επιλογή, συλλογή και μετάφραση των εργαλείων καθώς και η πιλοτική χορήγηση τους ολοκληρώθηκε χωρίς να παρουσιαστεί κάποια ιδιαίτερη δυσκολία ή ανάγκη τροποποίησης του ερευνητικού πρωτοκόλλου. Μετά την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου ακολούθησε η βασική έρευνα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η: ΒΑΣΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει τη βασική έρευνα, δηλαδή τη διαδικασία συλλογής δεδομένων για το υπό κατασκευή ερωτηματολόγιο με στόχο τη διασαφήνιση της παραγοντικής του δομής, της εγκυρότητάς του, της εσωτερικής του σταθερότητας και της αξιοπιστίας του.

Στάδιο 5^ο: Συλλογή Δεδομένων - Βασική Έρευνα

□ Δείγμα

Οι συμμετέχοντες στη βασική έρευνα ήταν ευκαιριακό δείγμα ενήλικων εργαζόμενων στον ελληνικό δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι οικειοθελώς ανταποκρίθηκαν στην πρόταση να συμμετάσχουν στην έρευνα. Οι συμμετέχοντες αναζητήθηκαν μέσω προφορικής, έγγραφης και ηλεκτρονικής ανακοίνωσης σε διαφορετικούς χώρους εργασίας (π.χ. τράπεζες, εταιρείες σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και internet, εμπορικές εταιρείες, υπουργεία, πανεπιστήμια, φροντιστήρια). Η ανακοίνωση ζητούσε άτομα να λάβουν μέρος σε έρευνα που αφορά τις σύγχρονες εργασιακές συμπεριφορές στον ελληνικό χώρο (βλ. Παράρτημα Γ, Ανακοίνωση για συμμετοχή στην έρευνα).

Η δειγματοληψία διήρκεσε από το Νοέμβριο του 2006 έως τον Ιανουάριο του 2008 και χορηγήθηκαν συνολικά 1.500 ερωτηματολόγια. Κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα ήταν οι συμμετέχοντες να είναι ενήλικες, εργαζόμενοι στην Ελλάδα με μισθωτή σχέση εργασίας. Στην έρευνα έλαβαν τελικά μέρος 421 συμμετέχοντες εκ των οποίων το 98,3% (N= 399) ήταν ελληνικής εθνικότητας, το 67,9% γυναίκες (N= 283), το 43,9% ήταν από 30 έως 39 ετών (N= 183), το 49,3% (N= 206) ήταν άγαμοι και το 65% χωρίς παιδιά (N= 262). Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν ανώτερου ή ανώτατου μορφωτικού επιπέδου: το 30,0% (N= 125) των συμμετεχόντων ήταν φοιτητές ή απόφοιτοι ΑΕΙ, το 29,7% (N= 124) είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 23% (N= 125) ήταν φοιτητές/απόφοιτοι ΤΕΙ, και ένα 11,8% (N= 49) είχαν διδακτορικό δίπλωμα.

Το 81,4% (N= 323) των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν εργαζόμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου (ή “μόνιμοι” προκειμένου για το δημόσιο τομέα) με περισσότερα από 2 χρόνια στη θέση εργασίας (64,6%, N= 270) οι οποίες κατά 63,7% (N= 263) ήταν εισαγωγικού βαθμού (χωρίς υφισταμένους). Οι περισσότεροι είχαν τον/την ίδιο/α

προϊστάμενο σε αυτή τη θέση εργασίας από 1 έως 4 χρόνια (46%, N= 192) με τον/την οποίο/α είχαν σχεδόν καθημερινή επαφή (74,6%, N= 311) και δεν τον/την είχαν σε κάποια άλλη θέση (83,5%, N= 343). Σε ότι αφορά το χρονικό διάστημα εργασίας στον οργανισμό, τα μεγαλύτερα ποσοστά μοιράζονται σε περισσότερα από 15 έτη (18,8%, N= 78), σε 2 έως 4 έτη (16,7%, N= 69) και σε 6 έως 10 χρόνια (14,0%, N= 58). Οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται οι συμμετέχοντες μοιράζονται αρκετά καλά ανάμεσα σε δημόσιο (50,2%, N= 207) και ιδιωτικό τομέα (47,1%, N= 194) ενώ κατά κύριο λόγο ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών (80,6%, N= 316). Σε ότι αφορά το μέγεθος των οργανισμών οι περισσότεροι φαίνεται να απασχολούν από 10 έως 50 εργαζόμενους (20,0%, N= 82), λιγότερους από 10 (12,7%, N= 52), και 50 έως 100 (11%, N= 45). Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (32,8%, N=129) είχαν καθαρές μηνιαίες αποδοχές από 900 έως 1200 €.

□ Υλικό

Στη βασική έρευνα χρησιμοποιήθηκαν (α) το υπό κατασκευή ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε 70 προτάσεις-συμπεριφορές ηγεσίας (βλ. 1^η ενότητα) και (β) το ερωτηματολόγιο των μεταβλητών κριτηρίου (βλ. 2^η ενότητα) που περιελάμβανε 44 προτάσεις (8 αισιοδοξίας, 8 ελπίδας, 15 ανθεκτικότητας, 8 χαρισματικής ηγεσίας και 5 σοφίας). Οι οδηγίες καλούσαν τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τον άμεσο προϊστάμενό τους εκφράζοντας τον βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας τους σε κάθε μία από τις προτάσεις των ερωτηματολογίων σε 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert (1= διαφωνώ απόλυτα - 5= συμφωνώ απόλυτα).

□ Ερευνητική Διαδικασία

Στο βασικό στάδιο της έρευνας οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια της έρευνας ατομικά αφού πρώτα έλαβαν έγγραφη διαβεβαίωση ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα ήταν απολύτως ανώνυμη και εθελοντική και ότι μπορούσαν να διακόψουν ανά πάσα στιγμή (βλ. Παράρτημα Γ, Συγκατάθεση συμμετοχής στην έρευνα). Δεν υπήρχε περιορισμός χρόνου στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ωστόσο ο συνολικός χρόνος κυμάνθηκε από 30 έως 40 λεπτά. Η έγγραφη ανακοίνωση, η έγγραφη συγκατάθεση συμμετοχής, οι οδηγίες συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, τα ερωτηματολόγια και τα απαντητικά φυλλάδια περιλαμβάνονται στο Παράρτημα Γ. Τα αποτελέσματα της βασικής έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά στη δεύτερη ενότητα του επόμενου κεφαλαίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε τρεις βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα (Κατασκευή Ερωτηματολογίου) περιλαμβάνει τις στατιστικές αναλύσεις που αφορούν τον έλεγχο της παραγοντικής δομής και την ανάλυση εσωτερικής σταθερότητας και αξιοπιστίας του υπό κατασκευή ερωτηματολογίου ηγεσίας, του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς (Successful Leadership Behavior Questionnaire; SLBQ). Η δεύτερη ενότητα (Έλεγχος Ερωτηματολογίων) περιλαμβάνει τις στατιστικές αναλύσεις που αφορούν στον έλεγχο της παραγοντικής δομής και την ανάλυση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά της ελληνικής τους έκδοσης. Κάθε υπο-ενότητα αρχίζει με αναφορά στον έλεγχο των δεδομένων για ελλείψεις τιμές, κανονικότητα των μεταβλητών, ακραίες τιμές και πολυσυγγραμτικότητα, προκειμένου να τηρούνται οι στατιστικές προϋποθέσεις των αναλύσεων. Το σύνολο του δείγματος ήταν $N = 421$, από το οποίο αφαιρούνται κάθε φορά οι πολυμεταβλητές ακραίες τιμές που δεν χρησιμοποιήθηκαν στις αναλύσεις, κατά περίπτωση. Τέλος, η τρίτη ενότητα (Πρόσθετες Αναλύσεις) περιλαμβάνει τις συσχετίσεις του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς με τις μεταβλητές της έρευνας καθώς και μία ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης όπου οι μεταβλητές της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν για την πρόβλεψη της ηγεσίας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η: ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Βασικός στόχος της παρούσας διατριβής ήταν η κατασκευή ενός νέου ερωτηματολογίου για την αξιολόγηση ηγετικών συμπεριφορών. Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι στατιστικές αναλύσεις που αφορούν τον έλεγχο της παραγοντικής δομής και την ανάλυση εσωτερικής σταθερότητας και αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς.

□ Έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων

Υπήρχαν συνολικά 59 ελλυσιές τιμές στις προτάσεις του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από τη μέση τιμή του δείγματος στις εν λόγω μεταβλητές. Η αξιολόγηση των στατιστικών προϋποθέσεων έδειξε ότι αρκετές από τις 70 προτάσεις της κλίμακας εμφάνισαν λοξότητα. Όμως, επειδή η διερευνητική παραγοντική ανάλυση εμφανίζει αντοχή (robustness) στις αποκλίσεις από την κανονικότητα, δεν πραγματοποιήθηκε μετατροπή των μεταβλητών. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές στις υπό διερεύνηση μεταβλητές χρησιμοποιώντας την απόσταση Mahalanobis. Η συνάρτηση αυτή αποτελεί την απόσταση ανάμεσα σε μια τιμή και το μέσο όρο όλων των υπόλοιπων τιμών και χρησιμοποιείται για την αναγνώριση των πολυμεταβλητών ακραίων τιμών (Tabachnik & Fidell, 1996). Η ανάλυση κατέδειξε 47 περιπτώσεις που αποτελούσαν πολυμεταβλητές ακραίες τιμές, οι οποίες και δεν συμπεριλήφθηκαν χρησιμοποιήθηκαν στις στατιστικές αναλύσεις (τελικό N= 374). Δεν υπήρχαν άλλες σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τη γραμμικότητα και την ομοσκεδαστικότητα. Τέλος, δεν εμφανίστηκε πολυσυγγραμικότητα ($r > .90$) ανάμεσα στις μεταβλητές.

□ Παραγοντική δομή

Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς, πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση κύριων συνιστωσών με μη-ορθογώνια περιστροφή στις 70 προτάσεις. Αρχικά έγινε εξαγωγή 6 παραγόντων με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1, που εξηγούσαν το 66.7% της διακύμανσης. Όμως, η εξέταση του διαγράμματος ιδιοτιμών υπέδειξε μία λύση με ένα παράγοντα ως πιο κατάλληλη. Έτσι, πραγματοποιήθηκε μία δεύτερη παραγοντική ανάλυση κύριων συνιστωσών όπου ζητήθηκε η εξαγωγή ενός παράγοντα. Ο

παράγοντας αυτός εξηγούσε το 55,2% της διακύμανσης. Η εξέταση των φορτίσεων των προτάσεων στον παράγοντα οδήγησε στην αφαίρεση 2 προτάσεων (προτάσεις 15 και 60) διότι είχαν χαμηλή φόρτιση (λιγότερο από .30).

Κατόπιν της αφαίρεσης των προτάσεων που δεν είχαν ικανοποιητικές ψυχομετρικές ιδιότητες, πραγματοποιήθηκε τρίτη παραγοντική ανάλυση κύριων συνιστωσών με μη-ορθογώνια περιστροφή στις 68 εναπομείνουσες προτάσεις. Ζητήθηκε η εξαγωγή ενός παράγοντα, ο οποίος εξηγούσε το 56,7% της διακύμανσης. Οι φορτίσεις των προτάσεων ήταν από .48 έως .88 (βλ. Πίνακα 1).

Πίνακας 1

Φορτίσεις των προτάσεων του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς

Προτάσεις	Παράγοντας 1	Προτάσεις	Παράγοντας 1
ELQ-Coaching5	,876	ELQ-Coaching2	,760
ELQ-Coaching7	,870	ELQ-Coaching8	,752
q114_1	,856	ELQ-Interact3	,751
ELQ-Interact7	,852	TransPersRec3	,742
ELQ-Interact5	,851	ELQ-Informing4	,742
q90_1	,846	ELQ-Informing1	,741
ELQ-Interact8	,840	ELQ-Informing5	,739
q82_1	,835	ELQ-Interact9	,737
ELQ-Interact4	,834	ELQ-ParDecMak5	,733
ELQ-Coaching11	,829	TransPersRec1	,732
ELQ-Coaching10	,826	ELQ-Informing2	,731
q23_1	,819	ELQ-ParDecMak1	,731
ELQ-Interact2	,817	TransIntelStim1	,730
TransInspCom2	,816	ELQ-Informing6	,729
ELQ-Coaching9	,815	ELQ-Coaching6	,729
ELQ-ParDecMak2	,808	TransVision1	,728
ELQ-LeadByEx4	,803	ELQ-Informing3	,719
TransSupLead3	,794	q31_1	,716
ELQ-Coaching1	,794	q76_1	,713
q08_1	,793	ELQ-Coaching4	,706
ELQ-Coaching3	,788	TransInspCom3	,704
ELQ-ParDecMak3	,785	q52_1	,699
ELQ-Interact6	,785	ELQ-LeadByEx2	,676
q45_1	,783	TransSupLead2	,663
q48_1	,778	q55_1	,654
ELQ-LeadByEx5	,776	ELQ-LeadByEx3	,651
ELQ-LeadByEx1	,775	TransVision2	,645
q95_1	,775	q112_1	,635
ELQ-Interact10	,774	TransSupLead1	,632
ELQ-Interact1	,773	q61_1	,629
q40_1	,768	TransIntelStim3	,622
TransPersRec2	,767	TransIntelStim2	,584
ELQ-ParDecMak4	,761	TransVision3	,566
TransInspCom1	,760	ELQ-ParDecMak6	,477

Για την εξέταση της καταλληλότητας του μονοπαραγοντικού μοντέλου, πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιώντας τη διαδικασία της μερικής από-ομαδοποίησης (partial disaggregation; Bagozzi & Heatherton, 1994). Η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, σε αντίθεση με την περισσότερο διαδεδομένη διερευνητική, συνίσταται στον εκ των προτέρων καθορισμό της παραγοντικής δομής που αναμένεται και τη σύγκριση της προσαρμογής της με τα πραγματικά δεδομένα. Συνεπώς, στην επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση ζητήθηκε η επιβεβαίωση της μονοπαραγοντικής δομής του εργαλείου. Με βάση τις προτάσεις των Hu και Bentler (1999), χρησιμοποιήθηκαν τρεις δείκτες για την αξιολόγηση της καταλληλότητας και της προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα: (α) ο Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (Comparative Fit Index; CFI), του οποίου η τιμή θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη του .95 για καλή προσαρμογή, (β) η Μέση Τετραγωνική Ρίζα του Σφάλματος Προσέγγισης (Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA), όπου τιμή μικρότερη του .06 σημαίνει καλή προσαρμογή, και (γ) το Τυποποιημένο Υπόλοιπο της Μέσης Τετραγωνικής Ρίζας (Standardized Root Mean Square Residual; SRMR) όπου απαιτείται τιμή μικρότερη του .08 για καλή προσαρμογή.

