



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΣΙΡΩΝΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ**

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2012

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

	<b><u>Σελίδες</u></b>
Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
Εισαγωγή	5
<b>Κεφάλαιο Ι – Η έννοια της ηγεσίας</b>	<b>7</b>
Εισαγωγή	8
1.1 Τρόποι άσκησης ηγεσίας	9
1.2 Θεωρίες ηγεσίας	18
1.3 Μορφές ηγεσίας	38
1.4 Στυλ Ηγεσίας	46
1.5 Επτά τύποι ηγετών	52
1.6 Συμπέρασμα κεφαλαίου	56
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	56
<b>Κεφάλαιο ΙΙ – Η προσωπικότητα του ηγέτη</b>	<b>70</b>
Εισαγωγή	71
2.1 Χαρακτηριστικά ηγέτη-Θεωρίες μεγάλων προσωπικοτήτων	72
2.2 Η έννοια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας	72
2.3 Η σταθερότητα της προσωπικότητας	74
2.4 Ηγεσία και προσωπικότητα	75
2.5 Το μοντέλο των 5 παραγόντων	77
2.6 Ηγεσία και αισιοδοξία-απαισιοδοξία	92
2.7 Προσωπικότητα-ηγεσία και γενετικοί παράγοντες	98
Συμπέρασμα κεφαλαίου	101
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	102
<b>Κεφάλαιο ΙΙΙ- Αποτελεσματικές και μη συμπεριφορές</b>	<b>106</b>
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	131
<b>Κεφάλαιο ΙV – Μέθοδοι και τεχνικές μέτρησης ηγεσίας</b>	<b>133</b>
<b>Α.Ερωτηματολόγια</b>	<b>134</b>
<b>Β.Κλίμακες</b>	<b>142</b>
<b>Συμπέρασμα</b>	<b>148</b>
<b>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</b>	<b>149</b>
<b>Κεφάλαιο V -ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>151</b>

# РАНЕЕЗНАМО ТЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ТЕРПАА

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία, σηματοδοτεί το κλείσιμο των σπουδών μου τόσο στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών όσο και στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, στο οποίο υπήρξα φοιτητής συνολικά για οκτώ έτη.

Ευχαριστώ του καθηγητές μου, από τους οποίους αποκόμισα αρκετά θετικά στοιχεία, τα οποία με έκαναν να ολοκληρωθώ ως άνθρωπος, καθώς η διδασκαλία τους ήταν ένας πνευματικός πλούτος για μένα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω ξεχωριστά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Εμμανουήλ Κονδύλη, ο οποίος αποτελεί ένα ξεχωριστό κεφάλαιο για μένα. Η εκπληκτική οργανωτικότητά του καθώς και το πάθος του να μεταδώσει το όραμά που έχει και να ωθήσει όλους τους συμβαλλομένους προς την εκπλήρωση των στόχων, ήταν στοιχεία που με οδήγησαν στο να τον θεωρώ ανέκαθεν ένα καθηγητή άξιο θαυμασμού. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής για την παρούσα εργασία, τον καθηγητή κ.Χυτήρη και την καθηγήτρια κ.Ε. Νίνα- Παζαρζή , για την συμβολή τους στην ολοκλήρωση και στην διόρθωση της εργασίας μου.

Τελευταίους σε σειρά αλλά πρώτους σε σημασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου , οι οποίοι είναι κοντά μου από τις πρώτες στιγμές της ζωής μου μέχρι και αυτή τη στιγμή που γράφω. Η πολύπλευρη προσφορά τους δεν μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί αφού δεν οριοθετείτε ούτε με χρονικά ούτε και με άλλα κριτήρια.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σημαντικότεροι όροι: ηγεσία, ηγέτης, τύποι ηγεσίας, μέσα μέτρησης ηγεσίας.

Η εργασία αυτή πραγματεύεται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και την άσκηση ηγεσίας στον χώρο της εργασίας. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με το θέμα του ηγέτη και της ηγεσίας έχουν οδηγήσει στην διαμόρφωση πολλών διαφορετικών θεωριών:

- Τον ρόλο των χαρακτηριστικών του ηγέτη
- Την συμπεριφορά του ηγέτη σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης και το πλαίσιο που ασκείται η ηγεσία
- Τις κοινωνικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Επίσης περιγράφονται οι τρόποι άσκησης ηγεσίας και οι διάφορες μορφές του ηγέτη. Μέσα από έρευνες διαφαίνεται η σχέση προσωπικότητας και ηγεσίας. Επίσης γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί αν υπάρχουν χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του ηγέτη που αυξάνουν τις πιθανότητες να γίνει πιο επιτυχημένος ο ρόλος του και η άσκηση ηγεσίας.

Μέσα από ερωτηματολόγια και κλίμακες διαπιστώνεται πως δεν είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μεταξύ ηγεσίας και άλλων διαδικασιών κοινωνικής επιρροής λόγω του πλήθους των διαστάσεων με τις οποίες ορίζεται η έννοια της ηγεσίας, ενώ δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη τον διαφοροποιούν μόνιμα και σταθερά από του υπόλοιπους ανθρώπους.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το φαινόμενο της ηγεσίας, ως μια διαδικασία επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων στο χώρο της εργασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας.

Εστιάζει στο θέμα της ηγεσίας όπως έχει ερευνηθεί στον εργασιακό χώρο, μιας και η μορφή της σημερινής κοινωνίας θέτει ως κύριες συνιστώσες της την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα στην εργασία, των οποίων ο ηγέτης αποτελεί τον κύριο εκφραστή. Στις επιχειρήσεις απασχολείται ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού, γεγονός που καταδεικνύει ότι η μελέτη της συγκεκριμένης θεματικής παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον .

Ο λόγος που με οδήγησε στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος είναι η ανάγκη απάντησης στο ερώτημα κατά πόσο μπορεί να θεωρηθεί ηγέτης αυτός που ορίζεται μέσω τυπικών διαδικασιών ως κάτοχος μιας θέσης ή μόνο αυτός που μέσα από την προσωπικότητα και τις ενέργειές του ξεχωρίζει από τους άλλους και φτάνει στο σημείο να τους κατευθύνει και να τους επηρεάζει, άσχετα από το αν κατέχει θέση ή όχι.

Επιπλέον, είναι ένα θέμα που έλκει το ενδιαφέρον των ανθρώπων αφού σε όλες τις ιστορικές στιγμές υπήρχε εκείνος ο άνθρωπος – ηγέτης που στιγμάτιζε με την παρουσία του είτε θετικά είτε αρνητικά την πορεία των γεγονότων, καθώς πρόκειται για ένα πρόσωπο που συγκεντρώνει τέτοια χαρακτηριστικά που σπάνια συνυπάρχουν σε μια προσωπικότητα.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η παρουσία και το έργο του να έχουν μια διαχρονικότητα, καθώς με την ικανότητά του επηρεάζει και καθοδηγεί ένα πλήθος ανθρώπων στην επίτευξη υψηλών στόχων. Ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του ενδέχεται να προκαλέσει αντιφατικά συναισθήματα, καθώς ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητά του, έχει την τάση να αποκτά εκτός από οπαδούς και αρκετούς αντιπάλους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος ηγεσία (leadership) είναι ένας πολύπλοκος και σύγχρονος όρος, ο οποίος εμφανίστηκε στην Αγγλία στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα.

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις και ορισμοί για την ηγεσία. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών και προσεγγίσεων που συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής ομάδας. Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την απόδοση ορισμού για την ηγεσία οι οποίοι όμως ήταν ασαφείς (Pfeffer, 1977). Σε άλλους δεν είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μεταξύ ηγεσίας και άλλων διαδικασιών κοινωνικής επιρροής (Bavelas, 1960, Hollander και Julian, 1969). Οι Bennis & Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου και ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία. Σύμφωνα με τους Katz και Kahn, στην έννοια της ηγεσίας, εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία. Δεν μπορούμε, όμως, να μιλάμε με απόλυτη σιγουριά για ηγεσία, όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος κατέχει μια θέση και ότι η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο απ' όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση. Η μορφή αυτή επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο. Γι' αυτό το λόγο ακριβώς, προκειμένου να μιλήσουμε για ηγεσία απαραίτητο χαρακτηριστικό, είναι να υπάρχει συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση. Η παραπάνω περίπτωση άσκησης ηγεσίας λόγω θέσης αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. Τις περισσότερες φορές συναντάμε την περίπτωση που κατά την άσκηση της διοίκησης με βάση την εξουσία που δίνει η θέση, έχουμε το στοιχείο της προσωπικής επιρροής που χαρακτηρίζει την ηγεσία.

Σύμφωνα με το Hollander (1965), ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας.

Ο Yukl (1969), πιστεύει ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου, που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων, καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι το κοινό στοιχείο στους πιο πάνω ορισμούς της ηγεσίας είναι η ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας. Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη της ομάδας, είναι ο "Ηγέτης" της. Γενικότερα ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει την συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου.

Σύμφωνα με τον Γ. Χολέβα “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Management”, Αθήνα 1997, βλέπουμε ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις πολύ βασικές έννοιες. Τους “ανθρώπους” την ικανότητα “επιρροής” και τους “στόχους”.

Ο ηγέτης λοιπόν μιας οποιασδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί.

Το πλήθος των διαστάσεων με τις οποίες ορίζετε η έννοια της ηγεσίας αλλά και το γεγονός ότι συμπίπτουν με διαφορετικούς ορισμούς που έχουν δοθεί δημιουργεί ακόμη μεγαλύτερη σύγχυση.

Με βάση τις κοινές διαστάσεις των ορισμών μπορούμε να ορίσουμε την ηγεσία με του εξής διάφορους τρόπους:

1. Εστίαση σε ομαδικές διαδικασίες
2. Υπόθεση προσωπικότητας
3. Πρόκληση συμμόρφωσης
4. Άσκηση επιρροής
5. Ιδιαίτερη συμπεριφορά
6. Μορφή πειθούς
7. Σχέση εξουσίας- δύναμης
8. Μέσω για επίτευξη στόχων
9. Συνδυασμός πολλών στοιχείων
10. Πρωτοβουλία δημιουργίας δομών

Αναλυτικότερα οι παραπάνω ορισμοί μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

### **1 Τρόποι άσκησης ηγεσίας**

#### **Η ηγεσία ως ομαδική διαδικασία**

Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας είναι πολύ αποφασιστικός παράγοντας για την ομάδα που φιλοδοξεί να είναι αποτελεσματική. Επομένως, η προαγωγή των στόχων μιας ομάδας, καθορίζεται και από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκείται εντός της.

Στο ερώτημα αν αποτελεσματική ηγεσία είναι α) εκείνη από την οποία παίρνει κανείς τα καλύτερα αποτελέσματα σύμφωνα με τα επιχειρησιακά

κριτήρια και συμφέροντα ή β) εκείνη στην οποία τα αποτελέσματα είναι θετικά για τους ίδιους τους εργαζόμενους, η απάντηση δεν είναι καθόλου εύκολη και απλή.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι μία πολύ σύνθετη υπόθεση. Για αυτό υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, εφόσον, όμως, υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες. Οι πιο γνωστές από τις σχετικές μακροχρόνιες έρευνες περί αποτελεσματικής ηγεσίας είναι οι παρακάτω:

1. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη
2. Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη
3. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος

### **1.1.1 Trait theories, 1940-50**

Οι ερευνητές αυτής της θεωρίας ρίχνουν το βάρος στα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Πιστεύουν πως οι ηγέτες ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους εξαιτίας ορισμένων χαρακτηριστικών τους, τα οποία διαιρεί σε 6 κατηγορίες:

- A. Σωματικά (ηλικία, εμφάνιση, ευφράδεια)
- B. Κοινωνικό υπόβαθρο (μόρφωση, κοινωνική θέση)
- Γ. Ευφυΐα (κρίση, αντίληψη)
- Δ. Προσωπικότητα (γνώσεις, ενεργητικότητα, αποφασιστικότητα)
- E. Επαγγελματικά (επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία)
- Στ. Κοινωνικά (γόητρο, κοινωνικότητα, ευγένεια)

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, ο ηγέτης γεννιέται κυρίως παρά γίνεται. Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί στον τρόπο της ηγεσίας, όπως επίσης δεν εξετάζει το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται ο ίδιος ο ηγέτης.

### **1.1.2 Behavioral theories, 1950-60**

Αυτή η θεωρία αναλύει τη συμπεριφορά και όχι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Δέχεται την ύπαρξη 2 βασικών τύπων ηγετικής συμπεριφοράς:

- A. Ηγεσία προσανατολισμένη στο καθήκον
  - B. Ηγεσία προσανατολισμένη στα άτομα και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις
- Η σοβαρότερη κριτική αυτής της θεωρίας αναφέρεται στο γεγονός ότι δεν έχουν ληφθεί υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Η διοικητική σχάρα (Blake, Mouton)<sup>1</sup>

Η πιο δημοφιλής εφαρμογή αυτής της προσέγγισης είναι η «διοικητική σχάρα».

Το μοντέλο αυτό δέχεται 2 υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη<sup>2</sup>:

A) Το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή

B) Το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους υφισταμένους του

Περιγράφει 5 τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς μέσα στους οποίους κινείται το κάθε στέλεχος:

- Το 1,1 στυλ διοίκησης, στο οποίο επειδή το στέλεχος δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους υφισταμένους του, αποκαλείται από ορισμένους μελετητές «αποδυναμωμένη διοίκηση»
  - 15 • Το 9,1 στυλ διοίκησης, στο οποίο η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται στην εκτέλεση καθηκόντων, με αποτέλεσμα να επικεντρώνεται ελάχιστα στους ανθρώπους «αυταρχική διοίκηση»
  - Το 5,5 στυλ διοίκησης, στο οποίο επειδή δίνεται μέτρια έμφαση στην παραγωγή και τα άτομα, αποκαλείται «διοίκηση των ισορροπιών»
  - Το 1,9 στυλ διοίκησης, στο οποίο επειδή το στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον μόνο για τους ανθρώπους, αποκαλείται «διοίκηση της λέσχης»
  - Το 9,9 στυλ διοίκησης, το οποίο επειδή χαρακτηρίζεται από το μεγαλύτερο δυνατό ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τους ανθρώπους, αποκαλείται «συνεργατική διοίκηση»
- Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται πολύ συχνά, καθώς είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατάταξη των διαφόρων τρόπων ηγεσίας εκ μέρους των διοικητικών στελεχών.

### **1.1.3 Situational Leadership Theory, 1960**

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία για να είναι ένα στέλεχος αποτελεσματικό, πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα. Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε περίπτωση είναι ιδιαίτερη. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να αναλύονται –

---

<sup>1</sup> Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964)”, *The managerial grid*”, Houston, TX: Gulf. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

<sup>2</sup> Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1965), “A 9,9 approach for increasing organizational productivity”, In E. H. Schein & W. G. Bennis (Eds.), *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

κάθε φορά – οι επικρατούσες συνθήκες τη δεδομένη στιγμή και να επιλέγεται ο καταλληλότερος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη. Οι διαστάσεις που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι οι εξής:

A. Οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι εμπειρίες του διοικητικού στελέχους

B. Τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις της εργασίας

Γ. Οι ανάγκες, οι αξίες και οι ικανότητες των υφισταμένων

Δ. Η φιλοσοφία, οι πολιτικές και οι κανόνες της επιχείρησης

Η πιο δημοφιλής εφαρμογή των θεωριών που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος (Situational Leadership Theory) εντοπίζεται στη θεωρία ηγεσίας που προξενείται από μία κατάσταση (Hersey & Blanchard).

Οι Hersey & Blanchard επιχειρώντας να δώσουν μία άλλη εξήγηση, διατυπώνουν την άποψη πως κάθε ηγέτης μπορεί να επιλέγει συμπεριφορά είτε αφορά καθήκοντα είτε ανθρώπους, ανάλογα με την ωριμότητα των μελών της.

### **Η ηγεσία ως προσωπικότητα και οι επιδράσεις της**

Ο Tead (1929) θεώρησε την ηγεσία ως τον συνδυασμό των χαρακτηριστικών που δίνουν τη δυνατότητα σε ένα άτομο να παρακινήσει τους άλλους να ολοκληρώσουν ένα έργο.

### **Η ηγεσία ως τέχνη πρόκλησης συμμόρφωσης**

Ο Munson<sup>3</sup> (1921) όρισε την ηγεσία ως την ικανότητα χειρισμού των ανθρώπων με σκοπό να επιτύχουν το περισσότερο δυνατό με τις λιγότερες προστριβές και τη μεγαλύτερη συνεργασία. Ο B.V. Moore (1927) όρισε την ηγεσία ως την ικανότητα επιβολής της θέλησης του ηγέτη και πρόκλησης υπακοής, σεβασμού, αφοσίωσης και συνεργασίας σ' αυτούς που τον ακολουθούν.

Οι υπερασπιστές της ηγεσίας με την παραπάνω έννοια τείνουν να βλέπουν την ηγεσία ως μονόδρομοι άσκηση επιρροής και ως ένα όργανο διαμόρφωσης της ομάδας σύμφωνα με τις επιθυμίες του ηγέτη. Δεν αναγνωρίζουν ιδιαίτερα τα δικαιώματα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας ή τις παραδόσεις και τους κανόνες της ομάδας.

---

<sup>3</sup> Munson, E. L. (1921), "The management of men", New York: Holt. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

### **Η ηγεσία ως άσκηση επιρροής**

Ο J.B. Nash (1929) ορίζει την ηγεσία ως την άσκηση επιρροής στην αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων. Ο Tead (1935) όρισε την ηγεσία ως τη δραστηριότητα άσκησης επιρροής στους ανθρώπους με σκοπό να συνεργαστούν για να επιτύχουν έναν επιθυμητό στόχο<sup>4</sup>.

### **Η ηγεσία ως πράξη ή συμπεριφορά**

Ο Shartle (1956) θεώρησε την ηγεσία ως μια ενέργεια που οδηγεί τους άλλους να δράσουν ή να αντιδράσουν σε μια κοινή κατεύθυνση. Ο Hemphill (1959) υποστήριξε ότι η ηγεσία είναι η συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο καθώς κατευθύνει τις δραστηριότητες άλλων ανθρώπων. Ανάλογο ορισμό εισήγαγε και ο Fiedler (1967), χαρακτηρίζοντας την ηγεσία ως συμπεριφορά που συμπεριλαμβάνει πράξεις κατεύθυνσης και συντονισμού της εργασίας μιας ομάδας. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε στη συγκρότηση των εργασιακών σχέσεων, τον έπαινο και την κριτική των μελών της ομάδας και την κατανόηση των συναισθημάτων τους.

### **Η ηγεσία ως μορφή πειθούς**

Σύμφωνα με τον Eisenhower, ηγεσία είναι η ικανότητα να αποφασίζει κάποιος τι πρέπει να γίνει και να πείθει τους άλλους να θέλουν να το κάνουν. Οι περισσότεροι οπαδοί αυτής της άποψης όρισαν την ηγεσία ως μια επιτυχημένη άσκηση πειθούς χωρίς εξαναγκασμό. Γι' αυτούς, οι οπαδοί ενός ηγέτη πείθονται από την ποιότητα των επιχειρημάτων του και όχι από τη δύναμη εξαναγκασμού που μπορεί να διαθέτει αυτός που επιχειρηματολογεί.

Αναλόγως, ο Shenk (1928) υποστήριξε ότι ηγεσία είναι η διοίκηση μιας ομάδας ανθρώπων με την πειθώ και την έμπνευση παρά με την άμεση ή έμμεση απειλή εξαναγκασμού. Κατά τον Merton (1969) η ηγεσία αποτελεί διαπροσωπική σχέση στην οποία οι άνθρωποι συμμορφώνονται με την άποψη ενός επειδή το θέλουν και όχι επειδή τους υποχρεώνει. Για τους Cleeton και Mason (1934) ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζει κανείς τους ανθρώπους και να εξασφαλίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα ελκύνοντάς τους συναισθηματικά και όχι ασκώντας εξουσία.

---

<sup>4</sup> Nash, J. B. (1929), "Leadership", *Phi Delta Kappan*, 12, 24 – 25. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

Πιο αναλυτικά, ο Copeland<sup>5</sup> (1942) είπε ότι η ηγεσία ως μορφή άσκησης επιρροής μέσω της πειθούς και του παραδείγματος δεν πρέπει να συγχέεται με τον εξαναγκασμό του πλήθους με τη βία ή τον εκφοβισμό.

Ο ορισμός της ηγεσίας ως μορφή πειθούς ήταν ιδιαίτερα αγαπητός στους φοιτητές των πολιτικών και κοινωνικών κινήσεων, καθώς και στους οπαδούς στρατιωτικών και βιομηχανικών θεωριών που ήταν αντίθετοι με απολυταρχικές ιδέες.

### **Η ηγεσία ως σχέση εξουσίας και δύναμης**

Οι πιο πολλοί θεωρητικοί της πολιτικής επιστήμης, από το Μακιαβέλι, τον Μαρξ μέχρι τους ακαδημαϊκούς πολιτικούς επιστήμονες του 20ου αιώνα, είδαν τη δύναμη ως τη βάση της πολιτικής ηγεσίας.

Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι J. R. P. French (1956) και οι Raven και French (1957) όρισαν την ηγεσία ως ένα δίκτυο δυναμικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή η διαπροσωπική άσκηση δύναμης-εξουσίας γίνεται αντιληπτή ως η συνισταμένη της μέγιστης δυνατής δύναμης που ασκεί ο Α στον Β μείον τη μέγιστη δύναμη αντίστασης που μπορεί να προβάλλει ο Β προς την αντίθετη κατεύθυνση.

Ο M. Smith (1948) εξομοίωσε την ηγεσία με την άσκηση ελέγχου κατά τη διαδικασία αλληλεπίδρασης. Έτσι, αυτός που ξεκινά την αλληλεπίδραση, ο Α, δίνει ερέθισμα σ' ένα δεύτερο συμμετέχοντα στη διαδικασία, τον Β. Ο Α επιβάλλει τον έλεγχό του παρεμποδίζοντας την αρχική πορεία δράσης του Β.

### **Η ηγεσία ως μέσο επίτευξης στόχων**

Ο Bellows<sup>6</sup> (1959) όρισε την ηγεσία ως μια κατάσταση που οργανώνεται έτσι ώστε κάποια μέλη της εργασιακής ομάδας, συμπεριλαμβανομένου και του ηγέτη,

---

<sup>5</sup> Copeland, N. (1942), "Psychology and the soldier", Harrisburg, PA: Military Service Publishing. [In Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.]

<sup>6</sup> Bellows, R. M. (1959), "Creative leadership", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.]

επιτυγχάνουν κοινούς στόχους με τη μέγιστη δυνατή οικονομία χρημάτων και τον ελάχιστο δυνατό χρόνο και κόπο.

Κατά τον Knicker-bocker (1948) η ηγεσία γίνεται λειτουργική όταν η εργασιακή ομάδα αντιλαμβάνεται ότι ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που ελέγχει και καθοδηγεί τα μέσα για την ικανοποίηση των αναγκών της ομάδας.

