

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Τομέας Ψυχολογίας

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Οικονομικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ηγεσία: Η Άσκηση του Διευθυντικού Ρόλου
στα Μεσαία και Ανώτερα Στελέχη
Επιχειρήσεων στην Ελλάδα.**

Καλκαβούρα Μαριάννα

Αθήνα , 2001

**Πάντειο Πανεπιστήμιο
Τμήμα Ψυχολογίας**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στην Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ηγεσία : Η Άσκηση του Διευθυντικού Ρόλου
στα Μεσαία και Ανώτερα Στελέχη
Επιχειρήσεων στην Ελλάδα.**

Καλκαβούρα Μαριάννα

Επόπτης : Α. Κάντας
Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Εξεταστική Επιτροπή :

α' μέλος : Παπαστάμου Στάμος
Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

β' μέλος : Κάντας Αριστοτέλης
Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

γ' μέλος : Χαντζή Αλεξάνδρα
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Βαθμός : _____

Στην Μαρία Σαμπάνη

Ηγεσία : Η Άσκηση του Διευθυντικού Ρόλου στα Μεσαία και Ανώτερα Στελέχη Επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Καλκαβούρα Μαριάννα

Περίληψη

Στην παρούσα έρευνα, εξετάζεται η άσκηση του διευθυντικού ρόλου μέσα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών και με βάση τις προσωπικές ανάγκες για επίτευξη, ισχύ και ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών κάθε συμμετέχοντος διευθυντικού στελέχους. Στην έρευνα συμμετείχαν 102 μεσαία και ανώτερα στελέχη ιδιωτικών επιχειρήσεων, δημόσιων υπηρεσιών και πολυεθνικών εταιρειών της χώρας μας. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι ηγετικές συμπεριφορές που στοχεύουν στην παρότρυνση των άλλων για δράση, στην επίδειξη του τρόπου δράσης, στην πρόκληση των διαδικασιών, στην έμπνευση ενός κοινού οράματος καθώς και στη συναισθηματική ενθάρρυνση, συσχετίζονται εν μέρει και με διαφορετικό τρόπο με τις προαναφερόμενες προσωπικές ανάγκες. Επίσης, συνδέονται με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το μέγεθος και το στόχο του οργανισμού, με διαφορετικό όμως τρόπο η καθεμία.

Ηγεσία, ηγετικό στυλ, διευθυντικές πρακτικές, κίνητρα, ανάγκες, ισχύς, επίτευξη, λήψη αποφάσεων, συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο, συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις, όραμα, επίλυση προβλημάτων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	1
1. Ηγεσία - Εισαγωγικές έννοιες, Προσδιορισμός της ηγεσίας.....	1
Ηγεσία και Διοίκηση (Management)	2
Η Ηγεσία σαν προσωπικό χαρακτηριστικό.....	3
Η Ηγεσία σαν στυλ συμπεριφοράς.....	4
Η φύση της διευθυντικής εργασίας.....	5
Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας.....	6
2. Ηγεσία - Επιρροή - Ισχύς.....	7
Ηγεσία και Επιρροή.....	7
Ηγεσία και Ισχύς.....	8
Ισχύς και Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη.....	9
Η Θεωρία της Κοινωνικής Συναλλαγής.....	10
3. Προσέγγιση της Ηγεσίας βάσει των Γνωρισμάτων.....	11
Α. Γνωρίσματα και αποτελεσματικότητα του ηγέτη.....	11
Β. Ικανότητες και αποτελεσματικότητα του ηγέτη.....	12
4. Προσέγγιση της Ηγεσίας βάσει της Συμπεριφοράς.....	14
Η Συμμετοχική Ηγεσία.....	15
5. Προσέγγιση της Ηγεσίας βάσει των Χαρακτηριστικών της Κατάστασης.....	17
Α. Στοιχεία της κατάστασης που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη....	17
Β. Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας - Χαρακτηριστικά της Κατάστασης - Αποτελεσματική Ηγεσία.....	18
Το Συγκυριακό Μοντέλο Αποτελεσματικής Ηγεσίας.....	18
Το Μοντέλο Πορείας - Στόχου.....	19
Υποκατάστατα της Ηγεσίας.....	20
Το Μοντέλο Ηγεσίας των Vroom - Yetton.....	21
Η Θεωρία των Γνωστικών Πόρων.....	22
Μοντέλο Πολλαπλής Σύνδεσης.....	23
Η Θεωρία Αλληλεπίδρασης Ηγέτη - Περιβάλλοντος - Υφισταμένων.....	24
6. Μετασχηματιστική - Διαπραγματευτική - Χαρισματική Ηγεσία.	
Μια εννοιολογική προσέγγιση των τριών.....	25
Η έννοια του χαρίσματος.....	25
Η φύση του χαρίσματος.	
I. Το χάρισμα σαν προσωπικό χαρακτηριστικό.....	25
II. Το χάρισμα σαν κοινωνικό χαρακτηριστικό.....	26
Διαπραγματευτική - Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	26

Η θεωρία του House για τη χαρισματική ηγεσία.....	27
Η θεωρία των Conger και Kanungo για τη χαρισματική ηγεσία.....	27
Η θεωρία του Burns για τη μετασχηματιστική ηγεσία.....	28
Η θεωρία του Bass για τη μετασχηματιστικά ηγεσία.....	28
Η θεωρία των Kouzes και Posner για την ηγεσία.....	29
7. Η εικόνα του σύγχρονου ηγέτη.....	31
Μέθοδος.....	35
I. Δείγμα.....	35
II. Μέσα Συλλογής Δεδομένων.....	35
III. Στατιστική Επεξεργασία.....	37
Ευρήματα.....	38
Συζήτηση ευρημάτων	46
Βιβλιογραφία.....	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	56

1. Ηγεσία - Εισαγωγικές Έννοιες

Προσδιορισμός της Ηγεσίας

Η ηγεσία (leadership) είναι μία έννοια που έχει μελετηθεί από πληθώρα ερευνητών στα πλαίσια διαφόρων επιστημονικών προσεγγίσεων και υπό το πρίσμα διαφορετικών και πολλές φορές αντικρουόμενων θεωρητικών τοποθετήσεων. Για μεγάλο χρονικό διάστημα η προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας αυτής στηριζόταν στις πράξεις και τη ζωή σημαντικών πολιτικών και ιστορικών προσώπων, όπως του Γκάντι, του Τσώρτσιλ ή του Χίτλερ. Μολονότι τα πρώτα βήματα για συστηματική μελέτη της ηγεσίας είχαν ήδη γίνει από τον προηγούμενο αιώνα (Carlyle, 1841 Galton, 1870), η επιστημονική έρευνα γύρω από το θέμα αυτό και οι πρώτες θεωρητικές προσπάθειες στήριξης της ξεκίνησαν περίπου στα μέσα του αιώνα μας (Weber, 1947). Ορισμένοι ερευνητές ορίζουν την ηγεσία ως προσωπικό χαρακτηριστικό, άλλοι σαν μορφή συμπεριφοράς, άλλοι σαν διαδικασία επιρροής ή μορφή αλληλεπίδρασης και άλλοι σαν ένα είδος ρόλου ή, πιο συγκεκριμένα, σαν άσκηση του διευθυντικού ρόλου, με αποτέλεσμα τελικά, όπως λέει χαρακτηριστικά ο Stodgill (1974), να "υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας όσοι είναι και εκείνοι που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια". Πιο αναλυτικά :

Ηγεσία είναι η συμπεριφορά ενός ατόμου όταν κατευθύνει τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς ένα κοινό στόχο (Hemphill & Coons, 1957).

Ηγεσία είναι ένας ιδιαίτερος τύπος δυναμικής σχέσης που έχει σαν χαρα κτηριστικό την αντίληψη από την πλευρά ενός μέλους της ομάδας ότι ένα άλλο μέλος έχει το δικαίωμα να καθορίσει τους τρόπους συμπεριφοράς του πρώτου δεδομένης της δραστηριότητάς του ως μέλους (Janda, 1960).

Ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής μεταξύ κάποιων προσώπων που ασκείται στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης κατάστασης και κατευθύνεται, μέσω της διαδικασίας επικοινωνίας, προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961).

Ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων στην οποία ο ένας παρουσιάζει κάποιες πληροφορίες με τέτοιο τρόπο, ώστε ο άλλος να πείθεται ότι τα αποτε- λέσματα της εργασίας του θα βελτιωθούν αν συμπεριφερθεί με τον τρόπο που προτείνεται ή είναι ο επιθυμητός (Jacobs , 1970).

Ηγεσία είναι η δημιουργία και η διατήρηση μιας δομής με βάση την προσδοκία και την αλληλεπίδραση (Stodgill, 1974).

Ηγεσία είναι οι ενέργειες ενός προσώπου που χειρίζεται τα προβλήματα ενός οργανισμού, όπως εκφράζονται στα περιστατικά (events) που αντιμετωπίζουν τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού (Cooke & Rousseau, 1981)

Ηγεσία είναι η διαδικασία άσκησης επιρροής στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη ενός στόχου (Roach & Behling, 1984)

Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού (Hollander, 1985)

Ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που αναφέρεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, στη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου (task behaviour) που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων αυτών και τέλος στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρα της (Yukl , 1989).

Όπως φαίνεται από τους παραπάνω ορισμούς, η ηγεσία θεωρείται κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο που αναφέρεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Φαίνεται επίσης πως πρόκειται για μια διαδικασία επιρροής που στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, τις περισσότερες φορές στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Με δεδομένο το ότι οργάνωση θεωρείται "ο προσχεδιασμένος συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ανθρώπων για την επίτευξη κάποιου κοινού, εμφανούς σκοπού ή στόχου μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας και των λειτουργιών και την ιεράρχηση εξουσίας και ευθυνών" (Schein, 1980), γίνεται κατανοητό ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται στενά με την έννοια της οργάνωσης και η έννοια του ηγέτη ταυτίζεται με την άσκηση διευθυντικού ρόλου στο χώρο μιας οργάνωσης.

Κάτω από το πρίσμα αυτό, ένα θέμα που έχει προκαλέσει πολλές συζητήσεις είναι το εάν η ηγεσία αναφέρεται στις ενέργειες ενός μόνο προσώπου - του ηγέτη ή στις διαδικασίες αμοιβαίας επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ πολλών μελών του οργανισμού. Όπως αναφέρεται στον Yukl (1989), υπάρχει η άποψη ότι η ηγεσία αποτελεί σταθερό χαρακτηριστικό των διαδικασιών κοινωνικής επιρροής μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης και είναι ουσιαστικά μια συλλογική δια-δικασία. Από την άλλη, υποστηρίζεται ότι σε όλες τις ομάδες το κάθε μέλος έχει ένα ξεχωριστό ρόλο και πως η ηγεσία αποτελεί έναν τέτοιο ρόλο, όπου ένα πρόσωπο έχει περισσότερη δύναμη επιρροής από τα άλλα μέλη και αναλαμβάνει τέτοια καθήκοντα που δεν είναι δυνατό να ζητήσει και τη βοήθεια άλλων για την εκπλήρωσή τους χωρίς να θέσει σε κίνδυνο την ικανοποιητική επίτευξη του τελικού στόχου της ομάδας. Και οι δύο πάντως αυτές θεωρητικές προσεγγίσεις παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την έννοια της ηγεσίας και συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόησή της.

Επίσης, υποστηρίζεται η άποψη (Yukl, 1989) ότι η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί άσκηση επιρροής μόνο όταν έχει ως αποτέλεσμα την ενθουσιώδη ανταπόκριση και συμμετοχή των οπαδών και όχι όταν οδηγεί στην αδιάφορη συγκατάβαση ή την απρόθυμη υπακοή τους. Με βάση την άποψη αυτή η ηγεσία περιορίζεται σε συγκεκριμένους τύπους διαδικασιών άσκησης της επιρροής με συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Κάτι τέτοιο δεν έχει γίνει πλήρως αποδεκτό, αλλά είναι γεγονός ότι στους περισσότερους ορισμούς εμφανίζονται διαφορές γύρω από θέματα που σχετίζονται με το ποιος ασκεί την επιρροή, τους στόχους των προσπαθειών επιρροής ή τον τρόπο με τον οποίο αυτή ασκείται αποτελεσματικότερα. Αυτό που θεωρείται επομένως προτιμότερο για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας, μιας έννοιας που έχει απασχολήσει κατά καιρούς πολλούς θεωρητικούς και ερευνητές, είναι να χρησιμοποιηθούν οι διάφοροι προσδιορισμοί της σαν πηγή διαφορετικών προοπτικών προσέγγισης ενός πολύπλοκου και πολυσχιδούς φαινομένου.

Ηγεσία και Διοίκηση (Management)

Ένα ακόμη θέμα που έχει απασχολήσει αρκετούς θεωρητικούς είναι η διαφορά που τυχόν υπάρχει ανάμεσα στις έννοιες ηγεσία (leadership) και διοίκηση (management). Οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι στην ουσία πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες και πως

είναι φανερό ότι κάποιος μπορεί να είναι ηγέτης χωρίς να είναι διευθυντής (manager) ή το αντίστροφο. Κατά τον Mintzberg (1983), ο όρος ηγεσία αναφέρεται σε μία έννοια που έχει λίγη σχέση με την πράξη, ενώ το management σχετίζεται περισσότερο με την εφαρμογή και λιγότερο με συγκεκριμένα θεωρητικά μοντέλα. Η θέση αυτή φαίνεται να στηρίζεται στην άποψη του Zalesnik (1977) ότι οι διευθυντές (managers) ασχολούνται με το πώς θα γίνουν τα πράγματα, ενώ οι ηγέτες ενδιαφέρονται για τη σημασία που αποδίδουν στα πράγματα οι άνθρωποι. Σύμφωνα επίσης με τους Bennis και Nanus (1985), διευθυντές είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα. Οι ίδιοι υποστηρίζουν ακόμη ότι η διοίκηση οδηγεί στην ένδειξη συμμόρφωσης από την πλευρά των υφισταμένων, ενώ η ηγεσία αφήνει μεγαλύτερα περιθώρια ανάληψης ευθυνών και έκφρασης της ατομικής πρωτοβουλίας.

Η βασικότερη πάντως διαφορά μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, της διοίκησης και της ηγεσίας, όπως εύστοχα την παρουσιάζει ο Kotter (1990), είναι ότι η μεν πρώτη αναφέρεται σε δραστηριότητες που στοχεύουν στη διατήρηση της σταθερότητας και της συνοχής, ενώ η δεύτερη ενδιαφέρεται κυρίως για τη δημιουργική προσαρμογή και αλλαγή. Η διαφορά αυτή εστιάζεται στους εξής τομείς :

- Σχεδιασμός και προγραμματισμός - καθορισμός στρατηγικής :
η διοίκηση περιλαμβάνει τον καθορισμό των βραχυπρόθεσμων στόχων και τον ανάλογο σχεδιασμό κινήσεων, ενώ η ηγεσία περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός οράματος - στόχου και την ανάπτυξη της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για την υλοποίησή του.
- Οργάνωση και ανάθεση εργασιών - συγκρότηση ομάδων :
η διοίκηση περιλαμβάνει τον καταμερισμό των καθηκόντων και την επιλογή των ανάλογων προσώπων, ενώ η ηγεσία περιλαμβάνει τη γνωστοποίηση του οράματος - στόχου με τρόπο ώστε τα άτομα να τον αποδεχτούν και να εργαστούν για την κατάκτησή του.
- Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων - έμπνευση και κινητοποίηση :
η διοίκηση αφορά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων ενός σχεδίου και την επίλυση των προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν, ενώ η ηγεσία στοχεύει στην ενίσχυση των ατόμων να κινηθούν προς την υλοποίηση του οράματος καθώς απευθύνεται σε βασικές αλλά συχνά ανικανοποίητες ανθρώπινες ανάγκες, αξίες και αισθήματα.

Η Ηγεσία σαν προσωπικό χαρακτηριστικό

Για μεγάλο χρονικό διάστημα, με δεδομένο ότι ηγέτης είναι εκείνος που ξεχωρίζει μέσα από μια κοινωνική ομάδα, αναδύεται από μόνος του και είναι αποδεκτός από την πλειοψηφία των μελών της, υποστηρίχτηκε ότι συγκεκριμένα σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα μπορούσαν να διαφοροποιήσουν τον ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Μια τέτοια υπόθεση δεν έχει αποδειχτεί εμπειρικά, αν και φαίνεται πως ίσως η προσωπικότητα, μεταξύ και άλλων παραγόντων, παίζει τελικά σημαντικό ρόλο στην ηγεσία και πιο συγκεκριμένα στην επιλογή του κατάλληλου είδους ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση (Stodgill, 1974).

Σε παλιότερες έρευνες η ηγεσία θεωρείτο μια λειτουργία ή διαδικασία που εμφανιζόταν σε μη δομημένο περιβάλλον και ακριβώς γι'αυτό τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που λαμβάνονταν ως κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη ήταν γενικά και δε διαφοροποιούνταν ανάλογα με την κατάσταση. Κατά τον Stodgill (1974), ήταν τα εξής : δράση και ολοκλήρωση του καθήκοντος, επιμονή, αυτοπεποίθηση, τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών σε κοινωνικές καταστάσεις, υψηλή νοημοσύνη, υπευθυνότητα καθώς και ικανότητα επίδρασης στη συμπεριφορά των άλλων και δόμησης συστημάτων κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε σχέση

με τον επιδιωκόμενο στόχο. Η νοημοσύνη, πιο συγκεκριμένα, σε άλλες έρευνες φαίνεται να σχετίζεται με την ηγεσία σε μέτριο βαθμό (0.25 διάμεσος τιμή του δείκτη συνάφειας) (Mann, 1959), ενώ σε πιο πρόσφατες έρευνες φαίνεται ότι η σχέση αυτή είναι αρκετά υψηλότερη, του επιπέδου 0.52 (Lord de Vader & Alliger, 1986).

Επίσης, στις έρευνες των τελευταίων χρόνων, όπως αναφέρουν οι Smith και Peterson (1988), η ηγεσία φαίνεται να θεωρείται πλέον συνώνυμη με έναν ηγετικό / διευθυντικό ρόλο, μελετάται στα πλαίσια του εργασιακού χώρου και η αποτελεσματικότητά της αξιολογείται με κριτήρια πιο συγκεκριμένα, όπως η δυνατότητα προαγωγής ή ο συναγωνισμός με διευθυντές που βρίσκονται σε υψηλότερη θέση, τα οποία αντικατοπτρίζουν συμφέροντα του χώρου αυτού.

Έτσι, σημαντικό σ'αυτές τις περιπτώσεις φαίνεται να είναι το κίνητρο για ισχύ (Miner & Crane, 1981), ενώ τα κίνητρα που σχετίζονται με την προαγωγή, σύμφωνα με τον Miner (1978), είναι η επιθυμία για άσκηση δύναμης, η επιθυμία για συναγωνισμό με συναδέλφους και οι θετικές συμπεριφορές προς τα πρόσωπα της εξουσίας. Η υψηλή ανάγκη επίτευξης και η αυξημένη ανάγκη για ισχύ θεωρούνται υψηλά κίνητρα για ηγεσία και κατά τον Stahl (1983), ενώ κατά άλλους τα κίνητρα αυτά οδηγούν στην επιτυχία τους διευθυντές που βρίσκονται όμως σε χαμηλότερες θέσεις (Mc Clelland & Boyatzis, 1982).

Η Ηγεσία σαν στυλ συμπεριφοράς

Παράλληλα και ανεξάρτητα από τις έρευνες που στόχο είχαν τη μελέτη της ηγεσίας σαν προσωπικό χαρακτηριστικό, έχουν διεξαχθεί και έρευνες που εστιάζονται στη συμπεριφορά του ηγέτη και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η συμπεριφορά αυτή μπορεί να τροποποιηθεί προκειμένου η άσκηση της ηγεσίας να είναι επιτυχής. Ανάλογα με τις συνθήκες, δηλαδή, διαφορετικό ύφος ηγεσίας μπορεί να κριθεί σαν πιο αποτελεσματικό κάθε φορά

Οι Lewin, Lippitt και White (1939) μελέτησαν στη συμπεριφορά των υφισταμένων την επίδραση τριών διαφορετικών στυλ ηγεσίας : της αυταρχικής ηγεσίας, της δημοκρατικής ηγεσίας και της ηγεσίας τύπου *laissez - faire* κατά την οποία δεν υπήρχε κανένας περιορισμός και έλεγχος των υφισταμένων. Διαπιστώθηκε ότι το τελευταίο στυλ ηγεσίας ούτε προσφέρει ικανοποίηση αλλά ούτε και συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Αντίθετα, με την αυταρχική ηγεσία μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα και το είδος αυτό της ηγεσίας κρίνεται ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε συνθήκες έντασης (Baron, 1983). Όσον αφορά, τέλος, την αποτελεσματικότητα της δημοκρατικής ηγεσίας σε σχέση με την αυταρχική, αυτή εξαρτάται από τις εκάστοτε κοινωνικές αξίες. Σε μια κοινωνία, για παράδειγμα, που τονίζεται ο ρόλος των δημοκρατικών αξιών, η παρουσία ενός αυταρχικού ηγέτη δε θα γίνει αποδεκτή και δε θα φέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, αν αναλογιστεί κανείς ότι τα είδη συμπεριφοράς που προαναφέρθηκαν δεν εμφανίζονται μόνο στα πλαίσια της ηγεσίας αλλά και στην κοινωνική δομή, της οποίας είναι μέλη τόσο ο ηγέτης αλλά και όσοι τον ακολουθούν.

Επίσης, η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να είναι προσανατολισμένη είτε προς το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί (εργοκεντρική), είτε προς τις σχέσεις (ανθρωποκεντρική), με στόχο την καλλιέργεια ενός φιλικού κλίματος στον εργασιακό χώρο .Η διάκριση αυτή έχει προκύψει από έρευνες των πανεπιστημίων Michigan και Ohio κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 (Fleishman, 1953) και έχει μελετηθεί περισσότερο, όπως θα δούμε παρακάτω, προκειμένου να φανεί κατά πόσο η μία ή η άλλη συμπεριφορά είναι αποτελεσματική κάτω από ορισμένες συνθήκες και κατά πόσο θα μπορούσαν να εκδηλωθούν ταυτόχρονα από το ίδιο πρόσωπο.

Με άλλα λόγια, εξετάζοντας την ηγεσία σαν στυλ συμπεριφοράς και την αποτελεσματικότητά της, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες που κάθε φορά

επικρατούν αλλά και η φύση γενικότερα της διευθυντικής εργασίας, για την οποία θα γίνει λόγος αμέσως παρακάτω.

Η Φύση της Διευθυντικής Εργασίας

Κατά τη μελέτη της ηγεσίας σαν άσκηση του διευθυντικού ρόλου και κατά την προσπάθεια να γίνει κατανοητή η εμφάνιση διαφορετικών στυλ ηγεσίας, απαιτείται στο σημείο αυτό να γίνει μια γενική αναφορά στα χαρακτηριστικά της εργασίας ενός διευθυντή και στις απαιτήσεις που προβάλλουν μέσα από τη φύση της δουλειάς του.

Κατ'αρχήν, ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι οι ποικίλες και μικρής διάρκειας δραστηριότητες (Mintzberg, 1973 Sayles, 1979). Ένας διευθυντής καλείται να πάρει αποφάσεις και να επιλύσει προβλήματα που μπορεί να μην έχουν καμία σχέση μεταξύ τους. Αυτό πρέπει να γίνει σε μικρό χρονικό διάστημα και γι' αυτό προηγούνται πάντοτε τα προβλήματα που η επίλυσή τους κρίνεται ως επιτακτική ανάγκη. Έτσι, η συμπεριφορά ενός διευθυντή δεν εστιάζεται στην πρόληψη ενός προβλήματος αλλά στην αντιμετώπισή του όταν αυτό εμφανίζεται σαν απειλητικό. Άλλωστε, ο περιορισμένος χρόνος για σκέψη και αντίδραση δεν αφήνει περιθώρια για κάτι διαφορετικό.

Επίσης, η δουλειά ενός διευθυντή κρύβει πολλές απαιτήσεις, προϋποθέτει θέληση για συζήτηση βάσει επιχειρημάτων και οπωσδήποτε συχνή αλληλεπίδραση και συνεργασία με άλλα πρόσωπα του εργασιακού χώρου. Η απόκτηση και μετάδοση των απαραίτητων πληροφοριών μπορεί να γίνει μόνο μέσα από μια τέτοιου είδους επικοινωνία, η οποία μπορεί να έχει τη μορφή γραπτών σημειωμάτων, προκαθορισμένων ή εκτάκτων συναντήσεων, τηλεφωνικών συνδιαλέξεων ή τη μορφή της άμεσης διαπροσωπικής επαφής που συμβάλλει και στην ανάπτυξη ή διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι ένας διευθυντής/ ηγέτης εντάσσεται στην ιεραρχία μιας οργάνωσης και σχετίζεται με προϊσταμένους, υφισταμένους και άλλους εργαζόμενους στην ίδια με αυτόν βαθμίδα. Ένα πρόβλημα, επομένως, που προκύπτει για το διευθυντή μιας μέσης βαθμίδας είναι ότι ο ίδιος αποτελεί τον απαραίτητο συνδετικό κρίκο επικοινωνίας μεταξύ των ανώτερων και κατώτερων βαθμίδων ιεραρχίας και, κατά συνέπεια, οι πληροφορίες που θα μεταφέρει και προς τις δύο κατευθύνσεις θα πρέπει προηγουμένως να έχουν τροποποιηθεί επιτυχώς για να γίνουν αποδεκτές και από τις δυο πλευρές. Άλλωστε, βασικός ρόλος ενός ηγέτη, σύμφωνα με τον Likert (1961), είναι να μικρύνει το χάσμα μεταξύ των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικά ατόμων.

Παρόλα αυτά, φαίνεται από έρευνες (Sayles, 1964) ότι η ενασχόληση του ηγέτη με άτομα της ίδιας βαθμίδας καλύπτει περισσότερο χρόνο απ' ό,τι η ενασχόληση με υφισταμένους και πως το βασικό καθήκον του ηγέτη δε σχετίζεται απλώς με τους υφισταμένους αλλά αφορά τη δημιουργία και διατήρηση ενός ολόκληρου πλέγματος διαπροσωπικών σχέσεων (Kelvin, 1969). Οι Miller & Rice (1967) θεωρούν τους ηγέτες σαν τα άτομα εκείνα που θα διευθετήσουν το όριο ανάμεσα στο δικό τους και σε άλλα υποσυστήματα στα πλαίσια ενός ευρύτερου συστήματος και αυτό είναι το "πρωταρχικό καθήκον" τους για την ανάπτυξη όλου του οργανισμού.