Η διαδικασία της μερικής από-ομαδοποίησης χρησιμοποιείται συχνά σε ερωτηματολόγια που έχουν μεγάλο αριθμό προτάσεων καθώς βελτιώνει την προσαρμογή του μοντέλου. Ειδικότερα, η τεχνική συνίσταται στη δημιουργία υπο-ομάδων με προτάσεις που αντιστοιχούν στους παράγοντες που πρέπει να επιβεβαιωθούν. Οι ομάδες αυτές, στη συνέχεια, χρησιμοποιούνται στην επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση ως δείκτες για το λανθάνοντα παράγοντα, αντί του συνόλου των προτάσεων της κλίμακας. Συνεπώς, οι 68 προτάσεις του ερωτηματολογίου κατατάχθηκαν σε 13 ομάδες που αντιστοιχούσαν στον έναν παράγοντα. Τα αποτελέσματα από την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση έδειξαν ότι το μονοπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας είχε ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα (CFI = .98, RMSEA = .08, SRMR = .01), καθώς προσέγγιζε τα κριτήρια των Hu και Bentler (1999). Οι τιμές β των ομάδων απεικονίζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2

Τιμές β των ομάδων προτάσεων του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς

Παράγοντας 1	
ομάδα 1	,87
ομάδα 2	,92
ομάδα 3	,92
ομάδα 4	,92
ομάδα 5	,93
ομάδα 6	,93
ομάδα 7	,90
ομάδα 8	,94
ομάδα 9	,89
ομάδα 10	,89
ομάδα 11	,90
ομάδα 12	,94
ομάδα 13	,94

□ Εσωτερική σταθερότητα

Για την εξέταση της εσωτερικής σταθερότητας του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς πραγματοποιήθηκε ανάλυση με το δείκτη Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κλίμακα είχε τιμή $\alpha = .99$. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας δύο ημικλαστών, τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο είχε τιμή $r = .98$.

□ Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηγεσία μπορεί να περιγραφεί με ένα μοντέλο ενός παράγοντα. Το μοντέλο αυτό εμφανίζει ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα, ενώ το ερωτηματολόγιο εμφανίζει υψηλή εσωτερική σταθερότητα και αξιοπιστία.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η: ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Σε αυτή την ενότητα περιλαμβάνονται οι στατιστικές αναλύσεις που αφορούν στον έλεγχο της παραγοντικής δομής και την ανάλυση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά της ελληνικής τους έκδοσης. Πρώτα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή του ερωτηματολογίου (Empowering Leadership Questionnaire, Arnold et al., 2000; κλίμακες Vision, Inspirational Communication, Intellectual Stimulation, Supportive Leadership, & Personal Recognition, Rafferty & Griffin, 2004) και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της εγκυρότητας κριτηρίου του νέου ερωτηματολογίου (Life Orientation Test, Scheier & Carver, 1985; Hope Scale, Snyder et al., 1991; Resilience Scale, Wagnild & Young, 1993; Charismatic Leadership Scale, De Hoogh et al., 2005; υποκλίμακα Wisdom από το The Servant Leadership Questionnaire, Barbutto & Wheeler, 2006).

1. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας Empowering Leadership Questionnaire (ELQ; Arnold et al., 2000)

☐ Έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων

Υπήρχαν συνολικά 38 ελλείψεις τιμές στις προτάσεις του ELQ, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από τη μέση τιμή του δείγματος στις εν λόγω μεταβλητές. Η αξιολόγηση των στατιστικών προϋποθέσεων έδειξε ότι 25 από τις 38 προτάσεις της κλίμακας εμφάνισαν θετική λοξότητα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό κατά τις στατιστικές αναλύσεις, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της μερικής από-ομαδοποίησης. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές στις υπό διερεύνηση μεταβλητές χρησιμοποιώντας την απόσταση Mahalanobis. Η ανάλυση κατέδειξε 32 περιπτώσεις που αποτελούσαν πολυμεταβλητές ακραίες τιμές, οι οποίες και δε συμπεριλήφθηκαν στις στατιστικές αναλύσεις (τελικό N= 389). Δεν υπήρχαν άλλες σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τη γραμμικότητα και την ομοσκεδαστικότητα. Τέλος, δεν εμφανίστηκε πολυσυγγραμκότητα ($r > .90$) ανάμεσα στις μεταβλητές.

□ Παραγοντική δομή

Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του ELQ, πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση όπου ζητήθηκε η επιβεβαίωση της δομής των πέντε παραγόντων του πρωτότυπου εργαλείου, χρησιμοποιώντας τη διαδικασία της μερικής από-ομαδοποίησης (partial disaggregation; Bagozzi & Heatherton, 1994). Συνεπώς, οι 38 προτάσεις του ELQ κατατάχθηκαν σε 11 ομάδες που αντιστοιχούσαν στις πέντε κλίμακες του ερωτηματολογίου.

Τα αποτελέσματα από την παραγοντική ανάλυση έδειξαν ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων του πρωτότυπου ELQ είχε πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .99$, $RMSEA = .06$, $SRMR = .01$), με βάση τις προτάσεις των Hu και Bentler (1999). Προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων ήταν πράγματι το καταλληλότερο, πραγματοποιήθηκε σύγκριση με ένα μονοπαραγοντικό μοντέλο που προέκυψε από διερευνητική παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση με τη συνάρτηση χ^2 έδειξε ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων είχε σημαντικά καλύτερη προσαρμογή από το μονοπαραγοντικό μοντέλο (διαφορά στο $\chi^2 (10) = 445.891 - 104.827 = 341.064$, $p < 0.001$). Οι τιμές β των 11 ομάδων στους πέντε παράγοντες του ELQ απεικονίζονται στον Πίνακα 3. Οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των πέντε κλιμάκων παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 3

Τιμές β των ομαδοποιημένων προτάσεων στους παράγοντες του ELQ

	Coaching	Ενημέρωση	Αλληλεπίδραση με την ομάδα	Ηγεσία με το παράδειγμα	Συμμετοχική λήψη αποφάσεων
Coach ομάδα 1	,90				
Coach ομάδα 2	,93				
Coach ομάδα 3	,91				
Inform ομάδα 1		,92			
Inform ομάδα 2		,92			
Interact ομάδα 1			,88		
Interact ομάδα 2			,93		
Intetact ομάδα 3			,94		
LeadbyEx ομάδα 1				,81	
LeadbyEx ομάδα 2				,92	
ParDecMak ομάδα 1					,93
ParDecMak ομάδα 2					,86

Πίνακας 4
 Αλληλοσυσχετίσεις των πέντε κλιμάκων του ELQ

Υποκλίμακες ELQ	Coaching	Ενημέρωση	Αλληλεπίδραση με την ομάδα	Ηγεσία με το παράδειγμα	Συμμετοχική λήψη αποφάσεων
1. Coaching	—				
2. Ενημέρωση	.85***	—			
3. Αλληλεπίδραση με ομάδα	.93***	.78***	—		
4. Ηγεσία με το παράδειγμα	.80***	.68***	.79***	—	
5. Συμμετοχική λήψη αποφάσεων	.86***	.75***	.86***	.68***	—

*** $p. < .001$

☐ Εσωτερική σταθερότητα

Για την εξέταση της εσωτερικής σταθερότητας του ELQ πραγματοποιήθηκε ανάλυση με το δείκτη Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κλίμακα *Coaching* είχε τιμή $\alpha = .93$, η κλίμακα *Ενημέρωση* είχε τιμή $\alpha = .90$, η κλίμακα *Αλληλεπίδραση με την Ομάδα* είχε τιμή $\alpha = .94$, η κλίμακα *Ηγεσία με το Παράδειγμα* είχε τιμή $\alpha = .89$, και η κλίμακα *Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων* είχε τιμή $\alpha = .88$. Το Cronbach's alpha για το σύνολο των προτάσεων ήταν $\alpha = .98$.

☐ Συμπεράσματα

Συνολικά τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το ELQ αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο στην ελληνική του έκδοση, με ίδια παραγοντική δομή με το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο και πολύ καλή εσωτερική σταθερότητα τόσο στο σύνολο του ερωτηματολογίου όσο και σε κάθε κλίμακα.

2. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων *Vision, Inspirational Communication, Intellectual Stimulation, Supportive Leadership, & Personal Recognition* της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Rafferty & Griffin, 2004)

☐ Έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων

Υπήρχαν συνολικά 16 ελλείψεις τιμές στο σύνολο των προτάσεων των κλιμάκων της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι οποίες

αντικαταστάθηκαν από τη μέση τιμή του δείγματος στις εν λόγω μεταβλητές. Η αξιολόγηση των στατιστικών προϋποθέσεων οδήγησε σε μετατροπή τετραγωνικής ρίζας σε πέντε από τις προτάσεις του ερωτηματολογίου για να διορθωθεί η λοξότητα. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές στις υπό διερεύνηση μεταβλητές χρησιμοποιώντας την απόσταση Mahalanobis. Η ανάλυση κατέδειξε 13 περιπτώσεις που αποτελούσαν πολυμεταβλητές ακραίες τιμές, οι οποίες και δε συμπεριλήφθηκαν στις στατιστικές αναλύσεις (τελικό $N = 408$). Δεν υπήρχαν άλλες σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τη γραμμικότητα και την ομοσκεδαστικότητα. Τέλος, δεν εμφανίστηκε πολυσυγγραμτικότητα ($r > .90$) ανάμεσα στις μεταβλητές.

□ Παραγοντική δομή

Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, όπου εξετάστηκε το μοντέλο πέντε παραγόντων του πρωτότυπου εργαλείου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μοντέλο αυτό είχε καλή προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .97$, $RMSEA = .05$, $SRMR = .03$), με βάση τα κριτήρια των Hu και Bentler (1999). Στην συνέχεια, για να εξασφαλιστεί ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων ήταν πράγματι το καταλληλότερο, πραγματοποιήθηκε σύγκριση με ένα μοντέλο τριών παραγόντων που προέκυψε από διερευνητική παραγοντική ανάλυση. Η ανάλυση με τη συνάρτηση χ^2 έδειξε ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων είχε σημαντικά καλύτερη προσαρμογή από το τρι-παραγοντικό μοντέλο (διαφορά στο $\chi^2 (7) = 308.821 - 178.420 = 130.401$, $p < 0.001$). Οι τιμές β των προτάσεων στους πέντε παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας απεικονίζονται στον Πίνακα 5. Οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των πέντε κλιμάκων παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 5

Τιμές β των προτάσεων στους πέντε παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας

προτάσεις	Εμπνέουσα επικοινωνία	Διανοητική υποκίνηση	Προσωπική αναγνώριση	Ενθαρρυντική ηγεσία	Όραμα
InspCom 1	,77				
InspCom 2	,77				
InspCom 3	,70				
IntStim 1		,85			
IntStim 2		,69			
IntStim 3		,72			
PersRec 1			,85		
PersRec 2			,84		
PersRec 3			,85		
SupLead 1				,67	
SupLead 2				,68	
SupLead 3				,78	
Vision 1					,77
Vision 2					,70
Vision 3					,56

Πίνακας 6

Αλληλοσυσχετίσεις των πέντε κλιμάκων της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Υποκλίμακες	Εμπνέουσα επικοινωνία	Διανοητική υποκίνηση	Προσωπική αναγνώριση	Ενθαρρυντική ηγεσία	Όραμα
Εμπνέουσα επικοινωνία	--				
Διανοητική υποκίνηση	.70***	--			
Προσωπική αναγνώριση	.72***	.57***	--		
Ενθαρρυντική ηγεσία	.73***	.60***	.72***	--	
Όραμα	.69***	.60***	.56***	.55***	--

*** $p. < .001$

□ Εσωτερική σταθερότητα

Για την εξέταση της εσωτερικής σταθερότητας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ανάλυση με το δείκτη Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κλίμακα *Εμπνέουσα Επικοινωνία* είχε τιμή $\alpha = .77$, η κλίμακα *Διανοητική Υποκίνηση* είχε τιμή $\alpha = .79$, η κλίμακα *Προσωπική Αναγνώριση* είχε τιμή $\alpha = .87$, η κλίμακα *Ενθαρρυντική Ηγεσία* είχε τιμή $\alpha = .75$, και η κλίμακα *Όραμα* είχε τιμή $\alpha = .73$. Το Cronbach's alpha για το σύνολο των προτάσεων ήταν $\alpha = .93$.

□ Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο μετασχηματιστικής

ηγεσίας στην ελληνική του έκδοση είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο με ίδια παραγοντική δομή με το πρωτότυπο εργαλείο και με πολύ καλή εσωτερική σταθερότητα τόσο στο σύνολο του ερωτηματολογίου όσο και σε κάθε κλίμακα.

3. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας *Life Orientation Test (LOT; Scheier & Carver, 1985)*

□ Έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων

Υπήρχαν συνολικά 8 ελλειπείς τιμές στις προτάσεις του LOT, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από τη μέση τιμή του δείγματος στις εν λόγω μεταβλητές. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές στις υπό διερεύνηση μεταβλητές χρησιμοποιώντας την απόσταση Mahalanobis. Η ανάλυση κατέδειξε 9 περιπτώσεις που αποτελούσαν πολυμεταβλητές ακραίες τιμές, οι οποίες και δε συμπεριλήφθηκαν στις στατιστικές αναλύσεις (τελικό $N = 412$). Δεν υπήρχαν άλλες σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τη γραμμικότητα και την ομοσκεδαστικότητα. Τέλος, δεν εμφανίστηκε πολυσυγγραμτικότητα ($r > .90$) ανάμεσα στις μεταβλητές.