Ο Davis<sup>7</sup> (1942) θεωρεί την ηγεσία ως τη βασική δύναμη κινητοποίησης και συντονισμού μιας οργάνωσης με σκοπό την ολοκλήρωση των στόχων της. Σύμφωνα με την ακραία θέση του Catell (1951), ηγεσία είναι οτιδήποτε ή οποιοσδήποτε συνεισφέρει στην αποδοτικότητα της εργασιακής ομάδας και απορρέει από τα μέλη της ομάδας και τη μεταξύ τους σχέση. Για να υπολογίσει κανείς την ικανότητα ηγεσίας κάθε μέλους της ομάδας, αρκεί να απομακρύνει ένα μέλος κάθε φορά απ' αυτήν και να παρατηρήσει τι συμβαίνει στην απόδοση των υπόλοιπων.

Σε παρόμοιο ύφος κινούνται και οι απόψεις των Calder και Pfeffer (1977) που υποστήριξαν ότι η ικανότητα ηγεσία είναι κυρίως θέμα άσκησης επιρροής και αποδίδεται σ' αυτόν που την ασκεί μετά από ένα τετελεσμένο γεγονός. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα κάποιων ενεργειών αποδίδονται πιο εύκολα στον ηγέτη κι έτσι, όταν κάτι πάει στραβά, εκείνος είναι πιθανό να κατηγορηθεί και να απομακρυνθεί από τη θέση του.

### **Η ηγεσία ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης**

Ορισμένοι θεωρητικοί είδαν την ηγεσία όχι σαν το κίνητρο ή το μέσο καθοδήγησης των ενεργειών μιας ομάδας, αλλά σαν το αποτέλεσμα της.

Ο Bogardus (1929) είχε πει ότι η ηγεσία, ως κοινωνική διαδικασία, αποτελεί ένα είδος εσωτερικής ώθησης που οδηγεί έναν αριθμό ατόμων να κυνηγήσουν ένα παλιό στόχο με καινούριο ενθουσιασμό ή ένα νέο στόχο με θάρρος και αισιοδοξία, καθώς διαφορετικοί άνθρωποι κατέχουν και διαφορετικά πόστα.

Για τον Pigors (1935), η ηγεσία είναι μια διαδικασία αμοιβαίας παρώθησης η οποία, μέσα από την επιτυχημένη αλληλεπίδραση ατομικών διαφορών, καθοδηγεί την ανθρώπινη ενέργεια προς την επιδίωξη ενός κοινού στόχου.

---

<sup>7</sup> Davis, R. C. (1942), *"The fundamentals of top management"*, New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]



Αυτή η ομάδα θεωρητικών έδωσε έμφαση στο γεγονός ότι η ικανότητα ενός ανθρώπου να ηγείται μιας ομάδας αναπτύσσεται μέσα από την ίδια τη διαδικασία αλληλεπίδρασης με τα μέλη της ομάδας. Ένα άτομο συχνά εμφανίζεται ως ηγέτης σε μια ομάδα όταν, ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μέσα σ' αυτήν, καταφέρνει να εγείρει προσδοκίες στα μέλη της ότι αυτός ή αυτή, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον, μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να πετύχει τους στόχους της.

### **Η ηγεσία ως διαφοροποιημένος ρόλος**

Σύμφωνα με τη θεωρία των ρόλων, κάθε μέλος της κοινωνίας κατέχει μια θέση στην κοινότητα, όπως και σε ποικίλες ομάδες, οργανισμούς και θεσμικά πλαίσια. Σε κάθε θέση που κατέχει το άτομο αναμένεται να διαδραματίσει ένα λίγο ως πολύ καλά καθορισμένο ρόλο. Διαφορετικά άτομα που απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις παίζουν διαφορετικούς ρόλους. Η καταγωγή και η κοινωνική τάξη μπορεί να ενισχύσουν τη διαφοροποίηση των ρόλων.

Κατ' αυτήν την έννοια, η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως έκφραση της διαφοροποίησης των ρόλων. Σύμφωνα με τον H. H. Jennings (1944), η ηγεσία διαφαίνεται ως ένας τρόπος αλληλεπίδρασης, όπου εμπλέκονται συμπεριφορές που συντείνουν ή αποτείνουν από ένα άτομο στο οποίο έχει ανατεθεί ο ρόλος του ηγέτη.

Για τον T. Gordon<sup>8</sup> (1955), η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση ανάμεσα σ' ένα άτομο και μια ομάδα, ή πιο σωστά, ανάμεσα σ' ένα άτομο και στα μέλη μιας ομάδας. Κάθε άτομο που συμμετέχει σ' αυτήν την αλληλεπίδραση παίζει ένα ρόλο. Αυτοί οι ρόλοι διαφέρουν μεταξύ τους στο βαθμό που ένα άτομο επηρεάζει το άλλο. Συνήθως ο ηγέτης ασκεί επιρροή και τα άτομα της ομάδας ανταποκρίνονται.

Οι Sherif, M., & Sherif, C. W.<sup>9</sup> (1956) υποστήριξαν ότι η ηγεσία είναι ένας ρόλος που βιώνεται μέσα στο πλαίσιο των σχέσεων και καθορίζεται από τις κοινές προσδοκίες ανάμεσα στον ηγέτη και τα άλλα μέλη της ομάδας.

---

<sup>8</sup> Gordon, T. (1955), "Group-centered leadership – a way of releasing the creative power of groups", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

<sup>9</sup> Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956), "An outline of social psychology", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

Ο ρόλος του ηγέτη ορίζεται με βάση σταθερούς κανόνες οι οποίοι είναι πιο αυστηροί και απαιτούν μεγαλύτερες υποχρεώσεις από τον ηγέτη, από τους κανόνες που διέπουν τα μέλη της ομάδας.

Η ηγεσία ως διαφοροποιητικός ρόλος απαιτείται για να ενσωματώνει τους ποικίλους άλλους ρόλους της ομάδας και να διατηρεί την ενότητα της ομάδας σε κάθε ενέργειά της που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της.

### **Η ηγεσία ως πρωτοβουλία δημιουργίας δομών**

Ορισμένοι σχολιαστές είδαν την ηγεσία όχι σαν την παθητική κατοχή μιας θέσης ή την απόκτηση ενός ρόλου, αλλά σαν μια διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μιας δομής που αποτελεί το πρότυπο των εργασιακών σχέσεων.

M. Smith (1935) εξομοίωσε την ηγεσία με τη διαχείριση διαφορετικών κοινωνικών συντελεστών μέσα από μια διαδικασία παροχής κινήτρων σε άλλους ανθρώπους στα οποία εκείνοι ανταποκρίνονται ενωμένοι.

Ο Gouldner (1950) υποστήριξε ότι υπάρχει διαφορά στην επίδραση που έχει η παροχή κινήτρων από ένα μέλος της ομάδας και από τον ηγέτη της. Αυτή η διαφορά έγκειται στο κατά πόσον αυτή η ενέργεια θα δομήσει τη συμπεριφορά της ομάδας. Η παροχή κινήτρων από τον ηγέτη έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να διαμορφώσει τη συμπεριφορά της ομάδας εξαιτίας της δεδομένης πεποίθησης των μελών της ομάδας ότι ο ηγέτης αποτελεί νόμιμη πηγή αυτών των κινήτρων.

Ο Bavelas (1960) όρισε την ηγεσία μιας οργάνωσης ως μια λειτουργία διατήρησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων λήψης αποφάσεων που διέπουν τη διοίκηση ενός οργανισμού.

### **Η ηγεσία ως συνδυασμός πολλών στοιχείων**

Πολλοί ειδικοί συνδυάζουν αρκετούς ορισμούς της ηγεσίας για να καλύψουν ένα μεγάλο αριθμό εννοιών ( Bass 1990).

Ο Bogardus (1934) όρισε τον ηγέτη ως μια προσωπικότητα σε δράση κάτω από ομαδικές συνθήκες. Θεωρεί ότι πρόκειται για μια κοινωνική διαδικασία που εμπλέκει έναν αριθμό ατόμων σε μια διανοητική επαφή, κατά την οποία ένα άτομο

διεκδικεί την κυριαρχία πάνω σε άλλα. Παλαιότερα, είχε περιγράψει την ηγεσία ως τη δημιουργία και την έκφραση εξαιρετικών.

### **Η ηγεσία ως ομαδική διαδικασία**

Σύμφωνα με τον Mumford<sup>10</sup> (1906/1907) ηγεσία είναι η υπεροχή ενός ή λίγων ατόμων σε μια ομάδα κατά τη διαδικασία ελέγχου των κοινωνικών φαινομένων. Ο Blackmar (1911) ερμηνεύει την ηγεσία ως τη συγκέντρωση της προσπάθειας σε ένα πρόσωπο η οποία εκφράζει τη δύναμη όλων. Κατά τον Charin (1924), η ηγεσία αποτελεί ένδειξη πόλωσης για ενδοομαδική συνεργασία. Ο Knicker-bocker (1948) βλέποντας την ηγεσία στα πλαίσια της ανθρώπινης κοινωνικής συμπεριφοράς, την ερμηνεύει ως μια αλληλεξάρτηση αναγκών που υπάρχουν σε μια δεδομένη κατάσταση και συνίσταται στη σχέση ανάμεσα σε ένα άτομο και μια ομάδα.

### **1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Οι θεωρίες ηγεσίας προσπαθούν να ερμηνεύσουν τους παράγοντες που εμπλέκονται είτε στην εμφάνιση της ηγεσίας ή στη φύση της ηγεσίας και στις συνέπειες από την άσκησή της. Τα μοντέλα καταδεικνύουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις μεταβλητές που θεωρείται ότι εμπλέκονται. Αποτελούν αντίγραφα ή αναπαραστάσεις της πραγματικότητας.

Τόσο οι θεωρίες όσο και τα μοντέλα χρησιμεύουν στον προσδιορισμό των προβλημάτων που προκύπτουν από τις έρευνες για τον κοινωνικό ή πολιτικό επιστήμονα και στη βελτίωση της πρόγνωσης και της άσκησης ελέγχου στην ανάπτυξη και την εφαρμογή της ηγεσίας.

#### **A)Θεωρίες των Σημαντικών Ανδρών (Great-Man theories)**

Για πολλούς σχολιαστές, η ιστορία διαμορφώνεται από την ηγεσία σημαντικών ανδρών. Χωρίς το Μωυσή, οι Εβραίοι θα είχαν παραμείνει στην Αίγυπτο. Η ρώσικη επανάσταση θα είχε άλλη έκβαση αν ο Λένιν είχε κρεμαστεί από το Παλιό Καθεστώς, αντί να εξοριστεί. Για τους ρομαντικούς φιλοσόφους, όπως ο Νίτσε, μια ξαφνική απόφαση ενός σημαντικού άνδρα μπορεί να τροποποιήσει τη ροή της ιστορίας.

---

<sup>10</sup> Mumford, E. (1909), "The origins of leadership", Chicago: University of Chicago Press

Για τον William James<sup>11</sup> (1880), οι μεταβολές της κοινωνίας οφείλονται σε σημαντικούς άνδρες, οι οποίοι εισήγαγαν κάποια κινήματα και εμπόδισαν άλλους από το να οδηγήσουν την κοινωνία σε άλλη κατεύθυνση. Αυτοί οι σημαντικοί άνδρες δημιούργησαν αυτό που η μάζα μπορούσε να φέρει σε πέρας με επιτυχία.

Η πραγματεία του Carlyle (1841) πάνω στους ήρωες ενίσχυσε την αντίληψη ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο προικισμένο με ιδιότητες που αιχμαλωτίζουν τη φαντασία των μαζών.

Τα άτομα σε κάθε κοινωνία διαθέτουν διαφορετικό βαθμό ευφυΐας, ενεργητικότητας και ήθους και προς οποιαδήποτε κατεύθυνση κι αν επηρεάζονται να οδηγηθούν, το σίγουρο είναι ότι καθοδηγούνται από τους λίγους που ανήκουν στην ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα.

### **B)Θεωρίες των χαρακτηριστικών (Trait theories)**

Αν ο ηγέτης είναι προικισμένος με ανώτερες ιδιότητες που τον διαφοροποιούν από τους οπαδούς του, τότε είναι πιθανό να αναγνωρίσει κανείς αυτές τις ιδιότητες. Αυτή η υπόθεση έφερε στον ορίζοντα τις θεωρίες περί χαρακτηριστικών προσωπικότητας του ηγέτη.

Μέχρι το 1940, η έρευνα που αφορούσε στο φαινόμενο της ηγεσίας και στον ηγέτη εστιαζόταν στα χαρακτηριστικά που έδιναν κύρος και αξία σε ένα άτομο. Οι ηγέτες έδειχναν να διαφέρουν ως προς ορισμένες αντιπροσωπευτικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας από τους μη ηγέτες. Τέθηκαν δυο ερωτήματα:

- Ποια χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τους ηγέτες από άλλους ανθρώπους;
- Πόσο μεγάλες είναι αυτές οι διαφορές;

Ωστόσο, η θεωρία των χαρακτηριστικών αποδοκιμάστηκε από κάποιους. Σύμφωνα με την κριτική του Stogdill (1948), ένας ηγέτης αναδεικνύεται όχι μόνο χάριν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, αλλά και επειδή συντρέχουν κάποιες συνθήκες.

---

<sup>11</sup> James, W. (1880), "Great men, great thoughts, and their environment", *Atlantic Monthly*, 46, 441 – 459. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

### Γ)Θεωρίες των καταστάσεων ή περιστάσεων (Situational theories)

Αντίθετα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, οι θεωρίες των καταστάσεων υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι υπόθεση που ορίζεται από τις εκάστοτε απαιτήσεις μιας κατάστασης, πράγμα που σημαίνει ότι οι παράγοντες που προκύπτουν μέσα από μια δεδομένη κατάσταση καθορίζουν ποιος θα είναι ο ηγέτης. Σύμφωνα μ' αυτήν τη θεωρία, ο ηγέτης είναι προϊόν μιας κατάστασης και όχι ο εξ αίματος απόγονος ενός προγενέστερου ηγέτη. «Ο ηγέτης γίνεται, δεν γεννιέται.»

Η συζήτηση σχετικά με το ποιο στοιχείο θεωρείται πιο σημαντικό στη δημιουργία ενός ηγέτη, η προσωπικότητα ή οι συνθήκες, χρονολογείται από πολύ παλιά.

Ο Πλούταρχος, στο έργο του «Παράλληλοι βίοι», υποστήριξε ότι για κάθε τύπο ηγέτη που εμφανιζόταν στην Ελλάδα, εμφανιζόταν κι ένας στη Ρώμη κάτω από ανάλογες συνθήκες. Έτσι, ομόλογος του Μεγάλου Αλεξάνδρου θεωρήθηκε ο Καίσαρας.

Από την άλλη μεριά, οι οπαδοί της θεωρίας των σημαντικών ανδρών πίστευαν ότι όλα είναι θέμα προσωπικότητας και ανάπτυξης της προσωπικότητας, ότι δηλαδή ο Μέγας Αλέξανδρος και ο Καίσαρας θα εμφανίζονταν στο προσκήνιο, ανεξάρτητα από τις συνθήκες.

Αναφορικά με την εξέλιξη των κοινωνιών, ο Spencer διατυπώνει την άποψη ότι οι κοινωνίες αρχίζουν σαν μικροοργανισμοί, δηλαδή απλές κοινωνίες που εξελίσσονται σε έναν τεράστιο οργανισμό, δηλαδή σε σύνθετες κοινωνίες. Με τη μεταβολή της κοινωνίας μεταβάλλονται και τα μέλη της, τα οποία ταυτόχρονα αποκτούν και νέους ρόλους. Κατά τον Spencer, οι κοινωνίες ανάλογα με το στάδιο εξέλιξής τους διακρίνονται σε «αγωνιστικές» ή «πολεμικές», και σε «βιομηχανικές». Οι «αγωνιστικές» κοινωνίες είναι αυταρχικές, κυριαρχεί ο ανταγωνισμός και η επιθετικότητα και τις χαρακτηρίζει η πειθάρχηση του ατόμου στις θελήσεις τη πολιτείας. Ένας δεσποτικός τύπος οργάνωσης, όπου το στρατιωτικό κράτος στηρίζεται στον καταναγκασμό και στη δύναμη<sup>12</sup>.

Ο Mumford (1909) συμφώνησε με την παραπάνω άποψη, ότι οι ικανότητες των ηγετών που εμφανίζονταν κατά εποχή, ανταποκρίνονταν στις απαιτήσεις των εκάστοτε κοινωνικών προβλημάτων.

---

<sup>12</sup> Ελένη-Νίνα Παζαρζή, Κοινωνιολογία και θεωρητικές προσεγγίσεις και μέθοδοι (Αθήνα 2011)

Για τον A. J. Murphy (1941), η ικανότητα για ηγεσία δεν ενυπάρχει στο άτομο, αλλά ήταν συνάρτηση της περίπτωσης. Η ίδια η συνθήκη απαιτούσε συγκεκριμένες ενέργειες. Ο ηγέτης ήταν ο καθοριστικός παράγοντας για την εξεύρεση λύσης με σκοπό την επιτυχημένη έκβαση ενός προβλήματος.

Ο Bennis<sup>13</sup> (1961) συμπέρανε ότι οι θεωρίες που εξηγούν ποιος ηγέτης αναδύεται και ποιος ακολουθεί σε μια οργάνωση, οφείλουν να συνυπολογίσουν τους παρακάτω παράγοντες: 1) την απρόσωπη γραφειοκρατία, 2) την τυπική οργάνωση και τις διαπροσωπικές σχέσεις, 3) τη γενναιοδωρία ενός προσώπου που διαμορφώνει τις σχέσεις ανάμεσα στους ανώτερους και τους υφιστάμενους, 4) το είδος της εργασίας που επιτρέπει στο άτομο να αυτενεργήσει και 5) την ενσωμάτωση ατομικών και συλλογικών στόχων.

#### **Δ)Θεωρίες προσώπων και καταστάσεων (Personal-Situational theories)**

Τόσο οι υπερασπιστές της θεωρίας των σημαντικών ανδρών όσο και οι οπαδοί της θεωρίας των καταστάσεων προσπάθησαν να ερμηνεύσουν την ηγεσία ως συνισταμένη ενός συνόλου δυνάμεων και παρέβλεψαν την επίδραση ατομικών και κοινωνικών παραγόντων.

Ο Westburgh (1931) υποστήριξε ότι η μελέτη για την ηγεσία πρέπει να περιλαμβάνει τα συναισθηματικά, νοητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, καθώς και την πρακτική του ικανότητα σε συνάρτηση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί.

Ο Case (1933) ισχυρίστηκε ότι η ηγεσία προκύπτει μέσα από τη σύζευξη 3 παραγόντων: 1) των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη, 2) της φύσης της ομάδας της οποίας ηγείται, αλλά και των μελών της και 3) των γεγονότων με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη η ομάδα.

Ο J. F. Brown (1936) πρότεινε 5 βασικές αρχές που διέπουν το δυναμικό πεδίο ενός ηγέτη. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης πρέπει να: 1) αναγνωρίζεται ως μέλος της ομάδας που προσπαθεί να λειτουργήσει ως αρχηγός,

2) είναι δυνατός στις διαπροσωπικές σχέσεις, 3) προσαρμόζεται στην υπάρχουσα δομή των σχέσεων μέσα στην ομάδα, 4) αντιλαμβάνεται τις μακροπρόθεσμες τάσεις που διαφαίνονται μέσα απ' αυτή τη δομή, και 5) αναγνωρίζει ότι ο ηγέτης γίνεται πιο ισχυρός, όσο περισσότερο μειώνεται η προσωπική του ελευθερία.

---

<sup>13</sup> Bennis, W. C. (1961), "Revisionist theory of leadership", *Harvard Business Review*, 39(1), 26 – 36, 146 – 150. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

Ο Bass (1960) διαπίστωσε ότι η πολεμική μεταξύ προσωπικότητας του ηγέτη και περιβαλλοντικών παραγόντων ήταν ψευδοπρόβλημα. Σε κάθε περίπτωση, οι διαφορετικές πρακτικές οφείλονται άλλοτε στην κατάσταση, άλλοτε στο άτομο και άλλοτε και στα δυο. Για παράδειγμα, ο Mao Zedung έπαιξε αποφασιστικό ρόλο στην Κινέζικη επανάσταση, αλλά αν δεν επικρατούσε χαώδης κατάσταση στις κινεζικές υποθέσεις υπό την ηγεσία του Kuomintang, δεν θα ήταν δυνατή η εκλογή του στην ηγεσία της χώρας.

Σύμφωνα με τον Stogdill<sup>14</sup> (1948) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη πρέπει να συσχετιστούν με αυτά των οπαδών του. Επηρεασμένοι από την άποψη του Stodgill, οι Gerth και Mills (1952), θεώρησαν ότι για να κατανοήσει κανείς το φαινόμενο 'ηγεσία', πρέπει να επιστήσει την προσοχή του: 1) στα χαρακτηριστικά και στα κίνητρα του ηγέτη ως ανθρώπου, 2) στην εικόνα που έχουν σχηματίσει γι' αυτόν τα πλήθη και τους λόγους για τους οποίους τον ακολουθούν, 3) τα χαρακτηριστικά του ρόλου του ως ηγέτη, και 4) το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο ο ίδιος και οι οπαδοί του εμπλέκονται.

Οι Stodgill και Shartle (1955) υποστήριξαν ότι η ηγεσία πρέπει να μελετηθεί με βάση την κοινωνική θέση, την αλληλεπίδραση, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των ατόμων σε σχέση με τα άλλα μέλη μιας οργανωμένης ομάδας. Η ηγεσία δεν είναι μεμονωμένο φαινόμενο, αλλά αποτέλεσμα συσχέτισης ενός ατόμου με άλλα.

Τέλος, κατά τον Wofford (1981), η θεωρία περί αλληλεπίδρασης ηγέτη-περιβάλλοντος-οπαδού στηρίζεται στην ιδιότητα του ηγέτη ως ατόμου που αναλύει τις ελλείψεις σε μια κατάσταση και καθορίζει την απόδοση των οπαδών του, αναλαμβάνοντας ο ίδιος επανορθωτική δράση.

### **Ε) Ψυχαναλυτικές θεωρίες (Psychoanalytic theories)**

Οι πιο δημοφιλείς ερμηνείες της ηγεσίας, που προσανατολίζονταν στην ψυχανάλυση, συνέλαβαν τον ηγέτη ως την πατρική φιγούρα, την πηγή αγάπης ή φόβου, την εσωτερίκευση του υπερεγώ, και τη συναισθηματική διέξοδο των απογοητεύσεων και της καταστρεπτικής επιθετικότητας των οπαδών.

---

<sup>14</sup> Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Andersen, J. A. (2005). *Leadership, personality and effectiveness. The Journal of Socio-Economics.*]

Το μεγαλύτερο μέρος της θεωρίας για την ηγεσία προσπάθησε να εξηγήσει την πολιτική συμπεριφορά του ηγέτη με βάση την πρώιμη παιδική ηλικία και τις εξελίξεις μέσα στην οικογένεια. Για τον Freud, ο πατέρας της οικογένειας καθορίζει τον ψυχολογικό κόσμο του ηγέτη. Αυτός αποτελεί τον προσωπικό ηγέτη του καθενός, αυτόν που μεσολαβεί για τη «μετάβαση ... από το εσωτερικό στο εξωτερικό, από την ψυχολογία στην πολιτική».