Παρόμοια είναι η άποψη των Katz & Kahn (1965, 1978), σύμφωνα με τους οποίους ο οργανισμός είναι ένα σύστημα που προσπαθεί να διατηρήσει ένα είδος ισόρροπης σχέσης με το εξωτερικό περιβάλλον και οι ηγέτες είναι εκείνοι που διευθύνουν τα διάφορα υποσυστήματα του οργανισμού έχοντας ως βασικό τους καθήκον να συμβιβάζουν τα αντιφατικά αιτήματα που πιθανόν δέχονται από τις διάφορες βαθμίδες. Οι διευθυντές των χαμηλότερων βαθμίδων προσανατολίζονται σε θέματα ρουτίνας που αφορούν τη διοίκηση, οι διευθυντές των μεσαίων βαθμίδων προσπαθούν να συνδυάσουν ειδικές στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων ανάλογα με τις περιστάσεις, ενώ εκείνοι που διευθύνουν τις ανώτερες βαθμίδες ιεραρχίας είναι άτομα που διαθέτουν το χάρισμα να μπορούν να εισαγάγουν επιτυχώς νέες στρατηγικές ανάλογα με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι, καθώς υπάρχει σχεδόν πάντοτε ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων ενός οργανισμού, η ηγεσία λαμβάνει πολλές φορές μια διαπραγματευτική μορφή (Morley & Hosking, 1984, 1988). Με άλλα λόγια, ο ηγέτης οφείλει να συμβιβάσει τα αιτήματα που λαμβάνει από τις διάφορες πλευρές (σύγκρουση ρόλων - role conflict) και να καταστήσει σαφή το ρόλο του καθενός (ασάφεια ρόλου - role ambiguity) (Kahn, Wolf, Quinn & Snoelk, 1964)

Ρόλος θεωρείται το σύνολο των προσδοκιών / απαιτήσεων που αφορούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου και προέρχονται από διάφορες πηγές στα πλαίσια μιας κοινωνικής δομής (Stryker & Statham, 1985). Πιο συγκεκριμένα, ο όρος ρόλος στα πλαίσια του εργασιακού χώρου αναφέρεται στις μορφές συμπεριφοράς που συνδέονται με μια επαγγελματική θέση και αναμένεται να επιδειχθούν από τα άτομα που εργάζονται στη θέση αυτή. Ορισμένες όμως φορές δεν είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένο στον εργαζόμενο τι αναμένεται να κάνει ή ο ίδιος δεν έχει σαφή εικόνα των στόχων της εργασίας και των απαιτήσεων που έχουν από αυτόν οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοί του. Στην περίπτωση αυτή μιλάμε για ασάφεια ρόλου (Κάντας, 1995).

Σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι λαμβάνει αντιφατικά αιτήματα που πρέπει να ικανοποιήσει ή όταν η συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις του ρόλου καθιστά δύσκολη ή αδύνατη τη συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του ρόλου (Ivancevich & Matteson, 1980). Το ίδιο ισχύει και όταν οι απαιτήσεις του ρόλου βρίσκονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές του αξίες. Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις ο ηγέτης είναι το πρόσωπο εκείνο που οφείλει να δράσει αποτελεσματικά προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα αυτά, να διατηρηθεί η συνοχή του οργανισμού και να διασφαλιστεί η καλύτερη λειτουργία του.

Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας (Leadership Effectiveness)

Η επιτυχής άσκηση της ηγεσίας είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει όλους όσους έχουν μελετήσει την έννοια αυτή, αν και τελικά δεν έχει βρεθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα που επιλέγονται ως κριτήρια είναι διαφορετικά ανάλογα με τη θεωρητική κατεύθυνση που ακολουθείται.

Ως τέτοια κριτήρια έχουν πολλές φορές οριστεί ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ή η ομάδα ενός συγκεκριμένου ηγέτη έχει επιτύχει τους στόχους της και έχει ολοκληρώσει το έργο της, η συμβολή του ηγέτη στη διατήρηση της συνοχής της ομάδας του και στην προσωπική ανάπτυξη των μελών της και ακόμη τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατάστασης (Fiedler, 1967). Σύμφωνα με τον Yukl (1989), άλλα παρόμοια κριτήρια είναι τα εξής : η επίδοση της ομάδας, η επιβίωση της ομάδας, η ετοιμότητα που δείχνει η ομάδα σε κρίσιμες καταστάσεις, η ικανοποίηση των υφισταμένων από τον ηγέτη, η αφοσίωση των υφισταμένων στους στόχους της ομάδας, η ψυχική υγεία των μελών της ομάδας και, ακόμη, η διατήρηση της ηγετικής θέσης από τον ηγέτη.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί εδώ είναι ότι η επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας εξαρτάται άμεσα από τους στόχους και τις αξίες του προσώπου που θα αξιολογήσει τον ηγέτη και τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς του. Για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι ενός διευθυντή μέσης βαθμίδας θα χρησιμοποιήσουν πιθανότατα κριτήρια αξιολόγησης διαφορετικά από εκείνα που θα χρησιμοποιήσουν οι υφιστάμενοί του.

Επομένως, για να μπορέσει κανείς να σχηματίσει μια εγκυρότερη εικόνα, είναι προτιμότερο να επιλέξει μια ποικιλία διαφορετικών κριτηρίων βάσει των οποίων θα μελετηθεί η συμπεριφορά του ηγέτη σε κάθε τομέα ξεχωριστά και για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας θα μελετηθεί διεξοδικότερα παρακάτω στα πλαίσια των διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων.

2. Ηγεσία - Επιρροή - Ισχύς

Ηγεσία και Επιρροή

Όπως έχει ήδη φανεί από τους ορισμούς της ηγεσίας, η έννοια αυτή αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Επιρροή, σύμφωνα με τον Yuki (1989), είναι η "επίδραση του ενός μέλους (του δρώντος προσώπου) στο άλλο μέλος (το στόχο)". Η διαδικασία της επιρροής γενικότερα μπορεί να αναφέρεται σε πρόσωπα, πράγματα ή γεγονότα. Στην περίπτωση των προσώπων, επιρροή μπορεί να ασκείται σε μορφές συμπεριφοράς, στάσεις ή αντιλήψεις. Επίσης, μπορεί να πρόκειται για διαδικασίες επιρροής που αφορούν πρόσωπα σε χαμηλότερη από τον ηγέτη βαθμίδα (downward influence), στην ίδια με αυτόν βαθμίδα (lateral influence) ή και σε υψηλότερη (upward influence) (Smith & Peterson,(1988).

Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι υπάρχουν διάφορες τακτικές επιρροής που ακολουθούν οι ηγέτες στην προσπάθειά τους να επηρεάσουν άλλοτε τους υφισταμένους τους, άλλοτε τους προϊσταμένους τους και άλλοτε άτομα στην ίδια με αυτούς βαθμίδα. Η επιλογή της τακτικής εξαρτάται, επομένως, από τη θέση του ατόμου – στόχου στην ιεραρχία της οργάνωσης και φυσικά από τον επιδιωκόμενο στόχο (Erez & Rim,1982 Kipnis , Schmidt & Wilkinson., 1980 Yuki & Falbe, 1990).

Οι βασικότερες από τις τακτικές επιρροής κατά τον Yuki (1991) είναι οι εξής :

- Πειθώ βάσει της λογικής (rational persuasion) : ο ηγέτης χρησιμοποιεί λογικά επιχειρήματα και αποδεικτικά στοιχεία προκειμένου να πείσει για τη σημασία επίτευξης ενός στόχου.
- Προσφυγή στην έμπνευση (inspirational appeals) : ο ηγέτης προκαλεί τον ενθουσιασμό του ατόμου - στόχου παρουσιάζοντας ένα αίτημα που σχετίζεται με τις απόψεις και τις αξίες του και ενισχύει την αυτοπεποίθησή του.
- Συμβουλευτική (consultation) : ο ηγέτης ζητάει τη συμμετοχή του υφισταμένου στο σχεδιασμό ή την αλλαγή μιας στρατηγικής ή δραστηριότητας.
- Ανταλλαγή (exchange) : ο ηγέτης υπόσχεται κάποιες αμοιβές προκειμένου ο υφιστάμενος να βοηθήσει στην ολοκλήρωση του έργου.
- Τακτική νομιμοποίησης (legitimating tactics) : ο ηγέτης προσπαθεί να καθιερώσει ως μόνιμη μια απαίτησή του επικαλούμενος τη νόμιμη εξουσία και ισχύ του ή προβάλλοντας την άμεση σχέση του αιτήματος με τις παραδόσεις και τους κανόνες του οργανισμού.
- Πίεση (pressure) : ο ηγέτης χρησιμοποιεί απειλές, ελέγχους ή μόνιμες υπενθυμίσεις για να επηρεάσει τον υφιστάμενο να κάνει αυτό που εκείνος επιθυμεί.
- Προσωπική προσέγγιση (personal appeals) : ο ηγέτης προσφεύγει στην πίστη και τη φιλία που αισθάνεται ο υφιστάμενος για το πρόσωπό του, όταν ζητάει τη βοήθειά του.
- Προσπάθεια απόκτησης εύνοιας (ingratiation) : ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τον υφιστάμενο να αισθανθεί καλά ή να σκεφτεί θετικά γι'αυτόν όταν του προβάλλει ένα αίτημα.

- Τακτικές εξαναγκασμού (coalition tactics) : ο ηγέτης ζητάει τη βοήθεια άλλων για να πείσουν τον υφιστάμενο να κάνει κάτι ή ζητάει την υποστήριξή τους προκειμένου να αναγκαστεί ο υφιστάμενος να συμφωνήσει.
- Προσφυγή σε ανώτερο (upwards appeals) : ο ηγέτης ζητάει τη βοήθεια των ανωτέρων του για να επηρεάσει τον υφιστάμενο.

Η επιρροή, επίσης, ανάλογα με τη συμπεριφορά του μέλους - στόχου μπορεί να πάρει τις εξής τρεις μορφές (Yukl, 1989) :

α) τη μορφή της αφοσίωσης : το άτομο - στόχος συμφωνεί με τις απόψεις του δρώντος ατόμου, τις υιοθετεί και προσπαθεί να τις εφαρμόσει με επιτυχία.

β) τη μορφή της συμμόρφωσης : το άτομο - στόχος εκτελεί τις επιταγές του ηγέτη χωρίς ιδιαίτερο ενθουσιασμό και χωρίς να έχει υιοθετήσει τις απόψεις του. Δηλαδή, ο ηγέτης έχει επηρεάσει τη συμπεριφορά αλλά όχι και τη στάση του.

γ) τη μορφή της αντίστασης : το άτομο - στόχος είναι αντίθετο με τις απαιτήσεις του ηγέτη και προσπαθεί να αποφύγει την ικανοποίησή τους.

Είναι φανερό ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας επιρροής είναι η ανάπτυξη της αίσθησης της αφοσίωσης στα άτομα - στόχους, η οποία συμβάλλει στην ταχύτερη αλλά και ουσιαστικότερη ικανοποίηση των αιτημάτων του δρώντος ατόμου.

Ηγεσία και Ισχύς

Ισχύς (power) θεωρείται γενικά η δυνατότητα ενός ηγέτη να ασκεί επιρροή σε κάποιο άτομο - στόχο, αλλά ο όρος αυτός έχει χρησιμοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους από διαφορετικούς θεωρητικούς (Jacobs, 1970 Mintzberg, 1983 Pfeffer, 1981 House, 1988). Άλλοι υποστηρίζουν ότι η άσκηση της επιρροής πρέπει να αναφέρεται στη συμπεριφορά του ατόμου - στόχου, ενώ άλλοι στη συμπεριφορά και τις στάσεις του ατόμου αυτού ταυτόχρονα. Μερικοί θεωρούν ως ισχύ τη δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να επηρεάζει, όταν αυτή όμως είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη δυνατότητα του ατόμου - στόχου. Τέλος, ορισμένοι ορίζουν την ισχύ ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ασκεί πραγματικά επιρροή.

Οι French & Raven (1959) έχουν διακρίνει τις εξής μορφές ισχύος :

α) νόμιμη ισχύς (legitimate power) : είναι η πιο κοινή μορφή ισχύος που αναφέρεται στη δυνατότητα του ηγέτη, λόγω της θέσης του στην οργάνωση, να επηρεάζει τους υφισταμένους του, οι οποίοι θεωρούν ως υποχρέωσή τους την εκτέλεση των εντολών του ηγέτη. Σημαντικός εδώ θεωρείται ο βαθμός αποδοχής του ηγέτη που σχετίζεται και με τον τρόπο κατάκτησης της ηγετικής θέσης.

β) ισχύς αμοιβής (reward power): αναφέρεται στη δυνατότητα του ηγέτη να χειρίζεται τις αμοιβές που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων π.χ. χρήματα, προαγωγές.

γ) ισχύς καταναγκασμού (coercive power): αναφέρεται στη δυνατότητα του ηγέτη να ελέγχει τις ποινές (π.χ. πρόστιμα, απολύσεις) ή να αναστέλει τη χορήγηση των αμοιβών.

δ) ισχύς αναφοράς (referent power): στηρίζεται στην αποδοχή και το θαυμασμό που δείχνει ο υφιστάμενος προς τον ηγέτη και ενισχύεται από τη φιλική και υποστηρικτική συμπεριφορά του τελευταίου προς τον πρώτο.

ε) ισχύς αυθεντίας (expert power) : πρόκειται για την ισχύ που προσφέρουν στον ηγέτη οι ειδικές του γνώσεις οι οποίες διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την επιτέλεση του έργου και δημιουργούν στους υφισταμένους την εντύπωση του ηγέτη - αυθεντία. Η ισχύς αυτή προσιδιάζει στον ηγέτη όσο οι γνώσεις του είναι ή θεωρούνται ανώτερες από εκείνες των υφισταμένων του.

Η ταξινόμηση αυτή από τους French & Raven δεν περιλαμβάνει όλα τα διαφορετικά είδη ισχύος που αναφέρονται από τους σύγχρονους ερευνητές. Για παράδειγμα, οι Yukl και Falbe (1991) αναφέρονται βάσει αποδεικτικών στοιχείων στην ύπαρξη δύο ακόμη μορφών ισχύος που πηγάζουν από : α) την πειθώ του ηγέτη και β) τον έλεγχο που ο ηγέτης μπορεί να ασκήσει στη ροή των πληροφοριών. Κατά τον Pfeffer (1981), ο έλεγχος που ασκεί ο ηγέτης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ως μια πολιτική τακτική αποτελεί μια ακόμη πηγή ισχύος, ενώ και οι συμμαχίες που δημιουργούνται στα πλαίσια ενός οργανισμού για τη στήριξη ή την απόρριψη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής λειτουργούν και αυτές με τη σειρά τους ως πηγές ισχύος (Stevenson, Pearce & Porter, 1985). Το χάρισμα, τέλος, που αναφέρεται σαν τη δυνατότητα ενόρασης από την πλευρά του ηγέτη των αναγκών και αξιών των υφισταμένων του, θεωρείται μια επιπλέον μορφή ισχύος (House, 1977 Berlew, 1974).

Σχεδόν όλες οι παραπάνω μορφές ισχύος έχουν μελετηθεί και ταξινομηθεί βάσει των δύο μεγάλων κατηγοριών που αρκετά παλιότερα είχε περιγράψει ο Bass(1960) α) την ισχύ του προσώπου, που πηγάζει από στάσεις και χαρακτηριστικά του ίδιου του ηγέτη και β) την ισχύ της κατάστασης, που στηρίζεται σε χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και των καταστάσεων. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται η ισχύς αναφοράς, η ισχύς αυθεντίας και η πειθώ. Στη δεύτερη, η ισχύς αμοιβής και καταναγκασμού, η νόμιμη ισχύς και ο έλεγχος των πληροφοριών.

Ο Mc Call (1978) υποστήριξε ότι η ισχύς εξαρτάται από το να βρίσκεται κανείς στη σωστή θέση, το σωστό χρόνο, με τα κατάλληλα περιθώρια δράσης. Δεν αρκεί ένα πρόσωπο να έχει ειδικές γνώσεις αν δεν του δίνεται και η δυνατότητα να τις αξιοποιήσει για την επίλυση ενός προβλήματος ή τη λήψη μιας απόφασης. Για να κατανοήσει, επομένως, κανείς το γιατί κάποιος έχει μεγαλύτερη ισχύ από τους άλλους είναι προτιμότερο να χρησιμοποιήσει ένα μοντέλο αλληλεπίδρασης (άνθρωπος × κατάσταση) παρά ένα αθροιστικό μοντέλο (άνθρωπος + κατάσταση).

Ισχύς και Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Οι περισσότερες από τις έρευνες που έγιναν για να μελετηθεί η αποτελεσματικότητα του ηγέτη σε σχέση με τις διάφορες μορφές ισχύος στηρίχθηκαν στον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονταν την ισχύ του ηγέτη τους. Φάνηκε ότι οι ηγέτες που κρίθηκαν ως αποτελεσματικότεροι στηρίζονταν περισσότερο στην προσωπική τους ισχύ προκειμένου να επιτύχουν την αφοσίωση των υφισταμένων τους στο έργο που έπρεπε να επιτελέσουν. Όσον αφορά τη νόμιμη ισχύ φαίνεται πως χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση για την επιρροή των υφισταμένων σε θέματα μικρότερης σημασίας (Katz & Kanh, 1978 Yukl & Falbe, 1991). Η ισχύς αμοιβής είχε θετικά αποτελέσματα σε σχέση με την ικανοποίηση και την απόδοση των υφισταμένων, αλλά αυτό ίσχυε όταν οι αμοιβές θεωρούνταν νόμιμες και ίδιες προς όλους(Podsakoff, Todor & Skov, 1982 Sims & Szilagyi, 1975). Ακόμα και η επιβολή ποινών φάνηκε πως έχει αποτελέσματα σε ορισμένες περιπτώσεις (Arvey & Ivancevich, 1980 Podsakoff, Todor & Skov, 1982). Π.χ. θεωρούνταν απαραίτητη η τιμωρία

ατόμων που με τις πράξεις τους έβαζαν σε κίνδυνο τον οργανισμό ή προσπαθούσαν να μειώσουν τη νόμιμη ισχύ του ηγέτη. Επίσης, ενώ η ισχύς που πηγάζει από τη θέση (position power) φαίνεται λιγότερο σημαντική από την προσωπική ισχύ, εντούτοις έχει αποδειχτεί ότι οι περισσότεροι από τους επιτυχημένους ηγέτες στηρίζουν την αποτελεσματικότητά τους σ' ένα συνδυασμό και των δύο αυτών μορφών ισχύος (Kotter, 1985 Yukl, 1989a).. Η ισχύς αναφοράς και η ισχύς αυθεντίας θεωρούνται πιο αποτελεσματικές στις περιπτώσεις που τα αιτήματα του ηγέτη δε μοιάζουν συνηθισμένα και επιδιώκεται αφοσίωση των υφισταμένων σε έργο που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, πρωτοβουλία και πειθώ.

Η Θεωρία της Κοινωνικής Συναλλαγής (Social Exchange Theory)

Η ισχύς δεν είναι ένα μόνιμο χαρακτηριστικό κάποιου ατόμου ούτε μια στατική κατάσταση αλλά κάτι μεταβαλλόμενο. Η θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής προσπαθεί να εξηγήσει πώς αποκτάται και χάνεται η ισχύς στα πλαίσια των αμοιβαίων διαδικασιών επιρροής που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους. Η θεωρία αυτή χρησιμοποιεί τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων ως βάση επεξήγησης της πολύπλοκης κοινωνικής συμπεριφοράς μέσα σε ομάδες. Με τον όρο κοινωνικές συναλλαγές δεν εννοείται μόνο ανταλλαγή υλικών αγαθών αλλά κυρίως στοιχείων ψυχολογικού χαρακτήρα, όπως ο σεβασμός, η αποδοχή και η εκτίμηση. Κάθε άτομο εντάσσεται από την παιδική ακόμα ηλικία στη διαδικασία αυτή των κοινωνικών συναλλαγών και μαθαίνει να αναζητά την αμοιβαιότητα και την ισότητα στις ανταλλαγές. Με τη θεωρία αυτή έχουν ασχοληθεί αρκετοί θεωρητικοί (Blau, 1974 Thibaut & Kelley, 1959), αλλά οι Hollander (1958, 1979) και Jacobs (1970) προσπάθησαν να μελετήσουν πώς αυτή εφαρμόζεται στα πλαίσια του εργασιακού χώρου και πώς σχετίζεται με την έννοια της ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, κάποια άτομα θα παρουσιάσουν μεγαλύτερη επίδοση στο έργο που έχουν αναλάβει. Δείχνοντας αυτή την ικανότητα για καλύτερη επίδοση και αφοσίωση στην ομάδα, ένα μέλος αρχίζει να επηρεάζει την εντύπωση που έχουν τα υπόλοιπα μέλη σχετικά με τον ηγετικό ρόλο που θα μπορούσε να αναλάβει στην ομάδα. Έτσι, το πρόσωπο αυτό αρχίζει να αποκτά κύρος και αυξάνεται η δυνατότητα επιρροής του στη λήψη αποφάσεων. Το κύρος και η επιρροή που θα αποκτήσει εξαρτώνται από την εκτίμηση που θα κάνουν τα άλλα μέλη όσον αφορά το βαθμό στον οποίο μπορεί να βοηθήσει την ομάδα σε σύγκριση με τους υπόλοιπους.

Όταν, λοιπόν, ο "αναδυόμενος" αυτός ηγέτης κάνει μια καινοτομική πρόταση η οποία αποδειχτεί σωστή και επιτυχής, τότε κερδίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας. Στην αντίθετη περίπτωση το πρόσωπο αυτό επαναξιολογείται. Η αποτυχία θεωρείται μεγαλύτερη αν φανεί ότι οφείλεται σε ανικανότητα του ηγέτη και όχι σε άλλους αστάθμητους παράγοντες, ή όταν οι συνέπειές της είναι πολύ σοβαρές για την ομάδα. Ο ηγέτης επίσης αξιολογείται από τη συμβολή του στην επίλυση προβλημάτων ή στην επίτευξη των στόχων, αλλά και από άλλους τομείς, όπως από την ψυχολογική στήριξη των μελών της ομάδας ή την οργάνωση της εργασίας και τον καταμερισμό των καθηκόντων.

Η θεωρία αυτή παρέχει αρκετές πληροφορίες καθώς περιγράφει την ανάπτυξη των σχέσεων και την απόκτηση ή το χάσιμο της ισχύος, αλλά δεν προσφέρει συγκεκριμένες κατευθύνσεις σχετικά με το πώς μπορεί να αποκτήσει κανείς ισχύ ή πώς μπορεί να την αξιοποιήσει καλύτερα. Εστιάζεται κυρίως στην ισχύ αυθεντίας, ενώ πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι αμοιβαίες διαδικασίες επιρροής επιδρούν στην ισχύ αμοιβής και την ισχύ αναφοράς.

3. Προσέγγιση της Ηγεσίας βάσει των Γνωρισμάτων (Trait Approach)

Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών. Οι περισσότερες μελέτες που έγιναν μεταξύ 1940 και 1950 αναφέρθηκαν κυρίως στο είδος των ανθρώπων που είναι πιθανό να καταλάβουν ηγετικές θέσεις και όχι στα χαρακτηριστικά εκείνων που θα ήταν αποτελεσματικοί ως ηγέτες (Gibb, 1954 Mann, 1959 Stodgill, 1948). Μια μικρή σχετικά πρόοδος παρατηρήθηκε όταν οι έρευνες έδωσαν έμφαση όχι στα γενικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τη γενική νοημοσύνη, αλλά σε συγκεκριμένες ικανότητες και γνωρίσματα που σχετίζονταν άμεσα με την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Αυτό που έχουν δείξει οι πιο πρόσφατες έρευνες είναι ότι ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά μπορεί να αυξήσουν την πιθανότητα επιτυχίας του ηγέτη, μολονότι κανένα από τα χαρακτηριστικά αυτά δεν εγγυάται την επιτυχία (Bass, 1990 Kirkpatrick & Locke, 1991 Lord de Vader & Alliger, 1986 Yukl, 1989a). Είναι πάντως γεγονός ότι ο ρόλος που μπορεί να παίξουν τα γνωρίσματα στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται εν μέρει και από τις συνθήκες που εκείνη τη στιγμή επικρατούν.

A. Γνωρίσματα και Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Στα ατομικά γνωρίσματα που φαίνεται να σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη του ηγέτη περιλαμβάνονται το υψηλό επίπεδο ενεργητικότητας, η αντοχή σε αγχογόνες καταστάσεις, η εντιμότητα, η συναισθηματική ωριμότητα και η αυτοπεποίθηση (Bass, 1990 Kirkpatrick & Locke, 1991 Yukl, 1989a). Το υψηλό επίπεδο ενεργητικότητας και η αντοχή στο stress βοηθούν τα άτομα να αντιμετωπίζουν την πίεση για λήψη σημαντικών αποφάσεων, τις συχνές συγκρούσεις ρόλων και τις συνεχείς απαιτήσεις που συνεπάγεται μια ηγετική θέση. Οι ηγέτες που δια θέτουν μεγάλη συναισθηματική ωριμότητα και εντιμότητα αναπτύσσουν ευκολότερα και διατηρούν φιλικές και συνεργατικές σχέσεις με τους υφισταμένους, τους προϊσταμένους και τα υπόλοιπα άτομα στη δική τους βαθμίδα. Συναισθηματική ωριμότητα σημαίνει ότι ο ηγέτης δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους άλλους παρά για τον εαυτό του, έχει μεγαλύτερο αυτοέλεγχο, παρουσιάζει σταθερότητα στα συναισθήματά του, δέχεται την κριτική και δείχνει προθυμία να διδαχθεί από τα λάθη του. Εντιμότητα σημαίνει ότι η συμπεριφορά του ατόμου είναι σύμφωνη και συνεπής προς τις αρχές και τις αξίες του και πως το άτομο είναι τίμιο και έμπιστο. Τέλος, η αυτοπεποίθηση βοηθάει το άτομο να δείχνει επιμονή στην επίτευση δύσκολων καθηκόντων και να προβαίνει συχνότερα σε προσπάθειες άσκησης επιρροής.

Επίσης, η ύπαρξη κινήτρων ως γνώρισμα της προσωπικότητας φαίνεται να σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ο Mc Clelland και οι συνεργάτες του (Mc Clelland & Boyatzis, 1982 Mc Clelland & Burnham, 1976) μελέτησαν τρία είδη κινήτρων : την ανάγκη για ισχύ, την ανάγκη για επίτευξη και την ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών. Σε κάθε άνθρωπο υπάρχουν και τα τρία είδη αναγκών αλλά σε διαφορετικό βαθμό. Π.χ. κάποιος μπορεί να δίνει μεγαλύτερη προτεραιότητα στην κάλυψη της ανάγκης για ισχύ, ενώ κάποιος άλλος στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών. Κάθε μία από τις τρεις αυτές ανάγκες μεταφράζεται σε αντίστοιχες συμπεριφορές άσκησης του διευθυντικού ρόλου. Πιο συγκεκριμένα :

Τα άτομα που έχουν υψηλή ανάγκη για επίτευξη χαίρονται με τις προκλήσεις στην εργασία και τις αποδέχονται, με την προϋπόθεση ότι αισθάνονται βεβαιότητα για την επιτυχία τους. Όταν η εργασία φαίνεται ότι κρύβει κινδύνους, απαιτεί ρίσκο και η επιτυχία δεν μπορεί να προβλεφθεί με σιγουριά, τότε δεν τους ενδιαφέρει, ούτε αποτελεί κίνητρο γι'αυτούς. Κατά συνέπεια, τα άτομα αυτά τείνουν να θέτουν πιο «συντηρητικούς» στόχους. Συνήθως,

επιζητούν καθήκοντα για τα οποία θα έχουν οι ίδιοι αποκλειστικά την ευθύνη των αποτελεσμάτων και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην τήρηση των προθεσμιών.

Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών κατευθύνουν τις ενέργειές τους προς την εδραίωση και διατήρηση καλών σχέσεων με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η αποδοχή τους από τους συναδέλφους, ανεξαρτήτως ιεραρχικής κλίμακας, παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και αποτελεί κίνητρο γι' αυτούς στον τομέα της λήψης και εφαρμογής των αποφάσεών τους. Πρωταρχικό μέλημα αποτελεί η διατήρηση ενός αρμονικού κλίματος αμοιβαίου σεβασμού.

Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για ισχύ είναι συνήθως αρκετά άνετα στον εργασιακό χώρο, αντιμετωπίζουν με ψυχραιμία τις συγκρούσεις και απολαμβάνουν τις λεκτικές διαμάχες, γι' αυτό άλλωστε έχουν αναπτυγμένες λεκτικές ικανότητες. Η ισχύς, στο μοντέλο του McClelland, εμφανίζεται ως η ικανότητα να ξεπεράσει κανείς τα εμπόδια προς την επίτευξη ενός στόχου (Pfeffer, 1981). Σ' έναν οργανισμό, τα άτομα που έχουν μεγαλύτερη αυτήν την ανάγκη σε σχέση με τις προηγούμενες δύο, τείνουν να προτιμούν τον «αυταρχικό» τρόπο λήψης αποφάσεων και να αντιμετωπίζουν καταστάσεις πρεσβεύοντας την άποψη « εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις».

Όταν η υψηλή ανάγκη για ισχύ συνδυάζεται με πολύ χαμηλή ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών, τότε το άτομο αντιμετωπίζει τους υπόλοιπους ως το μέσο για την επίτευξη του σκοπού και κάθε αξία που σχετίζεται με την ύπαρξη ικανοποιητικών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού χάνει εντελώς το νόημά της. Επίσης, στα πλαίσια ενός μεγάλου οργανισμού με πολλές βαθμίδες ιεραρχίας πιο αποτελεσματικοί θεωρούνται οι ηγέτες εκείνοι που τείνουν να έχουν ισχυρό κοινωνικό προσανατολισμό (δηλ. μεγάλη ανάγκη για ισχύ και υψηλή συναισθηματική ωριμότητα), ανάγκη για επίτευξη σε μέτριο βαθμό και σχετικά χαμηλή ανάγκη για συναισθηματικούς δεσμούς.

Ακόμη, έχει βρεθεί και από άλλες έρευνες (Berman & Miner, 1985 Miner, 1978) ότι πράγματι ως κίνητρα για την ανάπτυξη ενός ηγέτη σε έναν οργανισμό λειτουργούν η επιθυμία για απόκτηση ισχύος, η επιθυμία για συναγωνισμό με τους συναδέλφους (παρόμοια με την ανάγκη για επίτευξη) και η θετική στάση προς τα πρόσωπα της εξουσίας. Η τελευταία κρίνεται απαραίτητη για τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους προϊσταμένους, για την άσκηση επιρροής προς αυτούς και την επιτυχή εκτέλεση καθηκόντων.

B. Ικανότητες και Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Ένας επιπλέον δείκτης πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη είναι οι συγκεκριμένες ικανότητες που το άτομο αυτό μπορεί να διαθέτει. Οι ικανότητες μπορούν να χωριστούν σε τρεις επιμέρους κατηγορίες (Katz, 1955 Mann, 1965) :

α) τεχνικές ικανότητες : περιλαμβάνουν γνώσεις σχετικά με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις εφαρμογές της εργασίας, τον εξοπλισμό, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.

β) αντιληπτικές ικανότητες : περιλαμβάνουν την ικανότητα για ανάλυση των πολύπλοκων καταστάσεων, αναγνώριση των αλλαγών, προσδιορισμό των προβλημάτων, χρήση θεωριών και αναλογιών, δημιουργική σκέψη, πρακτικές λύσεις των προβλημάτων.

γ) ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας : περιλαμβάνουν την ικανότητα για κατανόηση των αισθημάτων, κινήτρων και στάσεων των άλλων ανθρώπων, την ικανότητα για διατήρηση φιλικών και συνεργατικών σχέσεων με τους άλλους, την ικανότητα για πειθώ και την προφορική επικοινωνία.

Μια τέταρτη κατηγορία - εκείνη των διοικητικών ικανοτήτων - αναφέρεται σε ικανότητες που αφορούν συγκεκριμένα διευθυντικά καθήκοντα, όπως σχεδιασμός, ανάθεση εξουσιών και επιτήρηση. Πρόκειται για μια λιγότερη σαφή κατηγορία καθώς φαίνεται να περιλαμβάνει ένα συνδυασμό τεχνικών, αντιληπτικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων.

Αν και η παραπάνω ταξινόμηση των ικανοτήτων φαίνεται αρκετά απλοϊκή, εντούτοις οι έρευνες των τελευταίων χρόνων επιβεβαιώνουν την ύπαρξη των κατηγοριών που

αναφέρθηκαν και τονίζουν πως οι περισσότερες από αυτές κρίνονται απαραίτητες για την άσκηση της ηγεσίας (Bass, 1990 Boyatzis, 1982 Hosking & Morley, 1988 Mann, 1965). Σημειώνεται επίσης ότι ο βαθμός στον οποίο θεωρείται αναγκαία η ύπαρξη των ειδικών ικανοτήτων εξαρτάται από τις επικρατούσες συνθήκες και την κατάσταση. Σ' αυτήν εντάσσονται : ο βαθμός εξουσίας του ηγέτη (Boyatzis, 1982 Jacobs & Jaques, 1987 Katz & Kahn, 1978 Mann, 1965), το είδος του οργανισμού (Boyatzis, 1982 Shetty & Peery, 1976) και η στρατηγική που ακολουθείται στον εργασιακό χώρο (Gupta & Govindarajan, 1984 Szilagyi & Schweiger, 1984).

Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι , ενώ τα γνωρίσματα μας παρέχουν τη δυνατότητα να εξηγήσουμε : α) γιατί οι άνθρωποι αποζητούν τις ηγετικές θέσεις και β) γιατί συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται όταν τις κατακτούν, οι ικανότητες απ' την άλλη αλληλεπιδρούν με τα γνωρίσματα της κατάστασης διαμορφώνοντας έτσι τη συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία με τη σειρά της θα αλληλεπιδράσει πάλι με το περιβάλλον επηρεάζοντας τις διαδικασίες της ομάδας. Αυτό που πρέπει επομένως να μελετηθεί εδώ είναι η συμπεριφορά του ηγέτη και ο τρόπος ή οι συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορεί αυτή να αποδειχτεί αποτελεσματική.

4. Προσέγγιση της Ηγεσίας βάσει της Συμπεριφοράς (Behavioural Approach)

Η μελέτη της ηγεσίας μέσω της συμπεριφοράς δίνει έμφαση στο τι ακριβώς κάνουν οι ηγέτες στον εργασιακό χώρο και στη σχέση της συμπεριφοράς αυτής με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Η πιο γνωστή και γενική ταξινόμηση των συμπεριφορών που εκδηλώνει ένας ηγέτης είναι εκείνη που προέκυψε μετά από έρευνες των πανεπιστημίων Michigan και Ohio και αναφέρεται σε δύο βασικές μορφές συμπεριφοράς :

1) συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο ή εργοκεντρική :

βασικός στόχος των ηγετών είναι η επιτέλεση και ολοκλήρωση του έργου της ομάδας τους. Για το σκοπό αυτό ασχολούνται ιδιαίτερα με τον προγραμματισμό, την επίλυση των προβλημάτων της ομάδας και την εξασφάλιση όλων των μέσων εκείνων που θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη του στόχου τους.

2) συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις ή ανθρωποκεντρική :

οι ηγέτες ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους, προσφέρουν βοήθεια και συμπαράσταση, αφήνουν περιθώρια αυτονομίας και δίνουν έμφαση στη διατήρηση ενός ευχάριστου και φιλικού κλίματος στον εργασιακό χώρο.

Στις έρευνες του πανεπιστημίου του Ohio (Fleishman, 1953), οι όροι που χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των δύο παραπάνω μορφών συμπεριφοράς ήταν αντίστοιχα “ έναρξη δομής” (initiation of structure) και “φροντίδα” (consideration) .

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί εδώ είναι ότι οι συμπεριφορές αυτές δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες. Με τη βοήθεια ενός οργάνου (του Managerial Grid - Διευθυντικό Πλέγμα) για την αξιολόγηση και άσκηση των διευθυντικών στελεχών, οι Blake και Mouton (1964) έδειξαν ότι ένας ηγέτης είναι δυνατό να δείχνει ταυτόχρονα υψηλό, μέτριο και χαμηλό βαθμό και από τις δύο συμπεριφορές σε όλους τους δυνατούς συνδυασμούς (Κάντας, 1993) .

Η διττή αυτή κατηγοριοποίηση των συμπεριφορών ενός ηγέτη αποτέλεσε μια πρώτη προσπάθεια κατανόησης και μελέτης της ηγετικής συμπεριφοράς και της αποτελεσματικής άσκησης της ηγεσίας. Αργότερα έγιναν και άλλες τέτοιες προσπάθειες που στηρίχτηκαν σε περισσότερες από δύο κατηγορίες (Stodgill, 1963) με πιο γνωστή εκείνη του Yukl (1990) που αναφέρεται σε 14 γενικές κατηγορίες της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής :

- Οργάνωση και σχεδιασμός (planning and organizing) : καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, αποφασίζεται σε ποιους τομείς θα δοθεί προτεραιότητα, πώς θα κατανεμηθούν οι εργασίες και πώς θα βελτιωθεί ο συντονισμός, η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα της ομάδας.

- Επίλυση προβλημάτων (problem solving): προσδιορίζονται και αναλύονται τα προβλήματα, αναζητούνται οι τρόποι αντιμετώπισής τους και τέλος τα μέλη της ομάδας δρουν αποφασιστικά για την επίλυσή τους.

- Πληρόφωρηση (informing) : δίνονται οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με αποφάσεις, σχέδια και δραστηριότητες στα άτομα που τις χρειάζονται για να ολοκληρώσουν το έργο τους.

- Διευκρινίσεις (clarifying) : καθίστανται σαφείς οι αρμοδιότητες του καθενός, οι στόχοι του έργου, οι προτεραιότητες, οι προθεσμίες και οι αναμενόμενες επιδόσεις.

- Επιτήρηση (monitoring) : γίνεται έλεγχος της πορείας και της ποιότητας της εργασίας, της επίδοσης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας της εργασιακής ομάδας.
- Κινητοποίηση (motivating) : χρησιμοποιούνται τεχνικές επιρροής για να ενισχυθεί η αφοσίωση στο έργο, ο ενθουσιασμός για δουλειά, η συμμόρφωση με τα αιτήματα για συνεργασία. Επίσης, παρουσιάζεται ένα δείγμα πρότυπης συμπεριφοράς.
- Συμβουλευτική (consulting) : ενθαρρύνεται η συμμετοχή των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αξιολογούνται με τη βοήθεια των μελών οι επιπτώσεις που τυχόν θα έχουν για αυτά ορισμένες αλλαγές και γίνεται επιτρεπτή η άσκηση επιρροής στις αποφάσεις.
- Αναγνώριση (recognizing) : επαινούνται και αναγνωρίζονται οι σημαντικές επιδόσεις, τα σημαντικά κατορθώματα και η συνεισφορά των άλλων.
- Υποστήριξη (supporting) : παρέχεται βοήθεια και συμπαράσταση σε κάποιον που είναι στεναχωρημένος ή εκνευρισμένος.
- Αντιμετώπιση των συγκρούσεων και σχεδιασμός της ομάδας (managing conflict and team building) : γίνεται προσπάθεια να αμβλυνθούν οι διαφορές, να περιοριστούν οι συγκρούσεις και να αναπτυχθεί ένα συλλογικό κλίμα συνεργασίας σύμφωνο με εκείνο του οργανισμού.
- Δικτύωση (networking) : ανάπτυξη των άτυπων σχέσεων, των επαφών μεταξύ των μελών της ομάδας εκτός του χώρου εργασίας, συμμετοχή σε κοσμικές εκδηλώσεις...
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων (delegating) : δίνονται στους υφισταμένους αρμοδιότητες που απαιτούν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και αφήνουν περισσότερα περιθώρια για τη λήψη αποφάσεων.
- Παροχή αμοιβών (rewarding) : δίνονται απτές αμοιβές, όπως αύξηση του μισθού ή προαγωγή λόγω υψηλής επίδοσης.
- Καθοδήγηση - ρόλος μέντορος (developing and mentoring) : παρέχονται συμβουλές στους υφισταμένους που αφορούν τη διευκόλυνση ανάπτυξης μιας ικανότητάς τους ή την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Η Συμμετοχική Ηγεσία

Μια άλλη πλευρά της ηγετικής συμπεριφοράς που μελετήθηκε αρκετά, κυρίως στις δεκαετίες 1950- 1980, είναι η συμμετοχική ηγεσία. Πρόκειται για τη συλλογική λήψη αποφάσεων ή τη λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη, αφού έχει πρώτα συμβουλευτεί τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά. Μετά τις πρώτες έρευνες γύρω από το θέμα αυτό από τους Lewin, Lippitt & White (1939) και τους Coch & French (1948), ακολούθησαν και άλλες πολλές μελέτες (Cotton , Vollrath, Froggatt, Lengnick, Hall & Jennings, 1988 Miller & Monge, 1986 Wagner & Gooding, 1987 House & Mitchell, 1974), που όμως δε φαίνεται να καταλήγουν σε κοινά συμπεράσματα.

Το μόνο κοινό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν οι περιγραφικές ατομικές μελέτες επιτυχημένων ηγετών (Kanter, 1983 Kouzes & Posner, 1987 Peters & Austin, 1985) είναι πως το είδος αυτό της ηγεσίας αφήνει μεγαλύτερα περιθώρια αυτονομίας στους υφισταμένους, τους παρέχει περισσότερη ισχύ και τους επιτρέπει να εμπλέκονται περισσότερο σε ορισμένες δραστηριότητες και αποφάσεις, γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και αυτοπεποίθηση.

Οι Vroom & Yetton (1973), επίσης, μελέτησαν τη συμμετοχική ηγεσία όπως και άλλους τρόπους άσκησης του ηγετικού ρόλου κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Υποστήριξαν ότι το είδος αυτό της ηγεσίας ενδείκνυται κυρίως στις περιπτώσεις μη δομημένων προβλημάτων όπου απαιτείται ενεργοποίηση συλλογικών διαδικασιών προκειμένου να δοθούν πολλές ιδέες και να εξασφαλιστεί η αποδοχή της λύσης. Όταν η αποδοχή της απόφασης που θα ληφθεί και η επικράτηση αισθήματος δικαιοσύνης θεωρούνται πιο σημαντικά από οτιδήποτε άλλο, οι συμμετοχικές διαδικασίες κρίνονται ως οι πιο κατάλληλες για τη δημιουργία αισθημάτων αποδοχής και κοινής υπευθυνότητας για την απόφαση καθώς και για τον καθορισμό δίκαιων λύσεων. Ακόμη, υποστηρίχθηκε ότι οι συμμετοχικές διαδικασίες συντελούν στην ανάπτυξη του οργανισμού όταν δεν υπάρχει πίεση χρόνου. Στην αντίθετη περίπτωση οι αυταρχικού τύπου λύσεις, που απαιτούν λιγότερο χρόνο, αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές. Το ίδιο ισχύει και όταν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και οι υφιστάμενοι ενδέχεται να μην επιδιώκουν τους ίδιους στόχους με τον οργανισμό (Κάντας, 1993). Οι μορφές άσκησης του ηγετικού ρόλου, όπως παρουσιάζονται από τους Vroom & Yetton, θα μελετηθούν αναλυτικότερα παρακάτω στα πλαίσια της προσέγγισης της ηγεσίας με βάση τα χαρακτηριστικά της κατάστασης.

Φαίνεται, λοιπόν, πως οι έρευνες για τη συμμετοχική ηγεσία δεν έχουν προχωρήσει πολύ, ίσως γιατί αυτή μελετάται πάντοτε συγκρινόμενη με την αυταρχική ηγεσία. Προτιμότερο, επομένως, θα ήταν να μελετηθούν οι συνθήκες που θεωρούνται αναγκαίες για να μπορεί η συμμετοχική ηγεσία να αποδειχτεί αποτελεσματική (Yukl, 1981). Το ίδιο ισχύει και για όλες τις μορφές άσκησης της ηγεσίας που κρίνονται ως περισσότερο αποτελεσματικές κάτω από διαφορετικές συνθήκες η κάθε μια. Αυτό ακριβώς θα εξετάσουμε αμέσως παρακάτω.

5. Προσέγγιση της Ηγεσίας βάσει των Χαρακτηριστικών της Κατάστασης (Situational Approach).

Η προσέγγιση της ηγεσίας μέσω των χαρακτηριστικών της κατάστασης δίνει έμφαση στο πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργεί ο ηγέτης. Στοιχεία αυτού του πλαισίου, όπως η εξουσία που έχει ο ηγέτης, το είδος του έργου που καλείται η ομάδα του ηγέτη να επιτελέσει, η στάση των υφισταμένων και οι εξωτερικές συνθήκες παίζουν σημαντικό ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικές καταστάσεις (Yukl, 1990).

Στα πλαίσια αυτής της θεωρητικής προσέγγισης εντάσσονται δύο κατηγορίες ερευνών : α) εκείνες που αντιμετωπίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη σαν εξαρτημένη μεταβλητή και αναζητούν τα χαρακτηριστικά της κατάστασης που την καθορίζουν και β) εκείνες που προσπαθούν να ανακαλύψουν τα χαρακτηριστικά της κατάστασης που αποδυναμώνουν τη σχέση μεταξύ των γνωρισμάτων του ηγέτη (π.χ. ικανότητες, συμπεριφορά) και της αποτελεσματικότητάς του.

A. Στοιχεία της κατάστασης που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη

Οι ηγέτες προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στις απαιτήσεις του ρόλου τους και της ηγετικής τους θέσης. Σύμφωνα με τη θεωρία των ρόλων (role theory) (Kahn et al., 1964), όπως ήδη αναφέρθηκε, στην περίπτωση της δομής ενός οργανισμού, οι απαιτήσεις αυτές πέρχονται από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους ή τους συναδέλφους στην ίδια βαθμίδα με τον ηγέτη. Συχνά ο ηγέτης έρχεται αντιμέτωπος με αλληλοσυγκρουόμενα και αντιφατικά μεταξύ τους αιτήματα, τα οποία πρέπει να συμβιβάσει. Όσο πιο κοντά φτάσει στη σύγκλιση όλων αυτών των απαιτήσεων, τόσο πιο αποτελεσματικός θα θεωρηθεί (Salancik, 1975). Ακόμα, ο ηγέτης αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα τις αντιφατικές απαιτήσεις όταν τις θεωρήσει ως μέρος του ρόλου και δεν πιστέψει ότι απευθύνονται στον ίδιο προσωπικά (Kay, 1963).

Σύμφωνα με τη “θεωρία των απαιτήσεων - περιορισμών- επιλογών” (Stewart , 1976, 1982), κάτω από διαφορετικές εργασιακές συνθήκες απαιτείται η ενεργοποίηση διαφορετικών ικανοτήτων και γνωρισμάτων του ηγέτη. Οι απαιτήσεις και οι περιορισμοί που τίθενται από το περιβάλλον ουσιαστικά μειώνουν το πεδίο των επιλογών οι οποίες αποτελούν και το στοιχείο-κλειδί για την αντιμετώπιση των αντιφατικών απαιτήσεων.

Οι Osborn και Hunt (1975, 1982) με το “μοντέλο πολλαπλής επιρροής” υποστηρίζουν την ύπαρξη μακρο-σκοπικών και μικρο-σκοπικών χαρακτηριστικών της κατάστασης που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος της εργασιακής ομάδας, ο βαθμός εξουσίας στον οργανισμό, οι λειτουργίες της ομάδας και οι περιορισμοί του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται η πολυπλοκότητα του καθήκοντος, η συνοχή της ομάδας και τα περιθώρια αυτονομίας των υφισταμένων όσον αφορά την επιτέλεση του έργου (Yukl, 1990).

Επίσης, πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι τα χαρακτηριστικά της κατάστασης δεν επηρεάζουν από μόνα τους τη συμπεριφορά του ηγέτη αλλά σημαντικό ρόλο παίζει και ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες ερμηνεύουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από το περιβάλλον, καθώς και η επιλογή της κατάλληλης αντίδρασης.

Αυτή είναι η βασική ιδέα στην οποία στηρίζεται η θεωρία της “απόδοσης των αιτίων της συμπεριφοράς (attribution theory) (Heider, 1958 Kelley, 1971, 1973), η οποία θεωρεί την ηγεσία προϊόν κοινωνικής και αντιληπτικής δόμησης. Στα πλαίσια της θεωρητικής αυτής

κατεύθυνσης έγινε προσπάθεια να ερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες βλέπουν και κρίνουν την απόδοση των υφισταμένων τους και κυρίως το πώς αντιδρούν στην περίπτωση κακής επίδοσης των τελευταίων (Green & Mitchell, 1979 Mitchell, Green & Wood, 1981). Βρέθηκε ότι η αντίδρασή τους εξαρτάται από τα αίτια στα οποία θα αποδώσουν την κακή επίδοση. Τα αίτια μπορεί να είναι εσωτερικά, δηλαδή να αφορούν χαρακτηριστικά του υφισταμένου (π.χ. ανικανότητα, έλλειψη διάθεσης για προσπάθεια, αμέλεια κλπ.) ή εξωτερικά, δηλαδή να μην έχουν σχέση με τον υφιστάμενο (π.χ. τύχη, ελλειπίες πληροφορίες, αντικειμενικά εμπόδια και περιορισμοί, έλλειψη υποστήριξης κλπ.). Στην περίπτωση που τα αίτια θεωρηθούν εσωτερικά, ο ηγέτης είναι πιθανό να κατευθύνει τις ενέργειές του προς τον υφιστάμενο, ενώ στην περίπτωση των εξωτερικών αιτίων οι ενέργειες θα στραφούν προς άλλες κατευθύνσεις (Κάντας, 1993).

B. Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας - Χαρακτηριστικά της Κατάστασης - Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας.

Το Συγκυριακό Μοντέλο Αποτελεσματικής Ηγεσίας.

Ένα από τα πρώτα μοντέλα ηγεσίας που προσπαθεί να συνταιριάσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατάστασης είναι το Συγκυριακό Μοντέλο Αποτελεσματικής Ηγεσίας (Contingency Model for Leader Effectiveness) του *Fiedler* (1967, 1978a, 1978b, Fiedler & Chemers, 1974, 1984 Fiedler & Garcia, 1987).

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μοντέλου είναι το ύφος του ηγέτη, η κοινωνική ισχύς του ηγέτη, η δομή του έργου και οι σχέσεις ηγέτη - μελών. Το πρώτο στοιχείο αναφέρεται σε χαρακτηριστικά του ηγέτη, ενώ τα τρία τελευταία σε χαρακτηριστικά της κατάστασης.

Όσον αφορά, λοιπόν, την κατάσταση, η κοινωνική ισχύς αναφέρεται στη νόμιμη ισχύ, την ισχύ αμοιβής και την ισχύ εξαναγκασμού, όπως τις περιγράφουν οι French και Raven (1952). Όσο μεγαλύτερη κοινωνική ισχύ διαθέτει ο ηγέτης εξαιτίας της θέσης του, τόσο πιο ευνοϊκές είναι γ'αυτόν οι συνθήκες του έργου. Η δομή του έργου επηρεάζει επίσης την ευνοϊκότητα της κατάστασης. Η ύπαρξη μιας σαφούς, προκαθορισμένης δομής με συγκεκριμένη λύση διευκολύνει σε μεγαλύτερο βαθμό την επιτέλεση του έργου από τη δομή εκείνη που δεν παρουσιάζει σαφείς και ξεκάθαρους στόχους. Οι σχέσεις ηγέτη - μελών αναφέρονται στην ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του ηγέτη και των υπόλοιπων μελών της ομάδας στα πλαίσια του εργασιακού χώρου. Η ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων, δηλαδή σχέσεων που στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και την αλληλοαποδοχή, δημιουργεί σαφώς ευνοϊκές για τον ηγέτη συνθήκες έργου (Γεώργας, 1990).

Όσον αφορά τον ηγέτη, ο Fiedler διακρίνει δύο βασικούς τύπους :τον ηγέτη που είναι προσανατολισμένος στην επιτέλεση του έργου και τον ηγέτη που είναι προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις ("το κοινωνικοσυναισθηματικό κλίμα" Γεώργας, 1990). Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την επίτευξη των στόχων και την ολοκλήρωση του έργου της ομάδας, ενώ στη δεύτερη δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων με τους υφισταμένους του.

Η αξιολόγηση του ύφους της ηγεσίας που ασκεί ο ηγέτης γίνεται με την κλίμακα LPC (Least Preferred Coworker ή Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης). Το άτομο καλείται να επιλέξει μεταξύ των συνεργατών του εκείνον με τον οποίο είχε τη χειρότερη συνεργασία (δηλ. τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη) κατά τη διάρκεια επιτέλεσης ενός κοινού έργου. Το συνεργάτη αυτόν τον βαθμολογεί με βάση την κλίμακα LPC που περιλαμβάνει 18 κατηγορίες αντίθετων επιθέτων, όπως ψυχρός - θερμός, ανοιχτός - επιφυλακτικός, απορριπτικός - δεκτικός, υποστηρικτικός - εχθρικός. Τα άτομα που έχουν υψηλούς βαθμούς περιγράφουν τον

Λ.Ε.Σ. με θετικά λόγια και είναι, όπως υποστηρίζει ο Fiedler, ηγέτες προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλούς βαθμούς προς την κατεύθυνση του ΛΕΣ είναι ηγέτες προσανατολισμένοι στο έργο.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί εδώ είναι πως αποτελεσματικός δε θεωρείται μόνο ο ηγέτης που ακολουθεί το πρώτο ή δεύτερο ύφος ηγεσίας. Και τα δύο στυλ ηγεσίας μπορούν να αποδειχθούν εξίσου αποτελεσματικά ανάλογα με την ευνοϊκότητα της κατάστασης για τον ηγέτη. Όταν η κατάσταση είναι πολύ ή καθόλου ευνοϊκή για τον ηγέτη (κατάσταση υψηλού ή χαμηλού ελέγχου), πιο αποτελεσματικοί θεωρούνται οι ηγέτες με χαμηλό LPC, δηλ. εκείνοι που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη διεκπεραίωση του έργου. Στη μεν πρώτη περίπτωση γιατί διαπιστώνουν ότι το έργο προχωράει με το σωστό τρόπο, οπότε στρέφονται προς το δευτερεύοντα στόχο τους, τη διατήρηση δηλαδή καλών σχέσεων, ενώ στη δεύτερη περίπτωση όπου δεν υπάρχει δομή και τάξη, στρέφονται προς το έργο για να ολοκληρώσουν τουλάχιστον αυτό. Στην περίπτωση, όμως, μετρίου ελέγχου ως αποτελεσματικότεροι εμφανίζονται οι ηγέτες με υψηλή βαθμολογία LPC, γιατί αυτοί δίνουν έμφαση στη βελτίωση των σχέσεων γνωρίζοντας ότι έτσι διευκολύνουν την επιτέλεση του έργου (Κάντας, 1993).