□ Παραγοντική δομή

Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του LOT, πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση όπου εξετάστηκε το μονοπαραγοντικό μοντέλο του πρωτότυπου εργαλείου. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι το μονοπαραγοντικό μοντέλο του πρωτότυπου LOT δεν είχε ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .82$, $RMSEA = .12$, $SRMR = .08$).

Κατόπιν της μη-επιβεβαίωσης της μονοπαραγοντικής δομής του πρωτότυπου εργαλείου, και προκειμένου να αναζητηθεί η παραγοντική δομή της ελληνικής του έκδοσης, πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση κύριων συνιστωσών με μη-ορθογώνια περιστροφή (oblimin) στις 8 προτάσεις της κλίμακας. Έγινε εξαγωγή δύο παραγόντων με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1, που εξηγούσαν το 53.9% της διακύμανσης. Επιπλέον, η εξέταση του διαγράμματος ιδιοτιμών υπέδειξε τη λύση των δύο παραγόντων ως καταλληλότερη. Ο πρώτος παράγοντας αποτελούνταν από τις προτάσεις 1, 3, 4 και 7 (φορτίσεις από .54 έως .77) και εξηγούσε το 36.8% της διακύμανσης. Ο δεύτερος παράγοντας αποτελούνταν από τις προτάσεις 2, 5, 6 και 8 (φορτίσεις από .61 έως .73) και εξηγούσε το

17.1% της διακύμανσης. Καμία πρόταση των δύο παραγόντων δεν είχε φόρτιση πάνω από .38 στον άλλο παράγοντα (βλ. Πίνακα 7). Τέλος, η συσχέτιση των δύο παραγόντων ήταν $r = .23$ ($p < 0.001$).

Πίνακας 7

Φορτίσεις των προτάσεων του LOT στους δύο παράγοντες

προτάσεις	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
LOT 7	,766	
LOT 1	,761	
LOT 3	,677	
LOT 4	,652	,382
LOT 2	-,309	,726
LOT 5		,688
LOT 8		,625
LOT 6		,613

Για την εξέταση της καταλληλότητας του μοντέλου των δύο παραγόντων, πραγματοποιήθηκε εκ νέου επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μοντέλο αυτό είχε ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .94$, $RMSEA = .06$, $SRMR = .07$), καθώς προσέγγισε τα κριτήρια των Hu και Bentler (1999). Επίσης ανάλυση με τη συνάρτηση χ^2 έδειξε ότι το μοντέλο των δύο παραγόντων είχε σημαντικά καλύτερη προσαρμογή από το αρχικό μονοπαραγοντικό μοντέλο (διαφορά στο χ^2 ⁽¹⁾ = 134.200-58.553 = 75.657, $p < 0.001$). Οι τιμές β των οκτώ προτάσεων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 8).

Πίνακας 8

Τιμές β των προτάσεων του LOT στους δύο παράγοντες

προτάσεις	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
LOT 1	,66	
LOT 3	,80	
LOT 4	,65	
LOT 7	,44	
LOT 2		,34
LOT 5		,69
LOT 6		,51
LOT 8		,61

□ Εσωτερική σταθερότητα

Για την εξέταση της εσωτερικής σταθερότητας της ελληνικής εκδοχής του LOT πραγματοποιήθηκε ανάλυση με το δείκτη Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι η πρώτη κλίμακα είχε τιμή $\alpha = .73$ και η δεύτερη κλίμακα είχε τιμή $\alpha = .63$. Το Cronbach's alpha για το σύνολο των προτάσεων ήταν $\alpha = .74$.

□ Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα διασαφήνισαν την παραγοντική δομή της ελληνικής έκδοσης του LOT, η οποία διαφέρει από την πρωτότυπη, ενώ έδειξαν ότι οι δύο κλίμακες έχουν ικανοποιητική εσωτερική σταθερότητα. Ερμηνείες των διαφορών στην παραγοντική δομή θα αναπτυχθούν στο κεφάλαιο της συζήτησης.

4. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας Hope Scale (Snyder et al., 1991)

□ Έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων

Υπήρχαν συνολικά 10 ελληνικές τιμές στις προτάσεις του Hope Scale, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από τη μέση τιμή του δείγματος στις εν λόγω μεταβλητές. Η αξιολόγηση των στατιστικών προϋποθέσεων οδήγησε σε λογαριθμική μετατροπή στις τιμές σε μία από τις προτάσεις της κλίμακας για να διορθωθεί η θετική λοξότητα. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές στις υπό διερεύνηση μεταβλητές χρησιμοποιώντας την απόσταση Mahalanobis. Η ανάλυση κατέδειξε 7 περιπτώσεις που αποτελούσαν πολυμεταβλητές ακραίες τιμές, οι οποίες και δε συμπεριλήφθηκαν στις στατιστικές αναλύσεις (τελικό $N = 414$). Δεν υπήρχαν άλλες σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τη γραμμικότητα και την ομοσκεδαστικότητα. Τέλος, δεν εμφανίστηκε πολυσυγγραμτικότητα ($r > .90$) ανάμεσα στις μεταβλητές.

□ Παραγοντική δομή

Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Hope Scale, πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, όπου εξετάστηκε το δι-παραγοντικό μοντέλο του πρωτότυπου εργαλείου. Τα αποτελέσματα έδειξαν, με βάση τις προτάσεις των Hu και Bentler (1999), ότι το μοντέλο αυτό δεν είχε ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .93$, $RMSEA = .10$, $SRMR = .06$). Στη συνέχεια, προκειμένου να αναζητηθεί η παραγοντική δομή της ελληνικής

έκδοσης του Hope Scale πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση με ανάλυση κύριων συνιστωσών, με μη-ορθογώνια περιστροφή στις 8 προτάσεις της κλίμακας. Έγινε εξαγωγή δύο παραγόντων, διαφορετικών από αυτούς που προτείνει το πρωτότυπο εργαλείο, με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1, που εξηγούσαν το 60.7% της διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας αποτελούνταν από τις προτάσεις 5, 6, 7, 1 και 3 και εξηγούσε το 47,2% της διακύμανσης (φορτίσεις από .67 έως .86). Ο δεύτερος παράγοντας αποτελούνταν από τις προτάσεις 2, 4 και 8 (φορτίσεις από .54 έως .94) και εξηγούσε το 13,4% της διακύμανσης (βλ. Πίνακα 9). Η συσχέτιση των δύο παραγόντων ήταν $r = .36$ ($p < .001$).

Πίνακας 9
 Φορτίσεις των προτάσεων του Hope Scale

προτάσεις	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
Hope 5	,857	
Hope 6	,796	
Hope 7	,721	
Hope 1	,684	
Hope 3	,673	
Hope 2		,939
Hope 4	,369	,549
Hope 8	,346	,536

Για την εξέταση της καταλληλότητας του μοντέλου των δύο παραγόντων που προέκυψε από τη διερευνητική παραγοντική ανάλυση, πραγματοποιήθηκε εκ νέου επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μοντέλο αυτό είχε ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .95$, $RMSEA = .07$, $SRMR = .05$), καθώς προσέγγισε τα κριτήρια των Hu και Bentler (1999). Επίσης, ανάλυση με τη συνάρτηση χ^2 έδειξε ότι το νέο μοντέλο των δύο παραγόντων είχε σημαντικά καλύτερη προσαρμογή από ένα μονοπαγοντικό μοντέλο (διαφορά στο $\chi^2 (1) = 89.876 - 74.111 = 15.765$, $p < 0.001$). Οι τιμές β των οκτώ προτάσεων απεικονίζονται παρακάτω, στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10
 Τιμές β των προτάσεων του Hope Scale

προτάσεις	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
Hope 1	,75	
Hope 3	,56	
Hope 5	,72	
Hope 6	,72	
Hope 7	,68	
Hope 2		,76
Hope 4		,46
Hope 8		,65

☐ Εσωτερική σταθερότητα

Για την εξέταση της εσωτερικής σταθερότητας του Hope Scale πραγματοποιήθηκε ανάλυση με το δείκτη Cronbach's alpha στις δύο υποκλίμακες. Η πρώτη κλίμακα είχε τιμή $\alpha = .66$ ενώ η δεύτερη είχε τιμή $\alpha = .81$. Η τιμή του Cronbach's alpha για το σύνολο των προτάσεων ήταν $\alpha = .83$.

☐ Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα διασαφήνισαν την παραγοντική δομή της ελληνικής έκδοσης του Hope Scale, ενώ έδειξαν ότι οι δύο κλίμακες έχουν ικανοποιητική εσωτερική σταθερότητα. Ερμηνείες των διαφορών στην παραγοντική δομή ανάμεσα στην ελληνική και αγγλική έκδοση θα αναπτυχθούν στο κεφάλαιο της συζήτησης.

5. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας Resilience Scale (Wagnild & Young, 1993)

☐ Έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων

Υπήρχαν συνολικά 15 ελλείψεις τιμές στις προτάσεις του Resilience Scale, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από τη μέση τιμή του δείγματος στις εν λόγω μεταβλητές. Η αξιολόγηση των στατιστικών προϋποθέσεων έδειξε ότι 8 από τις 15 προτάσεις της κλίμακας εμφάνισαν λοξότητα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό κατά τις στατιστικές αναλύσεις, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της μερικής από-ομαδοποίησης. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές στις υπό διερεύνηση μεταβλητές χρησιμοποιώντας την απόσταση Mahalanobis. Η ανάλυση κατέδειξε 17 περιπτώσεις που αποτελούσαν πολυμεταβλητές ακραίες τιμές, οι

οποίες και δε συμπεριλήφθηκαν στις στατιστικές αναλύσεις (τελικό $N = 404$). Δεν υπήρχαν άλλες σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τη γραμμικότητα και την ομοσκεδαστικότητα. Τέλος, δεν εμφανίστηκε πολυσυγγραμτικότητα ($r > .90$) ανάμεσα στις μεταβλητές.

□ Παραγοντική δομή

Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Resilience Scale, πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιώντας τη διαδικασία της μερικής απο-ομαδοποίησης. Συνειπώς, οι προτάσεις του Resilience Scale κατατάχθηκαν σε πέντε ομάδες που αντιστοιχοῦσαν στον ένα παράγοντα του πρωτότυπου ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, με βάση τις προτάσεις των Hu και Bentler (1999), το μονοπαραγοντικό μοντέλο του πρωτότυπου Resilience Scale είχε πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .99$, $RMSEA = .04$, $SRMR = .01$). Δεν έγινε σύγκριση με κάποιο άλλο ανταγωνιστικό μοντέλο, καθώς και η διερευνητική παραγοντική ανάλυση υπέδειξε ένα μονοπαραγοντικό μοντέλο. Οι τιμές β των πέντε ομάδων των προτάσεων του Resilience Scale απεικονίζονται στον Πίνακα 11.

Πίνακας 11

Τιμές β των ομαδοποιημένων προτάσεων του Resilience Scale

Παράγοντας 1	
ομάδα 1	,76
ομάδα 2	,84
ομάδα 3	,82
ομάδα 4	,76
ομάδα 5	,86

□ Εσωτερική σταθερότητα

Για την εξέταση της εσωτερικής σταθερότητας του Resilience Scale πραγματοποιήθηκε ανάλυση με το δείκτη Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κλίμακα είχε τιμή $\alpha = .91$.

□ Συμπεράσματα

Συνολικά τα αποτελέσματα αυτά έδειξαν ότι η ελληνική έκδοση του Resilience Scale αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο, με πολύ καλή εσωτερική σταθερότητα και ίδια παραγοντική δομή με το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο.

6. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας Charismatic Leadership Scale (De Hoogh et al., 2005)

□ Έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων

Υπήρχαν συνολικά 10 ελλυπείς τιμές στις προτάσεις του Charismatic Leadership Scale, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από τη μέση τιμή του δείγματος στις εν λόγω μεταβλητές. Η αξιολόγηση των στατιστικών προϋποθέσεων οδήγησε σε μετατροπή τετραγωνικής ρίζας σε τρεις από τις προτάσεις της κλίμακας για να διορθωθεί η λοξότητα. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές στις υπό διερεύνηση μεταβλητές χρησιμοποιώντας την απόσταση Mahanalobis. Η ανάλυση κατέδειξε 3 περιπτώσεις που αποτελούσαν πολυμεταβλητές ακραίες τιμές, οι οποίες και δε συμπεριλήφθηκαν στις στατιστικές αναλύσεις (τελικό $N = 418$). Δεν υπήρχαν άλλες σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τη γραμμικότητα και την ομοσκεδαστικότητα. Τέλος, δεν εμφανίστηκε πολυσυγγραμικότητα ($r > .90$) ανάμεσα στις μεταβλητές.

□ Παραγοντική δομή

Για την εξέταση της παραγοντικής δομής του Charismatic Leadership Scale, πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση όπου εξετάστηκε το μονοπαραγοντικό μοντέλο του πρωτότυπου εργαλείου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μοντέλο αυτό δεν είχε ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .82$, $RMSEA = .13$, $SRMR = .08$). Κατόπιν της μη-επιβεβαίωσης του πρωτότυπου μοντέλου, πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση κύριων συνιστωσών με μη-ορθογώνια περιστροφή στις 8 προτάσεις της κλίμακας. Έγινε εξαγωγή δύο παραγόντων με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1, που εξηγούσαν το 55% της διακύμανσης. Όμως, η μη ορθογώνια περιστροφή δεν μπορούσε να συγκλίνει (converge), γεγονός το οποίο συχνά υποδηλώνει κάποιο πρόβλημα στη συνοχή των προτάσεων του ερωτηματολογίου. Πράγματι, η εξέταση των αλληλοσυσχετίσεων των προτάσεων του Charismatic Leadership Scale (βλ. Πίνακα 12) έδειξε ότι η πρόταση 8 είχε χαμηλές ή/και αντίστροφες συσχετίσεις με τις άλλες προτάσεις του ερωτηματολογίου. Βάσει αυτού, η πρόταση 8 κρίθηκε σκόπιμο να αφαιρεθεί από την κλίμακα.