Για τον Fenichel (1945), η υπακοή στον «πατέρα» παρείχε προστασία. Ο πατέρας μπορούσε να γίνει ο σωτήρας σε καιρούς κρίσης. Η μητρική φιγούρα ήταν εξίσου σημαντική με την πατρική. Οι δυναμικές μητέρες ή οι απόντες πατέρες εμφανίζονται έντονα κατά την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των Franklin Delano Roosevelt, Douglas MacArthur και άλλων ηγετών παγκόσμιας εμβέλειας.

Ψυχοϊστορία. Η ψυχανάλυση είχε αξιοσημείωτη επίδραση στις προσπάθειες των ψυχοϊστορικών να κατανοήσουν την ενήλικη ζωή των πολιτικών ηγετών με βάση τις στερήσεις της παιδικής ηλικίας, το πολιτιστικό επίπεδο, τις σχέσεις με την πατρική εξουσία και τις ψυχοδυναμικές ανάγκες των οπαδών τους τις οποίες εκπληρώνουν. Ενδεικτικές είναι οι ψυχαναλυτικές διατριβές πάνω στον Adolf Hitler, τον Abraham Lincoln, τον Martin Luther και τον Mahatma Gandhi.

Ο Kernberg<sup>15</sup> (1979) εστίασε την προσοχή του στη σχιζοειδή, τη μανιακή, την παρανοϊκή και ναρκισσιστική δομή του χαρακτήρα των ηγετών. Ο Kohut (1977) είδε τους χαρισματικούς ηγέτες ως ναρκισσιστές, που χρησιμοποιούσαν τους οπαδούς τους για να διατηρήσουν την αυτοεκτίμησή τους. Η ντροπή, η ζήλεια και το μίσος των οπαδών θάβεται μέσα από την εξιδανίκευση του ηγέτη.

Ωστόσο, υπάρχει μια δυσαναλογία όσον αφορά στην προσοχή που έχει δοθεί από τους οπαδούς της ψυχανάλυσης στις νευρωτικές και ψυχωτικές πλευρές της συμπεριφοράς των ηγετών, ενώ αγνοείται η υγιής και δημιουργική της πλευρά.

Κατά τους Alexander (1942) και Erikson (1964), οι ώριμοι ηγέτες έχουν έμφυτη την ικανότητα να εμπνέουν την προσοχή των άλλων, να μην εμπλέκονται σε παράλογες συγκρούσεις, να είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες των άλλων και να μπορούν να συνδέονται συναισθηματικά μαζί τους.

Κρίσιμες περίοδοι και χαρισματικοί ηγέτες. Η ψυχαναλυτική θεωρία χρησιμοποιήθηκε από τους Kets de Vries (1980) και Hummel (1975) για να δείξουν

---

<sup>15</sup> Kernberg, O. F. (1979), "Regression in organizational leadership", *Psychiatry*, 42(1), 24 – 38. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]



πώς η αλληλεπίδραση της προσωπικότητας του ηγέτη και της συνθήκης στην οποία εμφανίζεται καταδεικνύεται σε καιρούς κρίσης. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμφανίζονται μεγαλοπρεπείς σε κρίσιμους καιρούς ανταποκρινόμενοι στην ανάγκη των μαζών να εξαρτηθούν από κάποιον. Η ικανότητά τους να ηγηθούν αποτελεσματικά εξαρτάται από το αν θα προσαρμόσουν το «παρανοϊκό δυναμικό» τους και την παντοδυναμία τους στις ανάγκες της πραγματικότητας.

Η δυναμική της ομάδας. Η ψυχανάλυση ανέλυσε τη σχέση ηγέτη-οπαδού όπως αναπτύσσεται σε μικρές ομάδες. Σύμφωνα με το Freud (1922), τα μέλη μιας ομάδας λειτουργούν όπως τα μέλη της οικογένειας κατά τη διαμόρφωση του εγώ τους, της συνείδησής τους. Μέσα από την ταύτισή τους με τον ηγέτη-πατρικό πρότυπο, ενσωματώνουν την εικόνα του στο υπερεγώ τους.

Για τον Redl (1942), το κεντρικό πρόσωπο σε μια ομάδα (όχι απαραίτητα ο ηγέτης) γίνεται για τα μέλη της αντικείμενο αναγνώρισης της αγάπης ή του φόβου, αντικείμενο έκφρασης της επιθετικότητάς τους και ενίσχυση του εγώ τους. Αυτό το κεντρικό πρόσωπο μπορεί να γίνει πρότυπο θαυμασμού, το ιδεώδες εγώ για τα μέλη της ομάδας. Οι οπαδοί μπορεί να εσωτερικεύσουν τα δικά του πρότυπα συμπεριφοράς ή να τον φοβούνται όπως έναν εισβολέα.

Η ψυχανάλυση έχει ασχοληθεί με τον ηγέτη σε θεραπευτικές ομάδες, αν και οι απόψεις δίστανται για το κατά πόσο ένα θεραπευτής μπορεί να ιδωθεί ως ηγέτης ομάδας. Ο Scheidlinger (1980) υποστήριξε ότι η ηγεσία στην θεραπευτική ομάδα είναι σημαντική στο βαθμό που η ομάδα λειτουργεί καλά και όσο παρέχει ένα κλίμα ασφάλειας και υποστήριξης για την αναπαράσταση των συγκρούσεων της παιδικής ηλικίας.

### **Πολιτικές θεωρίες (Political theories)**

Οι πολιτικές θεωρίες, από την εποχή του Πλάτωνα μέχρι σήμερα, έδωσαν άλλοτε σαφείς κι άλλοτε υπονοούμενες ερμηνείες και περιγραφές της ηγεσίας. Ο Μαρξισμός-Λενισμός, εστιάζοντας στον οικονομικό προσδιορισμό της πορείας της ιστορίας, σε συνδυασμό με τη δικτατορία του προλεταριάτου, έδωσαν ισχυρά μηνύματα για το ποιος έπρεπε να ηγείται και τι αναμένεται απ' αυτόν.

Η ηγεσία του Mao Zedung που ακολουθούσε τη γραμμή των μαζών ήταν πιο ξεκάθαρη. Συμπεριλάμβανε συντελεστική μάθηση, συνειδητότητα που καλλιεργείται μέσα στις μικρές ομάδες, εξομολόγηση και αυτοκριτική, καθώς και αξιολόγηση και θετική επανατροφοδότηση.

Σύμφωνα με τη Ναζιστική ιδεολογία, η αδιαμφισβήτητη υπακοή και αφοσίωση στους ανώτερους οδηγεί στην τάξη και την ευημερία, τις οποίες θα αξιωθούν μόνο αυτοί που αξίζουν βάσει καταγωγής να συμμετέχουν στη νέα τάξη πραγμάτων. Οι άλλες φυλές θα αιχμαλωτίζονται ή θα αφανίζονται.

Από την άλλη μεριά, η λατρεία του Αυτοκράτορα στην Ιαπωνία και ο φασισμός στην Ισπανία, στην Ιταλία ή αλλού ήταν καθεστώτα φτιαγμένα από το ίδιο χαρμάνι με τις φεουδαλιστικές, απολυταρχικές και εθνοκρατικές ιδεολογίες. Όπως οι βασιλιάδες που είχαν θεϊκά δικαιώματα, σαν τον Αυτοκράτορα που ακολουθεί το θέλημα του Θεού, έτσι και ο δικτάτορας δεν κάνει ποτέ λάθη, συνεπώς κάθε επόμενο επίπεδο ηγεσίας κάτω απ' αυτόν διατηρεί εξίσου το αλάθητο. Οι αποφάσεις των ανώτερων πραγματοποιούνται χωρίς να αμφισβητούνται.

Αντιθέτως, η ηγεσία στα δημοκρατικά καθεστώτα αποτελείται από συνταγματικά εκλεγμένους αντιπροσώπους που είναι υπεύθυνοι απέναντι στους ψηφοφόρους τους και λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες στην ψήφο της πλειοψηφίας, ενώ τα δικαιώματα της μειοψηφίας γίνονται σεβαστά και προστατεύονται.

### **Ανθρωπιστικές θεωρίες (Humanistic theories)**

Οι ανθρωπιστικές θεωρίες ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη του ατόμου μέσα σ' ένα αποτελεσματικό και ενωμένο περιβάλλον. Ο άνθρωπος από τη φύση του είναι ένα οργανισμός που έχει ανάγκη από κινητοποίηση. Ένας οργανισμός είναι από τη φύση του ένα περιβάλλον δομημένο και ελεγχόμενο. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να τροποποιήσει τον οργανισμό ώστε να παρέχει την ελευθερία στα άτομα να συνειδητοποιήσουν το δυναμικό τους και να το αξιοποιήσουν για την εκπλήρωση των αναγκών τους και να συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Ο McGregor (1960, 1966) πρότεινε δυο τύπους ηγεσίας σε έναν οργανισμό –τη Θεωρία Χ και τη Θεωρία Ψ. Η πρώτη, βασισμένη στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι είναι παθητικά όντα και ανθεκτικοί στις ανάγκες του οργανισμού, επιδιώκει να κατευθύνει και να παρακινήσει τους ανθρώπους να εναρμονιστούν μ' αυτές τις ανάγκες. Η Θεωρία Ψ, βασισμένη στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι έχουν ήδη κίνητρο και επιθυμία να λειτουργήσουν υπεύθυνα, επιδιώκει να ρυθμίσει τις συνθήκες του

οργανισμού κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, κατευθύνοντας ταυτόχρονα τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Argyris (1957, 1962, 1964) υπάρχει μια σύγκρουση ανάμεσα στον οργανισμό και στο άτομο. Είναι στη φύση κάθε οργανισμού να δομεί τους ρόλους των μελών του και να ελέγχει την απόδοσή τους με απώτερο σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Από την άλλη μεριά, είναι στη φύση του ανθρώπου να είναι αυτό-καθοδηγούμενος και να αναζητά ικανοποίηση αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και αρμοδιότητες. Ένας οργανισμός θα είναι πιο αποτελεσματικός όταν ο ηγέτης του παρέχει στους υφιστάμενούς του τα μέσα για μια δημιουργική συμβολή σ' αυτόν, ως φυσική συνέπεια των αναγκών τους για ανάπτυξη, αυτοέκφραση και ωρίμανση.

Ο Likert<sup>16</sup> (1961, 1967) υποστήριξε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες οφείλουν να λάβουν υπόψη τους τις προσδοκίες, τις αξίες και τις διαπροσωπικές δεξιότητες αυτών με τους οποίους αλληλεπιδρούν. Οφείλουν να παρουσιάζουν συμπεριφορές και οργανωτικές διαδικασίες, τις οποίες οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται ως υποστηρικτικές των προσπαθειών τους και της αίσθησης που έχουν για την προσωπική τους αξία. Οι ηγέτες εμπλέκουν τους υφιστάμενούς τους σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την ευημερία τους και την εργασία τους.

Χρησιμοποιούν την επιρροή τους για να προάγουν την εκτέλεση του έργου και την προσωπική ευημερία των εργαζομένων και ενισχύουν την ενότητα της ομάδας και τα κίνητρα παραγωγικότητας των μελών της, παρέχοντάς τους την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες.

Οι Blake και Mouton (1964, 1965) αντιλήφθηκαν την ηγεσία ως ένα δίκτυο διευθυντών με δυο άξονες, ο ένας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον προς τους ανθρώπους και ο άλλος το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Οι ηγέτες μπορεί να κλίνουν προς τον έναν από τους δυο άξονες ή να ισορροπούν ανάμεσα στους δυο.

Ο ηγέτης που ενδιαφέρεται εξίσου και πολύ τόσο για τον άνθρωπο όσο και για το έργο αποκτά οπαδούς που αφοσιώνονται στην πραγματοποίηση του έργου και

---

<sup>16</sup> Likert, R. (1967), "The human organization", New York: Mc Graw – Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

ρискάρουν για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, ενώ τον σέβονται και τον εμπιστεύονται.

Ο Maslow<sup>17</sup> (1965) ύστερα από παρατηρήσεις που έκανε σε εργάτες βιομηχανιών, τόνισε ότι είναι σημαντικό για τους διευθυντές επιχειρήσεων να καλλιεργούν την αυτοεκτίμηση και την ψυχική υγεία των υφισταμένων τους και έδωσε έμφαση στην ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, ώστε ο καθένας να έχει την ευκαιρία να γίνει ό,τι καλύτερο μπορεί. Κατά την άποψή του, δύναμη πρέπει να δοθεί σ' έναν ηγέτη μόνο σε ειδικές περιπτώσεις για τις οποίες έχει εξουσιοδοτηθεί. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να είναι ένα πρόσωπο που αναζητά απλώς ευκαιρία να αυτοπροβληθεί εξυπηρετώντας παντός είδους νευρωτικές ανάγκες, αλλά ένα πρόσωπο που θεωρείται κατάλληλο για τη συγκεκριμένη περίπτωση –αυτός που θα ξέρει τι ακριβώς πρέπει να κάνει.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Hersey και Blanchard (1969, 1972), η συμπεριφορά του ηγέτη πρέπει να συσχετιστεί με την ωριμότητα των υφισταμένων του. Καθώς εκείνοι ωριμάζουν, ο ηγέτης οφείλει να δίνει λιγότερη έμφαση στη διάρθρωση του έργου και περισσότερη έμφαση στο ενδιαφέρον προς τον εργαζόμενο. Καθώς οι υφιστάμενοι ωριμάζουν ακόμη περισσότερο, τότε μειώνεται και το ενδιαφέρον και η ευαισθησία του ηγέτη απέναντί τους. Η ωριμότητα νοείται ως η αυξανόμενη εμπειρία των εργαζομένων, το κίνητρο για επιτυχία, καθώς και η επιθυμία και η ικανότητα να αναλαμβάνουν υπευθυνότητες.

### **Θεωρίες Αλληλεπίδρασης και Κοινωνικής Μάθησης**

Οι θεωρίες αλληλεπίδρασης και κοινωνικής μάθησης εξηγούν τη σχέση του αρχηγού με τους ακολούθους του (followers), ως αποτέλεσμα της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης καθώς επίσης και μέσω των περιστάσεων στις οποίες εμπλέκονται.

### **Θεωρία του Ηγετικού Ρόλου (Leader – Role Theory)**

---

<sup>17</sup> Maslow, A. H. (1965), "Eupsychian management: A journal", Homewood, IL: Dorsey. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

Σύμφωνα με τη θεωρία του ηγετικού ρόλου τα χαρακτηριστικά του ατόμου και οι απαιτήσεις της κατάστασης αλληλεπιδρούν με έναν τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν σε ένα ή πιθανόν περισσότερα πρόσωπα να αναδυθούν ως ηγέτες. Μία ομάδα οργανώνεται αποκτώντας διαφορετικές θέσεις και ρόλους.

Η ηγεσία αντιπροσωπεύει μία ή και περισσότερες διαφοροποιημένες θέσεις σε μία ομάδα. Έτσι λοιπόν, η κατοχή μιας ηγετικής θέσης προσδοκείται να παίξει έναν ρόλο ο οποίος διαφέρει από εκείνον που διαδραματίζουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Οι αρχηγοί συμπεριφέρονται σύμφωνα με το τι προσδοκείται από αυτούς και σύμφωνα με το πώς αυτοί αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους. Οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των ρόλων που παίζει ο αρχηγός και οι ακόλουθοί του, επηρεάζονται από τις επίσημες τακτικές και διαδικασίες του οργανισμού, από τις ανεπίσημες επικοινωνίες με τους συνεργάτες, από την προηγούμενη εμπειρία και τις προσωπικές τους ανάγκες και αξίες (Kahn & Quinn, 1970).

Στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, ο Jones (1983) υποστήριξε ότι ο έλεγχος της εργασιακής ροής, ο τρόπος που το έργο δομείται και ο τρόπος με τον οποίο οι εργασίες διαμορφώνονται είναι πιθανόν να εφοδιάζουν τον αρχηγό με μεγαλύτερη επιρροή πάνω στο τι συμβαίνει και πάνω στην ικανότητά του να υπόσχεται ή να αρνείται αμοιβές και τιμωρίες.

Τέλος ο Homans (1950) ανέπτυξε μια θεωρία για το ρόλο της ηγεσίας χρησιμοποιώντας τρεις βασικές μεταβλητές: ενέργεια, αλληλεπίδραση, συναισθήματα. Ο συγκεκριμένος ερευνητής υπέθεσε ότι μια αύξηση στην συχνότητα της αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας και η συμμετοχή τους σε κοινές δραστηριότητες συνδέεται με μία αύξηση στα συναισθήματα της αμοιβαίας αρέσκειας και της διαύγειας των ομαδικών νορμών. Όσο πιο υψηλή θέση κατέχουν τα πρόσωπα μέσα στην ομάδα, τόσο πιο πολύ οι δραστηριότητες τους προσαρμόζονται με τις νόρμες της ομάδας τους, επίσης τόσο πιο μεγάλο θα είναι το εύρος της αλληλεπίδρασης και τέλος τόσο μεγαλύτερος ο αριθμός των μελών από τα οποία θα προέλθουν οι αλληλεπιδράσεις.

### **Θεωρίες Επίτευξης του Ηγετικού Ρόλου (Theories of the Attainment of the Leadership Role)**

Αυτές οι θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν ποιος εμφανίζεται ως αρχηγός σε μια ομάδα και γιατί.

Σύμφωνα με τον Hemphill (1954), οι αρχηγοί εμφανίζονται σε καταστάσεις που τα επιμέρους καθήκοντα της ομάδας αλληλοεξαρτώνται και σχετίζονται με τη λύση σε ένα κοινό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα μέλη.

Θεμελιώδης σε αυτή τη θεωρία είναι η ιδέα της δομής στην αλληλεπίδραση ή η προβλεπόμενη δραστηριότητα αλληλεπίδρασης. Η δομή των ρόλων της ομάδας και τα καθήκοντα του αρχηγού προσδιορίζονται από θεσμοθετημένες προσδοκίες αναφορικά με τη δομή της αλληλεπίδρασης. Έτσι λοιπόν όταν μια δομή οδηγεί σε λύση αμοιβαίων προβλημάτων, τότε αποκτάει αξία και ενδυναμώνει την προσδοκία ότι όλα τα μέλη της ομάδας θα προσαρμοστούν σε αυτή.

Συμπερασματικά, μια πετυχημένη ηγεσία είναι η ενέργεια της επιτυχημένης εισαγωγής μιας τέτοιας δομής.

Οι Hemphill & Stogdill (1959) προσπάθησαν να εξηγήσουν την εμφάνιση της ηγεσίας σε αρχικά αδόμητες ομάδες, καθώς επίσης και το τι είναι η ηγεσία, και πώς αυτή η ηγεσία προκύπτει. Σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές καθώς τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν και εμπλέκονται στην εκτέλεση αμοιβαίων καθηκόντων, ενισχύουν την προσδοκία ότι οι ενέργειες τους και οι αλληλεπιδράσεις τους θα συνεχιστούν σύμφωνα με προηγούμενες επιδόσεις. Έτσι οι ρόλοι των μελών προσδιορίζονται από τις αμοιβαίως επιβεβαιωμένες προσδοκίες των επιδόσεων των μελών της ομάδας και από τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις.

Ένας ακόμα ερευνητής που ασχολήθηκε με το θέμα αυτό στα πλαίσια της συγκεκριμένης θεωρίας, ήταν ο Pearse (1979) ο οποίος παρουσίασε ένα μοντέλο κατά το οποίο αναδυόμενοι αρχηγοί είναι εκείνα τα μέλη της ομάδας που είναι περισσότερο ικανά και έχουν μεγαλύτερη θέληση να εκτελέσουν αυτούς τους ρόλους και τις λειτουργίες οι οποίες καθιστούν την ομάδα ικανή να εκπληρώσει τα καθήκοντά της, κάτι το οποίο οδηγεί και ενθαρρύνει τους άλλους να συνεισφέρουν στη διαδικασία.

### **Θεωρία της Μετασχηματιστική ή Συναλλακτικής (Reinforced-Change Theory)**

Στην θεωρία που προτάθηκε από τον Bass (1960), η ηγεσία είναι η παρατηρούμενη προσπάθεια ενός μέλους της ομάδας να αλλάξει το κίνητρο, την κατανόηση ή τη συμπεριφορά των άλλων μελών. Μία αλλαγή θα παρατηρηθεί στα άλλα μέλη εάν το άρχον μέλος είναι επιτυχημένο. Τα κίνητρα αυξάνονται αλλάζοντας τις προσδοκίες των μελών για την ανταμοιβή ή την τιμωρία. Οι άνθρωποι γίνονται ομάδα αν η ύπαρξη της ομάδας τους ανταμείβει ή τους καθιστά ικανούς να αποφύγουν την τιμωρία.

Οι αρχηγοί αποκτούν τη θέση τους μέσω της δύναμης της αντιλαμβανόμενης ικανότητας τους να ενισχύουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας παραχωρώντας ή στερώντας ανταμοιβές ή τιμωρίες.

Από τη στιγμή που η αποτελεσματικότητα της ομάδας συνίσταται στην ικανότητα της να αξιολογεί τα μέλη της, οι αρχηγοί εκτιμούνται όταν καθιστούν ικανή την ομάδα να παρέχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Επίσης ο Bass (1960), υποστήριξε ότι η εμφάνιση της ηγεσίας και οτιδήποτε θα μπορούσε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα, εξαρτάται από τη φυσική, ψυχολογική και κοινωνική απόσταση μεταξύ των μελών. Η πιθανότητα των μελών να αλληλεπιδράσουν εξαρτάται από το μέγεθος της ομάδας, τη γεωγραφική και κοινωνική εγγύτητα των ατόμων, τη δυνατότητα τους να επικοινωνήσουν, την οικειότητα, την αμοιβαιότητα της εκτίμησης και της έλξης καθώς και την ομοιογένεια των ικανοτήτων και στάσεων.

### **Θεωρία της Διαδρομής – Στόχος (Path – Goal Theory)**

Η ενίσχυση της αλλαγής των υφισταμένων από τον αρχηγό είναι η κυρίαρχη άποψη σε αυτήν την θεωρία. Οι Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W. (1957), και οι M. G. Evans (1970), πρότειναν ότι ένας πετυχημένος αρχηγός δείχνει στον ακόλουθό του (follower), τις αμοιβές που είναι διαθέσιμες για αυτόν ή για αυτήν. Επίσης ο αρχηγός δείχνει στον ακόλουθο του τα μονοπάτια (συμπεριφορές) μέσω των οποίων οι αμοιβές είναι πιθανόν να αποκτηθούν (House, 1971). Ο αρχηγός αποσαφηνίζει τους στόχους των ακολούθων του καθώς επίσης και τα μονοπάτια για αυτούς τους στόχους.

Αυτή η αποσαφήνιση ενισχύει την ψυχολογική κατάσταση των οπαδών του και τους αφυπνίζει να αυξήσουν τις προσπάθειες τους για να έχουν καλές επιδόσεις. Έτσι οι ακόλουθοι του λαμβάνουν ικανοποίηση από την δουλειά που γίνεται. Οι αρχηγοί είναι πιθανόν να ενισχύουν την ικανοποίηση από την ίδια τη δουλειά καθώς τους παρέχει επιβραβεύσεις όπως είναι οι συστάσεις για αύξηση της αμοιβής.