Το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler, αν και έχει επιβεβαιωθεί η λειτουργικότητά του, έχει δεχτεί και επικρίσεις κυρίως όσον αφορά τη βαθμολογία LPC, την εστίαση σε ένα μόνο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη και τον τρόπο μέτρησης της ευνοϊκότητας της κατάστασης (Yukl, 1989). Παρ'όλα αυτά αποτελεί μια σημαντική προσπάθεια περιγραφής και ανάλυσης της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών του ηγέτη και της κατάστασης, η οποία χρησίμευσε ως αφετηρία πολλών ερευνών που ακολούθησαν στο χώρο αυτό.

Το Μοντέλο Πορείας - Στόχου (Path - goal model)

Στα πλαίσια της προσπάθειας διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο τα χαρακτηριστικά της κατάστασης επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας αναπτύχθηκε το μοντέλο πορείας - στόχου (House, 1971 House & Dessler, 1974 House & Mitchell, 1974).

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχουν 4 συγκεκριμένες μορφές ηγεσίας που κάτω από ορισμένες κάθε φορά συνθήκες μπορούν να αποδειχθούν αποτελεσματικές όσον αφορά την επίδοση των υφισταμένων και την ικανοποίηση που αυτοί λαμβάνουν από την εργασία τους. Ο ρόλος των προσωπικών αμοιβών των υφισταμένων παίζει εδώ σημαντικό ρόλο, όπως και η ύπαρξη σαφών οδηγιών και ξεκαθαρισμένων στόχων που λειτουργεί ως κίνητρο για υψηλότερη επίδοση και μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Οι μορφές ηγεσίας που προτείνουν οι House και Mitchell (1974) είναι οι εξής :

- 1) κατευθυντική ηγεσία : καθίστανται σαφείς οι στόχοι των υφισταμένων και δίνονται ακριβείς οδηγίες όσον αφορά την επίτευξή τους.
- 2) υποστηρικτική ηγεσία : ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων του και την ευημερία τους και φροντίζει για τη δημιουργία φιλικού κλίματος στον εργασιακό χώρο.
- 3) συμμετοχική ηγεσία : ο ηγέτης συμβουλεύεται τους υφισταμένους του και λαμβάνει υπόψη του τις γνώμες και τις προτάσεις τους.
- 4) ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη : τίθενται υψηλοί στόχοι, τονίζεται η σημασία βελτίωσης της επίδοσης και ο ηγέτης εκφράζει εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των υφισταμένων (Κάντας, 1993).

Η επίδραση που θα έχουν οι παραπάνω μορφές ηγεσίας στην επίδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων πρέπει να ερευνηθεί σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατάστασης. Σ'αυτά συγκαταλέγονται το περιβάλλον της εργασίας, η φύση και η δομή του έργου, οι σχέσεις που έχουν διαμορφωθεί και τα χαρακτηριστικά των

υφισταμένων, δηλαδή η προσωπικότητά τους, οι ικανότητές τους και η στάση τους απέναντι σ'αυτές. Πιο συγκεκριμένα :

Όταν η κατάσταση δε φαίνεται να έχει συγκεκριμένη δομή και οι στόχοι είναι ασαφείς, αποτελεσματικότερη μορφή ηγεσίας είναι η κατευθυντική γιατί δίνει στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με το τι αναμένεται απ' αυτούς να κάνουν και πώς πρέπει να το κάνουν. Το στυλ αυτό άσκησης του ηγετικού ρόλου ενδείκνυται επίσης και στις περιπτώσεις εκείνες που οι υφιστάμενοι έχουν εξωτερική έδρα ελέγχου, δηλ. πιστεύουν ότι η επίδοσή τους επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Όταν, λοιπόν, κατευθύνονται από τον ηγέτη αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και ασφάλεια.

Όταν το έργο είναι βαρετό, επικίνδυνο ή προκαλεί άγχος, καταλληλότερη θεωρείται η άσκηση του υποστηρικτικού στυλ ηγεσίας που ενθαρρύνει τους υφισταμένους να συνεχίσουν, τονώνει την αυτοπεποίθησή τους και τους μειώνει το άγχος. Η συμμετοχική ηγεσία και η προσανατολισμένη στην επίτευξη ηγεσία φαίνεται ότι θεωρούνται πιο αποτελεσματικές στις περιπτώσεις που το έργο δεν είναι δομημένο και οι υφιστάμενοι έχουν εσωτερική έδρα ελέγχου, δηλαδή πιστεύουν ότι η επίδοσή τους εξαρτάται από τις ενέργειες που θα κάνουν οι ίδιοι (Mitchell , Smyser & Weed, 1975).

Το μοντέλο πορείας- στόχου, μολονότι προσπάθησε να συσχετίσει τη θεωρία της ηγεσίας με τη θεωρία των κινήτρων, δέχτηκε αρκετά αρνητική κριτική γιατί συνέδεσε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας κυρίως με τα κίνητρα των υφισταμένων αγνοώντας άλλους παράγοντες που θα μπορούσαν επίσης να επιδράσουν, όπως π.χ. την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στον οργανισμό. Άλλες πάλι υποθέσεις θεωρήθηκαν ως δεδομένες χωρίς κάτι τέτοιο να ισχύει, π.χ. ότι η ασάφεια των ρόλων είναι πάντοτε παράγοντας αρνητικός και ότι η αποσαφήνιση των στόχων του ρόλου συνεπάγεται αύξηση της επίδοσης των υφισταμένων (Schriesheim & Kerr, 1977 Yukl, 1989a). Η χρησιμοποίηση, τέλος, πιο συγκεκριμένων ορισμών για έννοιες όπως " διασαφήνιση των ρόλων" και "απόδοση συντελεστικών αμοιβών" σίγουρα θα συνέβαλε σημαντικά στη θεωρητική υποστήριξη του μοντέλου και θα διευκόλυνε τις ερευνητικές προσπάθειες στον τομέα αυτό (Yukl, 1981).

Υποκατάστατα της Ηγεσίας

Το θεωρητικό μοντέλο αυτό (Kerr & Jermier, 1978 Howell , Bowen, Dorfman, Kerr & Podsakoff, 1990) αναφέρεται, όπως και τα προηγούμενα, στη σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και χαρακτηριστικών της κατάστασης. Υποστηρίζει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες έχουν τη δυνατότητα να εξουδετερώνουν τις επιδράσεις και τα αποτελέσματα της ηγεσίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά ανήκουν στους εξουδετερωτές ή στα υποκατάστατα.

Οι εξουδετερωτές είναι στοιχεία της κατάστασης που αποτρέπουν έναν ηγέτη από το να φερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο ή "εκμηδενίζουν" τα αποτελέσματα ενός συγκεκριμένου τύπου άσκησης του ηγετικού ρόλου. Ουσιαστικά " καθιστούν αδύνατη οποιαδήποτε επίπτωση της ηγεσίας που είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις ή / και το έργο" (Kerr & Jermier, 1978).

Τα υποκατάστατα της ηγεσίας είναι χαρακτηριστικά των υφισταμένων, του έργου ή της οργάνωσης που καθιστούν την ηγεσία αδύνατη ή πολλές φορές περιττή. Τέτοια χαρακτηριστικά σύμφωνα με τους συγγραφείς , όπως παρουσιάζονται στον Κάντα (1993), είναι τα παρακάτω :

Χαρακτηριστικά του έργου :

- ενέργειες που παρέχουν εσωγενή ικανοποίηση
- ενέργειες ρουτίνας, απόλυτα δομημένες
- επανατροφοδότηση από το έργο.

Χαρακτηριστικά της οργάνωσης :

- βαθμός δόμησης της οργάνωσης
- ακαμψία των διαδικασιών
- συνοχή των εργασιακών ομάδων
- αμοιβές μη ελεγχόμενες από τον ηγέτη
- βαθμός υποστήριξης από το προσωπικό
- απόσταση στο χώρο μεταξύ ηγέτη- υφισταμένων και βαθμός επικοινωνίας μεταξύ τους.

Χαρακτηριστικά υφισταμένων :

- γνώσεις, ικανότητες, πείρα
- ανάγκη για ανεξαρτησία
- επαγγελματική κατεύθυνση (βαθμός συνειδητότητας).

Η θεωρία αυτή των υποκατάστατων της ηγεσίας προκάλεσε το ενδιαφέρον αρκετών ερευνητών, παρ'όλο που η πρακτική αποτελεσματικότητά της δεν έχει αποδειχτεί ακόμη και χρειάζεται περισσότερη διερεύνηση ο τρόπος αντιμετώπισης των υποκατάστατων και των εξουδετερωτών.

**Το Μοντέλο Ηγεσίας των VROOM - YETTON
(Θεωρία των Κανονιστικών Αποφάσεων - Normative Decision Theory)**

Οι Vroom και Yetton (1973) προσδιορίζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που θεωρείται πιο πιθανό να καταλήξουν σε επιτυχημένες αποφάσεις στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Το θεωρητικό αυτό μοντέλο αναφέρεται σε 5 διαφορετικές μορφές άσκησης του ηγετικού ρόλου κατά τη λήψη αποφάσεων, κάθε μια από τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει ο ηγέτης ανάλογα με την κατάσταση. Αυτές είναι οι εξής :

1) Λήψη απόφασης με αυταρχικό τρόπο από τον ηγέτη [ή “αυταρχικού τύπου I”, κατά τον Κάντα, (1993)]. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του.

2) Λήψη απόφασης με αυταρχικό τρόπο μετά τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών (ή “αυταρχικού τύπου II”). Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πρώτα έχει συλλέξει από τους υφισταμένους τις πληροφορίες που χρειάζεται. Οι υφιστάμενοι δε θεωρείται αναγκαίο να γνωρίζουν το πρόβλημα.

3) Συμβουλευτική σε ατομική βάση (ή “ συμβουλευτική τύπου I”). Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πρώτα έχει ζητήσει τη γνώμη ορισμένων υφισταμένων με τους οποίους έχει συζητήσει σε προσωπικό επίπεδο.

4) Συμβουλευτική σε ομαδική βάση (ή “ συμβουλευτική τύπου II”). Ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους σε ομάδα και καταλήγει μόνος του σε μια απόφαση που μπορεί να αντανακλά ή και να μην αντανακλά την επίδραση των υφισταμένων.

5) Ομαδική απόφαση (ή “ομαδική τύπου II”). Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι συζητούν το πρόβλημα σαν ομάδα και προσπαθούν να καταλήξουν σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση.

Οι μορφές αυτές της ηγεσίας αφορούν τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με ομαδικά προβλήματα και είναι φανερό ότι εκτείνονται από την πιο αυταρχική ως την πιο δημοκρατική (Κάντας, 1993).

Επίσης, στο μοντέλο ηγεσίας των Vroom - Yetton γίνεται αναφορά σε ορισμένους κανόνες που διέπουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι κανόνες αυτοί είναι 7 και υπάγονται σε δύο κατηγορίες : στους κανόνες που διασφαλίζουν την ποιότητα της απόφασης και στους κανόνες που διασφαλίζουν την αποδοχή της απόφασης.

Στην πρώτη κατηγορία συνοπτικά ανήκουν : ο κανόνας του βαθμού πληροφόρησης του ηγέτη, ο κανόνας σύγκλισης των στόχων και ο κανόνας του δομημένου προβλήματος. Στη δεύτερη κατηγορία των κανόνων που διασφαλίζουν την αποδοχή της απόφασης συγκαταλέγονται : ο κανόνας της αποδοχής, ο κανόνας της σύγκρουσης, ο κανόνας της δικαιοσύνης και ο κανόνας της προτεραιότητας της αποδοχής (Κάντας, 1993).

Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων λαμβάνονται ακόμη υπόψη και ορισμένα χαρακτηριστικά της κατάστασης που αφορούν : 1) την ποιοτική πλευρά του προβλήματος, 2) την επάρκεια των πληροφοριών που διαθέτει ο ηγέτης, 3) τη δομή του προβλήματος, 4) την αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους, 5) την αποδοχή των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους, 6) την πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των υφισταμένων και 7) την επάρκεια των πληροφοριών που διαθέτουν οι υφιστάμενοι.

Η αποτελεσματική άσκηση, επομένως, του ηγετικού ρόλου και η λήψη επιτυχημένων αποφάσεων εξαρτάται από ένα συνδυασμό των παραγόντων που προαναφέρθηκαν. Είναι φανερό ότι πρόκειται για ένα συντελεστικό μοντέλο άσκησης της ηγεσίας που αξίζει να σημειωθεί ότι θεωρείται από τα πιο επιτυχημένα γιατί αναφέρεται σε συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς και συγκεκριμένα προβλήματα. Στηρίζεται, επίσης, στη μελέτη βασικών χαρακτηριστικών της κατάστασης και συμπεριλαμβάνει μεταβλητές σημαντικές, όπως π.χ. η ποιότητα και η αποδοχή της απόφασης. Οι περισσότερες από τις έρευνες που έγιναν βάσει του μοντέλου αυτού υποστηρίζουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητά του (Crouch & Yetton, 1987 Ettlign & Yago, 1988 Field & House, 1990).

Αδυναμίες, τέλος, του μοντέλου που τις διέκριναν οι ίδιοι οι συγγραφείς του, λήφθηκαν υπόψη κατά την αναθεώρησή του από τους Vroom και Yago το 1988. Έτσι, στο μοντέλο προστέθηκαν επιπλέον χαρακτηριστικά της κατάστασης που δεν πρέπει να αγνοούνται, όπως π.χ. ο βαθμός πληροφόρησης των υφισταμένων, οι περιορισμοί του χρόνου και η εγγύτητα των υφισταμένων και συμπεριλήφθηκαν 2 ακόμη κριτήρια που αφορούν το χρόνο που απαιτείται για τη λήψη μιας απόφασης και την ανάπτυξη των υφισταμένων (Yukl & Van Fleet, 1991). Η αποτελεσματικότητα του νέου μοντέλου δεν έχει ακόμα επαληθευθεί ερευνητικά.

Η Θεωρία των Γνωστικών Πόρων (Cognitive Resources Theory)

Υπό το πρίσμα της πρόσφατης αυτής θεωρητικής προσέγγισης (Fiedler & Garcia, 1987) εξετάζεται η απόδοση της ομάδας και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη σε σχέση με τη νοημοσύνη και την πείρα του. Λαμβάνεται ως δεδομένο ότι ο ηγέτης είναι το κύριο πρόσωπο της ομάδας που καθορίζει τους στόχους, επιλέγει τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν και κατευθύνει ανάλογα την ομάδα.

Χαρακτηριστικά της κατάστασης, όπως η υποστήριξη εκ μέρους της ομάδας, η ύπαρξη άγχους και η πολυπλοκότητα του έργου καθορίζουν το εάν τελικά η νοημοσύνη και η πείρα του ηγέτη θα συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Υποστηρίζεται ότι οι νοητικές ικανότητες του ηγέτη επηρεάζουν την απόδοση των υφισταμένων όταν ο ηγέτης είναι κατευθυντικός και το έργο δεν είναι δομημένο. Επίσης, το ίδιο ισχύει και σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν αντιμετωπίζει άγχος, γιατί διαφορετικά η πείρα του αποδεικνύεται πιο σημαντική από τη νοημοσύνη του (Yukl & Van Fleet, 1991).

Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι η δημιουργική ικανότητα του ηγέτη δε φαίνεται να σχετίζεται με την απόδοση της ομάδας, ενώ οι νοητικές ικανότητες των υπόλοιπων μελών

παίζουν σημαντικό ρόλο μόνο στις περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι ιδιαίτερα ευφυής ή κατευθυντικός, γιατί τότε αναπόφευκτα προκαλείται ανταγωνισμός (Κάντας, 1993).

Η θεωρία των γνωστικών πόρων είναι σχετικά πρόσφατη και γι'αυτό δεν έχει αξιολογηθεί εμπειρικά. Είναι πάντως σημαντικό το γεγονός ότι αποδίδει ιδιαίτερη σημασία σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που προσπαθεί να τα συνδέσει με χαρακτηριστικά της κατάστασης, κάτι που δε γίνεται σε άλλες θεωρίες, οι οποίες συνήθως αναφέρονται σε γενικές μορφές άσκησης της ηγεσίας.

Μοντέλο Πολλαπλής Σύνδεσης (Multiple Linkage Model)

Το μοντέλο αυτό (Yukl, 1981, 1989a) αναπτύχθηκε με στόχο να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να επηρεάσει την απόδοση μιας εργασιακής ομάδας. Βασική του ιδέα είναι η ύπαρξη ορισμένων μεταβλητών που παρεμβαίνουν στα χαρακτηριστικά της κατάστασης και επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Παρεμβαλλόμενες μεταβλητές θεωρούνται οι εξής : η προσπάθεια των υφισταμένων, η ικανότητα των υφισταμένων, η οργάνωση της εργασίας, η συνοχή της ομάδας και η συνεργασία μεταξύ των μελών της, η ύπαρξη των ανάλογων πόρων και συστημάτων υποστήριξης καθώς και η εξωτερική συμφωνία και ο συγχρονισμός των εργασιών της ομάδας με εκείνες των υπόλοιπων ομάδων.

Οι έξι παραπάνω παρεμβαλλόμενες μεταβλητές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθορίζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της εργασιακής ομάδας. Η απόδοση των ατόμων εξαρτάται εξίσου και από την ικανότητα και από την προσπάθεια του καθενός. Αν λείπει μία από τις δύο, τότε η απόδοση θα είναι χαμηλή. Η απόδοση, επίσης, της ομάδας εξαρτάται από το κατά πόσο τα μέλη έχουν μάθει να αξιοποιούν τις ικανότητές τους (O'Brien & Kabanoff, 1981). Παρ' όλα αυτά, θα εμφανιστούν προβλήματα στην απόδοση στην περίπτωση που δεν υπάρχει συνοχή και συνεργασία, ακόμη κι αν η ομάδα έχει καλή οργάνωση και ακολουθεί τις σωστές στρατηγικές (Hewett, O'Brien & Hornik, 1974). Τέλος, συνεργασία πρέπει να υπάρχει όχι μόνο μεταξύ των μελών της ομάδας, αλλά και μεταξύ των ομάδων στα πλαίσια του οργανισμού για τη γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επίτευξη του έργου (Peters, O' Connor & Rudolph, 1980).

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της κατάστασης που αλληλεπιδρούν με τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές, αυτά μπορεί να λειτουργήσουν σαν "υποκατάστατα" ή "εξουδετερωτές" της ηγεσίας (Kerr & Jermier, 1978), ή μπορεί ακόμη να επιδράσουν στην απόδοση των υφισταμένων. Ως τέτοια χαρακτηριστικά θεωρούνται ένα σταθερό σύστημα αμοιβών, οι διαδικασίες επιλογής, η εκπαίδευση και η προετοιμασία ενός ατόμου για να ενταχθεί στην ομάδα, η τεχνολογία, η στρατηγική που επιβάλλεται από την οργάνωση, το μέγεθος της ομάδας και η ταύτιση των αξιών και των στάσεων που έχουν υιοθετήσει τα μέλη.

Στα πλαίσια της θεωρητικής αυτής προσέγγισης υποστηρίζεται ότι βραχυπρόθεσμα η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι μεγαλύτερη, όταν ο ηγέτης δρα έτσι ώστε να καλύπτει τις τυχόν αδυναμίες που προκύπτουν από τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές. Συγχρόνως, η αποτελεσματικότητα της ομάδας αυξάνεται μακροπρόθεσμα, όταν ο ηγέτης προσπαθεί να καταστήσει πιο ευνοϊκές τις συνθήκες κάτω από τις οποίες καλούνται οι υφιστάμενοι να επιτελέσουν το έργο τους (Yukl, 1989).

Βασική αδυναμία αυτού του μοντέλου είναι η έλλειψη συγκεκριμένων υποθέσεων σχετικά με το ποιες συμπεριφορές του ηγέτη επηρεάζουν τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές, σε ποιες καταστάσεις και ποιες ακριβώς από αυτές.

Η Θεωρία Αλληλεπίδρασης Ηγέτη - Περιβάλλοντος - Υφισταμένου (Leader - Environment - Follower Interaction Theory)

Το συντελεστικό αυτό μοντέλο που πρότεινε ο Wofford (1982), όπως και το προηγούμενο του Yukl, υποστηρίζει ότι η επίδραση της συμπεριφοράς του ηγέτη στην απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από την ύπαρξη 4 μεταβλητών που παρεμβάλλονται στη διαδικασία άσκησης του ηγετικού ρόλου. Οι μεταβλητές αυτές είναι : η ικανότητα του ατόμου να επιτελέσει το έργο, η παρουσία κινήτρων που θα κινητοποιήσουν το άτομο προς την επίτευξη του στόχου, η σαφής αντίληψη των ρόλων και η παρουσία ή η απουσία περιβαλλοντικών περιορισμών (Yukl & Van Fleet, 1991).

Ο ηγέτης μπορεί να καθορίσει την απόδοση των υφισταμένων επηρεάζοντας τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές, αλλά η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την επιλογή της συμπεριφοράς που ο ηγέτης θεωρεί κατάλληλη για τη συγκεκριμένη κατάσταση. Οι συμπεριφορές που μπορεί να ακολουθήσει ο ηγέτης χωρίζονται σε 4 κατηγορίες ανάλογες με εκείνες των παρεμβαλλόμενων μεταβλητών. Συγκεκριμένα :

1) Συμπεριφορές που στοχεύουν στη μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίηση της ικανότητας των υφισταμένων : χρήση των κατάλληλων διαδικασιών επιλογής για την πρόσληψη των πιο καταρτισμένων ατόμων, παροχή της απαραίτητης εκπαίδευσης και επανασχεδιασμός της εργασίας βάσει των ικανοτήτων των υφισταμένων.

2) Συμπεριφορές που στοχεύουν στη μέγιστη δυνατή κινητοποίηση των υφισταμένων επιλογή ατόμων με υψηλή ανάγκη για επίτευξη, ανάθεση συγκεκριμένων αλλά προκλητικών αρμοδιοτήτων, ενθάρρυνση και ενημέρωση των υφισταμένων σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας τους, έμφαση στις συμμετοχικές διαδικασίες και το συναγωνισμό προκειμένου να αυξηθεί η εσωγενής κινητοποίηση των υφισταμένων.

3) Συμπεριφορές που στοχεύουν στην ανάθεση συγκεκριμένων και σαφών ρόλων : προκή οδηγιών, παρουσίαση συγκεκριμένων στόχων και ενημέρωση των υφισταμένων για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους, βελτίωση της δομής του έργου και επανασχεδιασμός της εργασίας.

4) Συμπεριφορές που στοχεύουν στην αντιμετώπιση των περιορισμών που τίθενται στον εργασιακό χώρο : οργάνωση της εργασίας από την αρχή, τροποποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού, αναζήτηση νέων πόρων, εξάλειψη των περιορισμών του φυσικού περιβάλλοντος.

Η πολυπλοκότητα αυτής της θεωρίας καθιστά αρκετά δύσκολη την εμπειρική επαλήθευσή της. Οι Wofford & Scrinivasan (1984) κατέληξαν σε ενθαρρυντικά για τη θεωρία αποτελέσματα ύστερα όμως από έρευνες σε πειραματικό χώρο και όχι σε πραγματικό εργασιακό χώρο.

6. Μετασχηματιστική - Διαπραγματευτική - Χαρισματική Ηγεσία. Μία εννοιολογική προσέγγιση των 3.

Η έννοια του χαρίσματος.

Η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας, αν και είναι μια έννοια που χρησιμοποιήθηκε πρόσφατα για πρώτη φορά στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας, είναι γνωστή από πολύ παλιότερα. Ο Weber είναι ο πρώτος (1968) που αναφέρεται σ' αυτήν, όταν κάνει διάκριση ανάμεσα στην παραδοσιακή, τη χαρισματική και τη λογικο- νομική εξουσία. Η πρώτη, σύμφωνα με τη θεωρία του Weber για την οργάνωση, στηρίζεται στην παράδοση και τη συνήθεια, η λογικο-νομική στηρίζεται στους λογικούς κανόνες, ενώ η χαρισματική στα ξεχωριστά γνωρίσματα της προσωπικότητας του ηγέτη (Κάντας, 1993).

Το χάρισμα, κατά τον Weber, είναι ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που επιτρέπει σ' αυτόν που το διαθέτει να θεωρείται άτομο ξεχωριστό με υπερφυσικές δυνάμεις ή τουλάχιστον άτομο με δυνατότητες που δεν έχουν οι άλλοι άνθρωποι. Το χαρισματικό άτομο έχει μια αποστολή που πρέπει να εκπληρώσει και γ' αυτό απαιτεί από τους άλλους να το υπακούουν και να το ακολουθούν. Ο Weber τονίζει εδώ την κοινωνική πλευρά του χαρίσματος δίνοντας έμφαση στη σημασία της αναγνώρισης και αποδοχής του χαρισματικού ηγέτη από όσους τον ακολουθούν. Οι τελευταίοι μάλιστα πρέπει να έχουν κάποιο κέρδος από τη συμμετοχή τους στην αποστολή, διαφορετικά εγκαταλείπουν τον ηγέτη (Bryman, 1992).

Σε αντίθεση με τον Weber, ο Shils (1965) εξετάζει το χάρισμα ως μια έννοια πιο γενικευμένη που μπορεί να εμφανίζεται στα πλαίσια μιας κοινωνίας ή μιας οργάνωσης και δε συνδέεται αναγκαστικά με την ανατροπή του κατεστημένου από συγκεκριμένα πρόσωπα που το διαθέτουν.

Σύμφωνα επίσης με μια σύγχρονη άποψη, το χάρισμα είναι μια ιδιότητα που κατασκευάζεται από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, τα οποία παρουσιάζουν την εικόνα του ηγέτη ως χαρισματικού ανθρώπου (Bensman & Givant, 1975). Πρόκειται για το λεγόμενο "ψευδοχάρισμα" που δεν έχει καμία σχέση με τον προσωπικό και αυθόρμητο χαρακτήρα της χαρισματικής ηγεσίας όπως τον περιέγραψε ο Weber.

Αυτό που φαίνεται να έχει μεγαλύτερη σημασία εδώ, πέρα από την αναφορά συγκεκριμένων ορισμών της έννοιας, είναι η μελέτη της φύσης του "χαρίσματος" και των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί γύρω από το θέμα της χαρισματικής ηγεσίας.

Η Φύση του Χαρίσματος

1. Το χάρισμα σαν προσωπικό χαρακτηριστικό.

Μία από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις του θέματος είναι εκείνη που υποστηρίζει ότι το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό που υπάρχει ή δεν υπάρχει στην προσωπικότητα ενός ατόμου. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα έμφυτο γνώρισμα που δεν μπορεί να αποκτηθεί μέσα από άλλες διαδικασίες. Αυτή είναι μια άποψη που ειδικά στη σύγχρονη εποχή δεν έχει πολλούς οπαδούς.