Πίνακας 12
 Αλληλοσυσχετίσεις των προτάσεων του Charismatic Leadership Scale

προτάσεις	1	2	3	4	5	6	7	8
Charisma 1	--							
Charisma 2	,36***	--						
Charisma 3	,42***	,50***	--					
Charisma 4	,27***	,09	,14**	--				
Charisma 5	,40***	,47***	,42***	,21***	--			
Charisma 6	,39***	,22***	,21***	,20***	,33***	--		
Charisma 7	,51***	,30***	,37***	,43***	,43***	,41***	--	
Charisma 8	,09	-,11*	-,27***	,08	,06	,16**	-,07	--

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε νέα διερευνητική παραγοντική ανάλυση κύριων συνιστωσών με μη-ορθογώνια περιστροφή στις 7 εναπομείνουσες προτάσεις της κλίμακας και έγινε εξαγωγή δύο παραγόντων με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1, που εξηγούσαν το 59,6% της διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας αποτελούνταν από τις προτάσεις 2, 3 και 5 και εξηγούσε το 43,8% της διακύμανσης. Ο δεύτερος παράγοντας αποτελούνταν από τις προτάσεις 4, 6, 7 και 1 και εξηγούσε το 15,8% της διακύμανσης (βλ. Πίνακα 13). Η συσχέτιση των δύο παραγόντων ήταν $r = .35$ ($p < .001$).

Πίνακας 13
 Φορτίσεις των προτάσεων του Charismatic Leadership Scale

προτάσεις	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
Charisma 2	,865	
Charisma 3	,795	
Charisma 5	,641	
Charisma 4		,848
Charisma 6		,723
Charisma 7		,574
Charisma 1	,423	,487

Για να εξεταστεί και να επιβεβαιωθεί η καταλληλότητα αυτού του μοντέλου των δύο παραγόντων, πραγματοποιήθηκε εκ νέου επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι

μοντέλο αυτό είχε ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .95$, $RMSEA = .07$, $SRMR = .05$), καθώς προσέγγιζε τα κριτήρια των Hu και Bentler (1999). Επίσης ανάλυση με τη συνάρτηση χ^2 έδειξε ότι το νέο μοντέλο των δύο παραγόντων είχε σημαντικά καλύτερη προσαρμογή από το αρχικό μονοπαραγοντικό μοντέλο χωρίς την πρόταση 8 (διαφορά στο $\chi^2 (1) = 101.612 - 47.360 = 54.252$, $p < .001$). Οι τιμές β των 7 προτάσεων του Charismatic Leadership Scale παρουσιάζονται στον Πίνακα 14.

Πίνακας 14

Τιμές β των προτάσεων του Charismatic Leadership Scale

προτάσεις	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
Charisma 2	,67	
Charisma 3	,67	
Charisma 5	,69	
Charisma 1		,70
Charisma 4		,44
Charisma 6		,53
Charisma 7		,77

□ Εσωτερική σταθερότητα

Για την εξέταση της εσωτερικής σταθερότητας του Charismatic Leadership Scale πραγματοποιήθηκε ανάλυση με το δείκτη Cronbach's alpha στις τελικές κλίμακες που προέκυψαν από τις παραγοντικές αναλύσεις. Η πρώτη κλίμακα είχε $\alpha = .69$, ενώ η δεύτερη είχε $\alpha = .71$. Η τιμή του Cronbach's alpha για το σύνολο των προτάσεων ήταν $\alpha = .78$.

□ Συμπεράσματα

Συνολικά τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ελληνική έκδοση του Charismatic Leadership Scale αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης με ικανοποιητική εσωτερική σταθερότητα, αν και η προσαρμογή του απαιτήσε την αφαίρεση μιας πρότασης, ενώ εμφανίζει διαφορετική παραγοντική δομή από την πρωτότυπη έκδοση. Ερμηνείες των διαφορών στην παραγοντική δομή και η αφαίρεση της πρότασης θα αναπτυχθούν στο κεφάλαιο της συζήτησης.

7. Παραγοντική δομή και έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας Wisdom από το The Servant Leadership Questionnaire (Barbuto & Wheeler, 2006)

□ Έλεγχος της καταλληλότητας των δεδομένων

Υπήρχαν συνολικά 3 ελλείψεις τιμές στις προτάσεις της κλίμακας Wisdom, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από τη μέση τιμή του δείγματος στις εν λόγω μεταβλητές. Η αξιολόγηση των στατιστικών προϋποθέσεων οδήγησε σε μετατροπή τετραγωνικής ρίζας σε τέσσερις από τις προτάσεις της κλίμακας για να διορθωθεί η λοξότητα. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για πολυμεταβλητές ακραίες τιμές στις υπό διερεύνηση μεταβλητές χρησιμοποιώντας την απόσταση Mahalanobis, η οποία δεν κατέδειξε περιπτώσεις που αποτελούσαν πολυμεταβλητές ακραίες τιμές ($N = 421$). Δεν υπήρχαν άλλες σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τη γραμμικότητα και την ομοσκεδαστικότητα. Τέλος, δεν εμφανίστηκε πολυσυγγραμμικότητα ($r > .90$) ανάμεσα στις μεταβλητές.

□ Παραγοντική δομή

Για την εξέταση της παραγοντικής δομής της κλίμακας Wisdom, πραγματοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, με την οποία εξετάστηκε το μονοπαραγοντικό μοντέλο της πρωτότυπης κλίμακας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μονοπαραγοντικό μοντέλο είχε πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .99$, $RMSEA = .06$, $SRMR = .02$), με βάση τα κριτήρια των Hu και Bentler (1999). Δεν έγινε σύγκριση με κάποιο άλλο ανταγωνιστικό μοντέλο, καθώς και η διερευνητική παραγοντική ανάλυση υπέδειξε ένα μονοπαραγοντικό μοντέλο. Οι τιμές β των προτάσεων της κλίμακας Wisdom απεικονίζονται παρακάτω στον Πίνακα 15.

Πίνακας 15

Τιμές β των προτάσεων της υποκλίμακας Wisdom

προτάσεις	Παράγοντας 1
Wisdom 1	,73
Wisdom 2	,73
Wisdom 3	,78
Wisdom 4	,78
Wisdom 5	,78

□ Εσωτερική σταθερότητα

Για την εξέταση της εσωτερικής σταθερότητας της κλίμακας Wisdom πραγματοποιήθηκε ανάλυση με το δείκτη Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κλίμακα είχε τιμή $\alpha = .87$.

□ Συμπεράσματα

Συνολικά τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ελληνική έκδοση της κλίμακας Wisdom αποτελεί ένα εργαλείο με ικανοποιητική εσωτερική σταθερότητα και ίδια παραγοντική δομή με το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η: ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει τις συσχετίσεις του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς με τις μεταβλητές της έρευνας καθώς και μία ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης όπου οι μεταβλητές της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν για την πρόβλεψη της ηγεσίας.

□ Συσχετίσεις του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς με τις μεταβλητές

Προκειμένου να διερευνηθεί περαιτέρω το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης με το δείκτη Pearson's r ανάμεσα στο ερωτηματολόγιο και τις μεταβλητές της έρευνας. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 16) και έδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο συσχετίζεται με αναμενόμενο τρόπο με τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

Πίνακας 16

Συσχετίσεις του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς με τις μεταβλητές Ανθεκτικότητα, Σοφία, Ελπίδα, Αισιοδοξία και Χαρισματική Ηγεσία

SLBQ	SLBQ	Ανθεκτι- κότητα	Σοφία	Ελπίδα 1	Ελπίδα 2	Αισιοδοξία 1	Αισιοδοξία 2	Χαρισματική Ηγεσία 1	Χαρισματική Ηγεσία 2
SLBQ	--								
Ανθεκτικότητα	,82***	--							
Σοφία	,83***	,87***	--						
Ελπίδα-1 ¹	,81***	,88***	,87***	--					
Ελπίδα-2 ²	,34***	,58***	,48***	,55***	--				
Αισιοδοξία-1 ³	,70***	,74***	,65***	,71***	,47***	--			
Αισιοδοξία-2 ⁴	,26***	,24***	,20***	,21***	,11*	,32***	--		
Χαρισματική Ηγεσία-1 ⁵	,80***	,87***	,64***	,67***	,30***	,59***	,22***	--	
Χαρισματική Ηγεσία-2 ⁶	,62***	,73***	,73***	,70***	,54***	,56***	,13*	,53***	--

* $p < .05$

*** $p < .001$

¹ Πίστη στην επίτευξη στόχων - 1^η υποκλίμακα ερωτηματολογίου Hope Scale

² Δυναμική επίτευξη στόχων - 2^η υποκλίμακα ερωτηματολογίου Hope Scale

³ Αισιοδοξία - 1^η υποκλίμακα ερωτηματολογίου LOT

⁴ Απαισιοδοξία - 2^η υποκλίμακα ερωτηματολογίου LOT

⁵ Συλλογικό όραμα - 1^η υποκλίμακα ερωτηματολογίου Charismatic Leadership Scale

⁶ Εμπνέουσα υποκίνηση - χάρισμα - 2^η υποκλίμακα ερωτηματολογίου Charismatic Leadership Scale

□ Πρόβλεψη της Ηγεσίας από τις μεταβλητές Ανθεκτικότητα, Σοφία, Αισιοδοξία, Ελπίδα και Χαρισματική Ηγεσία

Προκειμένου να εξεταστεί περαιτέρω το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς πραγματοποιήθηκε μία ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, όπου οι μεταβλητές ανθεκτικότητα, σοφία, αισιοδοξία, ελπίδα, και χαρισματική ηγεσία χρησιμοποιήθηκαν για την πρόβλεψη της ηγεσίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Πίνακας 17), το μοντέλο ερμήνευσε 83,3% της διακύμανσης και ήταν στατιστικά σημαντικό, $F(8,369) = 244,202$, $p < .001$. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μεταβλητές Χαρισματική Ηγεσία-1 (Συλλογικό όραμα), Σοφία, Αισιοδοξία-1 (Αισιοδοξία) και Ελπίδα-1 (Πίστη στην επίτευξη στόχων) προέβλεπαν την αυξημένη ηγεσία, με τις μεταβλητές Χαρισματική Ηγεσία-1 (Συλλογικό όραμα) και Σοφία να είναι οι ισχυρότερες προβλέπουσες μεταβλητές.

Πίνακας 17

Παλινδρόμηση των μεταβλητών Ανθεκτικότητα, Σοφία, Αισιοδοξία, Ελπίδα και Χαρισματική Ηγεσία στη μεταβλητή της Ηγεσίας

	Ηγεσία	
	β	t
Ανθεκτικότητα	.14	2.53**
Σοφία	.37	7.56***
Αισιοδοξία-1	.15	4.60***
Αισιοδοξία-2	.02	0.97
Ελπίδα-1	.11	2.21*
Ελπίδα-2	-.14	-5.25***
Χαρισματική Ηγεσία-1	.36	11.97***
R ²	.83***	

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

□ Συμπεράσματα

Συνολικά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηγεσία μπορεί να περιγραφεί με ένα μοντέλο ενός παράγοντα καθώς το μονοπαριγοντικό μοντέλο εμφανίζει ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα. Το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς (Successful Leadership Behavior Questionnaire -

SLBQ) εμφανίζει υψηλή εσωτερική σταθερότητα και αξιοπιστία και ικανοποιητική εγκυρότητα κριτηρίου καθώς συσχετίζεται με αναμενόμενο τρόπο με τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα και με κλίμακες που μετράνε συναφείς έννοιες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η ηγεσία αποτελεί μία έννοια που έχει αδιαμφισβήτητα προκαλέσει παγκόσμιο ενδιαφέρον. Πληθώρα βιβλίων και άρθρων έχουν γραφτεί για την ηγεσία τόσο σε θεωρητικό-ακαδημαϊκό όσο και σε πιο πρακτικό-επαγγελματικό επίπεδο. Παρά την αφθονία της βιβλιογραφίας, η ηγεσία συνεχίζει να αποτελεί σημαντική πρόκληση για πολλούς ερευνητές και επαγγελματίες που ενδιαφέρονται για την κατανόηση της φύσης και της λειτουργίας της.

Πολλές θεωρίες και έρευνες έχουν επιχειρήσει να προσδιορίσουν τη φύση της ηγεσίας και τα συστατικά της. Παρόλα αυτά η έννοια της ηγεσίας δεν έχει επαρκώς διασαφηνιστεί. Πολλοί από τους ορισμούς καθώς και μεγάλος αριθμός θεωριών αλληλεπικαλύπτονται δημιουργώντας εννοιολογική ασάφεια και αντικρουόμενες προτάσεις σε σχέση με τη λειτουργία της ηγεσίας. Η αλληλεπικάλυψη των εννοιών και η ασάφεια που αυτή δημιουργεί αντανakλάται και στα εργαλεία που κατασκευάζονται και χρησιμοποιούνται για την καταγραφή, αποτύπωση και αξιολόγηση της ηγεσίας και των συστατικών της. Οι συνθήκες είναι δυσμενέστερες στον ελληνικό χώρο, όπου σπάνια κατασκευάζονται πρωτότυπα εργαλεία αξιολόγησης εννοιών που άπτονται της ηγεσίας και όπου τα υπάρχοντα μεταφρασμένα εργαλεία δεν προσαρμόζονται ικανοποιητικά για χρήση στα ελληνικά πλαίσια.

Η παρούσα διατριβή είχε ως βασικό στόχο την κατασκευή ενός πρωτότυπου, έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου αξιολόγησης αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών σε σύγχρονα εργασιακά πλαίσια. Σε αυτά τα πλαίσια η ηγεσία ορίστηκε ως μία διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει ένα σύνολο ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων και προσδιορίστηκε λειτουργικά με συμπεριφορές οι οποίες, εννοιολογικά, ταξινομούνται στις ακόλουθες διαστάσεις: (α) Όραμα, (β) Εμπνέουσα Επικοινωνία, (γ) Διανοητική Υποκίνηση, (δ) Ενθαρρυντική Ηγεσία, (ε) Προσωπική Αναγνώριση, (στ) Ηγεσία με το Παράδειγμα, (ζ) Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων, (η) Εκπαίδευση, (θ) Ενημέρωση, και (ι) Αλληλεπίδραση με την Ομάδα.