Η κατάσταση καθορίζει ποιος τύπος συμπεριφοράς του αρχηγού θα εκπληρώσει τους σκοπούς αυτής της διαδρομής – στόχου. Οι οπτικές των περιστάσεων εξαρτώνται από τις ικανότητες των υφιστάμενων και των περιβαλλοντικών δυνάμεων (House & Dessler, 1974). Έχοντας σαν στόχο την προσέγγιση της θεωρίας με τα πειραματικά αποτελέσματα, ο House (1972), πρότεινε ότι τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ηγέτη εξαρτώνται από τρεις ενδιάμεσες μεταβλητές.

(1) οι μεταβλητές που σχετίζονται με το έργο όπως είναι : ο ρόλος, η διαύγεια, η ρουτίνα και οι ακραίοι επιβαλλόμενοι έλεγχοι, (2) οι μεταβλητές που σχετίζονται με το περιβάλλον, (3) οι ατομικές διαφορές όπως είναι οι προτιμήσεις, οι προσδοκίες και η προσωπικότητα.

### **Θεωρία της Σύμπτωσης (Contingency Theory)**

Ο Fiedler (1967) υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα των αρχηγών που είναι προσανατολισμένοι στο έργο και αυτών που είναι προσανατολισμένοι στις σχέσεις, εξαρτάται από τις επιβαλλόμενες απαιτήσεις της κατάστασης. Οι ηγέτες αποτιμώνται ως προσανατολισμένοι στο έργο ή στις σχέσεις σύμφωνα με το τρόπο με τον οποίο αυτοί κρίνουν τον συνεργάτη που προτιμούν λιγότερο. Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στο έργο είναι περισσότερο πιθανό να είναι πιο αποτελεσματικός σε καταστάσεις που είναι πιο ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές σε αυτόν ή αυτή.

Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στις σχέσεις είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματικός σε καταστάσεις μεταξύ αυτών των δύο άκρων.

Μια κατάσταση είναι ευνοϊκή για τον αρχηγό αν εκτιμάται ο ίδιος από την ομάδα ικανός να ηγηθεί, αν το έργο που πρέπει να γίνει είναι δομημένο, απλό, καθαρό και εύκολο να επιλυθεί και τέλος αν ο αρχηγός έχει νομιμότητα και δύναμη λόγω της θέσης του.

Οι θεωρητικοί που βασίζονται περισσότερο στο πρόσωπο-κατάσταση εστιάζουν κυρίως στο πώς το πρόσωπο χρειάζεται να αναπτυχθεί για να προσαρμοστεί καλύτερα στις απαιτήσεις της κατάστασης. Αλλά η έρευνα του Fiedler δίνει έμφαση στην ανάγκη να τοποθετηθεί το πρόσωπο στην κατάσταση για την οποία αυτός ή αυτή είναι κατάλληλος. Οι άνθρωποι οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι στο έργο επιλέγουν να ασκήσουν ηγεσία σε πολύ ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές καταστάσεις, ενώ οι άνθρωποι που είναι προσανατολισμένοι στις σχέσεις είναι πιθανό να επιλέγουν να ασκήσουν ηγεσία σε καταστάσεις που δεν είναι ούτε υψηλές ούτε χαμηλές ως προς την εύνοια τους.

### **Θεωρίες και Μοντέλα της Διαδικασίας Αλληλεπίδρασης**

Ένα σύνολο μελετών που έχει διενεργηθεί πάνω στο θέμα έχει θεωρήσει την ηγεσία και τη σχέση ηγέτη – οπαδών, ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης.

Για παράδειγμα, οι Fulk & Wendler<sup>18</sup> (1982) και ο Greene (1975), συμφώνησαν ότι αν οι ακόλουθοι αποδίδουν καλά, ο αρχηγός επιδεικνύει περισσότερο ενδιαφέρον, το οποίο οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης για αυτούς. Αν όμως, οι ακόλουθοι

---

<sup>18</sup> Fulk, J., & Wendler, E. R. (1982), "Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 241 – 264. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]



δεν αποδίδουν καλά, ο αρχηγός επιδεικνύει περισσότερη κατευθυντήρα συμπεριφορά και έτσι η ικανοποίηση των ακολούθων δεν αυξάνεται.

### **Μοντέλο Πολλαπλής Σύνδεσης (Multiple – Linkage Model)**

Ο Yukl (1970-1981), επέκτεινε το πλαίσιο της αλληλεπίδρασης και μέσω του μοντέλου του πρότεινε ότι η προσπάθεια της ομάδας και η ικανότητα των μελών της στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, ο ρόλος του ηγέτη, οι διαθέσιμες πηγές και η συνεκτικότητα της ομάδας όλα μετριάζουν την επίδραση της συμπεριφοράς του ηγέτη στα αποτελέσματα που παράγει η ομάδα. Ακόμα ο Yukl στο μοντέλο του διαφοροποίησε την ηγεσία η οποία στοχεύει σε μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα από εκείνη που στοχεύει σε βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα.

### **Μοντέλο Πολλαπλής Οθόνης (Multiple – Screen Model)**

Το συγκεκριμένο μοντέλο προσπαθεί να εξηγήσει τη σχέση της εξυπνάδας του ηγέτη με την επίδοση της ομάδας του. Έτσι οι Fiedler, & Leister (1977), προσέφεραν εμπειρικά δεδομένα υποστηρίζοντας ότι οι έξυπνοι αρχηγοί μπορούν να δημιουργήσουν αποτελεσματικές ομάδες αν οι αρχηγοί αυτοί έχουν καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους. Από αυτό φαίνεται ότι η εμπειρία είναι σημαντική παράμετρος για την ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας.

### **Θεωρία της Κάθετης Δυαδικής Σύνδεσης (Vertical – Dyad Linkage)**

Η θεωρία του Graen<sup>19</sup> (1976), υπέθεσε ότι ο αρχηγός συμπεριφέρεται διαφορετικά μπροστά σε κάθε ακόλουθο του και ότι αυτές οι διαφορές πρέπει να αναλυθούν διαφορετικά. Αυτή η θεωρία έρχεται σε αντίθεση με προγενέστερες οι οποίες υποστηρίζουν ότι ο αρχηγός συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα μέλη της ομάδας και ότι αυτές οι περιγραφές της συμπεριφοράς του από τα μέλη

---

<sup>19</sup> Graen, G. (1976), "Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*", Chicago: Rand McNally. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

της ομάδας μπορεί να προσφέρουν μια κατά μέσο όρο ακριβή περιγραφή της γενικής συμπεριφοράς του ηγέτη. Επίσης σύμφωνα με τον Graen (1976) οι αρχηγοί κατηγοριοποιούν τους ακόλουθους τους ως μέλη μιας ενδο-ομάδας ή εξω-ομάδας και συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο στα μέλη των δύο αυτών ομάδων.

Συγκεκριμένα τα μέλη που ανήκουν στην ενδο-ομάδα, είναι πιθανό να είναι πιο ανεξάρτητα ως προς τον αρχηγό και να λαμβάνουν περισσότερη προσοχή από αυτόν καθώς και περισσότερες ανταμοιβές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη της ενδο-ομάδας να αποδίδουν καλύτερα και να είναι πιο ικανοποιημένα από τα μέλη της εξω-ομάδας (Vecchio & Gobdel, 1984).

### **Θεωρίες Ανταλλαγής (Exchange Theories)**

Οι θεωρίες της ανταλλαγής υποστηρίζουν ότι τα μέλη της ομάδας συνεισφέρουν σε ένα βαθμό στον εαυτό τους και λαμβάνουν κέρδη σε ένα βαθμό από την ομάδα ή από άλλα μέλη. Η αλληλεπίδραση συνεχίζει επειδή τα μέλη θεωρούν ότι η κοινωνική ανταλλαγή τους προσφέρει αμοιβαία ανταμοιβή. Ο Blau (1964), αρχικά υποστήριξε ότι οι άνθρωποι αν βρίσκονται σε μια θέση με υψηλό κύρος, ανταμείβονται. Κατά αυτόν τον τρόπο προσφέρεται ανταμοιβή στα μέλη αν συνδέονται με έναν αρχηγό ο οποίος κατέχει υψηλό κύρος.

Ο Jacobs (1970), θεωρεί ότι η ομάδα προσφέρει στον αρχηγό κύρος και εκτίμηση στην διαδικασία ανταλλαγής με σκοπό τη συνεισφορά του αρχηγού στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Οι σχέσεις εξουσίας σε επίσημους οργανισμούς προσδιορίζουν τις προσδοκίες των ρόλων οι οποίες καθιστούν ικανά τα μέλη της ομάδας να εκτελούν τα καθήκοντα τους και να αλληλεπιδρούν χωρίς τη χρήση της δύναμης. Η ηγεσία συνεπάγεται μία δίκαιη σχέση ανταλλαγής μεταξύ του αρχηγού και των οπαδών του. Όταν οι υποχρεώσεις των ρόλων αναγνωρίζονται αμοιβαίως το κάθε μέλος μπορεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του άλλου σε μια ίση βάση.

### **Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral Theories)**

Από νωρίς οι Aaronovich & Khotin<sup>20</sup> (1929), ανέφεραν ότι χρησιμοποίησαν διαφοροποιημένη ενίσχυση με σκοπό να ενεργοποιήσουν την ηγετική συμπεριφορά των μαϊμούδων σε κουτιά από τροφή. Στη συνέχεια ο Scott (1977), παρατήρησε την ανάγκη να αντικατασταθεί η αντίληψη ότι η ηγεσία είναι αποτέλεσμα επίδρασης ή

---

<sup>20</sup> Aaronovich, G. D., & Khotin, B. I. (1929), "The problem of imitation in monkeys", *Novoye v Refleksologii i Fiziologii Nevroy Systemi*, 3, 378 – 390. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

πειθούς με την ανάλυση της παρατηρηθείσας συμπεριφοράς των αρχηγών η οποία αλλάζει τη συμπεριφορά των ακολούθων.

Άλλα συμπεριφορικά μοντέλα είναι των Sheridan, Kerr & Abelson (1981), οι οποίοι ανέπτυξαν ένα μοντέλο το οποίο αντιπροσωπεύει τις ακραίες παρά τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του.

### **Θεωρίες Επικοινωνίας (Communication Theories)**

Οι θεωρίες επικοινωνίας προσφέρουν μια άλλη οπτική στην μελέτη της αλληλεπίδρασης μεταξύ του αρχηγού και των ακολούθων του. Για παράδειγμα, ο Sharf (1978), δημιούργησε ένα ρητορικό πλαίσιο το οποίο βασίζεται στην θεωρία του Burke (1969), με σκοπό να αναλύσει την σχετική επιτυχία των αναδυόμενων αρχηγών σε μικρές ομάδες οι οποίοι συνεργάζονται με άλλα μέλη της ομάδας για να δημιουργήσουν το κύρος της ηγεσίας.

### **Αντιληπτικές και Γνωσιακές Θεωρίες**

Η αρχική έμφαση στις αντιληπτικές και γνωστικές θεωρίες δόθηκε από τον Goffman (1959), ο οποίος ανέλυσε την κοινωνική συμπεριφορά ως δράμα. Πιο συγκεκριμένα ο Goffman, εκτίμησε την έννοια των ρόλων των μελών, των φαινομένων της ομάδας χρησιμοποιώντας όρους του ηθοποιού, του κοινού, της σκηνής και των παρασκηνίων.

Οι Quinn & Hall (1983), δημιούργησαν μια ολοκληρωμένη θεωρία στη βάση τέτοιων αντιληπτικών και γνωστικών διαστάσεων όπως είναι η ευελιξία έναντι του αρχηγικού ελέγχου και όπως είναι η εσωτερική εστίαση των αρχηγών έναντι της εξωτερικής.

Ο Carrier (1984) δόμησε γνωστικούς χάρτες για να εγκαταστήσει τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας αναφορικά με αυτές τις διαστάσεις. Για παράδειγμα, το χαρακτηριστικό της κυριαρχίας τοποθετείται σε μια υψηλή θέση και στην περίπτωση του ελέγχου και της εσωτερικής εστίασης.

Συνολικά, οι αντιληπτικές και γνωστικές θεωρίες έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Πρόσφεραν σημαντικά στοιχεία στην γνωστική ψυχολογία και στην εκπαίδευση της ηγεσίας.

## **Θεωρίες Απόδοσης (Attribution Theories)**

Σύμφωνα με τον Pfeffer (1977), κάθε αρχηγός και ακόλουθος φαίνεται να έχει τη δική του θεωρία για την ηγεσία. Αν θέλουμε να καταλάβουμε τη συμπεριφορά των αρχηγών ως άτομα πρέπει να ξεκινήσουμε προσπαθώντας να ανακαλύψουμε τι σκέφτονται αναφορικά με την κατάσταση βιώνει ένας ηγέτης.

Οι Green & Mitchell (1979) διαμόρφωσαν ένα μοντέλο με σκοπό να μελετήσουν τη διαδικασία απόδοσης των αρχηγών.

Αυτοί εξήγησαν ότι η συμπεριφορά του αρχηγού είναι αποτέλεσμα της ερμηνείας του αρχηγού για την επίδοση των ακολούθων του.

Έτσι αν υπάρξει χαμηλή επίδοση των υφισταμένων όπως είναι χαμηλή παραγωγικότητα, καθυστέρηση, μη τήρηση του χρονικού πλαισίου ή ακατάλληλη συμπεριφορά, τότε ο αρχηγός δημιουργεί μια θεωρία για τον υφιστάμενο του και την κατάσταση θεωρώντας ως αιτία για τα παραπάνω την ικανότητα της προσωπικότητας του υφιστάμενου ή την ανεπαρκή πληροφόρηση ή τη δυσκολία που εμπεριέχει το έργο.

Οι Meindl, Ehrlich, & Dukerich (1985), συμφώνησαν με τον Pfeffer και υποστήριξαν ότι υπάρχει μια τάση να αποδίδει περισσότερο την αιτία στον υφιστάμενο από ότι στις περιστάσεις της κατάστασης.

## **Επεξεργασία πληροφοριών (Information Processing)**

Βασιζόμενος στη θεωρία των Newell και Simon (1972), οι οποίοι εστίασαν την προσοχή τους σ' αυτό που ονόμασαν «περιοχή του προβλήματος» και περιλαμβάνει τους κωδικοποιημένους στόχους, την αρχική κατάσταση, τα ενδιάμεσα στάδια, τους κανόνες, τους περιορισμούς και άλλα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα έργο, ο Lord (1976) θεώρησε χρήσιμο να μελετήσει την κοινή περιοχή προβλήματος που μοιράζονται οι ηγέτες και οι ακόλουθοί τους όταν ασχολούνται με μια συνηθισμένη εργασία.

Για παράδειγμα, ο ηγέτης αναμένεται να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στο να προσανατολίσει την ομάδα ή να προσδιορίσει τα προβλήματα όταν το αντικείμενο εργασίας δεν έχει δομή.

Κοινωνικά συνθήματα και συμβολισμοί θεωρούνται σημαντικά στην κατανόηση του ρόλου του ηγέτη κατά την άσκηση του έργου του, όταν εφαρμόζεται η προσέγγιση της επεξεργασίας πληροφοριών. Η επεξεργασία των πληροφοριών περιλαμβάνει λειτουργίες όπως κωδικοποίηση, επιλεκτική προσοχή, κατανόηση, αποθήκευση στη μνήμη, συγκράτηση, ανάκληση πληροφοριών και αξιολόγηση. Τόσο η θεωρία όσο και οι μαρτυρίες δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των ηγετών βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε αυθόρμητη αναγνώριση.

Επιπλέον, η ηγεσία είναι ιεραρχικά οργανωμένη και οι αντιλήψεις και προσδοκίες των ακολούθων έχουν πολλά κοινά σημεία με τη συμπεριφορά των ηγετών (Lord, 1976, 1985, Lord, Binning, Rush, & Thomas, 1978).

### **Ανάλυση ανοιχτών συστημάτων (Open-systems Analysis)**

Η θεωρία της ανάλυσης ανοιχτών συστημάτων υπαινίσσεται μια πιο ευαίσθητη ματιά στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης στο οποίο συνευρίσκονται ηγέτες και υφιστάμενοι.

Για να μετατραπούν οι δαπάνες σε προϊόντα και άρα έσοδα για μια επιχείρηση πρέπει να εισρεύσουν στο σύστημα ενέργεια και πληροφορίες.

Στα ανοιχτά συστήματα, τα έσοδα λειτουργούν ως ανατροφοδότηση και αποτελούν κίνητρο για νέες δαπάνες. Μ' αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται όλο και πιο περίπλοκες σχέσεις μέσα στο σύστημα δημιουργώντας ένα επαναλαμβανόμενο κύκλο εισερχόμενων – εξερχόμενων δεδομένων. Αυτή η διαδικασία κυκλικής μετατροπής μπορεί να αυξηθεί σε ταχύτητα και ένταση. Οι ηγέτες και οι ακόλουθοί τους έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν περισσότερες πληροφορίες. Τα επίπεδα ενεργητικότητας μπορεί να αυξηθούν εφόσον επιλεγούν, ως ηγέτες και ακόλουθοι, άτομα με υψηλά κίνητρα ή όταν αυξηθεί η ενίσχυση που προκύπτει από την παραγωγικότητα της επιχείρησης (Katz & Kahn, 1966).

Οι Bass & Valenzi (1974) χρησιμοποίησαν τη συστημική θεωρία για να δημιουργήσουν ένα μοντέλο ανοιχτού συστήματος που αναλύει τις σχέσεις ηγέτη-ακόλουθου.

Σύμφωνα μ' αυτό το μοντέλο, τα συστήματα είναι ανοιχτά στο εξωτερικό περιβάλλον και ευαίσθητα στους περιορισμούς που επιβάλλονται απ' έξω. Το σύστημα εισάγει ενέργεια (δύναμη) και πληροφορίες απ' έξω, τα μετασχηματίζει και εξάγει αγαθά και υπηρεσίες.

Το μοντέλο των Bass & Valenzi (Bass, 1976) εισηγείται την άποψη ότι το αν οι ηγέτες έχουν την τάση να ασκούν εξουσία στους υφιστάμενούς τους, να διαπραγματεύονται μαζί τους, να τους συμβουλεύουν, να συμμετέχουν στη διαδικασία ή να εξουσιοδοτούν άλλους για να ασκήσουν ηγεσία, εξαρτάται από τις αντιλήψεις τους σε σχέση με τα δεδομένα που εισάγονται στο σύστημα και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σ' αυτό.

Ο ηγέτης και η ομάδα εργασίας αποτελούν ένα ανοιχτό σύστημα εισαγόμενων δεδομένων (οργάνωση, εκτέλεση έργου και ομαδική εργασία), ενδοοργανισμικών σχέσεων (ενέργεια και πληροφορίες) και εξαγόμενων δεδομένων (παραγωγικότητα και ικανοποίηση).

Για παράδειγμα, το μοντέλο των Bass-Valenzi προϋποθέτει ότι οι ηγέτες θα έχουν την τάση να ασκούν εξουσία όταν αντιληφθούν ότι διαθέτουν περισσότερη δύναμη και πληροφόρηση από τους υφιστάμενούς τους.

Θα έχουν ρόλο περισσότερο συμβουλευτικό όταν αντιληφθούν ότι έχουν μεν τη δύναμη, αλλά οι υφιστάμενοί τους έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να επιλύσουν το πρόβλημα της ομάδας.

Θα εξουσιοδοτήσουν άλλους στην άσκηση ηγεσίας όταν αντιληφθούν ότι οι υφιστάμενοί τους διαθέτουν και τη δύναμη και την πληροφόρηση, και θα διαπραγματεύονται περισσότερο όταν καταλάβουν ότι έχουν τις πληροφορίες, αλλά όχι τη δύναμη να τις αξιοποιήσουν.

### **Ορθολογιστική – Αφαιρετική προσέγγιση (Rational – Deductive Approach)**

Οι Vroom & Yetton (1974) συνέδεσαν με ορθολογιστικό τρόπο κάποια αποδεκτά γεγονότα που αφορούν την ηγεσία σε μια περιγραφή του τρόπου άσκησης ηγεσίας που πιθανολογείται ότι θα έχει επιτυχή αποτελέσματα.

Έθεσαν δέκα ερωτήσεις τις οποίες οι ηγέτες θα έπρεπε να κάνουν στον εαυτό τους με σκοπό να αποφασίσουν αν απλώς θα κατευθύνουν τους υφιστάμενούς τους στη λήψη αποφάσεων ή θα συμμετέχουν σ' αυτήν και αν θα το κάνουν με κάθε υφιστάμενο ατομικά ή με ολόκληρη την ομάδα ταυτόχρονα.

Ουσιαστικά, υποστήριξαν ότι οι ηγέτες αναμένεται να έχουν κατευθυντικό ρόλο όταν είναι σίγουροι ότι ξέρουν τι πρέπει να γίνει και όταν οι υφιστάμενοί τους δεν έχουν αυτήν τη γνώση. Επιπλέον, σ' αυτήν την περίπτωση, οι υφιστάμενοι θα δεχθούν την απόφαση που πήρε ο προϊστάμενός τους.

Ωστόσο, αν οι υφιστάμενοι έχουν περισσότερη πληροφόρηση από τον προϊστάμενο, αν η συναίνεση και η αφοσίωσή τους είναι μέγιστης σπουδαιότητας, και αν είναι άτομα έμπιστα που ενδιαφέρονται πραγματικά για τα συμφέροντα της επιχείρησης, ο ηγέτης οφείλει να συμμετέχει στις εργασίες της ομάδας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

### **1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ο ηγέτης διαδραματίζει 3 βασικούς ρόλους. Στόχος του είναι α) να καθορίσει το έργο και να καταστήσει σαφή τα καθήκοντα των μελών της ομάδας, β) να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ώστε να επιτύχει το έργο, γι' αυτό οφείλει να εξασφαλίσει την πραγματοποίηση του στόχου, καθώς αν δεν συμβεί αυτό, επέρχεται απογοήτευση, δυσαρμονία, κακή κριτική και τελικά διάσπαση της ομάδας, και γ) να διατηρήσει αποδοτικές σχέσεις ανάμεσα στον ίδιο και τα μέλη της εργασιακής ομάδας και ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζόμενους.

Αυτές οι σχέσεις καθίστανται αποδοτικές όταν συμβάλλουν στην επιτυχή έκβαση του έργου. Ορισμένοι ηγέτες επικεντρώνονται στην ενίσχυση του ηθικού της ομάδας και του πνεύματος ομόνοιας ενόψει του κοινού στόχου, κι άλλοι δίνουν έμφαση στη δημιουργία κινήτρων για την καλύτερη δυνατή επίτευξη του στόχου της ομάδας.

Ανάλογα με το ρόλο που διαδραματίζει ο ηγέτης διαμορφώνεται και μια διαφορετική σχέση ανάμεσα σ' αυτόν και στους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα να διαφοροποιείται και η μορφή της ηγεσίας που ασκείται. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διακρίνουμε τις ακόλουθες μορφές ηγεσίας:

#### **1.3.1. Υπηρετική ηγεσία (servant leadership)**

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αρχικά αναφέρθηκε από τον Greenleaf (1970, 2006).