Αντίθετα, αυτό που υποστηρίζεται από αρκετούς είναι ότι υπάρχουν συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά που φαίνεται να απαντούν στην ερώτηση ποιο τελικά άτομο γίνεται χαρισματικός ηγέτης. Για παράδειγμα, ύστερα από έρευνες που στηρίχτηκαν στη μελέτη προσώπων που θεωρούνται χαρισματικοί ηγέτες, φάνηκε ότι η εξωτερική εμφάνιση (Arter, 1968 Tai, 1983) και το είδος του βλέμματος (Stone, 1982), πιο συγκεκριμένα τα "υπνωτικά μάτια" (Lindholm, 1990), παίζουν κάποιο ρόλο. Το ίδιο φάνηκε να ισχύει και για τον απαλό,

χαμηλό τόνο της φωνής (Milne, 1990 Apter, 1968), ενώ οι ρητορικές ικανότητες δε θεωρούνται απαραίτητο γνώρισμα ενός χαρισματικού ηγέτη (Brown, 1981).

Σύμφωνα με άλλες έρευνες (Stone, 1982 House, 1988), βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός χαρισματικού ηγέτη είναι η υπερβολική ενεργητικότητα, η εμπιστοσύνη, η υπομονή και η δυνατότητα διεκδίκησης των δικαιωμάτων. Ακόμη, στα παραπάνω συγκαταλέγεται η ενόραση, μια ειδική ικανότητα του ατόμου να διαισθάνεται τις επιθυμίες των γύρω του (Lindholm, 1990).

Είναι πάντως γεγονός ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η ανάπτυξή τους σχετίζονται άμεσα με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της κοινωνίας στην οποία έχει μεγαλώσει το άτομο. Επομένως, η μελέτη της χαρισματικής ηγεσίας υπό το πρίσμα μόνο των γνωρισμάτων της προσωπικότητας του ηγέτη αφήνει πολλά ερωτήματα αναπάντητα και δημιουργεί καινούργιες απορίες (Bryman, 1992).

II . Το χάρισμα σαν κοινωνικό χαρακτηριστικό.

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η χαρισματική ηγεσία είναι ένα είδος κοινωνικής σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του (Bruce, 1986a). Όπως είχε φανεί και από τη θεωρία του Weber, ο ηγέτης πρέπει να έχει την υποστήριξη και την αποδοχή των οπαδών και σε αντάλλαγμα αυτής παρέχει κάποιες αμοιβές ή προνόμια. Ουσιαστικά πρόκειται για μια σχέση ανταλλαγής όπου ο ηγέτης ικανοποιεί τις ανάγκες των οπαδών και εκείνοι με τη σειρά τους στηρίζουν τη θέση του στην εξουσία. Βασικό χαρακτηριστικό, επομένως, της σχέσης αυτής θεωρείται η αμοιβαία εμπιστοσύνη προκειμένου να υπάρξει η απαραίτητη ισορροπία. Στην πραγματικότητα, βέβαια, η σχέση μεταξύ του χαρισματικού ηγέτη και των οπαδών δεν είναι ισότιμη, αφού τη μεγαλύτερη ισχύ τη διαθέτει ο ηγέτης.

Ο Howell (1988) διακρίνει δύο μορφές χαρισματικής ηγεσίας : την κοινωνικού τύπου χαρισματική ηγεσία και την προσωπικού τύπου. Στην πρώτη ο ηγέτης δίνει έμφαση στις ανάγκες των υφισταμένων και στο δικαίωμά τους για προσωπική ανάπτυξη. Στη δεύτερη, αντίθετα, ο στόχος που θέτει ο ηγέτης αντανακλά τα προσωπικά του κίνητρα και τις προσωπικές του ανάγκες, από την ικανοποίηση των οποίων πιστεύει ότι θα ευνοηθούν οι υφιστάμενοί του. Η μορφή αυτή της χαρισματικής ηγεσίας περικλείει την υπακοή των υφισταμένων στον ηγέτη και την εξάρτησή τους από αυτόν.

Παρακάτω θα αναλυθούν οι σημαντικότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια της χαρισματικής ηγεσίας, αφού πρώτα γίνει μια σύντομη αναφορά και σε 2 άλλες σχετικές μορφές ηγεσίας : τη διαπραγματευτική και τη μετασχηματιστική.

Διαπραγματευτική Ηγεσία - Μετασχηματιστική Ηγεσία

Στα πλαίσια της διερεύνησης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη σε σχέση με τις αντιδράσεις των υφισταμένων του αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια καινούργιες θεωρητικές προσεγγίσεις και έγιναν νέες κατηγοριοποιήσεις των μορφών άσκησης του ηγετικού ρόλου. Σ'αυτές ανήκει και η διάκριση μεταξύ της διαπραγματευτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, που πρώτη φορά έγινε από τον Burns το 1978 (Κάντας, 1993, σελ.175).

Η διαπραγματευτική ηγεσία θεωρεί τη σχέση ηγέτη - υφισταμένου ως μια σχέση ανταλλαγής, όπου ο ηγέτης ζητάει από τον υφιστάμενο την εκτέλεση ενός επιθυμητού για τον ίδιο έργου και παρέχει μια επιθυμητή για εκείνον αμοιβή. Η σχέση αυτή διαρκεί όσο και οι δύο πλευρές αισθάνονται την "ανάγκη ανταλλαγής επιθυμητών αμοιβών". Στη μετασχηματιστική ηγεσία αναπτύσσεται μια τέτοια σχέση μεταξύ ηγέτη - υφισταμένου, ώστε "ο ένας να ανυψώνει τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής" (Κάντας, 1993). Είναι φανερό ότι η άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρέχει αποτελέσματα πιο μόνιμα και ανώτερα ποιοτικά.

Η Θεωρία του HOUSE για τη Χαρισματική Ηγεσία.

Ο House (1977) προτείνει μια θεωρία στην οποία προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται οι χαρισματικοί ηγέτες, το πώς διαφοροποιούνται από τους άλλους ανθρώπους και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες είναι πιο πιθανό να φανούν αποτελεσματικοί. Επίσης, γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά των οπαδών του ηγέτη που αποτελούν ενδεικτικά στοιχεία της χαρισματικής ηγεσίας. Σ'αυτά συμπεριλαμβάνονται η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι οπαδοί στο πρόσωπο του ηγέτη, η χωρίς ενδοιασμούς αποδοχή του, η αφοσίωση και η συναισθηματική προσήλωση σ' αυτόν, όπως επίσης και η πρόθυμη υποταγή των οπαδών στον ηγέτη (Yukl & VanFleet, 1992).

Γνωρίσματα του ηγέτη που μπορεί να συντελέσουν στο να θεωρηθεί αυτός ως χαρισματικός είναι , σύμφωνα με τον House, η υψηλή ανάγκη για εξουσία και ισχύ, ο υψηλός βαθμός αυτοπεποίθησης, η ισχυρή πίστη στις προσωπικές πεποιθήσεις και αξίες του, η παρουσίαση του εαυτού του ως προτύπου συμπεριφοράς, η μετάδοση υψηλών προσδοκιών στους οπαδούς σχετικά με την αναμενόμενη απ' αυτούς επίδοση καθώς και η προσπάθεια του ηγέτη να θέσει στόχους που σχετίζονται και συμφωνούν με τα πιστεύω και τις φιλοδοξίες των οπαδών.

Καθώς η θεωρία αυτή δεν έχει υποστηριχθεί επαρκώς εμπειρικά, οι House, Woycke & Fodor (1988) μελέτησαν την προϊστορία 12 προέδρων των ΗΠΑ, από τους οποίους οι 8 είχαν χαρακτηριστεί από ιστορικούς ως χαρισματικοί και οι υπόλοιποι μη χαρισματικοί. Τα κριτήρια ήταν ο βαθμός πίστης, αφοσίωσης και υψηλού φρονήματος που ενέπνεαν στα στελέχη των κυβερνήσεών τους (Κάντας, 1993, σελ. 178). Επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι οι χαρισματικοί ηγέτες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανάγκη για επίτευξη και είναι περισσότερο δυναμικοί. Επίσης, οι Howell και Frost (1989) με έρευνα που έκαναν, σε εργαστηριακό όμως χώρο, έδειξαν ότι η χαρισματική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την υψηλή ικανοποίηση των υφισταμένων και τη βελτίωση της απόδοσής τους. Τέλος, κάποιες πλευρές ακόμη της θεωρίας επαληθεύτηκαν μετά από έρευνες σχετικά με το "αποτέλεσμα του Πυγμαλίωνα" (pygmalion effect), σύμφωνα με το οποίο οι υφιστάμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν ο ηγέτης τους δείχνει εμπιστοσύνη (Eden, 1990).

Η Θεωρία των CONGER και KANUNGO για τη Χαρισματική Ηγεσία.

Η θεωρία των Conger και Kanungo (1987) στηρίζεται στην αποδοχή του χαρίσματος ως φαινομένου απόδοσης (attributional phenomenon). Όπως αναφέρεται από τους Yukl και Van Fleet (1992), σύμφωνα με αυτή τη θεωρητική προσέγγιση οι οπαδοί αποδίδουν στον ηγέτη χαρακτηριστικά και ιδιότητες ενός χαρισματικού ηγέτη ύστερα από παρατηρήσεις της συμπεριφοράς του και των αποτελεσμάτων της. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν αποδίδονται στον ίδιο βαθμό σε κάθε χαρισματικό ηγέτη και η απόδοση εξαρτάται εν μέρει και από τα χαρακτηριστικά της κατάστασης.

Συνήθως ο χαρακτηρισμός "χαρισματικός ηγέτης" αποδίδεται σ'εκείνον που παρουσιάζει τις ακόλουθες μορφές συμπεριφοράς, όπως αναφέρονται στον Κάντα (1993) :1 . Εξτρεμισμό οράματος : ένα όραμα ασυνήθιστο αλλά εφικτό στο συγκεκριμένο πλαίσιο.

2 . Ρισκοκίνδυνη συμπεριφορά όσον αφορά τον ίδιο : ο ηγέτης δε διστάζει να ρισκοκινδυνεύσει το δικό του κύρος, χρήματα ή τη συμμετοχή του στην ομάδα για χάρη του οράματος.

3 . Χρήση μη συμβατικών στρατηγικών : είναι πολύ πιθανό να χαρακτηριστεί ως χαρισματικός ο ηγέτης εκείνος που προτείνει μη συμβατικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων και επιτέλεσης του έργου.

4 . Ενδειξη αυτοπεποίθησης : βασικό γνώρισμα του χαρισματικού ηγέτη είναι το να δείχνει πίστη στις προτάσεις που κάνει και στις αξίες του.

5 . Ακριβής αξιολόγηση της κατάστασης : ο χαρισματικός ηγέτης είναι σε θέση να διακρίνει τα προβλήματα και να αναζητήσει τις κατάλληλες λύσεις.

6. Αξιοποίηση της δυσαρέσκειας των οπαδών :ο ηγέτης που θεωρείται χαρισματικός είναι πιθανό να εμφανιστεί ως φορέας αλλαγής σε περιπτώσεις βαθιάς κρίσης. Ακόμη κι όταν δεν υπάρχει πραγματική κρίση, ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να τη δημιουργήσει προκειμένου να επιδείξει την ικανότητά του να επιλύει προβλήματα ακολουθώντας ασυνήθιστες μεθόδους.

7 . Χρήση της προσωπικής του ισχύος : ο ηγέτης θεωρείται χαρισματικός όταν, σύμφωνα με τους οπαδούς του, διαθέτει σε μεγάλο βαθμό ισχύ αυθεντίας και ισχύ αναφοράς, όταν δηλαδή θεωρείται ειδήμονας και αποτελεί πρότυπο για τους οπαδούς.

Επίσης, ο χαρισματικός ηγέτης θεωρείται κοινωνικά ευαίσθητοποιημένος και ικανός να δείχνει ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή να συναισθάνεται τις ανάγκες και τα προβλήματα των οπαδών.

Η θεωρία αυτή βασίζεται εν μέρει σε αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών για τη χαρισματική ηγεσία και στην έρευνα των ίδιων συγγραφέων (1978) που στηρίχτηκε στη σύγκριση χαρισματικών - μη χαρισματικών ηγετών. Οι παραπάνω μορφές συμπεριφοράς επιβεβαιώθηκαν ως ενδεικτικές του χαρισματικού ηγέτη (Conger & Kanungo, 1990), αλλά χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Η Θεωρία του BURNS για τη Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η θεωρία αυτή του Burns (1978) στηρίχτηκε κατά κύριο λόγο σε περιγραφική έρευνα που αφορούσε πολιτικούς ηγέτες. Η ηγεσία, σύμφωνα με το συγγραφέα, είναι μια διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων κατά την οποία οι ηγέτες ασκούν επιρροή στους οπαδούς και επηρεάζονται από αυτούς με αποτέλεσμα να τροποποιούν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τα μηνύματα θετικής ή αρνητικής ανταπόκρισης που δέχτηκαν. Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται και μια μικρο- σκοπική (micro- level) διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων, αλλά και μια μακρο - σκοπική (macro- level) διαδικασία αλλαγής των κοινωνικών συστημάτων και αναθεώρησης των κοινωνικών θεσμών βάσει της ισχύος. Οι ηγέτες που ασκούν αυτή τη μορφή ηγεσίας προσπαθούν, κατά τον Burns, να αυξήσουν την ευαισθησία των οπαδών απέναντι σε υψηλές ηθικές αξίες και ιδανικά (π.χ. ελευθερία, δικαιοσύνη, ισότητα, ειρήνη, ανθρωπισμός) προβάλλοντάς τους αυτές τις ίδιες και όχι τις αντίθετες που πρέπει να αποφεύγονται (π.χ. φόβος, ζήλια, μίσος). Έτσι επιτυγχάνεται η ανύψωση των οπαδών από τον “ καθημερινό τους εαυτό” στον “καλύτερό τους εαυτό” (Yukl & Van Fleet, 1992). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία στην οποία εμπλέκονται όλα τα άτομα μιας οργάνωσης ανεξάρτητα από την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία βρίσκονται. Διαφοροποιείται, επίσης, από τη δυνατότητα επιρροής που πηγάζει από την παραδοσιακή εξουσία γιατί η τελευταία στηρίζεται στη νόμιμη ισχύ και το σεβασμό των κανόνων και της παράδοσης.

Η Θεωρία του BASS για τη Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ο Bass (1985), βασισμένος στη θεωρία του Burns, παρουσιάζει ένα πιο αναλυτικό θεωρητικό μοντέλο που περιγράφει τις μετασχηματιστικές διαδικασίες στα πλαίσια μιας οργάνωσης και διαφοροποιεί τη μετασχηματιστική από τη χαρισματική και διαπραγματευτική ηγεσία.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζεται με βάση την επίδραση του ηγέτη στους υφισταμένους. Ο ηγέτης δρα μετασχηματιστικά στους υφισταμένους ενημερώνοντάς τους

για τη σημασία και την αξία των αποτελεσμάτων της εργασίας τους, παρακινώντας τους να στρέφουν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη της οργάνωσης και ενεργοποιώντας σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου (Yukl, 1989). Αποτέλεσμα της ηγετικής αυτής συμπεριφοράς είναι να αισθάνονται οι οπαδοί μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και σεβασμό στο πρόσωπο του ηγέτη και να κινητοποιούνται σε τέτοιο βαθμό, ώστε να κάνουν τελικά περισσότερα από αυτά που αναμενόταν αρχικά ότι θα έκαναν.

Τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά τον Bass, όπως παρουσιάζονται στον Κάντα (1993) είναι τρία :

- 1 . Διανοητικά ερεθίσματα : ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους υφισταμένους να αντιλαμβάνονται ευκολότερα τα προβλήματα και να τα αντιμετωπίζουν υπό το πρίσμα μιας νέας προοπτικής.
- 2 . Εξατομικευμένη φροντίδα : ο ηγέτης φροντίζει για τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά, τον ενθαρρύνει, του παρέχει υποστήριξη και ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη.
- 3 . Το χαρισματικό στοιχείο : ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους να νιώσουν σεβασμό για τον ίδιο, πίστη στην αξία του έργου και έμπνευση.

Ο Bass θεωρεί τη μετασχηματιστική ηγεσία ευρύτερη έννοια από το χάρισμα γιατί το τελευταίο μπορεί να είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη της πρώτης, αλλά δεν αρκεί από μόνο του. Μια ακόμη διαφορά μεταξύ τους είναι ότι οι ηγέτες που ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία ενδιαφέρονται για την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων, ενώ στη χαρισματική ηγεσία μπορεί να συμβαίνει το αντίθετο.

Δηλαδή, πολλές φορές οι χαρισματικοί ηγέτες επιθυμούν οι υφιστάμενοί τους να παραμένουν εξαρτημένοι από αυτούς και να μην απαιτούν ποτέ ισχύ ή δυνατότητα επιρροής.

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική ηγεσία, κύρια χαρακτηριστικά της είναι η παροχή αμοιβών ανάλογα με τη συμπεριφορά και η διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης (Yukl & Van Fleet, 1992). Πρόκειται σίγουρα για μια μορφή άσκησης της ηγεσίας διαφορετική από τη μετασχηματιστική, αλλά αυτές οι δύο μορφές δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες. Δηλαδή, ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει και τα δύο αυτά στυλ ηγεσίας σε διαφορετική χρονική περίοδο και σε διαφορετικές καταστάσεις. Το βασικό ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποίησε ο Bass ήταν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q), το οποίο όμως παρουσίασε αρκετά μεθοδολογικά προβλήματα και κρίθηκε αναγκαίο να βελτιωθεί; κάτι που έχει ήδη γίνει. Πα'όλα αυτά, είναι αρκετά νωρίς για να φανεί αν οι αδυναμίες του καλύφθηκαν και αν τα αποτελέσματα που προσφέρει μπορούν να θεωρηθούν έγκυρα.

Η θεωρία των KOUZES και POSNER για την ηγεσία

Βασισμένοι στις θεωρίες του Bass (1985) και του Burns (1978) για τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι Kouzes & Posner (1987) ανέπτυξαν το δικό τους θεωρητικό μοντέλο πρεσβεύοντας ότι «οι ηγέτες διακρίνονται από την ικανότητά τους να εφαρμόζουν μη συνηθισμένα πράγματα στους οργανισμούς» και ότι συγκεκριμένες πρακτικές αποτελούν κοινό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων ηγετών. Αυτές οι πρακτικές δεν επιλέγονται ούτε εφαρμόζονται μεμονωμένα αλλά, όπως υποστηρίζουν και οι Conger & Kanungo (1987) για τις συμπεριφορές ηγεσίας, αλληλεπιδρούν και έχουν τη δυνατότητα να τεθούν σε εφαρμογή ταυτόχρονα. Οι συνήθειες αυτές πρακτικές των ηγετών έχουν δύο διαστάσεις κάθε μία και είναι οι ακόλουθες :

Πρόκληση των διαδικασιών (Challenging the process): αυτή η πρακτική αναφέρεται στην αναζήτηση νέων ευκαιριών, νέας επίλυσης των προβλημάτων (1^η διάσταση), καθώς και στην ενθάρρυνση των καινοτομιών, την ενίσχυση των ρηξικέλευθων αποφάσεων και της ανάληψης ρίσκου (2^η διάσταση).

Η πρακτική αυτή σχετίζεται με τα «διανοητικά ερεθίσματα» (intellectual stimulation) της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπου ο ηγέτης, όπως είδαμε, προσπαθεί να βοηθήσει τους υφισταμένους να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα μέσα από νέες προοπτικές προσέγγισης.

Εμπνευση ενός κοινού οράματος (Inspiring a shared vision) : αυτή η πρακτική αναφέρεται στη δημιουργία και μετάδοση / επικοινωνία ενός οράματος για το μέλλον (1^η διάσταση), καθώς και στην ικανότητα του ηγέτη να πείσει τους άλλους να μοιραστούν αυτό το κοινό όραμα.

Η πρακτική αυτή σχετίζεται με το «χαρισματικό στοιχείο» της θεωρίας του Bass και εμπεριέχει τόσο το στοιχείο της «διαφήμισης» και «πώλησης» του οράματος, όσο και το στοιχείο της δέσμευσης σε αυτό.

Παρότρυνση των άλλων για δράση (Enabling others to act) : αυτή η πρακτική αναφέρεται στην ενίσχυση της συνεργασίας και ενδυνάμωση (empowerment) των άλλων. Συνήθως, στηρίζεται στη χρησιμοποίηση των προσωπικών γνώσεων και της εμπειρίας, προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός αυτενέργειας και πρωτοβουλίας των υφισταμένων. Τα δυο αυτά στοιχεία, της απόκτησης των απαραίτητων γνωστικών εφοδίων και της δυνατότητας λήψης αποφάσεων, φαίνεται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο για τους εργαζόμενους που έχουν ως κύριο καθήκον την εξυπηρέτηση πελατών (Wotruba, 1996).

Επίδειξη του τρόπου δράσης (Modeling the way) : αυτή η πρακτική αναφέρεται στην παρουσίαση ενός παραδείγματος και στο σχεδιασμό εφικτών βραχυπρόθεσμων επιτυχιών (small wins). Η πρώτη διάσταση σχετίζεται με την «εξατομικευμένη φροντίδα» (individualized consideration) της θεωρίας του Bass, ενώ η δεύτερη με την παροχή ενισχύσεων ανάλογα με τη συμπεριφορά και τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Το να τίθεται ένα παράδειγμα ή να επιδεικνύεται ο τρόπος άσκησης του ρόλου, αποτελεί χαρακτηριστικό του ηγέτη – μέντορα, ο οποίος προβάλλει τη μορφή της συμπεριφοράς που επιθυμεί να ακολουθηθεί (Ragins, 1997). Η επίδειξη άσκησης του ρόλου είναι σημαντικότερη για την ανάπτυξη των διαπροσωπικών ικανοτήτων, παρά για τη βελτίωση των τεχνικών ικανοτήτων (Kram, 1985).

Συναισθηματική ενθάρρυνση (Encouraging the heart) : η πρακτική αυτή αναφέρεται στη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση και στον «εορτασμό» των επιτευγμάτων. Η αναγνώριση της συνεισφοράς κάθε μέλους παίζει πρωτεύοντα ρόλο και επιβάλλεται είτε μέσω παροχής μεμονωμένων ενισχύσεων, είτε στα πλαίσια του κοινωνικού δικτύου υποστήριξης.

7. Η εικόνα του σύγχρονου ηγέτη

Έχοντας μελετήσει διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις για την έννοια της ηγεσίας και τον τρόπο άσκησης του διευθυντικού ρόλου, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε και στα ηγετικά χαρακτηριστικά στελεχών των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών. Όπως, άλλωστε, είναι γνωστό «οι πιο μεγάλοι οργανισμοί του κόσμου βρίσκονται σήμερα αντιμέτωποι με τα όρια της ανάπτυξής τους και προσπαθούν ριζικά να αναθεωρήσουν δομές και τρόπους λειτουργίας με σκοπό να επιβιώσουν και να δημιουργήσουν νέα μεγαλύτερα όρια για την εξέλιξή τους» (ΒΗΜΑ της ΚΥΡΙΑΚΗΣ, 21/10/01, σελ.Β30).

Όπως είδαμε μέχρι τώρα, η εικόνα του ηγέτη πολλές φορές είχε ταυτιστεί με γνωρίσματα της προσωπικότητας του ατόμου ή με συγκεκριμένες πρακτικές της συμπεριφοράς του. Την εικόνα του υπερικανού, υπεργνώστη, σκληρού και αποφασιστικού μάντζερ, που είχε από μόνος του τη δεξιότητα να επιλαμβάνεται των πάντων και να δίνει λύσεις διαθέτοντας ισχύ αυθεντίας, μπορούσε να την συναντήσει κανείς μέχρι πρόσφατα σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και αποτελούσε το κλασικό ηγετικό στυλ.

Οι ταχύτατες, όμως, και συνεχείς αλλαγές του σύγχρονου οικονομικού – κοινωνικού περιβάλλοντος απαιτούν ανάπτυξη νέων ηγετικών δεξιοτήτων, ικανών να οδηγήσουν τα άτομα στην αναγνώριση της αλληλεξάρτησης και πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος αυτού. Η στρατηγική σκέψη, η συνολική θεώρηση των δεδομένων και η προσαρμοστικότητα θεωρούνται τα χαρακτηριστικά – κλειδιά που προαπαιτούνται για την επιτυχία των οργανισμών. Παράλληλα με αυτά, η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και σεβασμού είναι χαρακτηριστικά που αναμένονται πλέον όχι μόνο από τα ηγετικά στελέχη, αλλά και από τα μεσαία στελέχη των σύγχρονων ευέλικτων επιχειρήσεων, οι οποίες καλούνται να συνυπάρχουν με ανταγωνιστές, πελάτες και προμηθευτές σε ισορροπία αμοιβαίου οφέλους, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους.

Επίσης, καθώς η όξυνση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο συνεπάγεται ριζικές αλλαγές των επιχειρήσεων στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται αναγκαίος, σύμφωνα με τον E. Schein, ο επαναπροσδιορισμός από πλευράς των εργαζομένων του «σημείου αναφοράς» τους όσον αφορά την επαγγελματική τους σταδιοδρομία (ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 25/09/01, σελ. Α4). Το σημείο αναφοράς σχετίζεται με τα κίνητρα, τις αξίες και τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου και αναπτύσσεται είτε γύρω από τον άξονα της ανάγκης για κυριαρχία, είτε γύρω από τον άξονα των συναισθημάτων που διακατέχουν τον εργαζόμενο όσον αφορά τις ικανότητες και τις αρμοδιότητές του.

Μέσα, λοιπόν, σ'αυτές τις συνθήκες αβεβαιότητας, επαναπροσδιορισμού και επανασχεδιασμού των επιχειρησιακών ταυτοτήτων και διαδικασιών, προκύπτουν νέοι ερευνητικοί προβληματισμοί και υποθέσεις. Στην παρούσα έρευνα αποφασίσαμε να μελετήσουμε πέντε σύγχρονες πρακτικές άσκησης του διευθυντικού ρόλου – την πρόκληση των διαδικασιών, την έμπνευση κοινού οράματος, την παρότρυνση των άλλων για δράση, την επίδειξη του τρόπου δράσης και την συναισθηματική ενθάρρυνση – σε συνάρτηση με τρία είδη «παραδοσιακών» αναγκών που είχαν μελετηθεί παλαιότερα – την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και την ανάγκη για ισχύ – χρησιμοποιώντας ως δείγμα μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων. Οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν οι εξής :

H1 : Η ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών συσχετίζεται θετικά με την πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης, την παρότρυνση των άλλων για δράση και την έμπνευση ενός κοινού οράματος.

H2 : Η ανάγκη για ισχύ συσχετίζεται αρνητικά με τις πρακτικές της συναισθηματικής ενθάρρυνσης και της παρότρυνσης των άλλων για δράση.

H3 : Η ανάγκη για επίτευξη συσχετίζεται θετικά με την πρακτική της πρόκλησης των διαδικασιών και την παρότρυνση των άλλων για δράση.

H4 : Η ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και η πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης εμφανίζονται περισσότερο στις γυναίκες.