Προκειμένου να κατασκευαστεί το νέο ερωτηματολόγιο, το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς (Successful Leadership Behavior Questionnaire - SLBQ), ήταν προηγουμένως απαραίτητη η προσαρμογή στα ελληνικά και η εξέταση των ερωτηματολογίων ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκαν για

την κατασκευή του, καθώς και των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των μεταβλητών κριτηρίου.

Στο κεφάλαιο αυτό συζητούνται τα αποτελέσματα και οι εφαρμογές του ερωτηματολογίου, γίνεται αναφορά σε ζητήματα μεθοδολογίας και περιορισμών, προτείνονται μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις, και επισημαίνεται η συμβολή αυτής της διατριβής στην προαγωγή της επιστημονικής γνώσης.

ΤΟ ΜΟΝΟΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πολλές θεωρίες και έρευνες προσπάθησαν να προσδιορίσουν λειτουργικά την ηγεσία ώστε να την ποσοτικοποιήσουν. Ενώ οι πρώτες προσπάθειες εστίαζαν κυρίως σε συγκεκριμένες ιδιότητες, δεξιότητες, αξίες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας ακόμα και φυσικά χαρακτηριστικά, αργότερα η εστίαση μετατοπίστηκε σταδιακά σε συγκεκριμένες συμπεριφορές οι οποίες εμπλέκουν πλήρως τους υφισταμένους στη διαδικασία της εργασίας και παράλληλα ικανοποιούν κάποιες συναισθηματικές τους ανάγκες (βλ. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας).

Από τις πιο ολοκληρωμένες σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας, είναι αυτές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αποτελούν την πιο εξελιγμένη εκδοχή των θεωριών της χαρισματικής ηγεσίας καθώς αφενός περιλαμβάνουν τις περισσότερες και σημαντικότερες διαστάσεις που προτείνονται από τις θεωρίες αυτές και αφετέρου ενσωματώνουν σημαντικά στοιχεία των θεωριών της οραματικής ηγεσίας. Επιπλέον, υπάρχουν πολλά ερευνητικά ευρήματα (π.χ. Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994; Epitropaki & Martin, 2005a; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) που επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με δείκτες αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η κινητοποίηση, η απόδοση, και η δέσμευση. Ωστόσο, οι θεωρίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως άλλωστε και οι περισσότερες σύγχρονες θεωρίες, δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις δομικές αλλαγές που υφίστανται οι σύγχρονες επιχειρήσεις λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Αυτό το κενό στη βιβλιογραφία της ηγεσίας καλύπτουν οι θεωρίες της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας οι οποίες αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Οι θεωρίες αυτές, συνυπολογίζοντας τις τελευταίες τάσεις και εξελίξεις στη παγκόσμια οικονομία, περικλείουν στην προσέγγισή τους διαστάσεις που αυξάνουν τα συναισθήματα αυτοπεποίθησης και ελέγχου των υφισταμένων (π.χ. συμμετοχική λήψη αποφάσεων).

Προτείναμε έτσι ότι οι εννοιολογικές διαστάσεις που περιλαμβάνονται στις παραπάνω δύο θεωρίες είναι συμπληρωματικές και συμβάλλουν από κοινού στην κατανόηση και αξιολόγηση της έννοιας της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς. Προσδιορίσαμε, δηλαδή, λειτουργικά την ηγεσία με συμπεριφορές οι οποίες εννοιολογικά ταξινομούνται σε δέκα διαστάσεις, πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και πέντε διαστάσεις της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της

έρευνας έδειξαν ότι όλες οι συμπεριφορές που επιλέχθηκαν, με εξαίρεση δύο προτάσεις, είναι σημαντικές για την αξιολόγηση της ηγεσίας (φορτίσεις από .48 έως .88) και υποδεικνύουν τη λύση με ένα παράγοντα ως πιο κατάλληλη. Επιπλέον, ο παράγοντας αυτός εξηγεί αρκετά μεγάλο ποσοστό της διακύμανσης (56,7%) ενώ και η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση δείχνει ότι το μονοπαραγοντικό μοντέλο έχει ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα ($CFI = .98$, $RMSEA = .08$, $SRMR = .01$). Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εννοιολογικές διαστάσεις που προτείνουμε είναι σημαντικές για την αξιολόγηση της ηγεσίας στους σύγχρονους ελληνικούς οργανισμούς και ότι η ηγεσία μπορεί να περιγραφεί ικανοποιητικά με ένα μοντέλο ενός μόνο παράγοντα.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι ενδιαφέροντα και ιδιαίτερα σημαντικά τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Η σημαντικότητα των διαστάσεων και των συμπεριφορών, που αντλήθηκαν από προηγούμενες θεωρίες στο χώρο της ηγεσίας, επιβεβαιώνει ευρήματα παλαιότερων ερευνών που έχουν διενεργηθεί στη βάση των αντίστοιχων θεωριών, ενώ φαίνεται ότι και οι επιπλέον συμπεριφορές που προστέθηκαν, βάσει του δεύτερου σταδίου της έρευνας, διευρύνουν την εννοιολογική κατανόηση της ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά όμως, και ενώ φαίνεται να υπάρχει σύγκλιση ως προς τη σημαντικότητα και το περιεχόμενο των διαστάσεων, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν μία διαφορά ως προς τον αριθμό των διαστάσεων. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έρχονται σε αντίθεση με τις περισσότερες θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως μία έννοια που περιλαμβάνει από δύο (βλ. π.χ. Michigan studies, Ohio studies, θεωρία Χ και θεωρία Ψ, Managerial Grid κ.α.) μέχρι και πέντε διαστάσεις (βλ. π.χ. θεωρίες μετασχηματιστικής ηγεσίας, θεωρίες εξουσιοδοτημένης ηγεσίας, θεωρίες υπηρετικής ηγεσίας κ.α.) αλλά και με αρκετές προηγούμενες έρευνες οι οποίες μέσω του ερωτηματολογίου που κατασκευάζουν επιβεβαιώνουν το μοντέλο των πέντε παραγόντων (βλ. π.χ. Arnold, Arad, Rhoades, & Dragsow, 2000; Barbuto & Wheeler, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο της βιβλιογραφίας καθώς και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αυτό που φαίνεται να συμβαίνει είναι ότι εννοιολογικά η ηγεσία αποτελείται από ένα σύνολο διαστάσεων οι οποίες, ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις σε στατιστικό επίπεδο, είναι αλληλοεξαρτώμενες και συμμεταβαλλόμενες.

Προκύπτει συνεπώς ένα μοντέλο ενός μόνο παράγοντα ο οποίος όμως εννοιολογικά δύναται να απαρτίζεται από μία ομάδα διαστάσεων.

Είναι προφανές ότι λόγω του αντικειμένου μελέτης της παρούσας έρευνας και συνεπώς του μεθοδολογικού της σχεδιασμού, δεν είναι εφικτό να συζητηθούν τα αποτελέσματά της σε ερμηνευτικό επίπεδο. Ωστόσο, η διαφορά ανάμεσα στα ευρήματα προηγούμενων ερευνών, που υποστηρίζουν μοντέλα με περισσότερους από έναν παράγοντα και της παρούσας έρευνας, που υποστηρίζει ένα μονοπαραγοντικό μοντέλο, πιθανόν να μπορεί να εξηγηθεί στη βάση των πολιτισμικών διαφορών. Συγκεκριμένα, μία πιθανή εξήγηση είναι ότι οι έρευνες που υποστηρίζουν τα προαναφερθέντα πολυπαραγοντικά μοντέλα έχουν διενεργηθεί στο εξωτερικό, όπου αφενός οι συμμετέχοντες είναι πολύ περισσότερο εξοικειωμένοι με την διαδικασία της έρευνας στον εργασιακό χώρο, και αφετέρου οι προϊστάμενοι – ηγέτες συνήθως λαμβάνουν ειδική εκπαίδευση (coaching) σε κάθε μία από τις προτεινόμενες εννοιολογικές διαστάσεις. Το γεγονός αυτό μάλλον συνεπάγεται ότι οι προϊστάμενοι είναι σε θέση να εκδηλώσουν και τελικώς εκδηλώνουν πιο διακριτές συμπεριφορές και έτσι οι συμμετέχοντες είναι πιο εύκολο να τις αντιληφθούν και να τις αξιολογήσουν ως τέτοιες. Ο συνδυασμός, δηλαδή αυτός, ίσως τελικά να καθιστά τις διαστάσεις αυτές περισσότερο διακριτές μεταξύ τους τόσο σε επίπεδο εκδήλωσης όσο σε επίπεδο αξιολόγησης.

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Βασικός στόχος και κύριο αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας ήταν η δημιουργία ενός πρωτότυπου, έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου αξιολόγησης αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών σε σύγχρονα εργασιακά πλαίσια. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η αξιολόγηση του βαθμού των αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών των εργαζομένων σε σύγχρονα εργασιακά πλαίσια.

Το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς αποτελεί ένα μονοπαράγοντικό εργαλείο αξιολόγησης ηγετικών συμπεριφορών που αποτελείται από 68 προτάσεις. Οι συμμετέχοντες δηλώνουν τον βαθμό κατά τον οποίο θεωρούν ότι χαρακτηρίζονται, οι ίδιοι ή τα υπό αξιολόγηση άτομα, από κάθε μία από τις προτάσεις χρησιμοποιώντας μια 5βάθμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 5= συμφωνώ απόλυτα). Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του είναι περίπου 15 λεπτά. Οι συμμετέχοντες βαθμολογούν ή βαθμολογούνται για κάθε πρόταση του ερωτηματολογίου με κριτήριο το βαθμό που δηλώνουν ότι το περιεχόμενο της τους χαρακτηρίζει (τους ίδιους ή τα υπό αξιολόγηση άτομα). Οι βαθμολογίες που μπορούν να πάρουν, ή να δώσουν, ανά πρόταση κυμαίνονται από 1 μέχρι 5 βαθμούς και για το σύνολο του ερωτηματολογίου από 68 μέχρι 340 βαθμούς.

Το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε σύγχρονα εργασιακά πλαίσια στην Ελλάδα με κύριο στόχο την ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην ιδανική του χρήση συμπληρώνεται σε δύο φόρμες, ανάλογα όμως πάντα με το στόχο της αξιολόγησης. Όταν, για παράδειγμα, στόχος της αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη και εκπαίδευση κάποιου προϊστάμενου, συμπληρώνεται η φόρμα αυτοαξιολόγησης από τον ίδιο τον προϊστάμενο και η φόρμα της ετεροαξιολόγησης από κάθε μέλος της ομάδας των υφισταμένων. Αντίστοιχα, όταν στόχος της αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη και εκπαίδευση κάποιου μέλους της ομάδας των υφισταμένων, τότε συμπληρώνεται η φόρμα αυτοαξιολόγησης από το μέλος υπό αξιολόγηση και η φόρμα ετεροαξιολόγησης από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και τον προϊστάμενο. Στη συνέχεια γίνεται σύγκριση ανάμεσα στις δύο φόρμες ώστε να εντοπιστούν τυχόν αδύναμα σημεία τα οποία δύνανται να βελτιωθούν μέσω των διαδικασιών της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και για άλλες διαδικασίες των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα επιλογή, προαγωγή και αξιολόγηση προσωπικού, για ανατοποθέτηση στην εργασία (outplacement) κ.α. Τέλος, το ερωτηματολόγιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ερευνητικά, σε πλήθος ερευνών πεδίου σχετικών με την έννοια και τις συμπεριφορές της ηγεσίας. Είναι σαφές, ωστόσο, ότι σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιείται μόνο εκείνη η φόρμα του ερωτηματολογίου που αντιστοιχεί στο στόχο της αξιολόγησης ή της έρευνας.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Προκειμένου να κατασκευαστεί το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς ήταν προηγουμένως απαραίτητη η μετάφραση και προσαρμογή στα ελληνικά, αλλά και ο έλεγχος της παραγοντικής δομής, της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή του, καθώς και των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των μεταβλητών κριτηρίου.

Τόσο το ερωτηματολόγιο εξουσιοδοτημένης ηγεσίας (The Empowering Leadership Questionnaire; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000), όσο και οι κλίμακες μετασχηματιστικής ηγεσίας (Vision, Inspirational communication, Intellectual stimulation, Supportive leadership, Personal recognition; Rafferty & Griffin, 2004) που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή του Ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς εμφάνισαν στην ελληνική τους έκδοση ίδια παραγοντική δομή και εξίσου καλή εσωτερική σταθερότητα με τα αντίστοιχα πρωτότυπα ερωτηματολόγια. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει αφενός τη σωστή προσαρμογή των ερωτηματολογίων στην ελληνική γλώσσα και αφετέρου ότι δεν υπάρχουν σημαντικές πολιτισμικές διαφορές που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση των συγκεκριμένων μεταβλητών.

Σε ότι αφορά τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της εγκυρότητας κριτηρίου, ίδια παραγοντική δομή και εξίσου καλή εσωτερική σταθερότητα με το πρωτότυπο εργαλείο, είχαν τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της ανθεκτικότητας (The Resilience Scale; Wagnild, & Young, 1993) και της σοφίας (υποκλίμακα Wisdom από το The Servant Leadership Questionnaire; Barbuto & Wheeler, 2006).

Κάποιες διαφορές ανάμεσα στην παραγοντική δομή του πρωτότυπου εργαλείου και της αντίστοιχης ελληνικής έκδοσης βρέθηκαν στα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της αισιοδοξίας (Life Orientation Test; Scheier & Carver, 1985), της ελπίδας (The Hope Scale; Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle, & Harney, 1991) και της χαρισματικής ηγεσίας (Charismatic Leadership Scale; De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weide, Wilderom, 2005).