Πρόκειται για εκείνο τον τύπο ηγεσίας όπου ο ηγέτης υπηρετεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας με προσδοκόμενο αποτέλεσμα την ικανοποίηση όλων των αναγκών τους καθώς και τη δέσμευσή τους για συνεισφορά στην καλυτέρευση του κοινωνικού πλαισίου. Ο συγκεκριμένος ηγέτης, λοιπόν, δεν κινητοποιείται με μοχλό το προσωπικό συμφέρον, αλλά τη συνεισφορά στους άλλους.

Σύμφωνα με τους Farling et al (1999), Graham (1991), Polis (2002), Send, Jaya & Sarros (2002), τα παρακάτω είναι τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τον συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας (Barbuto & Wheeler, 2006):

- Ακρόαση (listening): η συγκεκριμένη διάσταση περιγράφεται ως η ικανότητα κάποιου να ακούει και να εκτιμά τις ιδέες των άλλων. Είναι με άλλα λόγια η ενεργητική αποδοχή των απόψεων και προτάσεων των εργαζομένων (Spears, 1995).

Οι Johnson και Bechler (1998) βρήκαν σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα σ' αυτή τη διάσταση και στην εμφάνιση της ηγεσίας.

- **Ενσυναίσθηση (empathy):** η έννοια της ενσυναίσθησης δεν αποτελεί ένα απλό άκουσμα, αλλά την ικανότητα τοποθέτησης του εαυτού στη θέση του άλλου. Οι Wolf, Pescosolido & Druskat (2002) βρήκαν ότι η ενσυναίσθηση είναι ένα συστατικό – κλειδί της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο καθιστά ικανή τη γνωστική διαδικασία, καθώς υπάρχει κατανόηση των συναισθημάτων και αναγκών των άλλων.

- **Θεραπεία (healing):** όταν οι άνθρωποι έχουν ελπίδες, όνειρα, σχέσεις που αποτυγχάνουν ή τελειώνουν, τότε η συναισθηματική θεραπεία βοηθάει στην αντιμετώπιση του πόνου (Spears, 1995). Η συγκεκριμένη διάσταση αποτελεί μια από τις σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης για να ασκήσει αποτελεσματικά το έργο του. (Dacher 1999, Sturnick 1998).

Σύμφωνα με τον Weymes (2003), ο πρωταρχικός σκοπός της άσκησης ηγεσίας είναι η επίδραση στα συναισθήματα των μελών της εργασιακής ομάδας με σκοπό να δημιουργηθεί η συναισθηματική καρδιά της επιχείρησης.

- **Ενημερότητα (awareness):** η διάσταση αυτή αναφέρεται στην οξύνοια του ηγέτη, ο οποίος είναι ικανός να συγκεντρώνει στοιχεία από το περιβάλλον (Barbuto & Wheeler 2002). Επιπλέον, η συγκεκριμένη διάσταση διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο ως ένα συστατικό στα περισσότερα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Barling, Slater & Kalloway 2000), (Caruso, Mayer & Salovey 2002). Εν συντομία, αυτή η ικανότητα βοηθά τον ηγέτη να παρατηρεί τι συμβαίνει, συγκεντρώνοντας ενδείξεις από το περιβάλλον.

- **Πειθώ (persuasion):** οι ηγέτες χρησιμοποιούν την πειθώ χωρίς να βασίζονται στην επίσημη εξουσία ή στη νόμιμη δύναμη (Barbuto & Wheeler 2002). Οι Fable και Yulk (1992) υποστήριξαν ότι η πειθώ μέσω της λογικής οδηγεί σε θετικότερα αποτελέσματα από ότι οι στρατηγικές όπως η πίεση, ο συνασπισμός και τα ανταλλάγματα.

Συμπερασματικά η πειθώ είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους άλλους χρησιμοποιώντας μέσα που δεν έχουν να κάνουν με την επίσημη εξουσία.

- **Εννοιολόγηση (conceptualization):** η ικανότητα αντίληψης του ηγέτη ενθαρρύνει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να χρησιμοποιούν νοητικά μοντέλα, εμβαθύνοντας τις σκέψεις τους, καθώς επίσης επεκτείνει τις δημιουργικές διαδικασίες (Barbuto & Wheeler 2002<sup>21</sup>, Spears 1995). Σύμφωνα με τους Awamleh και Gardner (1999), το περιεχόμενο του οράματος του ηγέτη, καθώς και η πραγματοποίησή του σχετίζονται με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της

---

<sup>21</sup> Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002), "Becoming a servant leader: Do you have what it takes? NebGuide G02 – 1481 – A", Lincoln: University of Nebraska Cooperative Extension. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]



επιχείρησης. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Towler (2005) βρήκε ότι η ικανότητα δημιουργίας οράματος είναι στοιχείο πρόβλεψης της επίδοσης του ηγέτη.

- Διορατικότητα (foresight): οι ηγέτες που έχουν διορατικότητα προβλέπουν το μέλλον του οργανισμού και των μελών του (Barbuto & Wheeler 2002, Spears 1995). Στην ίδια γραμμή πλεύσης κινείται και η άποψη του Avolio (1999), σύμφωνα με την οποία η ικανότητα του ηγέτη να διαβλέπει το μέλλον του οργανισμού είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον, εκτός από τις γνώσεις, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν την κατάλληλη μέθοδο μέσω της οποίας θα οδηγήσουν μελλοντικά τα μέλη της ομάδας σε σωστές ενέργειες.

- Επιστασία (stewardship): στην έννοια της επιστασίας εμπλέκεται η προετοιμασία του οργανισμού και των μελών του για σημαντική προσφορά στην κοινωνία (Barbuto & Wheeler 2002).

Οι ηγέτες, λοιπόν, σ' αυτήν την περίπτωση ζητούν να ικανοποιήσουν κυρίως τις ανάγκες της κοινωνίας και όχι του οργανισμού (Brief & Motowidlo 1986).

- Ανάπτυξη (growth): ο όρος ανάπτυξη ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης των αναγκών των άλλων, γεγονός που παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Greenleaf (1996) υπογραμμίζει ότι ένα από τα σημαντικά αποτελέσματα της υπηρετικής ηγεσίας είναι ότι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αναπτύσσονται σε θετική κατεύθυνση.

- Δημιουργία κοινότητας (community building): οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να έχουν τη μορφή κοινοτήτων αν οι άνθρωποι δεσμεύονται μεταξύ τους, μαθαίνουν να επικοινωνούν και συζητούν τα ζητήματα που τους αφορούν (Peck, 1998). Σύμφωνα με τους Goffee και Jones (2001), η ύπαρξη ισχυρής κοινότητας είναι αναγκαία για τα μέλη της ομάδας, ώστε να δημιουργηθεί δέσμευση με τον αρχηγό. Συμπερασματικά, η ύπαρξη κοινότητας συμβάλλει στη δέσμευση των μελών της ομάδας καθώς και στη δημιουργία ταυτότητας για τον οργανισμό.

### **1.3.2. Πνευματική ηγεσία (spiritual leadership)**

Ο όρος πνευματική ηγεσία μπορεί να οριστεί αν συμπεριλάβουμε σ' αυτόν έννοιες όπως αξίες, στάσεις, συμπεριφορές, οι οποίες είναι αναγκαίο να κινητοποιούν εσωτερικά τον εαυτό μας και τους άλλους, με σκοπό να υπάρξει πνευματική επιβίωση μέσα από δυο διαδικασίες:

α) αυτήν της προσφοράς που νοηματοδοτεί τη ζωή ενός ατόμου, και

β) της ένταξης του ατόμου σε κοινωνικές και πολιτισμικές δομές με σκοπό να ικανοποιηθεί μια θεμελιώδης ανάγκη του που δεν είναι άλλη από το να τον κατανοήσουν και να τον εκτιμήσουν (Pfeffer, 2003),.

Οι συγκεκριμένες διαδικασίες όμως δεν επιτυγχάνονται απλά, αλλά απαιτούν κάποια συγκεκριμένα στοιχεία:

- Τη δημιουργία ενός οράματος στα μέλη της ομάδας, γεγονός που θα δώσει στη ζωή τους πραγματικό νόημα και θα την κάνει να διαφέρει.
- Τα μέλη της ομάδας φροντίζουν, ενδιαφέρονται και εκτιμούν τον εαυτό τους και τους άλλους, νιώθοντας έτσι ενταγμένοι σε ομάδα.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν αναλυτικά κάποιοι όροι ώστε να γίνει ακόμα πιο κατανοητό το περιεχόμενο αυτής της μορφής ηγεσίας:

- Όραμα (vision): γενικά το όραμα είναι σημαντικό για τον οργανισμό, αρκεί να είναι καθαρό και να αφορά το εγγύς μέλλον. Η έννοια του οράματος μπορεί να ορισθεί ως εξής: «έχει να κάνει με την εικόνα του μέλλοντος, με κάποια σαφή ή ασαφή σχόλια πάνω στην προσπάθεια που κάνουν οι άνθρωποι για να δημιουργήσουν το μέλλον» (Kotter, 1996).

Το όραμα λοιπόν επιτελεί 3 επιμέρους λειτουργίες: αρχικά, διευκρινίζει τη γενική κατεύθυνση της αλλαγής, επιπλέον, απλοποιεί τις χιλιάδες λεπτομερείς αποφάσεις συντελώντας στο γρήγορο και αποτελεσματικό συντονισμό των ενεργειών των ατόμων.

Μια ακόμη λειτουργία του είναι ότι το όραμα περιγράφει το ταξίδι του οργανισμού και τις αιτίες που ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν να το κάνουν.

- Αλτρουιστική αγάπη (altruistic love): η έννοια της αλτρουιστικής αγάπης στα πλαίσια της πνευματικής ηγεσίας έχει να κάνει με μια αίσθηση ολοκλήρωσης, αρμονίας και ευζην, τα οποία παράγονται μέσω της φροντίδας, του ενδιαφέροντος και της εκτίμησης για τον εαυτό μας και για τους άλλους. Μέσα λοιπόν από το συγκεκριμένο όρο προκύπτουν αξίες, όπως η υπομονή, η ευγένεια, η έλλειψη ζήλειας, η συγχώρεση, η ανθρωπιά, ο αυτοέλεγχος, η εμπιστοσύνη, η πίστη και η ειλικρίνεια.

Η αλτρουιστική αγάπη, μέσα από όλα αυτά τα θετικά συναισθήματα, έχει μια τέτοια δύναμη ώστε να ξεπερνιούνται μέσω αυτής οι επιρροές που ασκούν τα αρνητικά συναισθήματα, όπως:

- ο φόβος: κάποιες διαστάσεις του είναι το άγχος, η στενοχώρια, το δέος,
- ο θυμός: κάποιες διαστάσεις του είναι η εχθρικήτητα, η ζήλεια, ο φθόνος,
- η αίσθηση αποτυχίας: η αποθάρρυνση, η καταθλιπτική διάθεση και ποικίλα ενοχικά συναισθήματα που οδηγούν στην αυτοκαταστροφή
- η υπερηφάνεια: η προκατάληψη, ο εγωισμός, η έπαρση.

Μια ακόμα διάσταση της αλτρουιστικής αγάπης καθίσταται φανερή και σε προσωπικό επίπεδο, καθώς αφορά στα συναισθήματα της χαράς, της ηρεμίας, της γαλήνης, τα οποία αποτελούν πηγές περαιτέρω παραγωγικότητας, υψηλής δέσμευσης με τον οργανισμό καθώς και μείωσης του επιπέδου άγχους.

Μια τελική όψη της αλτρουιστικής αγάπης περιλαμβάνει την έννοια της κουλτούρας και συγκεκριμένα το σύνολο των αξιών, των συμπερασμάτων, των τρόπων σκέψης που ασπάζονται τα μέλη της ομάδας και τα μεταλαμπαδεύουν στα καινούρια μέλη της (Jones, 1995).

▪ Ελπίδα / πίστη (hope/faith): η ελπίδα ορίζεται ως η βεβαιότητα για πράγματα που ελπίζουμε, η πεποίθηση για πράγματα που δεν βλέπουμε. Η πίστη είναι κάτι περισσότερο από την ελπίδα ή την προσδοκία για κάτι επιθυμητό. Είναι η πεποίθηση ότι ένα γεγονός αναπόδεικτο από φυσικά τεκμήρια είναι αλήθεια. Η πίστη προσθέτει βεβαιότητα στην ελπίδα, είναι η σταθερή πίστη σε κάτι για το οποίο δεν υπάρχει απόδειξη. Δεν είναι απλώς μια ευχή, αλλά στηρίζεται σε αξίες, στάσεις, συμπεριφορές, οι οποίες καταδεικνύουν απόλυτη βεβαιότητα και σιγουριά ότι αυτό που αναμένεται και επιθυμείται θα επιτευχθεί.

Οι άνθρωποι με ελπίδα και πίστη έχουν ένα όραμα πάνω στο πού θα κινηθούν και με ποιο τρόπο, επιθυμώντας να αντιμετωπίσουν τις αντιθέσεις, να ξεπεράσουν τις δυσκολίες και τα προβλήματα προκειμένου να εκπληρώσουν το σκοπό τους (MacArthur, 1998). Η πίστη και η ελπίδα είναι λοιπόν η πηγή της πεποίθησης ότι το έργο θα ολοκληρωθεί.

### **1.3.3. Ηγεσία που βασίζεται σε ηθικές βάσεις (ethical leadership)**

Σύμφωνα με τους Kanungo, Mendonca (1996, 1998) οι 3 βασικές διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

- α) το κίνητρο του ηγέτη, (leader's motivation)
- β) οι στρατηγικές επιρροής του ηγέτη, (leader's influence strategies)
- γ) ο χαρακτήρας του ηγέτη (leader's character)

Κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις παραπέμπει σε 3 έννοιες αντίστοιχα, της συναδελφικότητας, της δύναμης και της επίτευξης (McClelland & Burnhom, 1995).

Ο σκοπός των ηγετών που ασκούν το ρόλο τους με βάση τις ηθικές αρχές είναι το όφελος των άλλων ακόμα κι αν υπάρχει προσωπικό κόστος. Η ανάγκη για συναδέλφωση εκδηλώνεται με δύο τρόπους:

- α) την εξασφάλιση της συναδελφικότητας (affiliative assurance)
- α) το συναδελφικό ενδιαφέρον (affiliative interest).

Από μια πλευρά λοιπόν, εκείνοι οι ηγέτες που οδηγούνται από την ανάγκη για εξασφάλιση της συναδελφικότητας βιώνουν προσωπική ανασφάλεια, δημιουργούν σχέσεις για να προστατεύσουν τους εαυτούς τους και δεν παρέχουν αρνητική ανατροφοδότηση στους υφισταμένους τους. Όλα αυτά μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους κάνοντάς τους να αισθάνονται έλλειψη θάρρους και έλλειψη ευθύνης.

Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες που εκδηλώνουν συναδελφικό ενδιαφέρον κάνουν παρεμβάσεις που είναι προσανατολισμένες στο καθήκον, παρέχουν πληροφορίες και αναγνωρίζουν την ικανότητα των υφισταμένων να επιλύουν προβλήματα.

Επίσης, ένα ακόμα στοιχείο που διαφοροποιεί τους «ηθικούς» ηγέτες είναι το είδος της δύναμης που χρησιμοποιεί ο καθένας, καθώς κάποιοι απ' αυτούς προτάσσουν την προσωπική δύναμη, ενώ άλλοι τη θεσμική δύναμη.

Χρησιμοποιώντας την προσωπική τους δύναμη, οι ηγέτες εκμεταλλεύονται τους άλλους, γίνονται αναίσθητοι στις ανάγκες των μελών της ομάδας και ζητούν απ' αυτούς απόλυτη συμμόρφωση. Αντιθέτως, όσοι προτάσσουν τη θεσμική δύναμη διαθέτουν αυτοπειθαρχία, συναισθηματική ωριμότητα και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι.

Γενικά, οι ηγέτες με ηθικές βάσεις προσπαθούν να ενσωματώσουν τις ηθικές αρχές στα πιστεύω τους και στη συμπεριφορά τους, επιδεικνύουν υψηλή δέσμευση στους στόχους, προσοχή, υπομονή, επιμονή και υπερηφάνεια.

#### **1.3.4. Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)**

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας δομείται γύρω από 4 διαστάσεις. Μέσα από την παρουσίαση αυτών των διαστάσεων θα γίνει φανερό η διάκριση ανάμεσα στην αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία (authentic transformational leadership) και στην ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία (pseudo-transformational leadership) (Bass, 1985).

##### **Ακολουθούν οι 4 διαστάσεις:**

**α. Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence):** αν η μορφή της ηγεσίας είναι μετασχηματιστική, τότε το χάρισμα (charisma) ή η εξιδανικευμένη επιρροή της περιέχει στοιχεία οράματος, το οποίο εμπνέει εμπιστοσύνη και περιέχει υψηλά επίπεδα άμιλλας. Μια πρώτη διαφορά ανάμεσα στην αυθεντική και στην ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία έχει να κάνει με τις αξίες που εξιδανικεύονται. Η αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία κάνει λόγο για παγκόσμια αδελφότητα, ενώ η ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία θέτει ένα διαχωρισμό στις αξίες ανάμεσα στις αξίες μας και στις αξίες τους, θεωρώντας ότι εμείς έχουμε έμφυτα καλές αξίες, ενώ αυτοί δεν έχουν.

Επιπλέον, οι ψευδο-ηγέτες είναι εκείνοι που ζητούν δύναμη και διασφαλίζουν τη θέση τους μέσα από όσα έχουν καταφέρει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Είναι

παραδομένοι στη δύναμη της φαντασίας και της επιτυχίας, παροτρύνοντας όλους να τους εμπιστευθούν, αλλά τελικά αποδεικνύονται ανάξιοι εμπιστοσύνης. Οι ψευδο-ηγέτες είναι εκείνα τα πρόσωπα που θεωρούν τους εαυτούς τους αξιόπιστους και υποστηρικτικούς όσον αφορά στην αποστολή του οργανισμού, παρόλα αυτά αποδεικνύονται ασυνεπείς και αναξιόπιστοι.

**β. Εμπυχωτική κινητοποίηση (inspirational motivation):** η εμπυχωτική κινητοποίηση παρέχει στα μέλη της ομάδας προκλήσεις περνώντας τους το μήνυμα ότι οι στόχοι, τα οράματα που μοιράζονται αξίζει να επιτευχθούν.

Οι πραγματικοί ηγέτες με την εμπυχωτική κινητοποίηση επικεντρώνονται στο καλό των ανθρώπων, στην αρμονία τους, στην καλοσύνη τους και γενικά σε καταστάσεις με θετικό στόχο. Αντιθέτως, οι ψευδο-ηγέτες επικεντρώνονται στο κακό, δηλαδή σε διαμονικά σχέδια, σε συνωμοσίες, δολοπλοκίες, μη πραγματικούς κινδύνους, δημιουργώντας έτσι κλίμα υπεκφυγής, ανειλικρίνειας και ανασφάλειας.

**γ. Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation):** η έννοια της διανοητικής διέγερσης ενσωματώνει μια ανοιχτή δομή που αποτελείται από τη δυναμική εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης, από το σχεδιασμό του οράματος, καθώς και τα πρότυπα εκτέλεσης του έργου. Αυτή η «ανοιχτή κατασκευή» έχει μια διαυγή και εμπυχωτική διάσταση βοηθώντας τα μέλη της ομάδας να βγάλουν συμπεράσματα και να εφεύρουν πιο δημιουργικές λύσεις για τα προβλήματα.

Η διανοητική διέγερση των ψευδο-ηγετών διέπεται από μια εντελώς διαφορετική λογική η οποία οδηγεί σε λανθασμένα συμπεράσματα και στην αβεβαιότητα. Δίνουν βαρύτητα στη δύναμη της εξουσίας υποτιμώντας τη δύναμη της λογικής. Αποκτούν κύρος από τις ιδέες των άλλων, όμως στη συνέχεια δημιουργούν αποδιοπομπαίους τράγους για να δικαιολογήσουν την αποτυχία.

**δ. Ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration):** η συγκεκριμένη διάσταση τονίζει τις έννοιες του αλτρουισμού και της ανθρωπιάς. Ο αυθεντικός ηγέτης συμπεριφέρεται σε κάθε μέλος της ομάδας ως ξεχωριστό άτομο παρέχοντάς του ευκαιρίες ανάπτυξης, καθώς το μέλημά του δεν είναι άλλο από την προσωπική εξέλιξη των μελών της ομάδας.

Αντιθέτως, οι ψευδο-ηγέτες ενδιαφέρονται κυρίως για τη διατήρηση της εξάρτησης των υφισταμένων τους απαιτώντας απ' αυτούς τυφλή υπακοή. Έχουν στόχο να ενισχύσουν την προσωπική τους φήμη, τηρώντας την απαιτούμενη απόσταση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, διαμορφώνοντας έτσι μια σχέση που έχει τη μορφή παιδιού-γονέα.

### **ε. Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)**

Η συγκεκριμένη μορφή δομείται γύρω από 4 διαστάσεις που είναι οι ακόλουθες (Bass, 1985):

α) Έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward): οι ηγέτες δεσμεύονται σε μια απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους. Βέβαια, για να υπάρχει ανταμοιβή έχει προηγηθεί διευκρίνιση των απαιτήσεων, ανταλλαγή υποσχέσεων και πόρων, αμοιβαίες συμφωνίες, παροχή βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος, παροχή συστάσεων για την όσο το δυνατόν καλύτερη εκτέλεση των έργων από την υπόλοιπη ομάδα.

β) Ενεργητική διαχείριση (active management): οι ηγέτες παρακολουθούν την επίδοση της ομάδας και αναλαμβάνουν δράση με δυναμικό τρόπο, αν συμβαίνει κάτι το οποίο μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις προσδοκίες που έχουν τεθεί. Επίσης, οι ηγέτες ενισχύουν τους κανόνες για να αποφευχθούν τα λάθη.

γ) Παθητική διαχείριση (passive management): οι ηγέτες αποτυγχάνουν να επέμβουν μέχρι το πρόβλημα να γίνει σοβαρό. Θα αναλάβουν δράση όταν οι συνέπειες των λαθών τους γίνουν αντιληπτές.

δ) Ηγεσία τύπου 'laissez – faire': είναι πιθανόν μια διάσταση που δεν περιέχει την έννοια της ηγεσίας, είτε πρόκειται για έναν ηγέτη που αποφεύγει να αναλάβει τις ευθύνες του, ή είναι απών όταν η παρουσία του είναι αναγκαία, ή αποτυγχάνει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της ομάδας και τέλος δεν εκφράζει τις απόψεις του σε σημαντικά ζητήματα.

### **στ. Υποστηρικτική ηγεσία (supportive leadership)**

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας περιλαμβάνει προσφορά θετικής ανατροφοδότησης στα μέλη της ομάδας, καθώς και αναγνώριση των επιτευγμάτων τους.

Με την υιοθέτηση της συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας, οι ηγέτες εκφράζουν την εμπιστοσύνη τους αναφορικά με τις ικανότητες των ατόμων να δρουν αποτελεσματικά και να πετυχαίνουν τους στόχους, ανταποκρινόμενοι θετικά στις προκλήσεις που τους έχουν τεθεί.