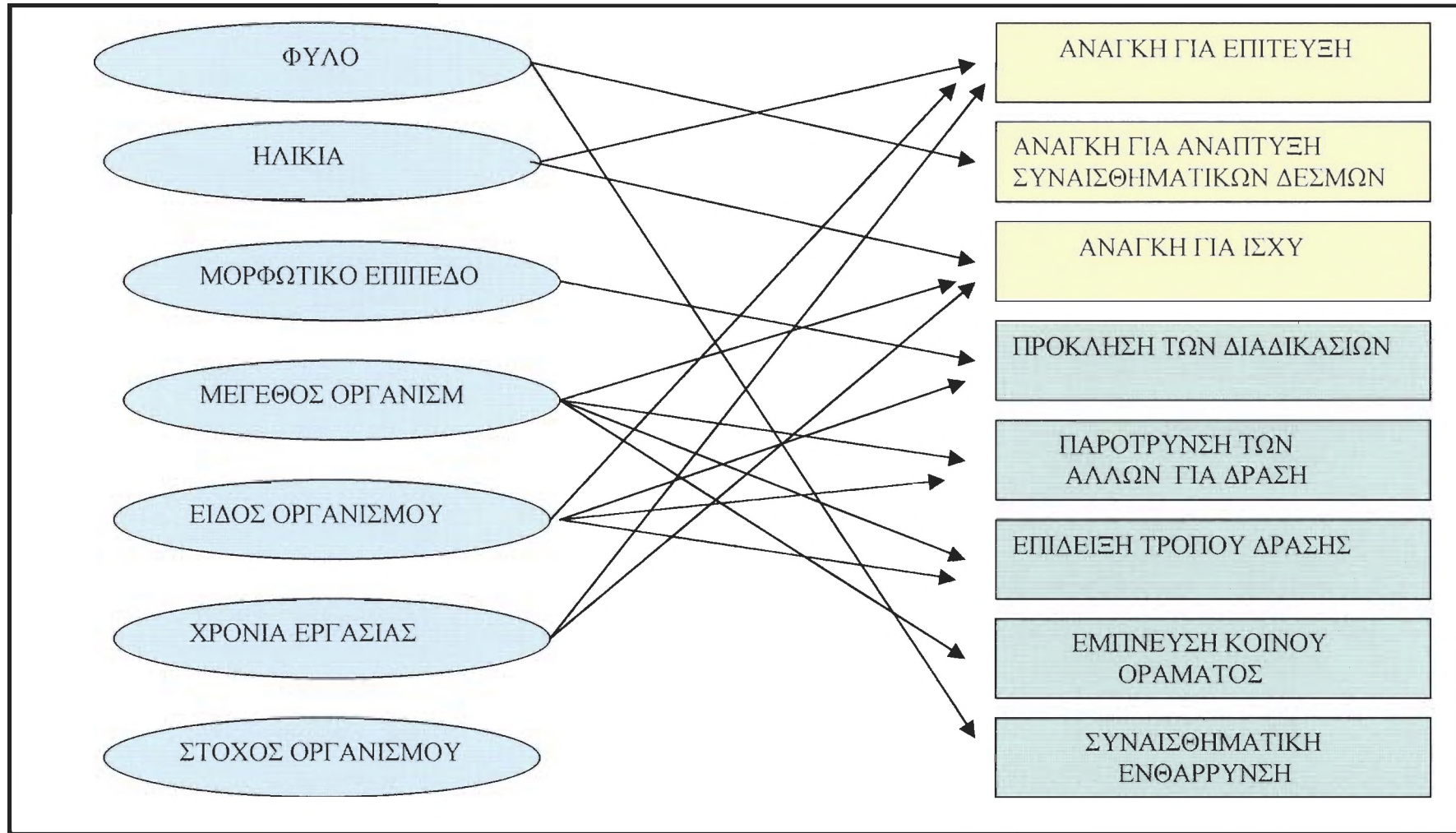
H5 : Η ανάγκη για ισχύ εμφανίζεται περισσότερο σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, με πολλά χρόνια εργασίας και στους μικρότερους οργανισμούς.

H6: Η ανάγκη για επίτευξη εμφανίζεται περισσότερο σε άτομα μικρότερης ηλικίας, που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και έχουν λίγα χρόνια εργασίας.

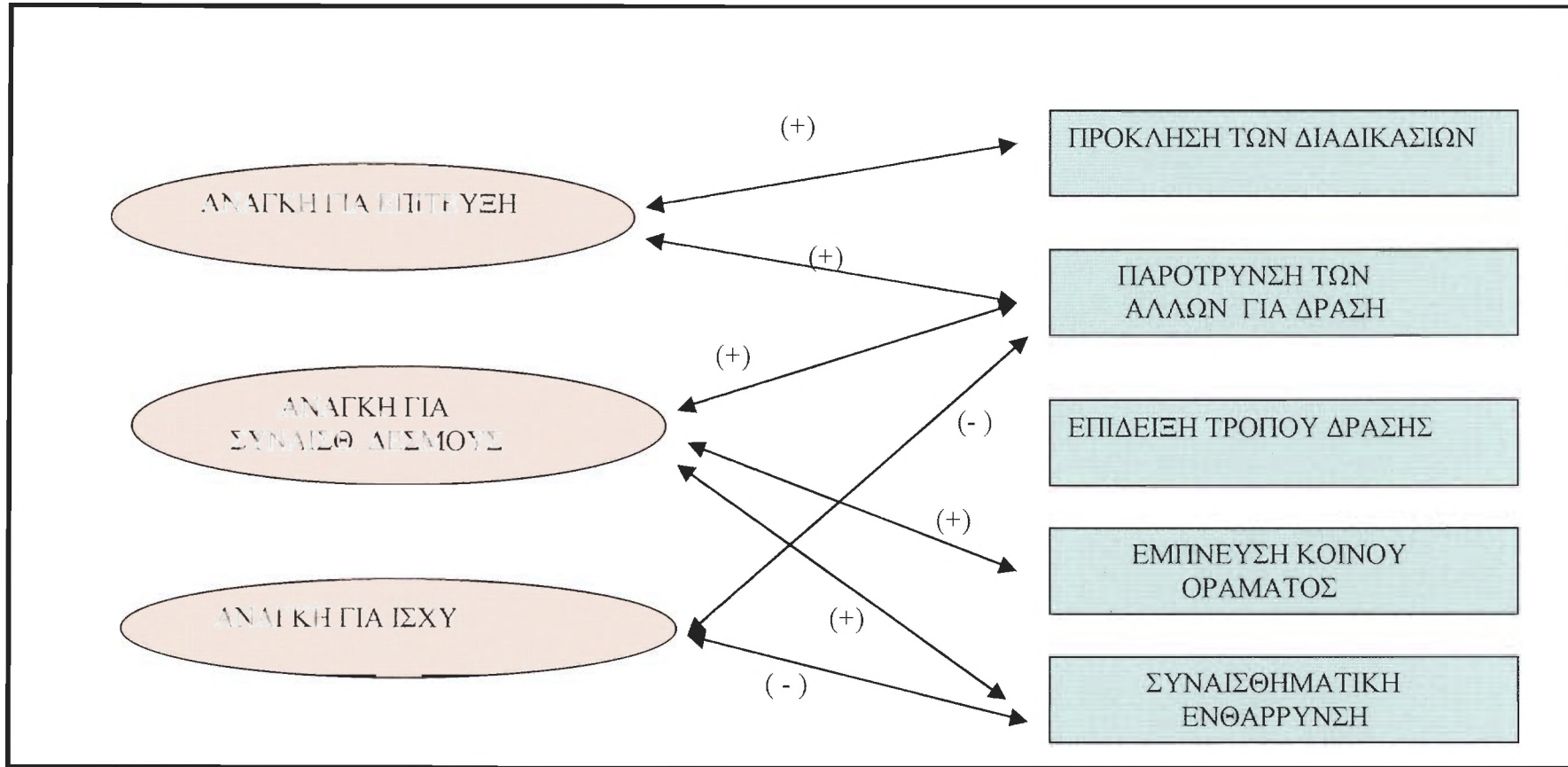
H7 : Η πρακτική της πρόκλησης των διαδικασιών εμφανίζεται συχνότερα στα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο (απόφοιτοι ΑΕΙ, Μεταπτυχιακού) και στον ιδιωτικό τομέα.

H8 : Οι πρακτικές της επίδειξης του τρόπου δράσης και της παρότρυνσης των άλλων για δράση εμφανίζονται συχνότερα στον ιδιωτικό τομέα και σε μεγάλους οργανισμούς.

H9 : Η πρακτική της έμπνευσης ενός κοινού οράματος εμφανίζεται συχνότερα σε μεγάλους οργανισμούς.



ΣΧΗΜΑ 1. Υποθετικό Μοντέλο της συσχέτισης του φύλου, της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου, των χρόνων εργασίας, του μεγέθους / είδους / στόχου του οργανισμού με τα 3 είδη αναγκών και τις 5 πρακτικές άσκησης του διευθυντικού ρόλου



ΣΧΗΜΑ 2. Υποθετικό Μοντέλο της συσχέτισης των 3 ειδών αναγκών και των 5 πρακτικών άσκησης του διευθυντικού ρόλου

ΜΕΘΟΔΟΣ

I . ΔΕΙΓΜΑ

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 102 μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, με μέσο όρο ηλικίας τα 35 χρόνια, που επιλέγησαν με τυχαία δειγματοληψία από όλη την Ελλάδα.

Για την εγκυρότερη και ακριβέστερη ανάλυση των αποτελεσμάτων και τη μεταξύ τους σύγκριση, ζητήθηκαν τα εξής δημογραφικά στοιχεία : το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, ο χρόνος προϋπηρεσίας συνολικά, ο χρόνος εργασίας στη συγκεκριμένη εταιρεία, το μέγεθος του οργανισμού, το είδος του οργανισμού (ιδιωτική επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, πολυεθνική εταιρεία) και ο βασικός στόχος της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα :

Το δείγμα αποτελείται από 58 άντρες και 44 γυναίκες. 16 άτομα είχαν ηλικία κάτω των 30 ετών, 41 άτομα ήταν 31 – 40 ετών, 34 άτομα 41- 50 ετών και 11 άτομα άνω των 50 ετών. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, 45.09 % των ατόμων του δείγματος (46 άτομα) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, 14.70 % (15 άτομα) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, 8.82 % (9 άτομα) απόφοιτοι ΤΕΙ, 9.80 % (10 άτομα) απόφοιτοι Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Τεχνικών Επαγγελματικών Σχολών, ενώ 21.56 % (22 άτομα) ήταν απόφοιτοι Λυκείου.

55.88 % των ατόμων του δείγματος (57 άτομα) εργαζόταν σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, 26.47% (27 άτομα) σε δημόσιες υπηρεσίες και 17.64 % (18 άτομα) σε πολυεθνικές εταιρείες..

23 άτομα (22.54 %) εργαζόνταν σε οργανισμούς 100 - 1000 ατόμων, 28 (27.45 %) σε εταιρείες με λιγότερα από 100 άτομα και 51 (50 %) σε οργανισμούς μεγαλύτερους των 1000 ατόμων. Ο μέσος όρος του χρόνου εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό ήταν τα 10 χρόνια, ενώ της συνολικής εργασίας τα 16.5 χρόνια.

Όσον αφορά το βασικό στόχο του οργανισμού, 79 άτομα (77.45 %) προέρχονταν από οργανισμούς που βασικός τους στόχος ήταν η παροχή υπηρεσιών (πχ. τράπεζες,), 12 άτομα (11.76 %) από οργανισμούς που βασικό στόχο είχαν τη μεταποίηση με υψηλό βαθμό αυτοματοποίησης (πχ εταιρεία παραγωγής αλουμινίου, βιομηχανίες κλπ), 10 άτομα (9.8 %) από εταιρείες με στόχο την παραγωγή (πχ εταιρείες ποτών, κατασκευής επίπλων κλπ) και 1 άτομο από εκπαιδευτικό οργανισμό..

II . ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των εργασιακών αναγκών («Work-Needs Assessment Inventory») του Mc Clelland (1976) και το ερωτηματολόγιο πρακτικών ηγεσίας ("Leadership Practices Inventory") των J. Kouzes & B. Posner (1987), προσαρμοσμένα στα ελληνικά. Η εγκυρότητα της μετάφρασης ελέγχθηκε με παράλληλη μετάφραση και διόρθωση από το πρωτότυπο (back- translation).

Το ερωτηματολόγιο του McClelland μελετάει 3 είδη αναγκών που μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου : την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και την ανάγκη για ισχύ.

Περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις με 3 επιλογές (α, β, γ) σε κάθε μία, τις οποίες ο ερωτώμενος οφείλει να τοποθετήσει σε ιεραρχική κλίμακα ανάλογα με το ποια από αυτές θεωρεί ποιο αντιπροσωπευτική για τον ίδιο. Κάθε μία από τις επιλογές ενός ερωτήματος μετράει και ένα είδος αναγκών. Συγκεκριμένα :

- 18 επιλογές μελετούν την ανάγκη για επίτευξη, πχ. : για την επίλυση ενός προβλήματος μου αρέσει να εργάζομαι σαν μέλος μιας ομάδας μόνο αν είμαι εγώ επικεφαλής, η σύγκρουση είναι ένα μέσο που μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη επίλυση ενός προβλήματος, από τη στιγμή που μια απόφαση είναι σωστή δεν έχει σημασία αν ήταν ατομική ή ομαδική.

- 18 επιλογές μελετούν την ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών, πχ.: για την επίλυση ενός προβλήματος μου αρέσει να εργάζομαι σαν μέλος μιας ομάδας και ν α

βρίσκουμε μια λύση από κοινού, η σύγκρουση θα πρέπει να ελέγχεται – οι ομάδες όπου τα μέλη μαλώνουν μεταξύ τους σπανίως είναι παραγωγικές, κάθε τελική απόφαση θα πρέπει να είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη της ομάδας που θα την εφαρμόσει.

- 18 επιλογές μελετούν την ανάγκη για ισχύ, πχ.: για την επίλυση ενός προβλήματος μου αρέσει να εργάζομαι μόνος μου και να έχω εγώ αποκλειστικά την ευθύνη, η σύγκρουση είναι μια υγιής διαδικασία – κρατάει τους ανθρώπους σε εγρήγορση, μου αρέσει να πείθω τους συνεργάτες μου να κάνουν τα πράγματα με το δικό μου τρόπο.

Η κωδικοποίηση των απαντήσεων έγινε με βάση μια ιεραρχική κλίμακα 3 σημείων ανάλογα με το βαθμό αντιπροσωπευτικότητας κάθε επιλογής για τα άτομα :

1=είναι η πιο αντιπροσωπευτική για μένα

2= είναι λίγο αντιπροσωπευτική για μένα

3= είναι η λιγότερο αντιπροσωπευτική για μένα

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο (LPI) μελετάει το βαθμό στον οποίο εμπλέκονται οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και δραστηριότητες, που αποτελούν πρακτικές των ατόμων που ασκούν ηγετικό ρόλο. Πρόκειται για τις εξής πρακτικές : πρόκληση των διαδικασιών, έμπνευση ενός κοινού οράματος, παρότρυνση των άλλων για δράση, επίδειξη του τρόπου δράσης και συναισθηματική ενθάρρυνση.

Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει συνολικά 30 ερωτήσεις, ενώ ο βαθμός άσκησης των παραπάνω πρακτικών μελετάται με βάση 6 διαφορετικές ερωτήσεις για κάθε μία πρακτική. Πχ. :

Πρόκληση των διαδικασιών : ψάχνω και βρίσκω προκλητικές ευκαιρίες για να δοκιμάσω τις ικανότητες και τα προσόντα μου, δοκιμάζω και ρισκάρω νέες προσεγγίσεις της δουλειάς ακόμα και αν υπάρχει η πιθανότητα αποτυχίας.

Έμπνευση ενός κοινού οράματος : Περιγράφω στους άλλους το μέλλον που θα ήθελα για εμάς ώστε να το επιδιώξουμε όλοι μαζί, δείχνω στους άλλους με ποιο τρόπο τα συμφέροντά τους μπορούν να πραγματοποιηθούν αν υιοθετήσουμε ένα κοινό όνειρο.

Παρότρυνση των άλλων για δράση : Εμπλέκω τους άλλους στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων που θα αναλάβουμε, κάνω τους άλλους να έχουν μια αίσθηση ιδιοκτησίας για τα προγράμματα στα οποία δουλεύουν.

Επίδειξη του τρόπου δράσης : Ενημερώνω τους άλλους για τα πιστεύω μου για τον πιο σωστό τρόπο δράσης του τομέα που διευθύνω, επιμένω να δοκιμάζω στην πράξη τις αξίες που υποστηρίζω.

Συναισθηματική ενθάρρυνση : φροντίζω να αναγνωρίζεται η συνεισφορά του καθενός στην επιτυχία των διαφόρων εργασιών, όταν γίνεται καλή δουλειά φροντίζω να το πω στα υπόλοιπα άτομα της επιχείρησης.

Η κωδικοποίηση των απαντήσεων έγινε με βάση μια διαβαθμιστική κλίμακα 5 σημείων : 5=πολύ συχνά ή σχεδόν πάντα, 4=αρκετά συχνά, 3= μερικές φορές, 2=μια φορά στο τόσο, 1=σπάνια ή όχι συχνά.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν ή στάλθηκαν ταχυδρομικώς στα υποκείμενα της έρευνας στον εργασιακό τους χώρο.. Τα υποκείμενα καλούνταν να επιστρέψουν με δική τους ευθύνη τα ερωτηματολόγια, προκειμένου να είναι βέβαια για τη διασφάλιση της ανωνυμίας, καθώς πολλοί ερωτώμενοι προέρχονταν από την ίδια εταιρεία. Τέλος, αναφερόταν ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να γνωστοποιηθούν σε όποιον το επιθυμούσε.

III . ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

Βρέθηκαν οι συχνότητες ως προς το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το χρόνο εργασίας στην εταιρεία, το χρόνο συνολικής εργασίας, το μέγεθος, το είδος και το στόχο του οργανισμού.

Βρέθηκαν, επίσης, οι μέσοι όροι όλων των ειδών αναγκών (1ο ερωτηματολόγιο) και των πρακτικών ηγεσίας (2ο ερωτηματολόγιο) ως προς το φύλο, την ηλικία, το χρόνο εργασίας, το μέγεθος του οργανισμού και το είδος του οργανισμού. Για τις συγκρίσεις των μέσων όρων χρησιμοποιήθηκε η στατιστική μέθοδος της ανάλυσης διακύμανσης μονόδρομης κατεύθυνσης (Oneway ANOVA) και το κριτήριο t . Όπου βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, ακολούθησε post hoc ανάλυση με τη μέθοδο LSD (List Squared Differences).

Τέλος, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Pearson – r για να βρεθεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των τριών ειδών αναγκών και των πέντε πρακτικών ηγεσίας, ενώ με τη στατιστική μέθοδο ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης (Multiple Regression Analysis) μελετήθηκε ο βαθμός πρόβλεψης των τριών αναγκών με βάση το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το χρόνο εργασίας, το μέγεθος και το είδος του οργανισμού.

ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Όσον αφορά τους μέσους όρους όλων των ειδών αναγκών (1ο ερωτηματολόγιο) και των πρακτικών ηγεσίας (2ο ερωτηματολόγιο) ως προς το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το χρόνο εργασίας, το μέγεθος του οργανισμού, το είδος και το στόχο του οργανισμού, βρέθηκαν τα ακόλουθα :

Η ηλικία έχει επίδραση στην ανάγκη για ισχύ [$F(3,98) = 25,247, p = 0.048$]. Συγκεκριμένα, η ανάγκη για ισχύ εμφανίζεται εντονότερη στις ηλικιακές κατηγορίες 31-40, 41-50 και άνω των 50 ετών σε σύγκριση με τα άτομα κάτω των 30 ετών, όπως είχε και αρχικά υποθεθεί (H5).

Ο αριθμός των εργαζομένων στον οργανισμό έχει επίδραση στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών [$F(2,99) = 3,532, p = 0.033$] και στην ανάγκη για ισχύ [$F(2,99) = 3,472, p = 0.035$]. Συγκεκριμένα, η ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών εμφανίζεται εντονότερη σε μεγάλους οργανισμούς, άνω των 1000 εργαζομένων, από ότι σε οργανισμούς με λιγότερους από 100 εργαζόμενους. Επίσης, η ανάγκη για ισχύ, επαληθεύοντας την αρχική υπόθεση (H5), εμφανίζεται εντονότερη σε μικρούς οργανισμούς από ότι σε οργανισμούς με 100 έως 1000 άτομα ή σε οργανισμούς άνω των 1000 εργαζομένων.

Σημειώνεται ακόμη ότι ο αριθμός των εργαζομένων έχει επίδραση και στις ακόλουθες πρακτικές ηγεσίας : παρότρυνση των άλλων για δράση [$F(2,99) = 12,803, p = 0.000$], επίδειξη του τρόπου δράσης [$F(2,99) = 4,830, p = 0.010$] και συναισθηματική ενθάρρυνση [$F(2,97) = 3,787, p = 0.026$]. Συγκεκριμένα φαίνεται ότι και οι τρεις παραπάνω πρακτικές ηγεσίας εμφανίζονται εντονότερα σε μεγάλους οργανισμούς άνω των 1000 ατόμων σε σχέση με οργανισμούς με λιγότερους από 100 εργαζόμενους. Η εμφάνιση των δύο πρώτων πρακτικών σε μεγάλους οργανισμούς επαληθεύει την αρχική υπόθεση (H8), ενώ η συσχέτιση της συναισθηματικής ενθάρρυνσης με το μέγεθος του οργανισμού δεν συμπεριλαμβανόταν στις ερευνητικές υποθέσεις.

Το φύλο φαίνεται ότι έχει πράγματι επίδραση, όπως είχε υποθεθεί (H4), στην εμφάνιση της πρακτικής ηγεσίας που αναφέρεται στη συναισθηματική ενθάρρυνση [$t(98) = -2,128, p = 0.036$], αλλά όχι και στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών . Συγκεκριμένα, οι γυναίκες τείνουν να εφαρμόζουν συχνότερα την πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης ($M = 24,67$) σε σχέση με τους άντρες ($M = 22,86$).

Ο στόχος του οργανισμού έχει επίδραση στην πρακτική ηγεσίας που αναφέρεται στην παρότρυνση των άλλων για δράση [$F(2,98) = 5,859, p = 0.004$]. Φαίνεται ότι η πρακτική αυτή εμφανίζεται συχνότερα σε οργανισμούς που έχουν ως κύριο στόχο την παροχή υπηρεσιών από ότι στους οργανισμούς που στοχεύουν στην μεταποίηση με υψηλού βαθμού αυτοματοποίηση.

Τέλος, το μορφωτικό επίπεδο έχει επίδραση στην πρακτική της πρόκλησης των διαδικασιών [$F(4,97) = 3,048, p = 0.021$]. Φαίνεται ότι η πρακτική αυτή υιοθετείται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους απόφοιτους ΑΕΙ σε σχέση με τους απόφοιτους Λυκείου, επαληθεύοντας την αρχική ερευνητική υπόθεση H7, αλλά και σε σχέση με τους κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.

Σημειώνεται ότι δεν επαληθεύθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις H6 και H9. Συνεπώς, δε φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση της ανάγκης για επίτευξη με την ηλικία, το είδος του οργανισμού και τα χρόνια εργασίας ή της πρακτικής έμπνευσης κοινού οράματος με το μέγεθος του οργανισμού.

Τα παραπάνω αποτελέσματα απεικονίζονται στον πίνακα 1 όπου αναφέρονται μόνο οι μεταβλητές στις οποίες παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με τον εκάστοτε εξεταζόμενο παράγοντα.

Όσον αφορά το βαθμό συσχέτισης ανάμεσα στα τρία είδη αναγκών και τις ερευνώμενες πρακτικές ηγεσίας, βρέθηκαν τα ακόλουθα (πίνακας 2) :

Υπάρχει χαμηλή αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για επίτευξη και στην παρότρυνση των άλλων για δράση [$r(102) = -0.295, p = 0.003$]. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για επίτευξη τόσο λιγότερο εμφανίζεται η πρακτική της παρότρυνσης των άλλων για δράση. Αρχικά, είχε υποθεθεί (H3) θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για επίτευξη και την πρακτική της παρότρυνσης των άλλων για δράση, αλλά και την πρακτική της πρόκλησης των διαδικασιών, που όμως δεν επιβεβαιώθηκε.

Υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και στην παρότρυνση των άλλων για δράση [$r(102) = 0,477, p = 0.000$]. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών, τόσο συχνότερη είναι και η πρακτική της παρότρυνσης των άλλων για δράση.

Υπάρχει χαμηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και στη συναισθηματική ενθάρρυνση [$r(100) = 0,238, p = 0.004$]. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών, τόσο συχνότερη είναι η συναισθηματική ενθάρρυνση. Οι δύο αυτές συσχετίσεις επαληθεύουν την ερευνητική υπόθεση H1 εν μέρει, καθώς δε βρέθηκε να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και την πρακτική έμπνευσης κοινού οράματος.

Αντίθετα, η ερευνητική υπόθεση H2 επιβεβαιώνεται πλήρως, καθώς φαίνεται ότι υπάρχει μέτρια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για ισχύ και στην παρότρυνση των άλλων για δράση [$r(102) = -0,354, p = 0.000$], όπως επίσης και χαμηλή αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για ισχύ και στη συναισθηματική ενθάρρυνση [$r(100) = -0,244, p = 0.014$]. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για ισχύ, τόσο λιγότερο παροτρύνονται οι άλλοι για δράση και τόσο μικρότερη είναι η συναισθηματική ενθάρρυνση.

Όσον αφορά τη δυνατότητα πρόβλεψης των τριών αναγκών (πίνακας 3.) με βάση το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το χρόνο εργασίας, το μέγεθος και το είδος του οργανισμού, βρέθηκε ότι καμία από τις παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές δεν μπορεί να αποτελέσει προγνωστικό παράγοντα για την ανάγκη για επίτευξη [$F(8,93) = 1,674, n.s$] ή για την ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών [$F(8,93) = 1,676, n.s$]. Όμως, όσον αφορά την ανάγκη για ισχύ, βρέθηκε ότι έχει δύο προγνωστικούς παράγοντες [$F(2,99) = 5,804, p = 0.004$] που εξηγούν το 11% της διακύμανσης. Πρόκειται για την ηλικία [$t(99) = 2,643, p = 0.010$] και τον αριθμό εργαζομένων [$t(99) = -2,384, p = 0.019$]. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία των εργαζομένων και σε όσο μικρότερο οργανισμό εργάζονται, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για ισχύ.

Όσον αφορά τη δυνατότητα πρόβλεψης των πέντε πρακτικών ηγεσίας (πίνακας 3) με βάση τις ίδιες ανεξάρτητες μεταβλητές, η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξε ότι :

Η πρακτική της παρότρυνσης των άλλων για δράση έχει έναν προγνωστικό παράγοντα [$F(1,100) = 24,966, p = 0.000$] που εξηγεί το 20% της διακύμανσης, τον αριθμό των εργαζομένων στον οργανισμό [$t(100) = 5,000, p = 0.000$]. Φαίνεται, δηλαδή, ότι σε όσο μεγαλύτερο οργανισμό εργάζονται τόσο συχνότερη είναι η παρότρυνση των άλλων για δράση.