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης της ελληνικής έκδοσης του ερωτηματολογίου αξιολόγησης της αισιοδοξίας υποστηρίζουν τη δι-παραγοντική δομή του εργαλείου, σε αντίθεση με το πρωτότυπο εργαλείο που παρουσιάζεται από τους κατασκευαστές του ως μονοπαραγοντικό. Τα αποτελέσματα αυτά ωστόσο, είναι μάλλον αναμενόμενα, καθώς πολλές έρευνες που έχουν βασιστεί στο πρωτότυπο εργαλείο (βλ. π.χ. Chang & McBride-Chang, 1996; Marshall, Wortman, Kusulas, Hervig, & Vickers, 1992; Kubzansky, Kubzansky, & Maselko, 2004) αλλά και στο αναθεωρημένο εργαλείο (βλ. π.χ. Herzberg, Glaesmer, & Hoyer, 2006) έχουν καταλήξει σε επιβεβαίωση του δι-παραγοντικού μοντέλου.

Συμπερασματικά λοιπόν, το LOT, στην ελληνική του έκδοση, αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο αξιολόγησης δύο παραγόντων, της αισιοδοξίας και της απαισιοδοξίας, ενώ η θετική μέτρια συσχέτιση ανάμεσα στους δύο παράγοντες, επιβεβαιώνει ότι οι δύο παράγοντες συσχετίζονται αλλά δεν είναι συνώνυμοι. Αναλυτικότερα, στην ελληνική του έκδοση, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο παράγοντες, με μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ τους ($r = .23, p < 0.001$), που εξηγούν το 53.9% της διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας (παράγοντας “αισιοδοξία”) αποτελείται από τις θετικά διατυπωμένες προτάσεις, τις προτάσεις 1, 3, 4 και 7 και εξηγεί το 36.8% της διακύμανσης. Ο δεύτερος παράγοντας (παράγοντας “απαισιοδοξία”) αποτελείται από τις αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις, τις προτάσεις 2, 5, 6 και 8 και εξηγεί το 17.1% της διακύμανσης.

Συγκεκριμένα, οι προτάσεις που αντιστοιχούν στον παράγοντα “αισιοδοξία” ($\alpha = .73$) είναι:

7) Πιστεύει στην άποψη ότι “κάθε εμπόδιο για καλό” (q56),

1) Σε αβέβαιες καταστάσεις προσδοκεί το καλύτερο (q53),

3) Βλέπει τη θετική πλευρά των πραγμάτων (q111),

4) Είναι αισιόδοξος/η σχετικά με το μέλλον του/της (q83),

και οι προτάσεις που αντιστοιχούν στον παράγοντα “απαισιοδοξία” ($\alpha = .63$) είναι:

2) Θεωρεί ότι αν κάτι μπορεί να του/της πάει στραβά θα του/της πάει (q65),

5) Δεν είναι αισιόδοξος/αισιόδοξη σχετικά με την εξέλιξη των πραγμάτων (q36),

8) Δεν πιστεύει ότι θα του συμβεί κάτι καλό (q44),

6) Θεωρεί ότι τίποτα δεν θα έχει το αποτέλεσμα που θα ήθελε (q99).

Σε ότι αφορά το εργαλείο αξιολόγησης της ελπίδας, η διαφορά ανάμεσα στην πρωτότυπη και την ελληνική έκδοση, δεν έγκειται στον αριθμό των παραγόντων, αλλά στα συστατικά του κάθε παράγοντα. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης της ελληνικής έκδοσης επιβεβαιώνουν την ύπαρξη δύο παραγόντων, όπως και στο πρωτότυπο εργαλείο, είναι όμως διαφορετικοί από αυτούς που προτείνουν οι κατασκευαστές του. Συγκεκριμένα, οι Snyder et al. (1991) επιβεβαιώνουν την ύπαρξη των εξής δύο παραγόντων:

(α) “αποφασιστικότητα κατευθυνόμενη προς τους στόχους” ο οποίος περιλαμβάνει τις παρακάτω προτάσεις:

- 2) Ενεργεί δυναμικά για την επιδίωξη των στόχων του/της (q20-agency1),
- 6) Οι προηγούμενες εμπειρίες του/της του/την προετοίμασαν καλά για το μέλλον του/της (q43-agency2),
- 7) Είναι σχετικά επιτυχημένος/η στη ζωή (q73-agency3),
- 8) Πετυχαίνει τους στόχους που θέτει για τον εαυτό του/της (q106-agency4),

και

(β) “προγραμματισμό τρόπων προς επίτευξη των στόχων” ο οποίος περιλαμβάνει τις παρακάτω προτάσεις:

- 1) Μπορεί να σκεφτεί πολλούς τρόπους για να βγει από μία δύσκολη κατάσταση (q109-pathways1),
- 3) Πιστεύει ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ξεπεραστεί ένα πρόβλημα (q11-pathways2),
- 4) Μπορεί να σκεφτεί πολλούς τρόπους για να αποκτήσει τα πιο σημαντικά για αυτόν/αυτήν πράγματα (q16-pathways3),
- 5) Ακόμα και όταν οι άλλοι απογοητεύονται, αυτός/αυτή ξέρει ότι μπορεί να βρει ένα τρόπο για να λύσει το πρόβλημα (q86-pathways4).

Τα αποτελέσματα της ελληνικής έκδοσης της κλίμακας επιβεβαιώνουν την ύπαρξη δύο παραγόντων, οι προτάσεις όμως κατανέμονται διαφορετικά στους παράγοντες. Συγκεκριμένα, στην ελληνική έκδοση οι προτάσεις που αντιστοιχούν στον παράγοντα “πίστη στην επίτευξη στόχων” ($\alpha = .66$) είναι:

- 5) Ακόμα και όταν οι άλλοι απογοητεύονται, αυτός/αυτή ξέρει ότι μπορεί να βρει ένα τρόπο για να λύσει το πρόβλημα (q86-pathways4),
- 6) Οι προηγούμενες εμπειρίες του/της του/την προετοίμασαν καλά για το μέλλον του/της (q43-agency2),
- 7) Είναι σχετικά επιτυχημένος/η στη ζωή (q73-agency3),
- 1) Μπορεί να σκεφτεί πολλούς τρόπους για να βγει από μία δύσκολη κατάσταση (q109-pathways1),
- 3) Πιστεύει ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ξεπεραστεί ένα πρόβλημα (q11-pathways2),

και οι προτάσεις που αντιστοιχούν στον παράγοντα “δυναμική επίτευξη στόχων” ($\alpha = .81$) είναι:

- 2) Ενεργεί δυναμικά για την επιδίωξη των στόχων του/της (q20-agency1),
- 4) Μπορεί να σκεφτεί πολλούς τρόπους για να αποκτήσει τα πιο σημαντικά για αυτόν/αυτήν πράγματα (q16-pathways3),
- 8) Πετυχαίνει τους στόχους που θέτει για τον εαυτό του/της (q106-agency4).

Τα αποτελέσματα της εξέτασης της παραγοντικής δομής της κλίμακας δεν είναι αναμενόμενα. Είναι, ωστόσο, ενδιαφέροντα και σημαντικά καθώς δημιουργούν ερωτηματικά σχετικά με την παραγοντική δομή της κλίμακας, τουλάχιστον στην ελληνική της έκδοση. Το γεγονός ότι οι δύο παράγοντες μαζί εξηγούν σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης καθώς και ότι έχουν μεταξύ τους μέτρια θετική συσχέτιση μάλλον επιβεβαιώνει τους κατασκευαστές του που θέλουν τα δύο αυτά συστατικά προσθετικά, θετικά συσχετιζόμενα αλλά όχι συνώνυμα. Και τα δύο είναι απαραίτητα, αλλά κανένα από μόνο του δεν είναι αρκετό για να ορίσει την ελπίδα. Παρόλα αυτά περαιτέρω έρευνα είναι απαραίτητη για τη διασαφήνιση των συστατικών των παραγόντων της κλίμακας στην ελληνική της έκδοση.

Συμπερασματικά, η κλίμακα Hope Scale, στην ελληνική της έκδοση, αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο δι-παραγοντικό εργαλείο αξιολόγησης της ελπίδας, ενώ η θετική μέτρια συσχέτιση ανάμεσα στους δύο παράγοντες, επιβεβαιώνει ότι οι δύο παράγοντες συσχετίζονται αλλά δεν είναι συνώνυμοι. Αναλυτικότερα, στην ελληνική του έκδοση το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της ελπίδας αποτελείται από δύο παράγοντες που έχουν μέτρια συσχέτιση μεταξύ τους ($r = .36$, $p < .001$) και εξηγούν το 60.7% της διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας (παράγοντας “πίστη στην επίτευξη στόχων”)

αποτελείται από πέντε προτάσεις, τις προτάσεις 5, 6, 7, 1 και 3 και εξηγεί το 47,2% της διακύμανσης. Ο δεύτερος παράγοντας (παράγοντας “δυναμική επίτευξη στόχων”) αποτελείται από τρεις προτάσεις, τις προτάσεις 2, 4 και 8 και εξηγεί το 13,4% της διακύμανσης.

Τέλος, διαφορετικότητα στην παραγοντική δομή προέκυψε ανάμεσα στην πρωτότυπη και την ελληνική έκδοση της κλίμακας χαρισματικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, κατά την εξέταση της παραγοντικής δομής της ελληνικής έκδοσης του Charismatic Leadership Scale η μη ορθογώνια περιστροφή δεν μπορούσε να συγκλίνει γεγονός που συχνά υποδηλώνει πρόβλημα στη συνοχή των προτάσεων του ερωτηματολογίου. Συνεπώς, με βάση την εξέταση των αλληλοσυσχετίσεων των προτάσεων της κλίμακας, κρίθηκε σκόπιμο να αφαιρεθεί η πρόταση “8) Πιστεύει ακράδαντα ότι κάνει το σωστό (q12)”, η οποία είχε πολύ χαμηλές αλλά και αντίστροφες συσχετίσεις με τις άλλες προτάσεις της κλίμακας, ώστε να αποσαφηνιστεί η παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου. Δύο είναι οι πιθανότεροι λόγοι για την ανάγκη αφαίρεσης αυτής της πρότασης: είτε δεν έγινε σωστή προσαρμογή αυτής της ερώτησης στο ελληνικό περιβάλλον είτε λόγω άλλων πολιτισμικών διαφορών.

Άλλο ένα θέμα που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι στην πρωτότυπη της έκδοση, η κλίμακα χρησιμοποιείται ως μονοπαραγοντικό εργαλείο αξιολόγησης της χαρισματικής ηγεσίας (βλ. De Hoogh et al., 2005). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ωστόσο, υποστηρίζουν την ύπαρξη δύο παραγόντων. Δεδομένου, όμως, ότι οι De Hoogh et al. (2005) δεν παρουσιάζουν κάποια παραγοντική ανάλυση στην οποία να βασίζονται τη χρήση της κλίμακας ως μονοδιάστατο εργαλείο, το πιθανότερο είναι ότι η κλίμακα αποτελεί και στην πρωτότυπη έκδοσή της ένα δι-παραγοντικό εργαλείο αξιολόγησης της χαρισματικής ηγεσίας. Παρόλα αυτά συνιστάται περαιτέρω έρευνα για τη διασαφήνιση της παραγοντικής δομής της κλίμακας στην ελληνική της έκδοση.

Συμπερασματικά, λοιπόν, το Charismatic Leadership Scale, στην ελληνική του έκδοση, αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο δι-παραγοντικό εργαλείο αξιολόγησης της χαρισματικής ηγεσίας, ενώ η θετική μέτρια συσχέτιση ανάμεσα στους δύο παράγοντες, επιβεβαιώνει ότι οι δύο παράγοντες συσχετίζονται αλλά δεν είναι συνώνυμοι. Αναλυτικότερα, η κλίμακα στην ελληνική της έκδοση,

μετά την αφαίρεση της πρότασης 8 ("Πιστεύει ακράδαντα ότι κάνει το σωστό"), αποτελείται από δύο παράγοντες, με μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ τους ($r = .35, p < .001$), που εξηγούν το 59,6% της διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας (παράγοντας "συλλογικό όραμα") αποτελείται από τις προτάσεις 2, 3 και 5 και εξηγεί το 43,8% της διακύμανσης. Ο δεύτερος παράγοντας (παράγοντας "εμπνέουσα υποκίνηση") αποτελείται από τις προτάσεις 4, 6, 7 και 1 και εξηγεί το 15,8% της διακύμανσης.

Οι προτάσεις που αντιστοιχούν στον παράγοντα "συλλογικό όραμα" ($\alpha = .69$) είναι:

- 2) Δίνει έμφαση στη σημαντικότητα του να είμαστε δεσμευμένοι στις αξίες και τα πιστεύω μας (q10),
- 5) Δείχνει πίστη στα ιδανικά, τα πιστεύω και τις αξίες του/της (q107),
- 3) Παραβλέπει προσωπικά συμφέροντα και κάνει προσωπικές θυσίες για το καλό ενός στόχου ή οράματος (q05).

Οι προτάσεις που αντιστοιχούν στον παράγοντα "εμπνέουσα υποκίνηση-χάρisma" ($\alpha = .71$) είναι:

- 1) Έχει όραμα και εικόνα για το μέλλον (q33),
- 6) Έχει υψηλό βαθμό αυτοπεποίθησης (q19),
- 7) Θέτει υψηλά στάνταρ απόδοσης (q97),
- 4) Παρακινεί τα μέλη της ομάδας να κάνουν προσπάθειες πέραν του καθηκοντος και προσωπικές θυσίες (q63).

Εν κατακλείδι, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όλα τα εργαλεία, όπως προσαρμόστηκαν και χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα ήταν έγκυρα και αξιόπιστα και στην ελληνική τους έκδοση, μολοντί σε δύο από αυτά βρέθηκαν κάποιες διαφορές στην παραγοντική δομή της ελληνικής τους έκδοσης σε σχέση με τα αντίστοιχα πρωτότυπα. Τα ερωτηματολόγια αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν αυτόνομα στην Ελλάδα για την αξιολόγηση των συγκεκριμένων μεταβλητών, αν και συνιστάται περαιτέρω έρευνα για την επιβεβαίωση της παραγοντικής τους δομής, ιδιαίτερα σε ότι αφορά το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της ελπίδας και το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της χαρισματικής ηγεσίας. Αναλυτικά, όλα τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρουσιάζονται στην τελική ελληνική τους έκδοση στο Παράρτημα Δ (Πίνακες 1-7).