Η υποστηρικτική ηγεσία είναι ωφέλιμη όχι μόνο για το άτομο, αλλά και για ολόκληρη την ομάδα (Katzenbach & Smith, 1983).

### **ζ. Χαρισματική ηγεσία (charismatic leadership)**

Έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρείας συζήτησης αν η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αποτελεί ένα ξεχωριστό κομμάτι ή αν είναι μια από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με τους Shamir, House & Arthur<sup>22</sup> (1992) η άσκηση χαρισματικής ηγεσίας επιφέρει τις ακόλουθες συνέπειες:

- 1) Αρθρώνεται ένα ιδεολογικό όραμα, ένα όραμα που ορίζει ένα καλύτερο μέλλον με όρους που έχουν να κάνουν με τις ανθρώπινες αξίες όπως είναι η ειρήνη, η ελευθερία, η τάξη, η ισότητα, αλλά και με τα ηθικά δικαιώματα των μελών της ομάδας.
- 2) Αναφέρεται σε μακρινούς παρά σε κοντινούς στόχους.
- 3) Επικοινωνούνται μηνύματα τα οποία περιέχουν συχνές αναφορές σε αξίες και σε ηθικές δεσμεύσεις που απευθύνονται τόσο στη συλλογική ταυτότητα, όσο και στην ατομική αξία.
- 4) Εκφράζονται υψηλές προσδοκίες αναφορικά με την απόδοση της ομάδας.
- 5) Εκφράζεται ένας υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης για την ικανότητα των μελών της ομάδας να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες.
- 6) Επιδεικνύονται συμπεριφορές οι οποίες εγείρουν ασυνείδητες δυνάμεις και κάποια συναδελφικά μοτίβα που είναι σχετικά με την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Γενικά, όπως φαίνεται, η χαρισματική ηγεσία έχει μια θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη και των μελών της ομάδας, καθώς και στην ικανοποίηση που βιώνουν και στα κίνητρα που τους ενεργοποιούν.

#### **1.4 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που απασχολεί το χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, ο οποίος επιφορτίζεται με τη χάραξη στρατηγικής, με την οριοθέτηση στόχων, με την κινητοποίηση των μελών της ομάδας, αλλά κυρίως με τη διαμόρφωση μιας γενικότερης «κουλτούρας» που θα οδηγήσει τα μέλη της εργασιακής ομάδας στην παραγωγή αποτελέσματος.

Ο τρόπος που ο κάθε ηγέτης προχωράει στην άσκηση των ρόλων του και στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος διαφέρει. Έτσι λοιπόν, δημιουργούνται 6

---

22

138. Shamir, B., R. J. House, & M. Artthur. (1992), "The motivational effects of charismatic leadership", *Organizational Science* (in press). [In House R. J., & Howell, J. M. (1992). *Personality and charismatic leadership*. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81 – 108.]

διαφορετικοί τύποι άσκησης ηγεσίας που θα αναλυθούν στη συνέχεια (Goleman, 2000).

Υπάρχουν έξι τύποι ηγεσίας, αλλά μόνο οι τέσσερις από αυτούς φαίνεται να έχουν συστηματικά θετικά αποτελέσματα και να διαμορφώνουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα.

#### **1.4.1. Καταναγκαστικός τύπος ηγεσίας (coercive style of leadership)**

Συνήθως αυτός ο τύπος ηγεσίας παίρνει πολύ σκληρές αποφάσεις. Παραδείγματα τέτοιων αποφάσεων είναι η περικοπή θέσεων εργασίας, η πώληση τμημάτων της εταιρείας, η αυταρχική συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους, κλπ.

Αυτή η καταναγκαστική – αυταρχική συμπεριφορά οδηγεί σε:

- χαμηλό ηθικό των εργαζομένων
- αυξημένο αριθμό αποχωρήσεων στελεχών
- κλίμα εκφοβισμού και τρομοκρατίας
- αδυναμία λήψης αποφάσεων από τους υφισταμένους, καθώς οι αποφάσεις επιβάλλονται από τους προϊστάμενους και μόνο

Οι εργαζόμενοι υπό την επιρροή ενός τέτοιου τύπου ηγεσίας, χάνουν την αίσθηση της ευθύνης για την εργασία τους, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, γίνονται μνησικάκοι και αρνούνται να συνεισφέρουν από μόνοι τους.

Το σύστημα αμοιβών καταστρέφεται και το μοναδικό κίνητρο για εργασία είναι τα χρήματα και όχι η ικανοποίηση απ' αυτήν. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι αποξενώνονται από την εργασία τους.

Ο τύπος αυτός ηγεσίας πρέπει να εφαρμόζεται με μεγάλη προσοχή και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

Η ηγεσία αυτή μπορεί να φέρει μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και γι' αυτό χρησιμοποιείται σε έκτακτες και επείγουσες καταστάσεις. Ενδείκνυται όταν είναι αναγκαίο να γίνουν γρήγορες αλλαγές στη δομή μιας εταιρείας, με σκοπό να αποτραπούν αρρωστημένες συνήθειες, να αφυπνιστεί η οργάνωση της εταιρείας, ώστε αυτή να περισωθεί.

Αντιθέτως, ο τύπος αυτός ηγεσίας δεν ενδείκνυται για μακροχρόνια εφαρμογή, καθώς το μειωμένο ηθικό των εργαζομένων και η έλλειψη ευαισθησίας θα επιφέρουν καταστροφικά αποτελέσματα.

#### **1.4.2. Εξουσιαστικός τύπος (Authoritative style)**



Ο τύπος αυτός ηγεσίας είναι από τους πιο αποτελεσματικούς και μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλες τις συνθήκες-καταστάσεις που συναντώνται στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερως όταν αυτές είναι προβληματικές.

Ο τύπος αυτός ηγέτη έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- είναι οραματιστής,
- κινητοποιεί τους εργαζόμενους,
- κάνει αντιληπτό το ρόλο των εργαζομένων,
- εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση από τους εργαζόμενους όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας,
- προσδιορίζει σαφείς κανόνες για όλους,
- ενημερώνει συστηματικά τους εργαζόμενους για την απόδοσή τους σε σχέση πάντα με τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας,
- διαθέτει ένα πολύ ξεκάθαρο σύστημα αμοιβών,
- είναι σχετικά ευέλικτος,
- έχει τον τελευταίο λόγο, αλλά δίνει αρκετά περιθώρια στους υφιστάμενους να εκφράσουν την άποψή τους και να πάρουν αποφάσεις,
- δίνει περιθώρια για καινοτομίες, πειραματισμούς και επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα.

Σε κάθε περίπτωση, αυτός ο τύπος ηγεσίας ενδείκνυται για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι για βραχυπρόθεσμα.

#### **1.4.3. Συναδελφικός τύπος (Affiliative style)**

Πρόκειται για τον τύπο ηγεσίας που προτάσει τα άτομα και τα συναισθήματά τους πάνω από τους στόχους και τα καθήκοντα απέναντι στην εργασία. Ενδιαφέρεται περισσότερο να εξασφαλίσει ευτυχία στους εργαζόμενους και να διατηρήσει την αρμονία μεταξύ τους.

Εξασφαλίζει ισχυρές συναισθηματικές σχέσεις και στη συνέχεια απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα αυτών των σχέσεων και στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

Ο τύπος αυτός ηγεσίας έχει θετικά αποτελέσματα στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Με βάση όλα αυτά τα στοιχεία, στην ομάδα δημιουργείται ένα κλίμα ανάπτυξης ιδεών και ανταλλαγής απόψεων καθώς και έμπνευσης της ομάδας και του κάθε μέλους της χωριστά. Αυξάνεται η ευελιξία, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, καλλιεργείται η διάθεση για καινοτομίες και για ανάληψη ρίσκων. Οι αυστηροί κανόνες σχεδόν απουσιάζουν και οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά.

Αυτός ο τύπος ηγεσίας προσφέρει άπλετα θετική αναγνώριση. Αυτή η αναγνώριση επενεργεί θετικά και κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Ο συναδελφικός ηγέτης είναι ο πιο ικανός στο χτίσιμο της ομάδας και των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της, και κατά βάση στηρίζει τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας του στις αρμονικές σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Επιπλέον, είναι ανοιχτός στην επικοινωνία του μαζί τους ακόμα και σε πολύ προσωπικά θέματα.

Εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, ο τύπος αυτός ηγεσίας παρουσιάζει και αδυναμίες κυρίως στην επίτευξη υψηλής απόδοσης. Ενδείκνυται κυρίως όταν απαιτείται η δημιουργία ομάδας, η ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, η βελτίωση της επικοινωνίας και η επανάκτηση της εμπιστοσύνης.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει μεταξύ άλλων είναι ότι αδυνατεί να βελτιώσει χαμηλές αποδόσεις και να πείσει τους εργαζόμενους ότι δεν ανέχεται τη μετριότητα. Επιπλέον, επειδή αυτή η ηγεσία δεν δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται από μόνοι τους να επιλέγουν τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών.

Αυτού του είδους οι κατευθύνσεις είναι απαραίτητες ειδικά στην περίπτωση που πρέπει να εκτελεστούν πολύπλοκες εργασίες.

Εάν δεν ληφθούν υπ' όψιν οι παραπάνω αδυναμίες αυτού του τύπου ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία.

Για το λόγο αυτό, συνιστάται ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών αυτού του τύπου ηγεσίας με κάποια χαρακτηριστικά της εξουσιαστικής ηγεσίας.

Συγκεκριμένα, όταν ο συναδελφικός τύπος ηγεσίας καθορίσει το όραμά του και προσδιορίσει σαφώς τους στόχους και τα πρότυπα εργασίας, θα οδηγήσει την εκάστοτε επιχείρηση σε θετικότερα αποτελέσματα.

#### **1.4.4. Δημοκρατικός τύπος (Democratic style)**

Ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας είναι αυτός που διαθέτει πολύ χρόνο αναζητώντας τη συναίνεση των μελών της εργασιακής ομάδας. Αναλώνει πολύ χρόνο στην προσπάθεια να εξασφαλίσει εμπιστοσύνη, σεβασμό και δέσμευση από τα μέλη της. Πολλές φορές ακολουθώντας αυτές τις δημοκρατικές διαδικασίες εξασφαλίζεται ευελιξία, υπευθυνότητα, υψηλό ηθικό και ρεαλισμός από τα άτομα της ομάδας.

Παρά τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα, ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας δεν πετυχαίνει πάντα, καθώς η επίδρασή του στη δημιουργία συναινετικού κλίματος είναι μικρότερη από άλλους τύπους ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι ότι χάνεται πάρα πολύς χρόνος - που σε πολλές περιπτώσεις είναι πολύτιμος και κρίσιμος- για να επανεξεταστούν ιδέες που είναι ήδη γνωστές. Πολλές φορές

και παρά την απώλεια πολύτιμου χρόνου, το αποτέλεσμα είναι να μην εξασφαλίζεται η συναίνεση, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση των μελών της ομάδας και στο τέλος, η επεξεργασία των ιδεών με τις διαδικασίες αυτές μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αίσθηση έλλειψης κατεύθυνσης.

Ο τύπος αυτός ηγεσίας ενδείκνυται όταν ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει και έχει ανάγκη να ακούσει νέες ιδέες ή όταν ενώ υπάρχει το όραμα του ηγέτη, λείπουν οι ιδέες που θα το υλοποιήσουν. Είναι φανερό ότι αυτός ο τύπος είναι τελείως ακατάλληλος όταν τα μέλη της ομάδας δεν έχουν τις ικανότητες να παρουσιάσουν χρήσιμες ιδέες, ενώ δεν ενδείκνυται σε περιόδους κρίσεις όπου απαιτείται να ληφθούν ταχύτατες αποφάσεις.

#### **1.4.5. Συντονιστικός τύπος (Pacesetting style)**

Ο τύπος αυτός ηγεσίας είναι αυτός που θέτει πολύ υψηλούς στόχους απόδοσης. Ενδιαφέρεται να πετυχαίνει τα καλύτερα και γρηγορότερα αποτελέσματα και απαιτεί από τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Εντοπίζει γρήγορα τους εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση και απαιτεί περισσότερα από αυτούς κι αν δεν βελτιωθούν, τους αντικαθιστά πάραυτα.

Παρ' όλα αυτά η απόδοση των εργαζομένων δεν βελτιώνεται σημαντικά στο σύνολό της. Αυτό οφείλεται κατά βάση στο γεγονός ότι ο τύπος αυτός καταστρέφει το κλίμα της ομάδας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται καταπίεση, χάνουν την εμπιστοσύνη τους και δεν αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Παράλληλα χάνεται η ευελιξία και η υπευθυνότητα. Η εργασία αυτή καθαυτή καταλήγει βαρετή. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν επιβραβεύει τους υφισταμένους και επιδρά αρνητικά στην επικοινωνία των εργαζομένων.

Τα αρνητικά στοιχεία που περιγράφονται παραπάνω δεν πρέπει να οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι ο τύπος αυτός ηγεσίας δεν μπορεί να παράγει αποτελέσματα. Αντιθέτως, παράγει καλύτερα αποτελέσματα σε ομάδες αυτοκινητοποιούμενες, πολύ ικανές που χρειάζονται ελάχιστο βαθμό κατεύθυνσης και συντονισμού. Τέτοιες ομάδες είναι οι επιστημονικές που αποτελούνται από λίγα μέλη.

#### 1.4.6. Προπονητικός τύπος (Coaching style)

Οι ηγέτες – προπονητές βοηθούν τους εργαζόμενους να:

- εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, και
- να δεσμεύονται στις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες.

Επιπλέον, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να:

- ορίσουν μακροπρόθεσμους στόχους για την ανάπτυξή τους, και
- να διαμορφώσουν σχέδιο για την επίτευξη αυτών των στόχων

Συμφωνούν με τους εργαζόμενους για το ρόλο και την ευθύνη υλοποίησης των προγραμμάτων/σχεδίων ανάπτυξης και παρέχουν απλόχερα οδηγίες και ανατροφοδότηση.

Οι ηγέτες – προπονητές διαπρέπουν στον καταμερισμό εργασίας αναθέτοντας στους εργαζόμενους εργασίες ακόμα και με κίνδυνο την ενδεχόμενη καθυστέρηση ολοκλήρωσης του έργου, δηλαδή συχνά ρισκάρουν τη βραχυπρόθεσμη αποτυχία, αν αυτή σημαίνει τη μακροπρόθεσμη γνώση και ανάπτυξη.

Απ' όλους τους τύπους ηγεσίας, ο προπονητικός είναι ο λιγότερο εξασκούμενος και ο λόγος, σύμφωνα με τους ηγέτες, είναι η έλλειψη του χρόνου που απαιτείται για το αργό και κουραστικό έργο της αρωγής των ανθρώπων στην ανάπτυξή τους. Φυσικά, μετά την πρώτη συνάντηση, ο επιπλέον χρόνος που απαιτείται είναι μηδαμινός. Συνεπώς, οι ηγέτες δεν θα έπρεπε να αγνοούν μια μέθοδο που αποδεδειγμένα φέρει θετικά αποτελέσματα στο εργασιακό κλίμα και στην απόδοση των εργαζομένων.

Το φαινομενικό παράδοξο της θετικής επίδρασης της μεθόδου αυτής, η οποία εστιάζει στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου και όχι στα άμεσα εργασιακά καθήκοντα, εξηγείται από την αναπόσπαστη εμπλοκή του διαλόγου ο οποίος ενισχύει και ενδυναμώνει κάθε διάσταση του εργασιακού κλίματος, με χαρακτηριστικά παραδείγματα:

Την ευελιξία: όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι ο διευθυντής του τον παρακολουθεί και νοιάζεται γι' αυτόν, τότε αισθάνεται ελεύθερος να πειραματιστεί, αφού θα λάβει γρήγορη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

Την ευθύνη και τη σαφήνεια: ο συνεχής διάλογος εγγυάται ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει τι αναμένεται απ' αυτόν και με ποιο τρόπο η εργασία του «δένει» με την ευρύτερη στρατηγική της εταιρίας.

Τη δέσμευση: όταν το μήνυμα που λαμβάνει ο υπάλληλος είναι «πιστεύω σε σένα, επενδύω σε σένα και περιμένω να κάνεις ό,τι καλύτερο μπορείς», τότε συχνά δεσμεύεται καθολικά στην εκτέλεση των εργασιών του.

Αυτός ο τύπος ηγεσίας αποδίδει καλύτερα σε ανθρώπους που ήδη γνωρίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και που επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ομοίως αποδίδει καλά και σε εργαζόμενους που έχουν συνειδητοποιήσει ότι αναπτύσσοντας νέες ικανότητες θα μπορέσουν να εξελιχθούν. Συνεπώς, αποδίδει καλύτερα σε ανθρώπους που θέλουν να προπονηθούν/ καθοδηγηθούν.

### **1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Από την ανάλυση των παραπάνω τύπων διαφαίνεται ότι μόνο τέσσερις απ' αυτούς (εξουσιαστικός, δημοκρατικός, συναδελφικός, προπονητικός) έχουν συστηματικά θετικά αποτελέσματα και διαμορφώνουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα.

Έτσι λοιπόν, θα ήταν καλό ο ηγέτης να παρουσιάζει μια ευελιξία χρησιμοποιώντας περισσότερες της μιας μορφές ώστε σε συνδιασμό και με την προσαρμογή του ύφους του ανάλογα με το βαθμό "ετοιμότητας" των υφιστάμενων του να επέλθει η επιτυχία στον εργασιακό τομέα. Η απόδοση των εργαζομένων αυξάνεται με σωστό χειρισμό και όσο αυξάνεται η θέληση του ηγέτη να πετύχει τους στόχους του.

### **1.5 ΕΠΤΑ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥΣ**

Οι περισσότεροι αναπτυξιακοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι αυτό που διαφοροποιεί τους ηγέτες δεν είναι τόσο η φιλοσοφία τους, η προσωπικότητά τους ή ο τρόπος που διοικούν. Είναι, μάλλον, η λογική που διέπει τις πράξεις τους –ο τρόπος δηλαδή που ερμηνεύουν το περιβάλλον τους και η αντίδρασή τους όταν διακυβεύεται η δύναμη ή η ασφάλειά τους.

Ωστόσο, ελάχιστοι ηγέτες προσπαθούν να κατανοήσουν αυτή τη «λογική» τους και ακόμη λιγότεροι σκέφτονται να την αλλάξουν. Κάτι που θα έπρεπε να κάνουν, καθώς έχει βρεθεί ότι οι ηγέτες που κάνουν μια βαθιά ενδοσκόπηση στον τρόπο που λειτουργούν, είναι σε θέση να μετασχηματίσουν όχι μόνο τις δικές τους δυνατότητες, αλλά και αυτές της επιχείρησης που διοικούν.

Οι έρευνες χρησιμοποίησαν ένα ερωτηματολόγιο που βασίζεται στη συμπλήρωση προτάσεων και καλείται Προφίλ Ανάπτυξης Ηγεσίας (Leadership Development Profile). Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από ηγέτες ηλικίας από 25 έως 55 ετών και ύστερα από αξιολόγηση διαπιστώθηκε ότι από τον τρόπο που οι ηγέτες ερμηνεύουν τις πράξεις τους και τον κόσμο γύρω τους, διαχωρίζονται σε 7 τύπους ηγετών (Rooke & Tobert, 2005):

- ο εκμεταλλευτής
- ο διπλωμάτης
- ο ειδικός
- ο εύστοχος
- ο ατομιστής
- ο γνώστης της στρατηγικής
- ο αλημιστής

Στη συνέχεια, θα δούμε πιο αναλυτικά κάθε έναν από τους παραπάνω τύπους ηγεσίας:

### **Ο εκμεταλλευτής ηγέτης**

Ονομάζεται έτσι ο τύπος του ηγέτη που έχει την τάση να εστιάζει στο προσωπικό κέρδος και βλέπει στους άλλους ευκαιρίες προς εκμετάλλευση. Πρόκειται για άτομο δύσπιστο, εγωκεντρικό και χειριστικό. Ο τρόπος που αντιδρά σε ένα γεγονός εξαρτάται κυρίως από το αν μπορεί να κατευθύνει την έκβασή του. Αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως αντικείμενα ή ως ανταγωνιστές και θεωρεί τη συμπεριφορά του νόμιμη σ' ένα κόσμο όπου επικρατεί το «οφθαλμόν αντί οφθαλμού».

Τέτοιοι ηγέτες απορρίπτουν την έννοια της επανατροφοδότησης, εκστομίζουν εύκολα κατηγορίες και εκδικούνται με ωμό τρόπο. Λειτουργούν αποτελεσματικά σε επείγουσες καταστάσεις και σε ευκαιρίες πώλησης.

Λίγοι εκμεταλλευτές – ηγέτες παραμένουν για πολύ καιρό στη θέση του διευθυντή μιας επιχείρησης, καθώς συνεχώς παίζουν με τη φωτιά, ενδιαφέρονται μόνο για την αύξηση του πλούτου και του κύρους τους και συχνά αντιβαίνουν στους κανόνες ηθικής. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά έρχονται σε αντίθεση με το είδος του ηγέτη που θα ήθελαν οι εργαζόμενοι να τους διοικεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.

### **Ο διπλωμάτης ηγέτης**

Αυτός ο τύπος ηγέτη, μολονότι υπηρετεί με αφοσίωση την ομάδα των εργαζομένων, επιδιώκει να ευχαριστήσει τους υψηλά ιστάμενους συναδέλφους του, ενώ αποφεύγει συστηματικά τις συγκρούσεις. Δίνει έμφαση στην άσκηση ελέγχου περισσότερο πάνω στην ίδια του τη συμπεριφορά, απ'ότι στην άσκηση ελέγχου πάνω σε εξωτερικά γεγονότα ή άλλους ανθρώπους.

Οι διπλωμάτες – ηγέτες είναι πολύ πιο προβληματικοί σε κορυφαίους ηγετικούς ρόλους, καθώς προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις. Έχουν την τάση να είναι υπερβολικά ευγενικοί και φιλικοί και τους είναι ουσιαστικά αδύνατο να απαντήσουν στις προκλήσεις των άλλων. Λειτουργούν ως συνδετικός κρίκος των ανθρώπων φέρνοντάς τους σε επαφή. Γι' αυτούς, οι αλλαγές στην πολιτική μιας επιχείρησης αποτελούν μεγάλη απειλή και τις αποφεύγουν ακόμη κι αν αυτό τους καταστρέψει.

### **Ο ηγέτης - ειδικός**

Σε αντίθεση με τον εκμεταλλευτή – ηγέτη που εστιάζει στο να ασκεί έλεγχο στον κόσμο γύρω του και τον διπλωμάτη – ηγέτη που ασκεί έλεγχο στη δική του συμπεριφορά, ο ειδικός προσπαθεί να ασκεί έλεγχο τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική του ζωή τελειοποιώντας τις γνώσεις του.

Σίγουρος για τις γνώσεις του, παρουσιάζει ισχυρά δεδομένα και λογικά επιχειρήματα για να κερδίσει τη συναίνεση των άλλων και να διαπραγματευτεί τις προτάσεις τους.