Η πρακτική της επίδειξης του τρόπου δράσης έχει και αυτή έναν προγνωστικό παράγοντα [$F(1,100) = 6,140, p = 0.015$] που εξηγεί το 5,8 % της διακύμανσης. Πρόκειται πάλι για τον αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό [$t(100) = 2,478, p = 0.015$], που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη πρακτική εμφανίζεται συχνότερα σε μεγαλύτερους οργανισμούς.

Επίσης, η ίδια μεταβλητή αποτελεί προγνωστικό παράγοντα [$t(98) = 2,762, p = 0.007$] και για την πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης [$F(1,98) = 7,630, p = 0.007$], εξηγώντας το 7% της διακύμανσης. Με άλλα λόγια, σε όσο μεγαλύτερο οργανισμό εργάζεται κάποιος, τόσο περισσότερο τείνει να εφαρμόζει την πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης.

Τέλος, σχετικά με τα τρία είδη αναγκών, αξίζει να αναφερθεί ότι 59,80 % του δείγματος (61 άτομα) είχαν ως πρώτη επιλογή την ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και κατά συνέπεια η συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο προσανατολίζεται κατά κύριο λόγο στην ικανοποίηση της ανάγκης αυτής. 32 από τα 61 άτομα ήταν άντρες και 29 γυναίκες, ενώ 30 από

αυτούς ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ στο σύνολο των 46 αποφοίτων ΑΕΙ του δείγματος. Περισσότεροι από τους μισούς (37 άτομα) προέρχονταν από τον ιδιωτικό τομέα, ενώ σχεδόν όλοι εργάζονταν σε εταιρείες που είχαν ως κύριο στόχο την παροχή υπηρεσιών.

Από τα υπόλοιπα άτομα του δείγματος, 19, 60 % (20 άτομα) είχαν ως πρώτη επιλογή την ανάγκη για ισχύ και 18,62 % (19 άτομα) έδιναν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ανάγκη για επίτευξη. Και στις δύο αυτές ομάδες, οι άντρες είχαν την πλειοψηφία (13 και 12 άντρες έναντι 7 γυναικών αντίστοιχα). Επίσης, βρέθηκε ότι αυτός που επιλέγει πρωταρχικά την κάλυψη της ανάγκης για επίτευξη, έχει μεγαλύτερη ανάγκη για ισχύ από αυτόν που επιλέγει ως πρώτη την ανάγκη για κάλυψη συναισθηματικών δεσμών.

Πίνακας 1. Μέσοι όροι των 3 ειδών αναγκών και των 5 πρακτικών ηγεσίας ως προς το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το μέγεθος και το στόχο του οργανισμού

	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΣΤΟΧΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ					
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘ. ΔΕΣΜΟΥΣ				F = 3,532 df (2,99) p = 0.033	
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΙΣΧΥ		F= 25,247 df (3,98) p = 0.048		F = 3,472 df (2,99) p = 0.035	
ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			F = 3,048 df (4,97) p = 0.021		
ΕΜΠΝΕΥΣΗ ΚΟΙΝΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ					
ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ				F = 12,803 df (2,99) p = 0.000	F = 5,858 df (2,98) p = 0.004
ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΔΡΑΣΗΣ				F = 4,830 df (2,99) p = 0.010	
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ	t (98) = - 2,128 p = 0.036			F = 3,787 df (2,97) p = 0.026	

Πίνακας 2. Βαθμός συσχέτισης των 3 ειδών αναγκών με τις 5 πρακτικές ηγεσίας

	ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ	ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΔΕΣΜΟΥΣ	ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΙΣΧΥ
ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			
ΕΜΠΝΕΥΣΗ ΚΟΙΝΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ			
ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ	$r (102) = - 0.295$ $p = 0.003$	$r (102) = 0,477$ $p = 0.000$	$r (102) = - 0, 354]$ $p = 0.000$
ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΔΡΑΣΗΣ			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ		$r (100) = 0,238$ $p = 0.004$	$r (100) = - 0,244$ $p = 0.014$

Πίνακας 3. Οι σημαντικότεροι προγνωστικοί παράγοντες των μεταβλητών : ανάγκη για ισχύ, παρότρυνση των άλλων για δράση, επίδειξη δράσης και συναισθηματική ενθάρρυνση.

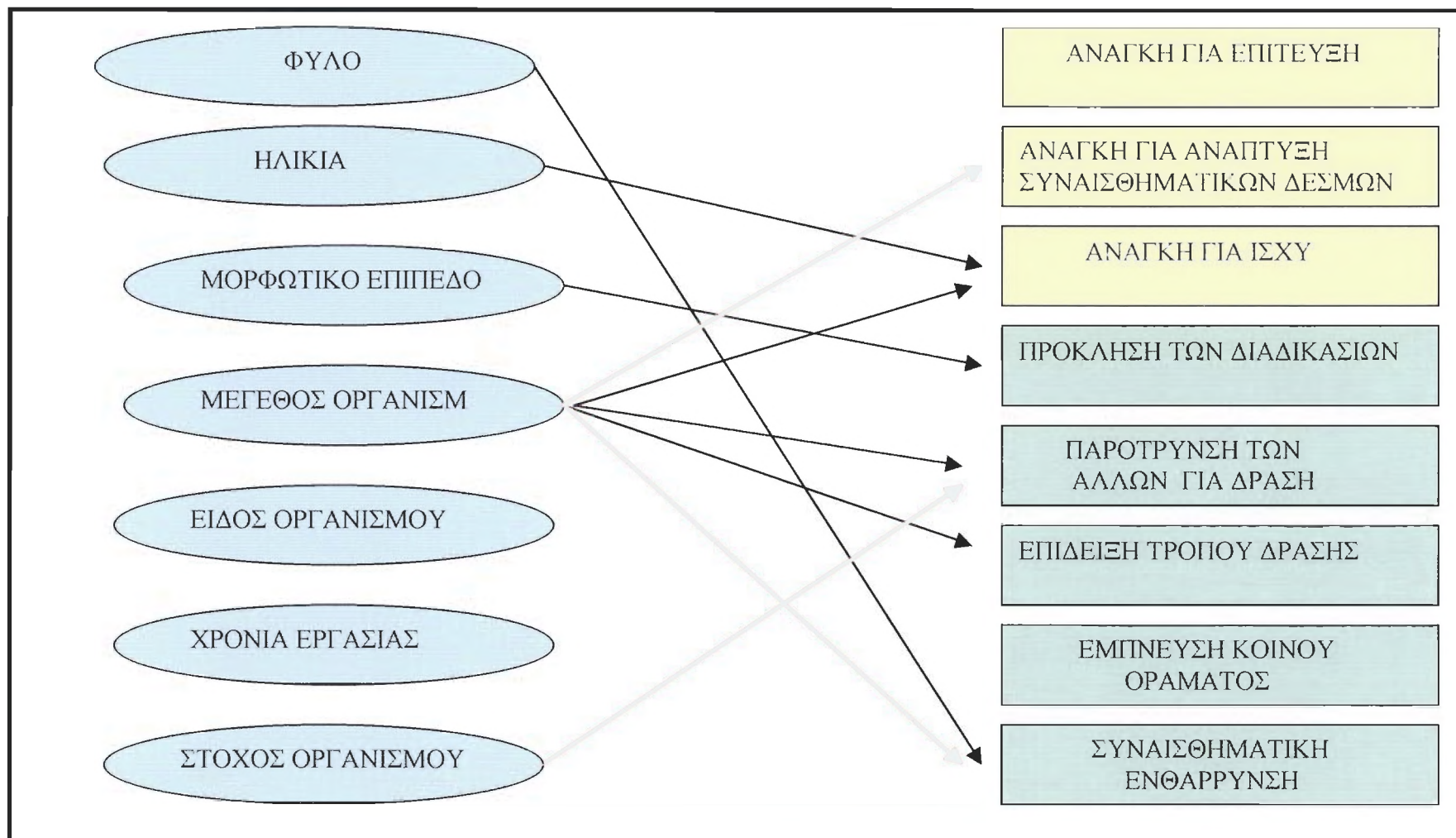
ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
(a) Ανάγκη για ισχύ				
	(Constant)		18,219	0.000
	Ηλικία	0,252	2,643	0.010
(b) Παρότρυνση για δράση				
	(Constant)		18,590	0.000
	Αριθμός εργαζομένων	0,447	5,00	0.000
(c) Επίδειξη δράσης				
	(Constant)		26,487	0.000
	Αριθμός εργαζομένων	0,241	2,478	0.015
(d) Συναισθηματική ενθάρρυνση				
	(Constant)		17,597	0.000
	Αριθμός εργαζομένων	0,269	2,762	0.007

a. Adjusted $R^2 = .087$, $F = 5,804$ SignF = .004

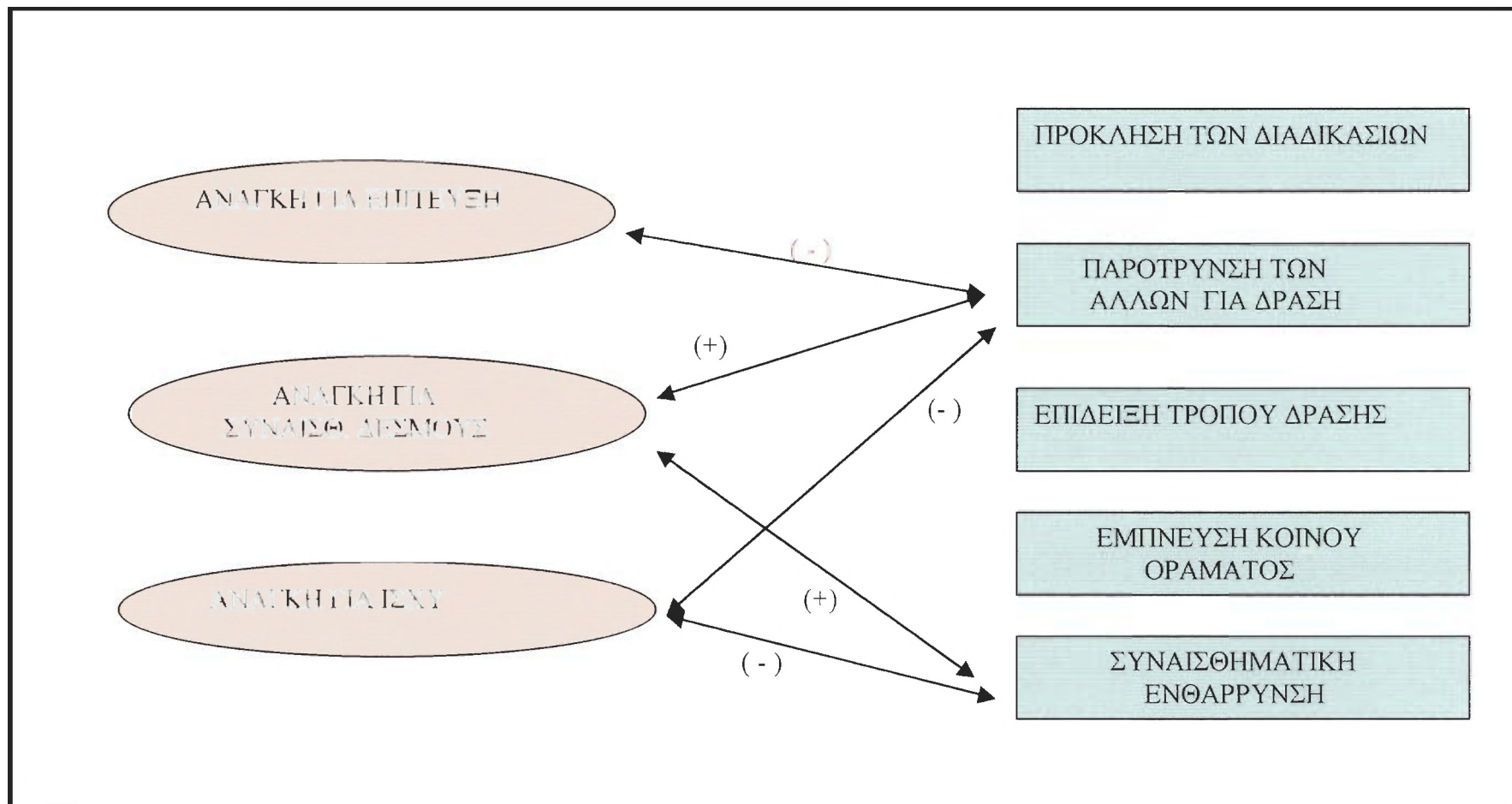
b. Adjusted $R^2 = .192$, $F = 24,996$ SignF = .000

c. Adjusted $R^2 = .048$, $F = 6,140$ SignF = .015

d. Adjusted $R^2 = .063$, $F = 7,630$ SignF = .007



ΣΧΗΜΑ 3. Αναθεωρημένο Μοντέλο της συσχέτισης του φύλου, της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου, των χρόνων εργασίας, του μεγέθους /είδους/ στόχου του οργανισμού με τα 3 είδη αναγκών και τις 5 πρακτικές άσκησης του διευθυντικού ρόλου



ΣΧΗΜΑ 4. Αναθεωρημένο Μοντέλο της συσχέτισης των 3 ειδών αναγκών και των 5 πρακτικών άσκησης του διευθυντικού ρόλου

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη της άσκησης του διευθυντικού ρόλου από τους ηγέτες/ διευθυντές των μεσαίων και ανώτερων ιεραρχικά βαθμίδων στον εργασιακό χώρο υπό το πρίσμα συγκεκριμένων πρακτικών και αναγκών – κινήτρων.

Όπως φάνηκε από τα ευρήματα της έρευνας, η ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών, η παρότρυνση των άλλων για δράση, η επίδειξη του τρόπου δράσης, όπως και η συναισθηματική ενθάρρυνση συνδέονται θετικά με τον μεγάλο αριθμό ατόμων (άνω των 1000) σε μια επιχείρηση. Αυτό είναι κάτι που αναμενόταν γιατί στους μικρότερους οργανισμούς, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι σαφώς περιορισμένος, υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων, αλληλογνωριμίας και προσωπικής επαφής μεταξύ των ατόμων. Κατά συνέπεια, η αμεσότερη επικοινωνία εμφανίζεται ως αυτονόητο αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών ενός μικρού οργανισμού.

Αντίθετα, σε μια μεγάλη επιχείρηση, όπου οι εργασίες είναι πιο εξειδικευμένες, όχι κατ'ανάγκη αλληλοσχετιζόμενες και η επικοινωνία εκ των πραγμάτων χάνει την αμεσότητά της, είναι φυσικό να εμφανίζεται μεγαλύτερη ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και η οποία κατ'επέκταση επιβάλλει την πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης. Επίσης, στους οργανισμούς των 1000 και παραπάνω ατόμων είναι δυσκολότερη η υιοθέτηση από τα άτομα μιας κοινής στρατηγικής και η αντίληψη του μεγέθους της αλληλεξάρτησης ανάμεσα στους μεμονωμένους προσωπικούς στόχους και τους συλλογικούς ενιαίους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Επομένως, είναι ευνόητο ότι σε μεγάλες επιχειρήσεις θα είναι συχνότερη η πρακτική της παρότρυνσης των άλλων για δράση, όπως και η πρακτική της επίδειξης του τρόπου δράσης.

Ακόμη, αντίθετα από ό,τι είχε αρχικά υποτεθεί, η πρακτική της έμπνευσης ενός κοινού οράματος δεν συνδέεται με το μεγάλο αριθμό ατόμων σ' έναν οργανισμό. Το εύρημα αυτό δε σημαίνει ότι στους μεγάλους οργανισμούς δεν υπάρχει αναγκαιότητα για την ύπαρξη και υιοθέτηση ενός κοινού οράματος, αλλά πιθανόν ότι σε αυτούς τους οργανισμούς το όραμα, όπως και οι στρατηγικοί στόχοι, καθορίζονται ενδεχομένως από τη Διοίκηση.

Επίσης, το μέγεθος του οργανισμού φάνηκε ότι συνδέεται αρνητικά με την ανάγκη για ισχύ. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν αναμενόμενο, καθώς η ανάγκη αυτή έρχεται σε σύγκρουση με την ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών. Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι οποίες είναι στην πλειοψηφία τους μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις που διευθύνονται από τον ίδιο τον αρχηγό της οικογένειας (Georgas, 1993) είναι κατανοητό γιατί η ανάγκη για ισχύ και κατ'επέκταση η αυταρχική λήψη αποφάσεων και η ανταγωνιστική διάθεση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους και στην επιβίωση της επιχείρησης, εμφανίζονται συχνότερα στους οργανισμούς με μικρό αριθμό εργαζομένων (λιγότερων από 100).

Η ανάγκη για ισχύ, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, φάνηκε ότι συνδέεται και με την ηλικία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, εμφανίζεται πολύ λιγότερο σε άτομα ηλικίας κάτω των 30 ετών σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες. Το εύρημα αυτό ήταν, επίσης, αναμενόμενο καθώς τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα διαθέτουν μεγαλύτερη ικανότητα λόγω πείρας στην επίλυση των συγκρούσεων και στην αντιμετώπιση των εμποδίων προς την επίτευξη ενός στόχου. Παρ' όλο όμως που και τα χρόνια εργασίας αναμενόταν να επιδρούν στην ανάγκη για ισχύ, δε βρέθηκε τέτοιου είδους συσχέτιση.

Η αρχική υπόθεση ότι το φύλο επιδρά στην εμφάνιση της πρακτικής της συναισθηματικής ενθάρρυνσης και στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών, επαληθεύθηκε, όπως είδαμε, εν μέρει. Οι γυναίκες στελέχη πράγματι εφαρμόζουν συχνότερα την πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης σε σχέση με τους άντρες, ενώ η ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών δε διαφοροποιείται μεταξύ των δύο φύλων. Κοινωνικά στερεότυπα κα ρόλοι μπορεί ενδεχομένως να παίζουν σημαντικό ρόλο εδώ, αφού μολονότι η ανάγκη είναι

κοινή και στα δύο φύλα, η εμφάνιση της μέσω συγκεκριμένης πρακτικής «επιτρέπεται κοινωνικά» μόνο από τις γυναίκες.

Ανεξάρτητα από το φύλο πάντως, βρέθηκε χαμηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και στην πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης, αποτέλεσμα αναμενόμενο, εφόσον η εμφάνιση και των δύο προϋποθέτει άτομα προσανατολισμένα κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα και όχι στα εργασιακά καθήκοντα. Αναμενόμενη ήταν, επίσης, και η μέτρια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην πρακτική της συναισθηματικής ενθάρρυνσης και στην ανάγκη για ισχύ.

Η ανάγκη για ισχύ, όπως και η ανάγκη για επίτευξη συσχετίζονται αρνητικά, όπως φάνηκε με την παρότρυνση των άλλων για δράση. Αρχικά, είχε υποθεθεί θετική συσχέτιση μεταξύ της πρακτικής αυτής και της ανάγκης για επίτευξη, αλλά φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται την επίτευξη σαν ομαδικό στόχο αλλά κυρίως σαν ατομικό και μάλιστα με τέτοιο βαθμό δυσκολίας που να μην τους εμποδίζει να τον πετύχουν. Το ίδιο ισχύει και για την ανάγκη για ισχύ, που συνεπάγεται επιθυμία για απόκτηση προσωπικής δύναμης και κυριαρχίας. Άλλωστε, όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα, αυτός που επιλέγει πρωταρχικά την κάλυψη της ανάγκης για επίτευξη, έχει μεγαλύτερη ανάγκη για ισχύ, από αυτόν που επιλέγει ως πρώτη την ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών. Το εύρημα αυτό αιτιολογεί και τη μέτρια θετική συσχέτιση που βρέθηκε ανάμεσα στην ανάγκη για ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών και την παρότρυνση των άλλων για δράση, πιθανότατα στα πλαίσια συλλογικής εργασίας που θα επιτρέπει και την ανάπτυξη περισσότερων διαπροσωπικών σχέσεων.

Επίσης, η πρακτική της παρότρυνσης των άλλων για δράση εμφανίζεται συχνότερα σε οργανισμούς που έχουν ως κύριο στόχο την παροχή υπηρεσιών. Το εύρημα αυτό που δεν ήταν αναμενόμενο, ίσως να προκύπτει από το μεγάλο ποσοστό (77,45%) των συμμετεχόντων της έρευνας, οι οποίοι προέρχονταν από οργανισμούς με παρόμοιο στόχο.

Η ανάγκη για επίτευξη δε σχετίζεται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, με την ηλικία ή το είδος του οργανισμού. Αυτό πιθανότατα ερμηνεύεται ως εξής : η ανάγκη για επίτευξη αφορά επίτευξη στόχων μέτριας δυσκολίας, που μπορούν να κατακτηθούν με βεβαιότητα. Η κατάκτηση των στόχων σχετίζεται με τη θετική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και την αύξηση των δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης, στοιχεία δηλαδή που αφορούν όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως ηλικίας και είδους του οργανισμού.

Επίσης, δε βρέθηκε συσχέτιση ανάμεσα στην ανάγκη για επίτευξη και την πρακτική της πρόκλησης των διαδικασιών. Αρχικά είχε υποθεθεί ότι η αναζήτηση νέων ευκαιριών και νέων μεθόδων επίλυσης των προβλημάτων συνδεόταν με την αποδοχή των προκλήσεων στην εργασία που εκφράζουν την ανάγκη για επίτευξη. Φαίνεται, όμως, ότι η ενθάρρυνση των καινοτομιών και της ανάληψης ρίσκου που χαρακτηρίζουν την πρακτική της πρόκλησης των διαδικασιών έρχεται σε σύγκρουση με την ανάγκη για εξασφάλιση επιτυχίας στα πλαίσια της ανάγκης για επίτευξη.

Η πρακτική της πρόκλησης των διαδικασιών φάνηκε να σχετίζεται με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Όπως αναμενόταν, η πρακτική αυτή υιοθετείται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους απόφοιτους ΑΕΙ σε σχέση με τους απόφοιτους Λυκείου. Η εύρεση νέων προοπτικών προσέγγισης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων επιτυγχάνεται ευκολότερα όταν υπάρχει ευρύτερο πεδίο γνώσεων, μεθοδικότητα, συνθετική και αναλυτική ικανότητα, καθώς και εκπαίδευση σε θέματα έρευνας και επίλυσης προβλημάτων, στοιχείων δηλ. που προσιδιάζουν περισσότερο σε άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τρία είδη αναγκών που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα, έχουν πολλές φορές εξετασθεί στη βιβλιογραφία, όχι όμως στα πλαίσια της θεωρητικής διερεύνησης του φαινομένου της ηγεσίας, αλλά ως κίνητρα της συμπεριφοράς των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Δεδομένου ότι τα κίνητρα έχουν προεκτάσεις στην ίδια τη συμπεριφορά του ατόμου, μελετήθηκαν εδώ σε συσχέτιση με πέντε πρακτικές που εφαρμόζουν μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων.

Θα ήταν ενδεχομένως χρήσιμο να ερευνηθεί η διαφοροποίηση του βαθμού συσχέτισης αυτών των αναγκών και πρακτικών υπό το πρίσμα συγκεκριμένων περιστατικών (Smith & Peterson, 1988), αυτών που εμφανίζονται συχνότερα στο εργασιακό περιβάλλον. Η μελέτη της ηγεσίας δεν μπορεί να στηριχθεί αποκλειστικά στη μελέτη των γνωρισμάτων του ηγέτη, στη συμπεριφορά του ή σε μια συγκεκριμένη κατάσταση που ενισχύει ή αποδυναμώνει τα αποτελέσματα ορισμένων επιλεγμένων μορφών ηγετικής συμπεριφοράς ή γνωρισμάτων.

Με βάση τα νέα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα, η μελέτη της εικόνας του σύγχρονου ηγέτη οφείλει να ενταχθεί στα πλαίσια μιας πολυδιάστατης πρόσεγγισης, όπου θα είναι αποδεκτές οι δυναμικά πολλαπλές σημασίες των γεγονότων και κάθε μέλος του οργανισμού θα επιλέγει από ένα σύνολο πιθανών πηγών ερμηνείας τη σημασία εκείνη που κατά τη γνώμη του δίνει νόημα στο γεγονός. Όπως ακριβώς επιτάσσει η πολυπλοκότητα των δομών και η αμφισβήτηση των μονόπλευρων ερμηνειών της εποχής μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Apter D. (1968). Nkrumah, charisma and the coup. *Daedalus*, 97 : 757- 792.
- Arvey R. & Ivancevich J. (1980). Punishment in organizations : A review, propositions and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123 - 132.
- Baron (1983 , 2nd ed. 1986). *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the human side of work*. Boston : Allyn and Bacon.
- Bass B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bass B. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership : Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York : Free Press.
- Bennis W. & Nanus B. (1985). *Leaders : The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bensman J. & Givant (1975). Charisma and modernity : the use and abuse of a concept. *Social Research*, 42 : 570 - 614.
- Berlew D. (1974). Leadership and organizational excitement. In D. A. Kolb, I. Rubin, and J. Mc Intyre (Eds.), *Organizational psychology : a book of readings*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Berman F. & Miner J. (1985). Motivation to manage at the top executive level : A test of the hierarchic role - motivation theory. *Personnel Psychology*, 38, 377-91.
- Berry J. (1969). On cross - cultural comparability. *International Journal of Psychology*, 4, 119 - 128.
- Blake R. & Mouton J. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, Texas : Gulf.
- Blau P. (1974). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley.
- Boyatzis R. (1982). *The competent manager*. New York : Wiley.
- Brown P. (1981). *Society and the Holy in Late Antiquity*. Berkeley : University of California Press.
- Bryman A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, London : Sage
- Buendia, Riquelme & Carretero (1993). Stress, social support and coping among women professionals and non professionals. In Buendia, Riquelme & Carretero. (Ed.), *The European Work and Organizational Psychologist*, V2 (3), p. 179.
- Burns J. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Carlyle (1841). *Heroes and Hero Worship*. Boston : Adams.
- Coch L. & French (1948). Overcoming Resistance to change. *Human Relations*, 1 , 512- 532.
- Conger J. & Kanungo R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637- 647.
- Cooke R. & Rousseau (1981). Problems of Complex Systems : A Model of System Problem Solving Applied to Schools. *Education Administration Quarterly*, 17 (3) : 15 - 41..
- Cotton J., Vollrath D., Frogatt K., Lengneck - Hall M. & Jennings K (1988). Employee participation : Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13 , 8 - 22.
- 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.
- Eden D. (1990). *Pygmalion in management : Productivity as a self - fulfilling prophecy*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Erez & Rim (1982). The relationship between goals, influence tactics and personal

- and organizational variables. *Human Relations*, 35, 25 - 39.
- Ettling J. & Vago (1988). Participation under conditions of conflict : More on the validity of the Vroom - Yetton model. *Journal of Management Studies*, 25 (1), 73 - 83.
- Fiedler F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York : Mc Graw Hill.
- Fiedler F. (1978a). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (V11). New York : Academic Press.
- Fiedler (1978b). Situational control and a dynamic theory of leadership. In B. King et al. (Eds.), *Managerial control and organizational democracy*. Wiley.
- Fiedler F. & Chemers (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, ILL : Scott, Foresman.
- Fiedler F. & Chemers M. (1984). *Improving leadership effectiveness : the Leader Match concept* (2nd ed.). New York : Wiley.
- Fiedler F. & Garcia (1987). *Leadership : Cognitive resources and performance*. New York : Wiley.
- Field R. & House R. (1990). A test of the Vroom - Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, 75, 362- 366.
- Fleishman E. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1 -6.
- French J. & Raven B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI : Institute for Social Research.
- Galton (1870). *Hereditary Genius*. New York : Appleton.
- Georgas J. (1993). Management in Greece. In *Management in W. Europe : Society , Culture and Organization in Twelve Nations* (ed. D. J. Hickson) (pp. 108 - 124). N. York : de Gruyter.
- Γεώργας Δ., (1990). *Κοινωνική Ψυχολογία. Τόμος Β' (γ' έκδοση)*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Gibb (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*. Cambridge, MA : Addison - Wesley.
- Green S. & Mitchell T. (1979). Attributional processes of leaders in leader- member exchanges. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429 - 458.
- Gupta A. & Govindarajan (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25 - 41.
- Heider (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York : Wiley.
- Hemphill & Coons (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. Coons (Eds.), *Leader behavior : Its description and measurement*. Colombus, OH : Bureau of Business Research, Ohio State Univ.
- Hewett T., O' Brien & Hornik (1974). The effects of work organization, leadership and member compatibility of small groups working on manipulative task. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 283 - 301.
- Hofstede (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work - related Values*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Hollander E. (1958). Conformity, status and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117 - 127.
- Hollander E. (1978). *Leadership dynamics : A practical guide to effective relationships*. New York : Free Press.
- Hollander E. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*, (3rd ed.). New York : Random House.