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα διατριβή εξέτασε την έννοια της ηγεσίας και ένα πρωτότυπο εργαλείο αξιολόγησής της στους σύγχρονους ελληνικούς οργανισμούς προτείνοντας την ενοποίηση δύο σημαντικών και σύγχρονων προσεγγίσεων της ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας διασαφήνισαν την έννοια και τα συστατικά της ηγεσίας, τουλάχιστον στον σύγχρονο ελληνικό χώρο, ενώ επιπλέον έδειξαν ότι όλες οι προτεινόμενες διαστάσεις της ηγεσίας προσθέτουν στην εννοιολογική κατανόησή της. Τα ευρήματα αυτά έχουν κάποιες προεκτάσεις για τη μελέτη, κατανόηση και χρήση της έννοιας της ηγεσίας στους σύγχρονους ελληνικούς οργανισμούς.

Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ορισμένες θεωρητικές προεκτάσεις σχετικά με τη μελέτη της ηγεσίας σε εργασιακά πλαίσια. Οι σημαντικότερες σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις στο χώρο, και συγκεκριμένα η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτή της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας, αναπτύσσουν η κάθε μία την προσέγγισή τους γύρω από πέντε διαφορετικές και εννοιολογικά διακριτές διαστάσεις. Σταθερό εύρημα των μελετών που επιχειρούν να εξετάσουν τις δύο παραπάνω θεωρίες αποτελεί ένα μοντέλο ηγεσίας πέντε παραγόντων, αντίστοιχων με τις διαστάσεις που προτείνονται από την κάθε θεωρία. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας όμως, δείχνουν ότι η ηγεσία μπορεί να περιγραφεί πληρέστερα με την ενοποίηση των εννοιολογικών διαστάσεων που προτείνονται από τις δύο αυτές θεωρητικές προσεγγίσεις. Με τον τρόπο αυτό, αυτή η διατριβή γεφυρώνει δύο σημαντικές θεωρίες ηγεσίας, αυτή της μετασχηματιστικής και αυτή της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας. Το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας είναι ένα συνεκτικό μοντέλο κατανόησης και αξιολόγησης της ηγεσίας.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έχουν ορισμένες ερευνητικές προεκτάσεις αναφορικά με τη μελέτη της ηγεσίας στους σύγχρονους ελληνικούς οργανισμούς. Σταθερό εύρημα των περισσότερων ερευνών που έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιήσει παρόμοιου τύπου ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής, αλλά και της εξουσιοδοτημένης, ηγεσίας αποτελεί η θετική τους συσχέτιση με δείκτες αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων, η κινητοποίηση και η απόδοση (Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994), η ταυτοποίηση με την οργάνωση (Epitropaki & Martin, 2005a) και η

δέσμευση στην οργάνωση (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Προεκτείνοντας τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αντίστοιχες θετικές συσχετίσεις είναι λογικό να αναμένονται ανάμεσα στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση, την κινητοποίηση, την απόδοση, την ταυτοποίηση και τη δέσμευση στην οργάνωση.

Τέλος, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έχουν μία σειρά από πρακτικές προεκτάσεις αναφορικά με την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας σε σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, και συνάμα αναφορικά με τις διαδικασίες της επιλογής, της αξιολόγησης, της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης των ηγετικών στελεχών αλλά και εκείνων των στελεχών που πρόκειται να προαχθούν προκειμένου να αναλάβουν θέσεις με αυξημένα ηγετικά καθήκοντα. Σε κάθε περίπτωση, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν τους σημαντικούς τομείς στους οποίους θα πρέπει να εστιάσουν οι αντίστοιχες διαδικασίες και πρακτικές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθεί η, όσο το δυνατόν, αποτελεσματικότερη άσκηση ηγεσίας.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας. Πρώτον, οι εταιρείες είναι ζωντανοί οργανισμοί με διαρκείς αλληλεπιδράσεις τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Δεύτερον, η ηγεσία είναι μία διαδικασία συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη (προϊσταμένου) και της ομάδας των οπαδών (υφισταμένων) η οποία εμφανίζεται και λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, επίσης αλληλεπιδρά συνεχώς τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον και στο οποίο παρεμβάλλονται πολλές μεταβλητές, όπως η οργανωτική κουλτούρα, το κλίμα κλπ. Τρίτον, οι διαδικασίες αξιολόγησης στο χώρο εργασίας, και όχι μόνο, δημιουργούν πολύ συχνά στους συμμετέχοντες ερωτηματικά και φόβο σχετικά με το λόγο που πραγματοποιούνται και τον τρόπο που χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματά τους. Τέλος, πολύ συχνά δεν παρέχεται εύκολα η δυνατότητα πρόσβασης για έρευνα σε χώρους εργασίας. Συνυπολογίζοντας τους παραπάνω περιορισμούς καθίσταται σαφές ότι η έρευνα σε χώρους εργασίας γενικότερα και η αξιολόγηση της ηγεσίας και των συμπεριφορών της ειδικότερα, είναι μία δύσκολη διαδικασία κατά την οποία πρέπει να λαμβάνονται πολλοί παράγοντες υπόψη.

Σε αυτά τα πλαίσια, τρεις είναι οι σημαντικότεροι περιορισμοί της παρούσας έρευνας. Αφενός, το μέγεθος του δείγματος δεν ήταν αρκετά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό όλων των επαγγελμάτων και ηλικιών ώστε να μπορούμε να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τη γενικευσιμότητα του μοντέλου και κατ' επέκταση του ερωτηματολογίου στο σύνολο του πληθυσμού. Αφετέρου, δεν υπήρχε η δυνατότητα να γίνει σύγκριση του ερωτηματολογίου με δείκτες αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων, η κινητοποίηση, η απόδοση, η ταυτοποίηση και η δέσμευση στην οργάνωση. Επιπλέον, δεν υπήρχε η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί η έρευνα με παράλληλη συμμετοχή των προϊσταμένων και του κάθε μέλους της ομάδας των υφισταμένων.

Για την καλύτερη αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών προτείνεται το επόμενο στάδιο της έρευνας να γίνει από τα αρμόδια τμήματα των ίδιων των οργανισμών (εσωτερική έρευνα) με την πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και στις δύο φόρμες και την παράλληλη ενσωμάτωση των δεικτών αποτελεσματικότητας της

ηγεσίας. Μία τέτοια έρευνα θα δώσει περισσότερα στοιχεία για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου ενώ θα επιβεβαιώσει τη θετική του συσχέτιση με τους δείκτες αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Τέλος, προτείνεται περαιτέρω έρευνα για όλα τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα ώστε να επιβεβαιωθεί η παραγοντική τους δομή, η εγκυρότητα τους και η αξιοπιστία τους στην ελληνική τους έκδοση.

ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η παρούσα διατριβή συνιστά μία σημαντική συνεισφορά τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο. Συνεισφέρει στην εννοιολογική κατανόηση και αξιολόγηση της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς καθώς προτείνει και εξετάζει ένα νέο μονοπαραγοντικό εργαλείο αξιολόγησής της, το οποίο αποσαφηνίζει την έννοια της ηγεσίας και τις συμπεριφορές με τις οποίες αυτή εκδηλώνεται στα σύγχρονα εργασιακά πλαίσια. Επιπλέον, εμπλουτίζει την ελληνική βιβλιογραφία με το πρώτο ελληνικό, έγκυρο και αξιόπιστο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια. Το εργαλείο αυτό, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, μπορεί να χρησιμεύσει ιδιαίτερα στην εφαρμοσμένη οργανωτική ψυχολογία, αλλά και σε έρευνες πεδίου σχετικές με την έννοια της ηγεσίας. Τέλος, έμμεση συνεισφορά της παρούσας διατριβής είναι τα επτά διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία αξιολόγησης διάφορων μεταβλητών, όπως για παράδειγμα της αισιοδοξίας, της ανθεκτικότητας, και της ελπίδας, τα οποία μεταφράστηκαν, προσαρμόστηκαν και ελέγχθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και επίσης μπορούν να χρησιμεύσουν σε πλήθος ερευνών στην Ελλάδα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα διατριβή είχε ως κύριο στόχο την κατασκευή ενός πρωτότυπου, έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου αξιολόγησης των ηγετικών συμπεριφορών σε εργασιακά πλαίσια για χρήση από τους σύγχρονους οργανισμούς στην Ελλάδα. Η κατασκευή του βασίστηκε στην ενοποίηση δύο σημαντικών σύγχρονων θεωριών ηγεσίας, αυτή της μετασχηματιστικής και αυτή της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η παρούσα διατριβή πρότεινε ότι οι εννοιολογικές διαστάσεις που προτείνονται από αυτές τις θεωρίες είναι συμπληρωματικές και συμβάλλουν από κοινού στην κατανόηση και αξιολόγηση της έννοιας της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ηγεσία μπορεί να περιγραφεί ικανοποιητικά με ένα μονοπαραγοντικό μοντέλο και ότι το Ερωτηματολόγιο Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο για την αξιολόγηση της ηγεσίας σε σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα στην Ελλάδα. Τα ευρήματα αυτά έχουν διάφορες προεκτάσεις για τη μελέτη, εννοιολογική κατανόηση και αξιολόγηση της ηγεσίας σε διάφορα επίπεδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahern, N. R., Kiehl, E. M., Sole, M. L., & Byers, J. (2006). A review of instruments measuring resilience. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 29, 103-125.
- Alon, I. & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48, 501-512.
- Andersson, G. (1996). The benefits of optimism: a meta-analytic review of the Life Orientation Test. *Personality and Individual Differences*, 21, 719-725.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Aroian, K. J., Schappler-Morris, N., Neary, S., Spitzer, A., & Tran, T. V. (1997). Psychometric evaluation of the Russian Language version of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Management*, 5, 151-164.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *Construct validation and norms for the multifactor leadership questionnaire (MLQ-Form 5X)*. New York: Center for leadership studies, Binghamton University, State University of New York.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (1990). Operationalizing charismatic leadership using a level-of-analysis framework. *Leadership Quarterly*, 1, 193-208.
- Ayman, R. (1992). Establishing a global view of leadership: East meets west. In *Proceedings of the 22nd International Congress of Applied Psychology* (pp. 95-96). Hove, UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ayman, R. (2004). Situational and contingency approaches to leadership. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 148-170). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baehr, M. E. (1992). *Predicting Success in Higher Level Positions: A Guide to the System for Testing and Evaluation of Potential*. New York: Quorum.
- Baker, G. A. (1994). *A handbook on the community college in America: Its history, mission, and management*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Bales, R. F. (1951). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2002). Becoming a servant leader: Do you have what it takes? *NebGuide G02-1481-A*. Lincoln: University of Nebraska Cooperative Extension.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-326.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm in leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders. In R.E. Riggio, S.E., Murphy, & F.J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (pp. 105-118). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 509-527.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership Development: Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Prepermission Set*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, 45, 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Bavelas, A. (1960). Leadership: Man and function. *Administrative Science Quarterly*, 4, 491-498.

- Beck, A. T. (1967). *Depression: Clinical, experimental, and theoretical aspects*. New York: Harper & Row.
- Beck, A. T., Weissman, A., Lester, D., & Trexler, L. (1974). The measurement of pessimism: The hopelessness scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 861-865.
- Behling, O. & Starke, F. A. (1973). The postulates of expectancy theory. *Academy of Management Journal*, 16, 373-388.
- Bellows, R. M. (1959). *Creative Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology*. New York, NY: Holt.
- Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York: Appleton-Century.
- Blackmar, F. W. (1911). Leadership in reform. *American Journal of Sociology*, 16, 626-644.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. (1987). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43, 579-597.
- Brown, D. J. & Kepling, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: the role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16, 245-272.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burger, J. M. & Cooper, H. M. (1979). The desirability of control. *Motivation and Emotion*, 3, 381-393.
- Cantril, H. (1964). The human design. *Journal of Individual Psychology*, 20, 129-136.
- Carlyle, T. (1841). On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History. In H. Murch (Ed.), *Carlyle's heroes and hero worship*. Boston: D. C. Heath and Co. Publishers, 1913.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R.E. Riggio, S.E., Murphy, & F.J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (pp. 55-74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cattell, R. B. (1951). New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. *Human Relations*, 7, 161-184.

- Chang, E. C. (2001) (Ed.). *Optimism and pessimism: implications for theory, research, and practice*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Chang, L. & McBride-Chang, C. (1996). The Factor Structure of the Life Orientation Test. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 325-329.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J. A., Kanungo, R., N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997) Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of Charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 290-302.
- Crouch, A. & Yetton, P. (1987). Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 384-396.
- Crowne, D. P. & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York: Wiley.
- Dansereau, F. & Yammarino, F. J. (Eds.) (1998). *Leadership: The multiple-level approaches contemporary and alternative* (vol. 24, Part B, pp. 23-30). London: JAI Press.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16, 17-38.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and

- performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Entrialgo, M., Fernandez, E., & Vazquez C. (2000). Characteristics of Managers as Determinants of Entrepreneurial Orientation, *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1, 187-205.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005a). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005b). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659-676.
- Erickson, R. C., Post, R., & Paige, A. (1975). Hope as a psychiatric variable. *Journal of Clinical Psychology*, 31, 324-329.
- Ettling, J. T. & Jago, A. G. (1988). Participation under conditions of conflict: More on the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Management Studies*, 25, 73-83.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59, 172-178.
- Farber, M. L. (1968). *Theory of suicide*. New York: Funk & Wagnall's.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 522-527.
- Fibell, B. & Hale, W. D. (1978). The Generalized Expectancy for Success Scale-A new Measure. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 924-931.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advance in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Bekowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (2002). The curious role of cognitive resources in leadership. In R.E. Riggio, S.E. Murphy, and F.J. Pirozzolo

- (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (pp. 91-104). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fiedler, F. E. & Link, T. G. (1994). Leader intelligence, interpersonal stress, and task performance. In R.J. Sternberg, & R.K. Wagner (Eds.), *Mind in Context: Interactionist Perspectives on Human Intelligence* (pp. 152-167). New York: Cambridge University Press.
- Field, R. H. G. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4, 249-257.
- Field, R. H. G. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 67, 523-532.
- Field, R. H. G., & House, R. J. (1990). A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, 75, 362-366.
- Field, R. H. G., Read, P. C., & Louviere, J. J. (1990). The effect of situation attributes on decision making choice in the Vroom-Jago model of participation in decision making. *Leadership Quarterly*, 1, 165-176.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Krotzkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2, 245-287.
- Foa, U. G. (1957). Relation of worker's expectation to satisfaction with supervisor. *Personnel Psychology*, 10, 161-168.
- Frank, J. D. (1968). The role of hope in psychotherapy. *International Journal of Psychiatry*, 5, 383-395.
- Frankl, V. (1963). *Man's search for meaning*. New York: Washington Square Press.
- French, T. M. (1952). *The integration of behaviour: Vol. 1. Basic postulates*. Chicago: University of Chicago Press.
- French, J. R., Jr. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Galton, F. (1870). *Hereditary genius*. New York: Appleton.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of Sociology*, 15, 291-316.
- Geers, A. L., Helfer, S. G., Kosbab, K., Weiland, P. E., & Landry, S. J. (2005). Reconsidering the role of personality in placebo effects: Dispositional optimism, situational expectations, and the placebo response. *Journal of Psychosomatic Research*, 58, 121-127.

- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W., Jr. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345-353.
- Gerth, H. & Mills, C. W. (1952). *Character and social structure*. New York: Harcourt Brace.
- Gibb, C. A. (1968). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*, (2nd ed., vol. 4, pp. 205-282). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (Eds.) (2004), *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5, 18-20.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gottschalk, L. A. (1974). A Hope Scale applicable to verbal samples. *Archives of General Psychiatry*, 30, 779-785.
- Gouldner, A. W. (1950). *Studies in leadership*. New York: Harper.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8, 285-291.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Green, W. J. (1994). Transformational leadership as a predictor of effectiveness, extra effort, and satisfaction in higher education. (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University, 1994). *Dissertation Abstracts International*, 55, No. 08, 9432121.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1972). *The institution as servant*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, J. & Donnell, S. M. (1979). Managerial achievement: The personal side of behavioral theory. *Human Relations*, 32, 77-101.
- Hanges, P. J. & Dickson, M. W. (2004). The development and validation of the Globe culture and leadership scales. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, vol. 1. (pp. 205-218). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140.
- Heilman, M. E., Hornstein, H. A., Cage, J. H., & Herschlag, J. K. (1984). Reactions to prescribed leader behavior as a function of

- role perspective: The case of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology*, 69, 50-60.
- Heilemann, M. V., Lee, K., & Kury, F. S. (2003). Psychometric properties of the Spanish version of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Management*, 11, 61-72.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational Factors in Leadership*. Columbus: Ohio State University Press.
- Hemphill, J. K. (1955). Leadership behavior associated with the administrative reputations of college departments. *Journal of Educational Psychology*, 46, 385-401.
- Heppner, P. P., & Petersen, C. H. (1982). The development and implications of a personal problem-solving inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29, 66-75.
- Hersey, P. (1984). *The situational leader*. New York: Warner.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1984). *Management of Organizational Behavior* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Herzberg, P. Y., Glaesmer, H., & Hoyer, J. (2006). Separating Optimism and Pessimism: A Robust Psychometric Analysis of the Revised Life Orientation Test (LOT-R). *Psychological Assessment*, 18, 433-438.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3, 43-54.
- Hollander, E. P. & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt Brace.
- Horner, M. (1997) Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3, 270-287.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformed theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- House, R. J. (1998). Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass correlations. In F. Dansereau & F.J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-*

- level approaches contemporary and alternative (vol. 24, Part B, pp. 23-30). London: JAI Press.
- House, R. J., Delbecq, A., & Taris, T. W. (1997). *Value based leadership: An integrated theory and an empirical test*. Unpublished paper.
- House, R. J., Delbecq, A., Taris, T., & Sully de Luque, M. (2001). *Charismatic theory of leadership: An empirical test of CEO's*. Unpublished manuscript.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (Eds.). *Contingency approaches to leadership* (pp. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of charismatic, visionary and transformational leadership theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 87-107). San Diego: Academic Press.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Howells, L. T. & Becker, S. W. (1962). Seating arrangement and leadership emergence. *Journal of Abnormal Psychology*, 64, 148-150.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill.
- Ilies, R., Morgeson, F. R., & Nahrgang, J. D. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Jackson, S. E. & Alvarez, E. B. (1992). Working Through Diversity as a Strategic Imperative. In S.E. Jackson & Associates, *Diversity in the workplace: Human Resources Initiatives* (pp. 13-29). New York: Guilford Press.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28, 315-336.
- Jago, A. G. & Vroom, V. H. (1980). An evaluation of two alternatives to the Vroom-Yetton normative model. *Academy of Management Journal*, 23, 347-355.
- Johnston, W. B. & Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Kerns, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.

- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (pp. 3-8). New York: Free Press
- Kubzansky, L. D., Kubzansky, P. E., & Maselko, J. (2004). Optimism and Pessimism in the Context of Health: Bipolar Opposites or Separate Constructs? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 943-956.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawton, M. P. (1975). The Philadelphia Geriatric Morale Scale: A revision. *Journal of Gerontology*, 30, 85-89.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 46, 38-50.
- Lee, D. & Tsang, E. (2001). The effects of entrepreneurial personality background and network activities on Venture Growth. *Journal of Managerial Studies*, 38, 583-602.
- Lewin, K. (1938). The conceptual representation and measurement of psychological forces. *Contributions to Psychological Theory*, 1, 1-36.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Liden, R. C. & Arad, S. (1996). A power perspective of empowerment and work groups: implications for human resources management research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 205-251.
- Liden, R. C. & Tewksbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. In G. R. Ferris, S.D. Rosen, and D.T. Barnum (Eds.) *Handbook of Human Resource Management* (pp. 386-403). Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 415-430.
- Lifton, R. J. (1993). *The protean self: Human resilience in an age of transformation*. New York: Basic Books.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lundman, B., Strandberg, G., Eisemann, M., Gustafson, Y., & Brulin, C., (2007). Psychometric properties of the Swedish version of

- the Resilience Scale. *Scandinavian Journal of Caring Science*, 21, 229-237.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maddi, S. R., Kobasa, S. C., & Hoover, M. (1979). An alienation test. *Humanistic Psychology*, 19, 73-76.
- Maier, N. R. F. (1963). *Problem solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*. New York: McGraw-Hill.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Mann, F. C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organizations. In R. Dublin (Ed.), *Leadership and productivity*. San Francisco: Chandler.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1993). *Business Without Bosses: How Superteams are Managing and Leading Themselves*. New York: Wiley.
- Margerison, C. J. & Glube, R. (1979). Leadership decision making: An empirical test of the Vroom and Yetton Model. *Journal of Management Studies*, 16, 45-55.
- Marshall, G. N., Wortman, C. B., Kusulas, J. W., Hervig, L. K., & Vickers, R. R. (1992). Distinguishing optimism from pessimism: Relations to fundamental dimensions of mood and personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 1067-1074.
- Martin, A. (2005). The changing nature of leadership, a ccl research report. www.ccl.org
- McClelland, D. (1955). Need achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 289-392.
- McClelland, D. (1983). *Human Motivation*. New York: Addison-Wesley.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. M. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: an alternative to the conventional wisdom. In B.M. Shaw and L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organisational Behaviour* (vol. 12, pp. 159-203). Greenwich, CT: JAI Press.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.

- Melges, R. & Bowlby, J. (1969). Types of hopelessness in psychopathological processes. *Archives of General Psychiatry*, 20, 690-699.
- Menninger, K. (1959). The academic lecture on hope. *American Journal of Psychiatry*, 116, 481-491.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority*. New York: Harper & Row.
- Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference, and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077.
- Moore, B. V. (1927). The May conference of leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
- Morrow, I. J. & Stern, M. (1990). Stars, adversaries, producers, and phantoms at work: A new leadership typology. In K.E. Clark, and M.B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership* (pp. 419-440). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Mowrer, O. H. (1960). *The psychology of hope*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Mumford, E. (1909). *The origins of leadership*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mumford, M. D. & Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *The Leadership Quarterly*, 2, 289-316.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Nealey, S. M. & Blood, M. R. (1968). Leadership performance of nursing supervisors at two organizational levels. *Journal of Applied Psychology*, 52, 414-422.
- Neill, J. T. & Dias, K. L. (2001). Adventure Education and Resilience: the Double-Edged Sword. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 1, 35-42.
- Neugarten, B., Havighurst, R., & Tobin, S. (1961). The Measure of Life Satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16, 134-143.
- Paul, R. J. & Ebadi, Y. M. (1989). Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 210-211.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2, 104-112.
- Pigors, P. (1935). *Leadership or domination*. Boston: Houghton Mifflin.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Bommer, W. H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 21, 423-470.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for

- leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Polleys, M. S. (2002). One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8, 117-130.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Ratzburg, Wilf H. (n.d.). Leadership what is it? [Electronic Version]. Organizational Behavioral Leadership, 16, 50, 1-8. Retrieved May, 22, 2005, from <http://www.geocities.com>.
- Rice, R. W. (1978). Construct validity of the least preferred co-worker score. *Psychological Bulletin*, 85, 1199-1237.
- Riggio, R. E., Murphy, S. E., & Pirozzolo, F. J. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1.
- Ryff, C. D., Singer, B., Love, G. D., & Essex, M. J. (1998). Resilience in adulthood and later life. In J. Lommarz (Ed.), *Handbook of aging and mental health: An integrative approach* (pp. 69-96). New York: Plenum Press.
- Saal, F. E. & Knight, P. A. (1988). *Industrial Organizational Psychology: Science and Practice*. Belmont, CA: Brooks-Cole.
- Sashkin, M. (1986). True vision in leadership. *Training and Development Journal*, 40, 58-61.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J.A. Conger & R.A. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp.122-160). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 171-196). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schachtel, E. (1959). *Metamorphosis*. New York: Basic Books.

- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1987). Dispositional Optimism and Physical Well-Being: The Influence of Generalized Outcome Expectancies on Health. *Journal of Personality*, 55, 169-210.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem: a re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Schein, E. H. (1993). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schenk, C. (1928). Leadership. *Infantry Journal*, 33, 111-122.
- Schriesheim, C. A. & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 9-45). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Seligman, M. (1988). *Learned Optimism: How To Change Your Mind and Your Life*. New York: Pocket Books.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 47-64.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory. *Organization Science*, 4, 1-17.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behaviour in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Shartle, C. L. (1951). Studies of naval leadership. Part I. In H. Guetzkow (Ed.), *Group, Leadership and Men* (pp. 119-133). Pittsburgh, PA: Carnegie Press.
- Shaw, M.E. (1955). A comparison of two types of leadership in various communication nets. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 50, 127-134.
- Sherif, M. & Sherif, C. W. (1956). *An outline of social psychology*. New York: Harper.
- Simonton, D. K. (1994). *Greatness: Who Makes History and Why?* New York: Guilford.
- Smith, M. (1948). Control interaction. *Journal of Social Psychology*, 28, 263-273.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of

- an Individual-Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 4, 570-585.
- Sosik, J. J., Godshalk, V. M., & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for success in mentor-protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 241-261.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24, 367-390.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Spears, L. C. (2002). Introduction: Tracing the past, present and future of servant leadership. In L.C. Spears (Ed.). *Focus on leadership* (pp. 1-18), New York: John Wiley.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W. Jr., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.
- Sternberg, R. J. (2004a). Culture and intelligence. *American Psychologist*, 59, 325-338.
- Sternberg, R. J. (2005). WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized. *Educational Psychology Review*, 17, 3, 191-262.
- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J., Snook, S., Williams, W.M., Wagner, R. K., & Grigorenko, E. L. (2000). *Practical Intelligence in Everyday Life*. New York: Cambridge University Press.
- Stinson, J. E. (1977). The measurement of leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.111-116). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1959). *Individual behavior and group achievement*. New York: Oxford University.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual of the Leader Behavior Questionnaire - form XII*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. & Shartle, C. L. (1955). *Methods in the study of administrative leadership*. Columbus: Ohio State University.
- Tabachnik, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). New York: Harper-Collins College Publishers.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Tead, O. (1929). *The technique of creative leadership in human nature and management*. New York: McGraw-Hill.
- Tead, O. (1935). *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A., (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A., (1990). *The transformational leader* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Tichy, N. M. & Ulrich, D. (1984). The leadership challenge: a call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26, 59-68.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C., & Field, R. H. G. (1986). Constructive controversy: The Vroom-Yetton model and managerial decision making. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 125-138.
- Torrance, E. P. (1953). Methods of conducting critiques of group problem-solving performance. *Journal of Applied Psychology*, 37, 394-398.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151-162.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). *The New Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. & Mann, F. C. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 125-140.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.
- Walton, R. E. & Hackman, J. R. (1986). Groups under contrasting management strategies. In P.S. Goodman and Associates (Eds.) *Designing Effective Work Groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Weber, M. (1947). In T. Parsons (Ed.), *The theory of social and economic organization* (translated by A.M. Henderson & T. Parsons). New York: Free Press [1924].
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. G. Roth and C. Wittich (Eds.). New York: Bedminster Press.
- Werner, E. E. (1993). Risk, resilience and recovery: Perspectives from the Kauai longitudinal study. *Development and Psychopathology*, 3, 503-515.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Williams, W. M. & Sternberg, R. J. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. *Intelligence*, 12, 351-377.
- Wofford, J. C. & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta analysis. *Journal of Management*, 19, 858-876.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers. In K. E. Clark (Ed.), *Measures of leadership* (pp. 151-170). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- York, R. O. & Hastings, T. (1986). Worker maturity and supervisory leadership behavior. *Administration in Social Work*, 9, 37-47.
- Yulk, G. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Ziller, R. C. (1957). Four techniques of group decision making under uncertainty. *Journal of Applied Psychology*, 41, 384-388.