Οι ηγέτες – ειδικοί είναι μοναδικοί συνεργάτες γιατί συνεχώς επιδιώκουν τη βελτίωση, την αποδοτικότητα και την τελειοποίησή τους. Αλλά σαν διευθυντές, μπορεί να αποβούν προβληματικοί γιατί είναι τόσο σίγουροι ότι έχουν δίκιο. Τέτοιου τύπου ηγέτες τείνουν να βλέπουν τη συνεργασία σαν χάσιμο χρόνου και συχνά αντιμετωπίζουν με περιφρόνηση τη γνώμη άλλων λιγότερο ειδικών.

### **Ο εύστοχος – ηγέτης**

Αυτός ο τύπος ηγέτη δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας και επικεντρώνει τις προσπάθειές του στην επίτευξη των στόχων του, ενώ το μειονέκτημά του είναι ότι δυσκολεύεται να σκεφτεί έξω από το καθορισμένο πλαίσιο. Δέχεται την ανατροφοδότηση και θεωρεί ότι οι περισσότερες ασάφειες και αντιγνωμίες της καθημερινότητας οφείλονται στις διαφορετικές ερμηνείες που δίνουν οι άνθρωποι

στα γεγονότα. Γνωρίζει ότι για να διευθετηθεί μια αντιδικία χρειάζεται ευαίσθητη προσέγγιση στις ανθρώπινες σχέσεις και άσκηση θετικής επιρροής στους ανθρώπους.

Επιτυγχάνει αποτελεσματικά το σκοπό του σε συνεργασία με την ομάδα και χειρίζεται με ευκολία τα καθήκοντα του διευθυντή και τις απαιτήσεις της αγοράς.

### ***Ο ατομιστής ηγέτης***

Αυτός ο ηγέτης είναι πάντα σε θέση να γνωρίζει μια πιθανή σύγκρουση ανάμεσα στις αρχές του και στις πράξεις του ή ανάμεσα στις αξίες της επιχείρησης και στην εφαρμογή αυτών των αξιών. Αυτή η σύγκρουση γίνεται γι' αυτόν η πηγή της έντασης, της δημιουργικότητας και της αυξανόμενης επιθυμίας για ανάπτυξη.

Έχει την τάση να αγνοεί κανόνες που τους θεωρεί άσχετους με το έργο του και αυτό συχνά ενοχλεί τους συναδέλφους του. Δημιουργεί μοναδικές δομές με σκοπό να καλύψει τυχόν κενά ανάμεσα στην στρατηγική μιας επιχείρησης και στα επιτεύγματα των εργαζομένων σ' αυτήν. Συνήθως είναι αποτελεσματικός σε ρόλους συμβούλου και σε καταστάσεις που εμπεριέχουν ρίσκο.

### ***Ο γνώστης της στρατηγικής***

Αυτό που τον διαχωρίζει από τον ατομιστή ηγέτη είναι η πεποίθησή του ότι οι περιορισμοί και οι αντιλήψεις ενός οργανισμού μπορούν να τεθούν υπό συζήτηση και να αλλάξουν. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον αντίκτυπο που έχουν οι συμφωνίες που κλείνει και οι ενέργειες που κάνει για μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με τη λογική των πράξεών του, η αλλαγή στην οργάνωση μιας επιχείρησης και η κοινωνική αλλαγή αποτελεί μια αδιάκοπη αναπτυξιακή διαδικασία που απαιτεί συνεχή ενημέρωση και επαγρύπνηση του ηγέτη.

Αυτός ο ηγέτης αντιμετωπίζει πιο άνετα τις συγκρούσεις και διαχειρίζεται καλύτερα την έμφυτη αντίσταση στην αλλαγή. Διαθέτει μια ιδιοσυγκρασία διερευνητική, άγρυπνη αλλά και ευάλωτη.



## **Ο αλχημιστής ηγέτης**

Αυτός ο τύπος ηγέτη έχει την εξαιρετική ικανότητα να αντιμετωπίζει ταυτόχρονα πολλές καταστάσεις σε πολλαπλά επίπεδα. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά άμμεσες προτεραιότητες χωρίς να ξεφεύγει από τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης.

Πρόκειται για χαρισματικό και ιδιαίτερα συνειδητοποιημένο άτομο που ζει βρασιζόμενο σε υψηλά ηθικά κριτήρια.

Επικεντρώνεται στην αλήθεια και έχει την ικανότητα να συλλαμβάνει μοναδικές στιγμές στην ιστορία της επιχείρησής του, δημιουργώντας συνθήματα που μένουν ανεξίτηλα στην καρδιά και στο μυαλό των ανθρώπων.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Παρουσιάστηκαν παραπάνω συγκεκριμένοι τύποι ηγετών (εκμεταλλευτής, γνώστης της στρατηγικής, διπλωμάτης, αλχημιστής, ειδικός, εύστοχος, ατομιστής) σύμφωνα με τη λογική της δράσης τους, γεγονός που έδειξε ότι διαφορετικοί ηγέτες επιδεικνύουν διαφορετικές λογικές δράσης. Αυτές οι λογικές δράσης δεν είναι τίποτε άλλο παρά τρόποι ερμηνείας και αντίδρασης σε ό,τι τους περιβάλλει και πιο συγκεκριμένα όταν η δύναμη και η ασφάλειά τους απειλούνται.

Αυτό είναι που τους κάνει κυρίως να διαφοροποιούνται και όχι τόσο η προσωπικότητα τους ή το στυλ τους γενικά.

Στόχος τους είναι να φέρουν το έργο τους εις πέρας και δρουν με τον πιο προσιτό και ευκολό τρόπο ώστε να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Βέβαια, οι συγκεκριμένες λογικές δράσης δεν αφορούν αποκλειστικά τα άτομα, αλλά σχετίζονται με ομάδες και επιχειρήσεις.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

#### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Pfeffer, J. (1977), "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2, 104 – 112. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

2. Bavelas, A. (1960), "Leadership: Man and function", *Administrative Science Quarterly*, 4, 491 – 498. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press].
3. Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969), "Contemporary trends in the analysis of leadership processes", *Psychological Bulletin*, 71, 387 – [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
4. Mumford, E. (1906/1907), "Origins of leadership", *American Journal of Sociology*, 12, 216 – 240, 367 – 397, 500 – 531. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
5. Blackmar, F. W. (1911), "Leadership in reform", *American Journal of Sociology*, 16, 626 – 644. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
6. Chapin, F. S. (1924a), "Socialised leadership", *Social Forces*, 3, 57 – 60. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
7. Knicker-bocker, I. (1948), "Leadership: A conception and some implications", *Journal of Social Issues*, 4, 23 – 40. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
8. Tead, O. (1929), "The technique of creative leadership", *In human nature and management*. New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
9. Munson, E. L. (1921), "The management of men", New York: Holt. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
10. Moore, B. V. (1927), "The May conference of leadership", *Personnel Journal*, 6, 124 – 128. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
11. Nash, J. B. (1929), "Leadership", *Phi Delta Kappan*, 12, 24 – 25. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
12. Tead, O. (1935), "The art of leadership", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
13. Shartle, C. L. (1956), "Executive performance and leadership", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of*

*leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.]*

14. Hemphill, J. K. (1959), "Job descriptions for executives", *Harvard Business Review*, 37(5), 55 – 67. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

15. Fiedler, F. E. (1967a), "A theory of leadership effectiveness", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

16. Schenk, C. (1928), "Leadership", *Infantry Journal*, 33, 111 – 122.

17. Merton, R. K. (1969), "The social nature of leadership", *American Journal of Nursing*, 69, 2614 – 2618. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

18. Cleeton, G. U., & Mason, C. W. (1934), "Executive ability – its discovery and development", Yellow Springs, OH: Antioch Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

19. Copeland, N. (1942), "Psychology and the soldier", Harrisburg, PA: Military Service Publishing. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

20. French, J. R. P. (1956), "A formal theory of social power", *Psychological Review*, 63, 181 – 194. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

21. Raven, B. H. & French, J. R. P. (1957), "An experimental investigation of legitimate and coercive power", *American Psychologist*, 12, 393. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

22. Smith, M. (1948), "Control interaction", *Journal of Social Psychology*, 28, 263 – 273. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

23. Bellows, R. M. (1959), "Creative leadership", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

24. Davis, R. C. (1942), "The fundamentals of top management", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

25. Cattell, R. b. (1951), "New concepts for measuring leadership in terms of group syntality", *Human Relations*, 4, 161 – 184. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and*

*Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.]*

26. Calder, B. J. (1977), "An attribution theory of leadership. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.)", *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St. Clair. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

27. Burns, J. M. (1978), "Leadership", New York: Harper & Row. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

28. Bass, B. M. (1985), "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. Leadership Quarterly, 10(2), 181 – 217.*]

29. Bogardus, E. S. (1929), "Leadership and attitudes", *Sociology and Social Research, 13, 377 – 387*. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

30. Pigors, P. (1935), "Leadership or domination", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

31. Jennings, H. H. (1944), "Leadership – a dynamic re-definition", *Journal of Educational Sociology, 17, 431 – 433*. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

32. Gordon, T. (1955), "Group-centered leadership – a way of releasing the creative power of groups", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

33. Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956), "An outline of social psychology", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

34. Smith, M. (1935), "Leadership: The management of social differentials", *Journal of Abnormal and Social Psychology, 30, 348 – 358*. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

35. Gouldner, A. W. (1950), "Studies in leadership", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

36. Bavelas, A. (1960), "Leadership: Man and function", *Administrative Science Quarterly, 4, 491 – 498*. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of*

*leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.]*

37. Bogardus, E. S. (1934), "Leadres and leadership", New York: Appleton-Century. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

38. Jago, A. C., & Vroom, V. H. (1982), "Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 67, 776 – 783. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

39. Barrow, J. C. (1977), "The variables of leadership: A review and conceptual framework", *Academy of Management Review*, 2, 231 – 251. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

40. Dupuy, R. E. & Dupuy, T. N. (1959), "Brave men and great captains", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

41. James, W. (1880), "Great men, great thoughts, and their environment", *Atlantic Monthly*, 46, 441 – 459. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

42. Carlyle, T. (1841 / 1907), "Heroes and hero worship", Boston: Adams. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

43. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

44. Mumford, E. (1909), "The origins of leadership", Chicago: University of Chicago Press.

45. Murphy, A. J. (1941), "A study of the leadership process", *American Sociological Review*, 6, 674 – 687. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

46. Bennis, W. C. (1961), "Revisionist theory of leadership", *Harvard Business Review*, 39(1), 26 – 36, 146 – 150. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

47. Westburgh, E. M. (1931), "A point of view: Studies in leadership", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 25, 418 – 423. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

48. Case, C. M. (1933), "Leadership and conjuncture", *Sociology and Social Research*, 17, 510 – 513. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
49. Brown, J. F. (1936), "Psychology and the social order", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
50. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Andersen, J. A. (2005). *Leadership, personality and effectiveness. The Journal of Socio-Economics*.]
51. Geth, A., & Mills, C. W. (1952), "Character and social structure", New York: Harcourt Brace. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
52. Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1955), "Methods in the study of administrative leadership", Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
53. Wofford, J. C. (1981), "An integrative theory of leadership", Paper, Academy of management, San Diego, CA. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
54. Fenichel, O. (1945), "The psychoanalytic theory of neurosis", New York: W. W. Norton. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
55. Kernberg, O. F. (1979), "Regression in organizational leadership", *Psychiatry*, 42(1), 24 – 38. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
56. Kohut, H. (1976), "Creativeness, charisma, group psychology", In J. E. Gedo & G. H. Pollock (Eds.), *Psychological issues* 34/35. New York: International Universities Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
57. Kohut, H. (1977), "The restoration of the self", New York: International Universities Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
58. Alexander, F. (1942), "Our age of unreason", Philadelphia: Lippincott. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
59. Erikson, E. (1964), "Insight and responsibility", New York: W. W. Norton. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
60. Kets de Vries, M. F. R. (1980), "Organizational paradoxes", *Clinical approaches to management*. London: Tavistock. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and*

*Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.]*

61. Hummel, R. P. (1975), "Psychology of charismatic followers", *Psychological Reports*, 37, 759 – 770. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

62. Freud, S. (1922), "Group psychology and the analysis of ego", London: *International Psychoanalytical Press*. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

63. Redl, F. (1942), "Group emotion and leadership", *Psychiatric*, 5, 573 – 596. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

64. Scheidlinger, S. (1980), "The psychology of leadership revisited: An overview", *Group the Journal of the Eastern Group Psychotherapy Society*, 4, 1 – 17. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

65. McGregor, D. (1960), "The human side of enterprise", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

66. McGregor, D. (1966), "Leadership and motivation", Cambridge, MA: M.I.T. Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

67. Argyris, C. (1957), "Personality and organization", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

68. Argyris, C. (1962), "Interpersonal competence and organizational effectiveness", Homewood, IL: Irwin-Dorsey. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

69. Argyris, C. (1964), "Integrating the individual and the organization", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

70. Likert, R. (1961a)", *New patterns of management*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

71. Likert, R. (1967), "The human organization", New York: Mc Graw – Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]

72. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964), "The managerial grid", Houston, TX: Gulf. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
73. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1965), "A 9,9 approach for increasing organizational productivity", In E. H. Schein & W. G. Bennis (Eds.), *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
74. Maslow, A. H. (1965), "Eupsychian management: A journal", Homewood, IL: Dorsey. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
75. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a), "Life cycle theory of leadership", *Training & Development Journal*, 23, 26 – 34. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
76. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972), "The management of change", *Change and the use of power. Training & Development Journal*, 26(1), 6; (2), 20 – 24; (3), 6 – 10. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
77. Jones, G. R. (1983), "Forms of control and leader behaviour", *Journal of Management*, 9, 159 – 172. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
78. Homans, G. C. (1950), "The human group", New York: Harcourt, Brace. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
79. Hemphill, J. K., & Stogdill, R. M. (1954), "A proposed theory of leadership in small groups (Tech. Rep.)", Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
80. Hemphill, J. K. (1959), "Job descriptions for executives", *Harvard Business Review*, 37(5), 55 – 67. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management a Pearse, R. W. (1979). Leadership valence: Modeling and measuring the process of emergent leadership*. In J. E. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
81. Bass, B. M. (1960), "Leadership, psychology, and organizational behaviour", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]



82. Evans, M. G. (1970), "The effects of supervisory behaviour on the path-goal relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277 – 298. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
83. House, R. J. (1971), "A path goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, 321- 338. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
84. House R. J. (1972), "Some new applications and tests of the path-goal theory of leadership", Unpublished manuscript. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
85. House, R. J., & Dessler, G. (1974), "The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*", Garbondale: Southern Illinois University Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
86. Fiedler, F. E. (1967a)", "A theory of leadership effectiveness", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
87. Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W. (1957), "A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology*, 41, 345 – 353. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
88. Fulk, J., & Wendler, E. R. (1982), "Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 241 – 264. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
89. Green, C. N. (1975), "The reciprocal nature of influence between leader and subordinate", *Journal of Applied Psychology*, 60, 187 – 193.
90. Yulk, G. A. (1970), "Leader LPC scores: Attitude dimensions and behavioural correlates", *Journal of Social Psychology*, 80, 207 – 212. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
91. Fiedler, F. E., & Leister, A. F. (1977), "Leader intelligence and task performance: A test of a multiple screen model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 1 – 14. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

92. Graen, G. (1976), "Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*", Chicago: Rand McNally. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
93. Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984), "Organizational Behavior and Human Performance", 34, 5 – 20. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
94. Blau, P. M. (1964), "Exchange and power in social life", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
95. Jacobs, T. O. (1970), "Leadership and exchange in formal organizations", Alexandria, VA: Human Resources Research Organization. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
96. Aaronovich, G. D., & Khotin, B. I. (1929), "The problem of imitation in monkeys", *Novoye v Refleksologii i Fiziologii Nevroy Systemi*, 3, 378 – 390. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
97. Scott, W. E. (1977), "Leadership: A functional analysis, In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*", Carbondale: Southern Illinois University Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
98. Sheridan, J. E., Kerr, J. L., & Abelson, M. A. (1982), "Leadership activation theory: An opponent process model of subordinate responses to leader behavior. In J. G. Hunt, V. Sekarian, & C. A. Schriesheim (Eds.)", *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
99. Sharf, B. F. (1978), "A rhetorical analysis of leadership emergence in small groups", *Communication Monographs*, 45, 156 – 172.
100. Burke, R. J. (1969), "A plea for systematic evaluation of training", *Training & Development Journal*, 23, 24 – 29.
101. Goffman, E. (1959), "The presentation of self in everyday life", Garden City, NY: Doubleday. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
102. Quinn, R. E., & Hall, R. H. (1983), "Environments, organizations, and policy makers: Towards an integrative framework. In R. H. Hall and R. E. Quinn (Eds.)", *Organization theory and public policy: Contributions and limitations*. Beverly Hills, CA: Sage. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

103. Pfeffer, J. (1977), "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2, 104 – 112. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
104. Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979), "Attributional processes of leaders in leader-member interactions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429 – 458. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
105. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985), "The romance of leadership", *Administrative Science Quarterly*, 30, 78 – 102. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
106. Newell, A., & Simon, H. A. (1972), "Human problemsolving", Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
107. Lord, R. G. (1976), "Group performance as a function of leadership behavior and task structure: Towards an explanation theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 76 – 96. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
108. Lord, R. G., Binning, J., Rush, M. C., & Thomas, J. C. (1978), "Effects of performance and leader behavior on questionnaire ratings of leader behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27 – 39. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
109. Lord, R. G. (1985), "An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings", In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, 7. Greenwich, CT: JAI Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
110. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966), "The social psychology of organizations", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
111. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1974), "Leadership and decision-making", Pittsburg Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
112. Greenleaf, R. K. (1970), "The servant as a leader", Indianapolis, IN: Greenleaf Center. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]

113. Graham, J. W. (1991), "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral", *Leadership Quarterly*, 2(2), 105 – 119.
114. Polleys, M. S. (2002), "One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders", *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117 – 130.
115. Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002)", *Servant leadership : Its origin, development, and application in organizations*", *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 47 – 64.
116. Spears, L. C. (1995), "Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers", New York: John Wiley. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
117. Johnson, S. D., & Bechler, C. (1998), "Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors and recall", *Small Group Research*, 29, 452 – 471. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press.*]
118. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002), "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *Leadership Quarterly*, 13, 505 – 522. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
119. Dacher, E. S. (1999), "Loving openness and the healing relationship", *Advances in Mind-Body Medicine*, 15(1), 32 – 43. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
120. Sturnick, J. A. (1998), "Healing leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership (pp. 185-193)*", New York: John Wiley. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
121. Weymes, E. (2003), "Relationships not leadership sustain successful organizations", *Journal of Change Management*, 3, 319 – 332. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
122. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002), "Becoming a servant leader: Do you have what it takes? NebGuide G02 – 1481 – A", Lincoln: University of Nebraska Cooperative Extension. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
123. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000), "Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study", *Leadership & Organization*

*Development Journal*, 21(3), 157 – 161. [In Rosette, D., & Ciarrochi J. (2005). *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.]

124. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002), "Emotional intelligence and emotional leadership", In R. E. Riggion, S. E. Murphy, & f. j. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 63 – 99), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]

125. Fable, C. M., & Yukl, G. (1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics", *Academy of Management Journal*, 35, 638 – 653. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]

126. Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance", *Leadership Quarterly*, 10, 345 – 374.

127. Towler, A. J. (2003), "Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance", *Personnel Psychology*, 56, 363 – 382.

128. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986), "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11, 710 – 725. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]

129. Greenleaf, R. K. (1996), "On becoming a servant leader", San Francisco: Jossey – Bass. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]

130. Peck, M. S. (1998), "Servant-Leadership training and discipline in authentic community. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on leadership* (pp. 87 – 98)", New York: John Wiley. [In Kotter, J. P. (1996). *Leading change. Boston: Harvard Business School Press.* [In Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]

131. Goffee, R., & Jones, G. (2001), "Followership", *Harvard Business Review*, 79(11), 148.

132. Pfeffer, J. (2003), "Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29 – 45)", New York: M. E. Sharp. [In Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]

133. Kotter, J. P. (1996), "Leading change. Boston: Harvard Business School Press. [In Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership", The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.

134. Jones, L. B. (1995), "Jesus, CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership", New York: Hyperion. [In Fry, L. W. (2003), *Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
135. MacArthur, J. F. (1998), "In the footsteps of faith", Wheatonil: Crossway Books.
136. McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1995), "Power is the great motivation", *Harvard Business Review*, 73(1), 126 – 139. [In Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.]
137. Bass, B. M. (1985a), "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
138. Shamir, B., R. J. House, & M. Artthur. (1992), "The motivational effects of charismatic leadership", *Organizational Science* (in press). [In House R. J., & Howell, J. M. (1992). *Personality and charismatic leadership. Leadership Quarterly*, 3(2), 81 – 108.]
139. Goleman, G. (2001), "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, 35, 78 – 90.

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

140. Κάντας, Α. (1990), "Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία", Μέρος 1ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία. Εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, 1990.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

### Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μετά την παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου της έννοιας της ηγεσίας, ακολουθούν μια σειρά από έρευνες που μελετούν τη συσχέτιση των μεταβλητών ηγεσία – προσωπικότητα. Συγκεκριμένα, έχει ερευνηθεί με ποιο τρόπο ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του.

Ο «παραδοσιακός» επιστημονικός τρόπος σύλληψης της έννοιας της προσωπικότητας, όπως προσδιορίζεται από τους κλασικούς θεωρητικούς (Allport, Cattell, Eysenck, και πρόσφατα από τους Costa και McCrae) στηρίζεται στη γενική υπόθεση ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν μια εσωτερικά εδραιωμένη ικανότητα (προδιάθεση) να ανταποκρίνονται με συγκεκριμένους (παγιωμένους) τρόπους σε συγκεκριμένα ερεθίσματα. Επίσης τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (παραδείγματως χάρη εξωστρέφεια, επιθετικότητα, πείσμα και άλλα) είναι αυτά που διαφοροποιούν το ένα άτομο από το άλλο.



## **2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ - ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η θεωρία της μεγάλης προσωπικότητας: Οι ηγέτες διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και τους κάνουν πιο κατάλληλους για ηγετικές θέσεις. Πιο συγκεκριμένα διαθέτουν:

- Υποκίνηση για ηγεσία (ιδανικά για την επίτευξη των κοινών στόχων και όχι απλά για την άσκηση ισχύος)
- Ευελιξία/προσαρμοστικότητα
- Ηθική εστίαση (βασική για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης)
- Αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και αντοχή
- Ανεπτυγμένη γνωστική, συναισθηματική και πολιτισμική (cultural) νοημοσύνη
- Γνώση του αντικειμένου

## **2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ (personality trait)**

Βασικός άξονας των παραπάνω θεωριών είναι η έννοια του χαρακτηριστικού (π.χ. φιλικότητα, γενναιοδωρία, κλπ.). Η συνύπαρξη διαφόρων χαρακτηριστικών ορίζει την ανθρώπινη προσωπικότητα και εν τέλει διαφοροποιεί τα άτομα μεταξύ τους. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (personality traits) αποτελούν τους θεμελιώδεις δομικούς λίθους της ανθρώπινης προσωπικότητας και είναι υπεύθυνα για τη σταθερότητα της συμπεριφοράς ενός ατόμου όχι μόνο διαχρονικά αλλά και σε διαφορετικές καταστάσεις.