- House R. (1988). Two faces of charisma : socialized and personalized leadership in organizations. In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership : the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco : Jossey- Bass.
- House R. & Mitchell (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81 - 89.
- House R., Woycke & Fodor (1988). Charismatic and noncharismatic leaders : Differences in behavior and effectiveness. In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership : the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco : Jossey - Bass.
- Howell J., Bowen D., Dorfman P., Kerr S. & Podsakoff P. (1990). Substitutes for leadership : Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 21 - 38.
- Howell J. & Frost (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243- 269.
- Ivancevich J. & Matteson (1980). *Stress at work : A managerial perspective*. Glenview, Ill : Scott Foresman.
- Jacobs T. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
- Jacobs T. & Jaques (1987). Leadership in complex systems. In J. Zeider (Ed.), *Human Productivity Enhancement* (pp. 7 - 65). New York : Praeger.
- Janda K. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13, 345 - 363.
- Kahn R.; Wolfe D., Quinn R. & Snoelk J. (1964). *Organizational Stress : Studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley.
- Κάντας Α., (1993). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 1ο : Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*: Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας Α., (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3ο : Διεργασίες ομάδας, Σύγκρουση, Ανάπτυξη και Αλλαγή, Κουλτούρα, Επαγγελματικό Άγχος*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Kanter (1983). *The change masters*. New York : Simon & Schuster.
- Katz D. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42
- Katz D. & Kahn R. (1965). *The Social Psychology of Organizations*. N. Y. : Wiley (*Second edition*, 1978).
- Kay B. (1963). Perception and prescription of the supervisory role : a rolecentric interpretation. *Occupational Psychology*, 36, 219 - 227.
- Kelley H. (1971). *Attribution in social interaction*. Morristown, N.J. : General Learning Press.
- Kelley H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107-28
- Kelvin (1969). *The bases of social behavior : An approach in terms of Order and Value*. London : Holt, Rinehart & Winston.
- Kerr S. & Jermier (1978). Substitutes for Leadership : Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375 - 403.
- Kipnis D., Schmidt S. & Wilkinson I. (1980). Intra - organizational influence tactics : Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440 - 452.
- Kirkpatrick & Locke (1991). Leadership : Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 5 (2), 48 -60.
- Kotter J. (1985). *Power and Influence : Beyond formal authority*. N. Y. : Free Press.
- Kotter J. (1990). *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*. N. Y. : Free Press.
- Kouzes & Posner (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey - Bass.

- Lewin K., Lippitt R. & White (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271- 301.
- Likert R. (1961). *New Patterns of Management*. N. Y. : McGraw Hill.
- Lindholm C. (1990). *Charisma*. Oxford : Basil Blackwell.
- Lord de Vader & Alliger (1986). A meta- analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions : an application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402 - 410.
- Mann F. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organization. In R. Dubin, G. Homans, F. Mann & D. Miller (Eds.), *Leadership and Productivity*. San Francisco : Chandler.
- Mann R.(1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241 - 270.
- March J. & Simon (1958). *Organizations*. New York : Wiley.
- Mc Call M. (1978). *Power, Influence and Authority : The hazards of carrying a sword*. (Tech. Rep. No 10). Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership.
- McClelland D. & Boyatzis R. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737 - 743.
- McClelland D. & Burnham D. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 100 - 110.
- Miller D. & Monge P. (1986). Participation, satisfaction and productivity : A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727 -753.
- Miller E. & Rice R. (1967). *Systems of Organization : The control of task and Sentient boundaries*. London : Tavistock.
- Milne H. (1990). Obituary : Bhagwan Shree Rajneesh. *The Independent*, 22 Jan : 12.
- Miner J. (1978). Twenty Years of Research on Role - Motivation Theory of Managerial Effectiveness. *Personnel Psychology*, 31, 739- 760.
- Miner J. & Crane D. (1981). Motivation to manage and the manifestation of a managerial orientation in career planning. *Academy of Management Journal*, 24, 626 - 633.
- Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. N.Y : Harper & Row.
- Mintzberg H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Mitchell T., Green S. & Wood R. (1981). An attributional model of leadership and the poor performing subordinate : Development and Validation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3). Greenwich, CT : JAI Press.
- Mitcell T., Smyser & Weed (1975). Locus of control : Supervision and work satisfaction. *Academy of Management Journal*, 18 , 623 - 630.
- Morley I. & Hosking D. (1984). Decision - making and Negotiation. In M. Gruneberg & T. Wall (Eds.), *Social Psychology and Organizational Behavior*, (pp. 71 - 92). Chichester : Wiley.
- O' Brien G. & Kabanoff B. (1981). The effects of leadership style and group structure upon small group productivity : A test of a discrepancy theory of leader effectiveness. *Australian Journal of Psychology*, 33 (2), 157 - 168.
- Osborn R. & Hunt (1975). An adaptive - reactive theory of leadership : The role of macro variables in leadership research. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, OH : Kent State University Press. Παρασκευόπουλος Ι. Ν., (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Τόμοι 1 & 2. Αθήνα.
- Peters L. H., O' Connor E. J. & Rudolf C. J. (1980). The behavioral and affective

- consequences of performance - relevant situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 79 - 96.
- Peters T. J. & Austin N. (1985). *A passion for excellence : The leadership difference*. New York : Random House.
- Peterson M. et al., (1995). Role conflict, ambiguity and overload : a 21-nation study. *Academy of Management Journal*, V.38, No2, 429- 452.
- Pfeffer J. (1981b). Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, 1 - 52. Greenwich, CT. : JAI.
- Podsakoff P., Todor W. & Skov R. (1982). Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810 - 820.
- Roach C. F. & Behling O. (1984). Functionalism : Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. C. Hunt, D. M. Hosking, C. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers : International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, N. Y. : Pergamon Press.
- Salancik G. R., Calder B., Rowland K., Leblebici H. & Conway M. (1975). Leadership as an outcome of social structure and process : A multidimensional analysis. In J. C. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, OH : Kent State University Press.
- Sayles L.R. (1979). *What effective managers really do and how they do it*. N. York : McGraw Hill.
- Shein E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schriesheim C. A. & Kerr S. (1977). Theories and measures of leadership : A critical appraisal. In J. C. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership : The cutting edge*. Carbonele : Southern Illinois University Press.
- Segall M., Dasen P., Berry J., Poortinga Y. (1993). *Διαπολιτιστική Ψυχολογία : Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε παγκόσμιο οικολογικό πολιτιστικό πλαίσιο*, (Δ. Γεώργας : επόπτης έκδοσης). Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Shetty Y. K. & Peery N. S. (1976). Are top executives transferable across companies? *Business Horizons*, 19 (3), 23 - 28.
- Shils E. (1965). Charisma, Order and Status. *American Sociological Review*, 30, 199 - 213.
- Shoemaker M. (1999). Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self - Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XIX (4), 1-19.
- Sims H. P. & Szilagyi A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 426 - 437.
- Smith P. and Peterson M., (1988). *Leadership, Organizations and Culture : An Event Management Model*, London : Sage Publication
- Smith P. and Peterson M., (1994). *Leadership as Event Management : A cross-Cultural Survey based upon Middle Managers from 25 Nations*, Paper presented at the International Congress of Psychology, Madrid, July, 1994.
- Stahl M. J. (1983). Achievement, power and managerial motivation : selecting managerial talent with the Job Choice Exercise. *Personnel Psychology*, 36, 755- 89.
- Stevenson W. B., Pearce J. L. & Porter L. W. (1985). The concept of coalition in organization theory and research. *Academy of Management Review*, 10, 256 - 268.
- Stewart R. (1976). *Contrasts in management*. Maidenhead, Berkshire, England :

- McGraw Hill.
- Stewart R. (1982). *Choices for the manager : A guide to understanding managerial work*. Englewood Cliffs, N. J : Prentice Hall.
- Stodgill R. M. (1948). Personal factors associated with leadership : A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35 - 71.
- Stodgill R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire , Form XII*. Columbus : Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stodgill R. M. (1974). *Handbook of leadership : A survey of the literature*. N. York: Free Press.
- Stone D. (1982). The charismatic authority of Werner Erhard. In R. Wallis (Ed.), *Millenialism and Charisma*. Belfast : Queen's University.
- Stryker S. & Statham A. (1985). Symbolic interaction and role theory. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 1 , (pp. 311 - 78). N. York : Random House.
- Szilagyi A. D. & Schweiger D. (1984). Matching managers to strategies : A review and suggested framework. *Academy of Management Review* , 9 , 626 - 637.
- Tai H. (1983). *Millenarianism and Peasant Politics in Vietnam*. Cambridge , MA : Harvard University Press.
- Tannenbaum R., Weschler I. & Massarik F. (1961). *Leadership and Organization*. N. York : McGraw Hill.
- Thibaut J. W. & Kelley H.H. (1959). *The social psychology of groups*. N.Y. : Wiley.
- Triandis H. C. (1983). *Allocentric vs. Idiocentric social behavior : A major cultural difference between Hispanics and the Mainstream: (ONR Technical Report-16)*. Champaign : University of Illinois, Department of Psychology.
- Triandis H. C., (1995). *The Psychological Measurement of Cultural Syndromes*. Paper presented at the IV European Congress of Psychology, Greece, July (1995).
- Vroom V. & Jago A. (1988). *The new leadership : Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Vroom V. & Yetton P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg : University of Pittsburg Press.
- Wagner J. A. & Gooding R Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta - analysis of situational variables expected to moderate participation - outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30 , 524 - 541.
- Weber M. (1948). Politics as a vocation (1921). In H.H. Gerth & C.W. Mills (Eds.), *From Max Weber : Essays in Sociology*. London : Routledge & Kegan Paul.
- Weber M. (1968). *Economy and Society (1925)*, 3 vols, eds. G. Roth & C. Wittich. N. York : Bedminster.
- Wofford J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*, 8 , 27 - 47.
- Wofford J. C. & Scrinivasan T. N. (1984). Experimental tests of leader - environment-follower interaction theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32 , 33 - 54. Yukl G., (1981). *Leadership in Organizations* . Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Yukl G., (1989a). *Leadership in Organizations* , (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice -Hall.
- Yukl G. & Falbe C. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76 , 416 - 423.
- Yukl G. and Van Fleet D., (1992). Theory and Research on Leadership Organizations. In M. D. Dunette and L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and*

Organizational Psychology, (pp. 147 - 197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zalesnik A. (1977). Managers and Leaders : Are they different ? *Harvard Business Review*, 55 (5), 67 - 78.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : Work Needs Assessment Inventory
(Mc Clelland)

Leadership Practices Inventory
(Kouzes & Posner)

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα

"Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας"

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών "Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας" του Παντείου Πανεπιστημίου και απευθύνεται σε μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα, μελετάται ο βαθμός στον οποίο εμπλέκονται τα Διευθυντικά στελέχη σε διάφορες δραστηριότητες, καθώς και οι αντιπροσωπευτικότερες για κάθε στέλεχος απόψεις σχετικά με συγκεκριμένα θέματα άσκησης του διευθυντικού ρόλου.

Τα ερωτηματολόγια είναι **ΑΝΩΝΥΜΑ** και οι απαντήσεις σας δε θα αποκαλυφθούν σε κανένα μέλος της εταιρείας σας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - 1

Αριθμήστε από το 1 ως το 3 κάθε μία από τις επιλογές α, β, γ των ερωτήσεων, ανάλογα με το ποια θεωρείτε ότι σας αντιπροσωπεύει περισσότερο

1 = είναι η πιο αντιπροσωπευτική για μένα

2 = είναι λίγο αντιπροσωπευτική για μένα

3 = είναι η λιγότερο αντιπροσωπευτική για μένα

1	1η, 2η, 3η επιλογή
α. Για την επίλυση ενός προβλήματος, μου αρέσει να εργάζομαι μόνος μου και να έχω εγώ αποκλειστικά την ευθύνη	
β. Για την επίλυση ενός προβλήματος, μου αρέσει να εργάζομαι σαν μέλος μιας ομάδας και να βρίσκουμε μια λύση από κοινού	
γ. Για την επίλυση ενός προβλήματος, μου αρέσει να εργάζομαι σαν μέλος μιας ομάδας, μόνο εάν είμαι εγώ επικεφαλής	
2	
α. Οι managers θα πρέπει να θέτουν προκλητικούς στόχους στους υφισταμένους τους	
β. Οι στόχοι θα πρέπει να τίθενται μετά από αμοιβαία συμφωνία των μελών της ομάδας	
γ. Είναι σημαντικό να τίθενται στόχοι που είναι γενικά μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του μέσου ατόμου	
3	
α. Οι συνεργάτες μου θα με περιέγραφαν σαν καλό ακροατή	
β. Οι άλλοι με χαρακτηρίζουν ως άνετο ομιλητή	
γ. Συνηθίζω να επικεντρώνω τις συζητήσεις μου στο χώρο της Εργασίας σε θέματα της δουλειάς	
4	
α. Απολαμβάνω τις συζητήσεις που στοχεύουν στην επίλυση προβλημάτων	
β. Μερικές φορές υποστηρίζω την αντίθετη γνώμη σε μια συζήτηση μόνο και μόνο προς χάριν του ενδιαφέροντος	
γ. Απολαμβάνω τις συζητήσεις που μου επιτρέπουν να γνωρίσω καλύτερα τους συναδέλφους μου	
5	
α. Μου αρέσει να με θεωρούν μέλος μιας ομάδας	
β. Το να ανήκω σε μια συγκεκριμένη ομάδα δεν είναι μια από τις προτεραιότητές μου	
γ. Μου αρέσει που είμαι ξεχωριστό άτομο, δεν με ενδιαφέρει να με θεωρούν μέλος μιας ομάδας	

πχ

2

1

3

6	
α. Μου αρέσει να ενημερώνομαι για το πόσο καλά συνεργάστηκα με τους άλλους σαν μέλος μιας ομάδας	
β. Μου αρέσει να έχω συγκεκριμένη πληροφόρηση σχετικά με το πόσο καλά εκτέλεσα μια εργασία	
γ. Είμαι ο καλύτερος κριτής της απόδοσης μου σε μια εργασία. (αυτό το δείχνουν οι αυξήσεις ή/ και οι προαγωγές)	
7	
α. Η πιο σημαντική πλευρά της ανάλυσης της απόδοσης είναι το να θέτει κανείς μελλοντικούς στόχους στον εργαζόμενο	
β. Η πιο σημαντική πλευρά της ανάλυσης της απόδοσης είναι ο σχεδιασμός της μελλοντικής ανάπτυξης του εργαζομένου	
γ. Ο σκοπός της ανάλυσης της απόδοσης είναι να φανεί πού λειτούργησε σωστά ο εργαζόμενος και πού έκανε λάθη	
8	
α. Η σύγκρουση είναι ένα μέσο που μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη επίλυση ενός προβλήματος	
β. Η σύγκρουση μπορεί να είναι μια υγιής διαδικασία – κρατάει Τους ανθρώπους σε εγρήγορση	
γ. Η σύγκρουση θα πρέπει να ελέγχεται – οι ομάδες όπου τα μέλη μαλώνουν μεταξύ τους σπανίως είναι παραγωγικές	
9	
α. Ένας σημαντικός παράγοντας για την επίλυση ενός προβλήματος είναι η αποδοχή της λύσης από την ομάδα που θα την εφαρμόσει	
β. Αν πιστεύω ότι μια συγκεκριμένη λύση ενός προβλήματος θα είναι αποτελεσματική, θέλω να εφαρμοστεί και αναλαμβάνω την ευθύνη για τις συνέπειες	
γ. Αν βρω μια αποτελεσματική λύση σε ένα πρόβλημα, θέλω να την εφαρμόσω – εκτεταμένη συζήτηση γι' αυτήν με τα μέλη της ομάδας είναι συνήθως χάσιμο χρόνου	
10	
α. Αν κάποιος από τους υφισταμένους μου κάνει κάποιο λάθος, του δείχνω πώς να το διορθώσει	
β. Αν κάποιος από τους υφισταμένους μου κάνει κάποιο λάθος, το συζητώ μαζί του και συμφωνούμε για τη διόρθωσή του	
γ. Αν κάποιος από τους υφισταμένους μου κάνει κάποιο λάθος, του λέω να το διορθώσει	
11	
α. Οι άνθρωποι πρέπει να μαθαίνουν και να βελτιώνονται από τα λάθη τους	
β. Κάνω λάθη αλλά αφού είμαι σωστός / η τις περισσότερες φορές, είμαι αντάξιος της δουλειάς μου	
γ. Δε μου αρέσει να κάνω λάθος, δεν κάνω το ίδιο λάθος δεύτερη φορά	

12	
α. Τα περισσότερα προβλήματα μπορεί κανείς να τα ξεπεράσει με σκληρή δουλειά και την υποστήριξη μιας σωστής διοίκησης	
β. Τα περισσότερα προβλήματα μπορούν να ξεπεραστούν με σκληρή δουλειά	
γ. Τα περισσότερα προβλήματα μπορούν να ξεπεραστούν αν αφοσιωθεί κανείς σε αυτά	
13	
α. Δίνω περισσότερη έμφαση στις προσωπικές μου σχέσεις με τους συναδέλφους μου και τον προϊστάμενό μου, παρά στις σχέσεις με τους υφισταμένους μου	
β. Ξοδεύω χρόνο και προσπάθεια για την ανάπτυξη και βελτίωση των προσωπικών μου σχέσεων στο χώρο της δουλειάς	
γ. Αναπτύσσω προσωπικές σχέσεις στη δουλειά μόνο όταν με βοηθούν στην ολοκλήρωση των εργασιακών μου καθηκόντων	
14	
α. "Μη σπρώχνεις τους άλλους για ν' ανέβεις, μπορεί να τους συναντήσεις στο κατέβασμα"	
β. "Η μια επιτυχία φέρνει την άλλη"	
γ. "Κανείς δε θυμάται αυτόν που τερμάτισε δεύτερος σε έναν αγώνα»	
15	
α. Αν είμαι σωστός, θα βγω κερδισμένος στο μέλλον	
β. Αν είμαι σταθερός στις πεποιθήσεις/ απόψεις μου, θα βγω κερδισμένος στο μέλλον	
γ. Προσπαθώ να είμαι υπομονετικός με τους άλλους – αυτό σε αποζημιώνει στο μέλλον	
16	
α. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν ικανοποιητικά, όταν οι προϊστάμενοί τους εργάζονται δίπλα τους	
β. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται όταν ενημερώνονται για τα καθήκοντά τους	
γ. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακινούνται ώστε να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης	
17	
α. Μου αρέσει να πείθω τους συνεργάτες μου να κάνουν τα πράγματα με το δικό μου τρόπο	
β. Από τη στιγμή που μια απόφαση είναι σωστή, δεν έχει σημασία αν ήταν ατομική ή ομαδική	
γ. Κάθε τελική απόφαση θα πρέπει να είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη της ομάδας που θα την εφαρμόσει	
18	
α. Εργάζομαι καλά όταν έχω προσωπική σχέση με τον προϊστάμενό μου	
β. Εργάζομαι καλά όταν είμαι εγώ επικεφαλής	
γ. Εργάζομαι καλά όταν δουλεύω με συγκεκριμένες προθεσμίες	

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - 2

Σε ποιο βαθμό εμπλέκεστε στις παρακάτω δραστηριότητες και συμπεριφορές; Κυκλώστε τον αριθμό που ταιριάζει σε κάθε φράση.

1	2	3	4	5
Σπάνια ή Οχι συχνά	Μια φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά ή Σχεδόν πάντα

1. Ψάχνω και βρίσκω προκλητικές ευκαιρίες για να δοκιμάσω τις ικανότητες και τα προσόντα μου.	1 2 3 4 5
2. Περιγράφω στους άλλους το μέλλον που θα ήθελα για εμάς, ώστε να το επιδιώξουμε όλοι μαζί.	1 2 3 4 5
3. Εμπλέκω τους άλλους στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων που θα αναλάβουμε.	1 2 3 4 5
4. Είμαι ξεκάθαρος όσον αφορά τη δική μου φιλοσοφία σχετικά με την ηγεσία.	1 2 3 4 5
5. Βρίσκω το χρόνο να γιορτάσω τα επιτεύγματά μας, όταν κατορθώνουμε σημαντικά γεγονότα στην εργασία μας.	1 2 3 4 5
6. Ενημερώνομαι όσον αφορά τις πιο πρόσφατες εξελίξεις που επηρεάζουν την επιχείρησή μας.	1 2 3 4 5
7. Κάνω έκκληση στους άλλους να μοιραστούν το όνειρό μου για το μέλλον σαν να είναι δικό τους.	1 2 3 4 5
8. Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό και εκτίμηση.	1 2 3 4 5
9. Σιγουρεύομαι ότι οι εργασίες τις οποίες διευθύνω χωρίζονται σε βήματα που μπορούν να υλοποιηθούν.	1 2 3 4 5
10. Φροντίζω να αναγνωρίζεται η συνεισφορά του καθενός στην επιτυχία των διαφόρων εργασιών.	1 2 3 4 5
11. Εκφράζω αμφισβήτηση για τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουμε.	1 2 3 4 5
12. Μεταδίδω με σαφήνεια θετική και ελπιδοφόρα οπτική όσον αφορά το μέλλον της επιχείρησής μας.	1 2 3 4 5
13. Αφήνω στους άλλους τη δυνατότητα να παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις.	1 2 3 4 5
14. Διαθέτω χρόνο και ενέργεια για να βεβαιωθώ ότι όλοι συμφωνούν και ακολουθούν τις αξίες που έχουμε συμφωνήσει.	1 2 3 4 5
15. Επαινώ τους ανθρώπους όταν γίνεται καλά μια εργασία.	1 2 3 4 5

16. Ψάχνω για σύγχρονους τρόπους βελτίωσης των όσων κάνουμε στην επιχείρησή μας.	1 2 3 4 5
17. Δείχνω στους άλλους με ποιο τρόπο τα συμφέροντά τους μπορούν να πραγματοποιηθούν, αν υιοθετήσουμε ένα κοινό όνειρο.	1 2 3 4 5
18. Συνάπτω σχέσεις συνεργασίας με τα άτομα με τα οποία δουλεύω.	1 2 3 4 5
19. Ενημερώνω τους άλλους όσον αφορά τα "πιστεύω" μου για τον πιο σωστό τρόπο διοίκησης του τομέα που διευθύνω.	1 2 3 4 5
20. Δείχνω στα μέλη της ομάδας πολλή εκτίμηση και υποστήριξη για τη συνεισφορά τους.	1 2 3 4 5
21. Όταν τα πράγματα δεν πάνε όπως περιμέναμε, ρωτώ τι μπορούμε να μάθουμε από αυτά.	1 2 3 4 5
22. Βλέπω μπροστά και οραματίζομαι πώς θα είναι το μέλλον.	1 2 3 4 5
23. Δημιουργώ μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης στις εργασίες που διευθύνω.	1 2 3 4 5
24. Επιμένω να δοκιμάζω στην πράξη τις αξίες που υποστηρίζω.	1 2 3 4 5
25. Βρίσκω τρόπους να πανηγυρίζω για τα επιτεύγματά μας.	1 2 3 4 5
26. Δοκιμάζω και ρισκάρω νέες προσεγγίσεις της δουλειάς, ακόμα και αν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας.	1 2 3 4 5
27. Μεταδίδω τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία μου όσον αφορά τις μελλοντικές πιθανότητες.	1 2 3 4 5
28. Κάνω τους άλλους να έχουν μια αίσθηση ιδιοκτησίας για τα προγράμματα στα οποία δουλεύουν.	1 2 3 4 5
29. Διασφαλίζω ότι η ομάδα εργασίας καθορίζει σαφείς στόχους, κάνει σχέδια και οριοθετεί σημαντικά επιτεύγματα στις εργασίες που διευθύνω.	1 2 3 4 5
30. Όταν γίνεται καλή δουλειά από την ομάδα μου φροντίζω να το πω στα υπόλοιπα άτομα της επιχείρησης.	1 2 3 4 5

Τέλος, θα ήταν πολύ χρήσιμο αν μπορούσατε να μας δώσετε μερικές πληροφορίες για τον εαυτό σας.

1. Φύλο : _____

2. Ηλικία : μέχρι 30 ετών

31 - 40

41- 50

51 και άνω

3. Πόσα χρόνια εργάζεστε (συνολικά) ; _____

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία αυτή που βρίσκεστε τώρα; _____

5. Πόσοι περίπου άνθρωποι εργάζονται για τον οργανισμό αυτόν;

Λιγότεροι από 100

100 - 1.000

Πάνω από 1.000

6. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα τον ιδιοκτήτη του οργανισμού αυτού ;

- Είναι εταιρεία Δημοσίου Δικαίου;

- Ανήκει σε πολυεθνική εταιρεία;

- Είναι ελληνική ιδιωτική εταιρεία ή εταιρεία Ιδιωτικού Δικαίου;

- Άλλο (παρακαλούμε εξηγήστε) _____

7. Ποιος είναι ο κύριος στόχος του οργανισμού / εταιρείας που εργάζεστε ;

- Παροχή υπηρεσιών

- Μεταποίηση με υψηλού βαθμού αυτοματοποίηση

- Άλλου είδους μεταποίηση / παραγωγή

- Άλλο (παρακαλούμε εξηγήστε) _____

8. Επίπεδο σπουδών:

Λύκειο

ΙΕΚ/ΤΕΣ

ΤΕΙ

ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Ευχαριστούμε πολύ για την υπομονή και το χρόνο σας. Ελπίζουμε να σας δώσαμε μια αξιόλογη ευκαιρία να διαλογιστείτε σχετικά με την εργασία σας. Εάν θα θέλατε να παρατηρήσετε κάτι, παρακαλούμε σημειώστε οποιαδήποτε παρατήρησή σας στην πίσω σελίδα.



ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000099079