Η Krahe (1992) σε μια ενδελεχή ανασκόπηση της έννοιας και χρησιμότητας των χαρακτηριστικών στην έρευνα για την προσωπικότητα, αναφέρει τα εξής:

1. Τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται ως διαφορικά κατασκευάσματα προκειμένου να εξηγήσουν γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους σε ταυτόσημες ή παρόμοιες καταστάσεις.
2. Η συμπεριφορά ενός ατόμου θεωρείται ότι διέπεται από σταθερότητα ή συνέπεια τόσο διαχρονικά, όσο και σε διαφορετικές καταστάσεις εξαιτίας συγκεκριμένων λανθανόντων εσωτερικών προδιαθέσεων.
3. Η έρευνα για την προσωπικότητα στο πλαίσιο της έννοιας των χαρακτηριστικών χρησιμοποιεί ψυχομετρικά τεστ προσωπικότητας, τα οποία διακρίνονται: α) από τη βαθμολόγηση των υπό εξέταση χαρακτηριστικών, και β) από το γεγονός ότι για την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας χρησιμοποιείται η μέθοδος του συσχετισμού.

Αν και οι παραπάνω παρατηρήσεις φαίνεται να ανταποκρίνονται στη γενική χρήση του όρου «χαρακτηριστικό», ο εν λόγω όρος τελικά ερμηνεύεται ποικιλοτρόπως. Ο Hirschberg<sup>23</sup> (1978), για παράδειγμα, αναφέρει δυο κύριες γενικές απόψεις για την εννοιολογική ερμηνεία του όρου «χαρακτηριστικό»: την περιληπτική ερμηνεία και την ερμηνεία της προδιάθεσης.

Η περιληπτική ερμηνεία: σύμφωνα με αυτήν την άποψη, η έννοια του χαρακτηριστικού χρησιμοποιείται ως μέσο ταξινόμησης/κατηγοριοποίησης παρόμοιων συμπεριφορών κάτω από έναν κοινό παρονομαστή, έτσι ώστε η ερμηνεία των συμπεριφορικών σχημάτων να είναι εφικτή.

Με άλλα λόγια, τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται κυρίως περιγραφικά, με στόχο να μειώσουν την ποικιλία των ατομικών συμπεριφορών σε εύληπτα συμπεριφορικά σχήματα. Για παράδειγμα, αν το άτομο επιδεικνύει ποικίλες μορφές συμπεριφοράς που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως γενναιόδωρες, τότε του αποδίδεται το χαρακτηριστικό της «γενναιοδωρίας». Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στην προκειμένη περίπτωση τα χαρακτηριστικά δεν χρησιμεύουν ούτε για την ερμηνεία της παρατηρηθείσας κανονικότητας στη συμπεριφορά του, ούτε για την πρόβλεψη της μελλοντικής του συμπεριφοράς.

Η ερμηνεία της προδιάθεσης: σ' αυτήν την περίπτωση τα χαρακτηριστικά δεν «εξάγονται» από την άμεση παρατήρηση της συμπεριφοράς, δηλαδή οι γενναιόδωρες συμπεριφορές, όπως αναφέρθηκαν στο προηγούμενο παράδειγμα, δεν συνεπάγονται απαραίτητα ότι το άτομο είναι γενναιόδωρο.

Η συγκεκριμένη άποψη υποστηρίζει ότι η «γενναιοδωρία» είναι μια λανθάνουσα προδιάθεση, δηλαδή ενυπάρχει στον άνθρωπο και τον ωθεί να συμπεριφερθεί γενναιόδωρα (να πραγματώσει τη γενναιοδωρία του) όταν οι συνθήκες τον προκαλούν ή το επιτρέπουν. Με άλλα λόγια, τα χαρακτηριστικά υποτίθεται ότι έχουν έναν «αιτιακό» ρόλο, ούτως ώστε να εκμαιεύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές σε συγκεκριμένες συνθήκες.

---

<sup>23</sup>Hirschberg, N. (1978), "A correct treatment of traits", In H. London (Ed.), *Personality a new look at metatheories*. Washington, Dc: Hemisphere. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]

### **2.3 Η σταθερότητα ή συνέπεια της προσωπικότητας (consistency)**

Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών υποστηρίζουν ότι η προσωπικότητα παραμένει σταθερή καθόλη τη διάρκεια του βίου μας. Οι τυχόν αλλαγές στην προσωπικότητά μας εκλαμβάνονται συνήθως ως απόρροια κάποιου σημαντικού γεγονότος ζωής (απώλεια προσφιλούς προσώπου, σημαντικής σχέσης, κλπ.), σοβαρής ασθένειας ή ατυχήματος (κυρίως όταν συνοδεύονται από κακώσεις ή βλάβη του εγκεφάλου), σοβαρής ψυχικής ασθένειας, καθώς και ψυχολογικής παρέμβασης, με την έννοια ότι το άτομο αναζητά τρόπους να αλλάξει είτε ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που δεν είναι επιθυμητά (π.χ. ντροπαλός), είτε κάποια συμπτώματα τα οποία δυσχεραίνουν τη λειτουργικότητα του καθημερινού του βίου (π.χ. υπερβολικό άγχος).

Όπως όμως μπορεί εύκολα να διαπιστωθεί, οι άνθρωποι στην καθημερινή τους ζωή δεν είναι πάντα σταθεροί ως προς τις συμπεριφορές που υποτίθεται ότι πρέπει να επιδεικνύουν. Αυτό παρατηρείται συχνά, ακόμη και όταν δεν παρεμβαίνουν οι προαναφερθέντες παράγοντες, γεγονός που δημιουργεί «κενά» και «ελλείμματα» στη θεωρία και στην πρακτική.

Η έννοια της σταθερότητας των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας εμπλέκεται άμεσα με το διαχρονικό ερώτημα του κατά πόσον οι άνθρωποι αλλάζουν (ή παραμένουν σταθεροί), με ποιούς τρόπους αλλάζει η συμπεριφορά τους και γιατί. Ας δούμε όμως την έννοια της σταθερότητας αναλυτικά.

Κατ' αρχάς θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι ο όρος σταθερότητα (της προσωπικότητας) έχει χρησιμοποιηθεί για να δηλώσει:

- α) χρονοδιάρκεια, δηλαδή σταθερότητα των χαρακτηριστικών μέσα στο χρόνο, και
- β) σταθερότητα-μονιμότητα των χαρακτηριστικών σε διαφορετικές καταστάσεις ή/και συνθήκες.

Όσον αφορά στην πρώτη περίπτωση, φαίνεται να υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις οι οποίες τεκμηριώνουν την άποψη ότι οι άνθρωποι δείχνουν σημαντικά επίπεδα σταθερότητας της προσωπικότητάς τους μέσα στο χρόνο (Conley, 1984). Το βασικό πρόβλημα με τα ευρήματα των σχετικών ερευνών είναι τα κριτήρια που οι εκάστοτε ερευνητές χρησιμοποιούν και ο τρόπος με τον οποίο καθορίζουν τα υπό εξέταση χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, αν η συμπεριφορά ενός παιδιού που χαρίζει το παιχνίδι του σε ένα άλλο κριθεί φιλική ή γενναιόδωρη, με ποια κριτήρια θα αποτιμήσουμε συμπεριφορές του ίδιου ατόμου μετά από τριάντα χρόνια ώστε να χαρακτηριστούν γενναιόδωρες; Σίγουρα η αντίληψη περί «γενναιοδωρίας» ποικίλλει μεταξύ των ερευνητών και γενικότερα μεταξύ των ανθρώπων.

Πέρα από το ζήτημα της σταθερότητας των χαρακτηριστικών μέσα στο χρόνο, τέθηκε θέμα σταθερότητάς τους κάτω από διαφορετικές συνθήκες-καταστάσεις. Μερίδα ερευνητών (Mischel, 1968, Mischel & Peake, 1982) υποστήριξε ότι η σταθερότητα σε διαφορετικές συνθήκες είναι ανύπαρκτη, διότι οι ίδιες συνθήκες είναι αυτές που υπαγορεύουν την εκάστοτε συμπεριφορά. Υπ' αυτήν την έννοια η σταθερότητα έχει νόημα μόνο στο πλαίσιο της χρονικής διάρκειας.

Η προσέγγιση που εστιάζει στην αντίληψη της προσωπικότητας ως μοναδικής απόρροιας των εκάστοτε συνθηκών-καταστάσεων έγινε γνωστή στα ελληνικά ως η προσέγγιση που αφορά/εστιάζει στις καταστάσεις. Οι βασικές αρχές της εν λόγω προσέγγισης είναι οι εξής:

- Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό απόρροια μιας κατάστασης ή/και των συνθηκών που τη δημιουργούν. Υπ' αυτήν την έννοια δεν είναι σταθερή μεταξύ των διαφορετικών καταστάσεων.
- Οι τυχόν ατομικές διαφορές που παρατηρούνται σε ίδιες συνθήκες θεωρούνται σφάλματα μετρήσεων και όχι απόρροια εσωτερικών προδιαθέσεων.
- Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι άμεσα και απόλυτα συνδεδεμένη με τα ερεθίσματα που παρουσιάζει η εκάστοτε κατάσταση.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι η βασική αρχή αυτής της προσέγγισης απορρίπτει την έννοια της σταθερότητας της συμπεριφοράς εφόσον δέχεται, ως αξιωματική πλέον θέση, ότι η συμπεριφορά συνιστά ανταπόκριση των ερεθισμάτων της εκάστοτε κατάστασης.

#### **2.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ – Μια μικρή αναδρομή**

Για έναν θεωρητικό προσωπικότητας, με ενδιαφέρον σε θέματα οργανωτικής ψυχολογίας, ένα βασικό ερώτημα είναι πώς τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι δυνατόν να επηρεάσουν γεγονότα τα οποία χαρακτηρίζουν τη λειτουργία των οργανισμών.

Οι πρώτες έρευνες αναφορικά με την ηγεσία αναζητούσαν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία διαχωρίζουν τους επιτυχημένους ηγέτες από τους μη, καθώς επίσης και ποια είναι η σχέση μεταξύ των μεταβλητών προσωπικότητας και της αντίληψης της ηγεσίας. Ακολουθούν κάποιες έρευνες που αποτέλεσαν ορόσημο για την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Ο Stogdill<sup>24</sup> (1948) δημοσίευσε ένα σύνολο 124 μελετών εστιάζοντας στη σχέση προσωπικότητας και ηγεσίας, στις οποίες βρέθηκε ότι κάποια χαρακτηριστικά όπως η εξυπνάδα, η φιλοδοξία, η επίτευξη στόχων, η κοινωνικότητα, ο έλεγχος των συμαιοθημάτων, η διπλωματία, η εμπιστοσύνη στον εαυτό σχετίζονταν με την άσκηση της ηγεσίας.

Παρόλες τις θετικές συσχετίσεις που βρέθηκαν στις έρευνες, ο ίδιος πίστευε ότι κανένα χαρακτηριστικό δεν σχετίζεται απαραίτητα με την ηγεσία, καθώς παρεμβαίνουν παράγοντες που έχουν να κάνουν με την εκάστοτε κατάσταση. Έτσι λοιπόν, συμπέρανε ότι η ηγεσία είναι μια σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα πρόσωπα σε μια κοινωνική κατάσταση και ορισμένα πρόσωπα που είναι ικανά να ηγηθούν υπό κάποιες συνθήκες, πιθανόν να μην αποδειχθούν ικανοί ηγέτες σε άλλες (Stogdill, 1948).

Μια ακόμη σημαντική έρευνα που αποτέλεσε βάση για μελέτη του θέματος ήταν εκείνη του Mann (1959), ο οποίος εστίασε στη σχέση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και της ηγεσίας κατηγοριοποιώντας ποικίλες μεταβλητές προσωπικότητας σε έξι βασικές διαστάσεις, οι οποίες κατ' επανάληψη έχουν βρεθεί σε έρευνες και αποτελούν γνώρισμα των ηγετών. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες: εσωστρέφεια-εξωστρέφεια, κυριαρχία, ανδρισμός-θηλυκότητα και συντηρητισμός.

Μετά από αυτή τη μικρή αναδρομή σε σημαντικές έρευνες, θα αναφερθούν κάποιες σύγχρονες έρευνες της τελευταίας δεκαετίας που πραγματεύονται σ' ένα πιο διευρυμένο επίπεδο το θέμα της προσωπικότητας του ηγέτη.

Λόγω του μεγάλου αριθμού των ερευνών που μελετούν την προσωπικότητα μέσω του μοντέλου των 5 παραγόντων (five factor model of personality), στη συνέχεια θα παρατεθούν ορισμένες έρευνες που το περικλείουν, αφού πρώτα γίνει αναφορά στη δομή αυτού του μοντέλου.

Το μοντέλο αυτό είναι ιδιαίτερος διαδεδομένος καθώς παρέχει μια ενοποιημένη ταξινόμηση για τη μελέτη της προσωπικότητας και είναι απαραίτητο για την συγκέντρωση εμπειρικών ευρημάτων. Πρόκειται για ένα ιεραρχικό μοντέλο, το οποίο αποτελείται από 5 γενικά χαρακτηριστικά, που ονομάζονται τομείς. Ο κάθε

---

<sup>24</sup> Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Andersen, J. A. (2005). *Leadership, personality and effectiveness. The Journal of Socio-Economics.*]

τομέας εμπεριέχει 6 υποκατηγορίες. Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση του μοντέλου:

## **2.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**

- Νευρωτισμός
- Εξωστρέφεια
- Ανοικτότητα
- Ευαρέστηση
- Ευσυνειδησία

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν ορισμένες έρευνες που συσχετίζουν το παραπάνω μοντέλο με διάφορες άλλες μεταβλητές:

- **Προσωπικότητα και μετασχηματιστική ηγεσία (personality and transformational leadership)**

Επειδή σε αρκετές από τις έρευνες που θα παρατεθούν μελετάται η σχέση της προσωπικότητας των 5 παραγόντων με τη μετασχηματιστική ηγεσία, θα γίνει αρχικά μια αναφορά σε κάποιες από τις ιδιότητες αυτού του τύπου ηγεσίας με σκοπό να γίνει πιο κατανοητό το περιεχόμενο των ερευνών.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Bass<sup>25</sup> (1985), οι 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

- 1) εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), η οποία αποτελεί ένα είδος «χαρίσματος» και θεωρείται ως η πιο σημαντική διάσταση,
- 2) εμπνευστική κινητοποίηση (inspirational motivation), η οποία αποτελεί την έκφραση ενός ξεκάθαρα εμπνευσμένου οράματος στα άτομα της ομάδας,
- 3) διανοητική διέγερση (intellectual stimulation) της δημιουργικότητας των ατόμων μέσω ερωτήσεων με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων και την πρόκληση του κατεστημένου,
- 4) ενδιαφέρον για το άτομο (individual consideration), φροντίδα και υποστήριξη των αναγκών των μελών της ομάδας.

---

<sup>25</sup> Bass, B. M. (1985), "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]

Ακολουθεί αναλυτικά η συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του μοντέλου των 5 παραγόντων προσωπικότητας (five factor model of personality):

Στην έρευνα των Bono και Judge (2000) διατυπώνονται οι εξής υποθέσεις:

Ο νευρωτισμός σχετίζεται αρνητικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς υψηλές τιμές στην κλίμακα του νευρωτισμού συνεπάγονται έλλειψη αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης, χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για έναν ηγέτη.

- Η εξωστρέφεια συνδέεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία καθώς η δυνατότητα συναισθηματικής έκφρασης, που είναι μια πτυχή του παραπάνω χαρακτηριστικού, αποτελεί ένα από τα γνωρίσματα του ηγέτη.
- Η φιλομάθεια σχετίζεται θετικά με αυτόν τον τύπο ηγεσίας καθώς ένα από τα χαρακτηριστικά της φιλομάθειας είναι η δημιουργικότητα, γνώρισμα που πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες.
- Η φιλικότητα συνδέεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία καθώς οι χαρισματικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα παραμελημένα μέλη της ομάδας, δείχνοντας γενναιοδωρία και ευαισθησία απέναντί τους.
- Δεν υπήρξε σαφής υπόθεση για τη σχέση μετασχηματιστικής ηγεσίας και ευσυνειδησίας.

Μετά τον έλεγχο των υποθέσεων τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσα αρχικά είχαν υποτεθεί εν μέρει επιβεβαιώθηκαν. Συγκεκριμένα, φάνηκε ότι η διάσταση της φιλικότητας αποτελεί τον πιο σταθερό παράγοντα πρόβλεψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας ( $r=0.27$ ). Αυτό βέβαια ήταν ένα αναμενόμενο εύρημα, αυτό όμως που αποτέλεσε έκπληξη ήταν το μέγεθος αυτής της συσχέτισης. Συναφείς ήταν οι υποθέσεις με τα αποτελέσματα αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας ( $r=0.22$ ) και της φιλομάθειας ( $r=0.20$ ), για τα οποία βρέθηκε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση.

Οι υποθέσεις επίσης επιβεβαιώθηκαν αναφορικά με την αρνητική συσχέτιση ηγεσίας και νευρωτισμού ( $r=-0.2$ ). Τέλος, δεν αναφέρθηκε κάποια σχέση ανάμεσα στην μετασχηματιστική ηγεσία και την ευσυνειδησία. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η άποψη των Judge, Ilies, Bono, Gerhardt (2002), οι οποίοι διατύπωσαν τις παρακάτω υποθέσεις:

- ο νευρωτισμός σχετίζεται αρνητικά με την ηγεσία, ενώ τα υπόλοιπα 4 στοιχεία σχετίζονται θετικά,
- η εξωστρέφεια αποτελεί τον πιο σταθερό παράγοντα συσχέτισης,
- η ευσυνειδησία και η φιλομάθεια φαίνεται να συσχετίζονται με την ηγεσία.

Η έρευνα που παρουσιάζεται στη συνέχεια των Hetland, Sandal (2003) προσπαθεί να βρει τις συσχετίσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στη χώρα της Νορβηγίας.

### **Οι υποθέσεις αυτής της έρευνας είναι οι ακόλουθες:**

- Η ζεστασιά συσχετίζεται σε υψηλό βαθμό με τη μετασχηματιστική ηγεσία.
- Το χαρακτηριστικό της έντασης έχει υψηλά αρνητική συσχέτιση με τη μετασχηματιστική ηγεσία.
- Η λογική και η ικανότητα αποδοχής των αλλαγών σχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Οι παραπάνω υποθέσεις, όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα δεν επιβεβαιώνονται όλες. Πιο αναλυτικά, η πρώτη υπόθεση ισχύει καθώς η συσχέτιση της ζεστασιάς με τη μετασχηματιστική ηγεσία ( $r=2.8$ ) έχει βρεθεί με παρόμοιο τρόπο και σε άλλες έρευνες όπως αυτή των Bono & Judge (2000), όπου κάνουν λόγο για συσχέτιση του συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας με το χαρακτηριστικό της φιλικότητας.

Και η δεύτερη υπόθεση φαίνεται να υποστηρίζεται, καθώς βρέθηκε πράγματι αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της έντασης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σε αντίθεση με τις προσδοκίες της έρευνας, η τρίτη υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε, καθώς βρέθηκε αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη λογική και στην αποδοχή της αλλαγής στα πλαίσια της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Οι αιτίες για την απόρριψη αυτής της τελευταίας υπόθεσης είναι ποικίλες. Πιθανόν τα χαρακτηριστικά της αποδοχής της αλλαγής και της λογικής να μην επηρεάζουν αυτόματα τη μετασχηματιστική διαδικασία. Ακόμη είναι πιθανόν η μη συσχέτιση αυτού του τύπου ηγεσίας με τη λογική να οφείλεται στις μικρές διαφορές που παρατηρήθηκαν στις τιμές της κλίμακας της λογικής, καθώς οι περισσότεροι ηγέτες έδωσαν τιμές πάνω από το μέσο όρο σε σχέση με τις νόρμες αυτής της κλίμακας.

Μια ακόμη έρευνα των Lim, Ployhart (2004) προσπάθησε να διερευνήσει τη σχέση του μοντέλου των 5 παραγόντων προσωπικότητας με τη μετασχηματιστική ηγεσία διατυπώνοντας υποθέσεις συναφείς με εκείνες προηγούμενων ερευνών, οι οποίες κάνουν λόγο για ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας, της φιλομάθειας και της ευσυνειδησίας με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ υποθέτουν μια αρνητική σχέση ανάμεσα στο νευρωτισμό και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, άλλα υποστηρίζουν τις υποθέσεις των ερευνητών και άλλα όχι. Πιο συγκεκριμένα, επαληθεύτηκαν οι υποθέσεις ως προς τη θετική συσχέτιση ηγεσίας και εξωστρέφειας ( $r=0.31$ ), αλλά και ως προς την



αρνητική σχέση νευρωτισμού και ηγεσίας ( $r=-3.9$ ). Τα αποτελέσματα που αντικρούουν τις υποθέσεις είχαν να κάνουν με το χαρακτηριστικό της φιλομάθειας για το οποίο δεν βρέθηκε να έχει σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Για την ακρίβεια, ο συσχετισμός ήταν αρνητικός ( $r=-0.32$ ), άρα το εύρημα ήταν αντίθετο με τις αρχικές προβλέψεις.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη έρευνα δεν σταματά στα παραπάνω ευρήματα, αλλά θέτει ένα επιπλέον ερώτημα για το αν και κατά πόσο η σχέση της προσωπικότητας του ηγέτη με την επίδοση της ομάδας επηρεάζεται από το είδος της ηγεσίας, συγκεκριμένα από τη μετασχηματιστική, κατά την οποία το άτομο ενεργεί χρησιμοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Σύμφωνα με τους Sackett, Zedeck, Fogli<sup>26</sup> (1998), για την ύπαρξη της παραπάνω συνθήκης πρέπει να ισχύουν τα εξής:

- α) να καταλάβει το άτομο που δρα ότι θα εκτιμηθεί το έργο του,
- β) να αποδεχθεί τις οδηγίες που του υποδεικνύουν ότι πρέπει να αποδώσει τα μέγιστα,
- γ) το έργο να έχει σχετικά μικρή διάρκεια ώστε το άτομο να έχει τη δυνατότητα να μεγιστοποιήσει τις προσπάθειές του.

Τα αποτελέσματα λοιπόν έδειξαν ότι πράγματι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τη σχέση της προσωπικότητας του ηγέτη με την απόδοση της ομάδας, αλλά αυτό που αλλάζει είναι ο βαθμός, ο οποίος διαφοροποιείται ανάλογα με το πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας.

Έτσι λοιπόν, μέσω των ευρημάτων, κατέστη φανερό ότι η μετασχηματιστική ηγεσία διαμεσολαβεί πλήρως στη σχέση της προσωπικότητας του ηγέτη με την απόδοση της ομάδας, όταν τα άτομα μεγιστοποιούν τις προσπάθειές τους, και μερικώς όταν ο ρυθμός λειτουργίας της ομάδας είναι τυπικός.

• **Μετασχηματιστική – συναλλακτική ηγεσία και προσωπικότητα (transformational and transactional leadership and personality)**

---

<sup>26</sup> Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1998), "Relations between measures of typical and maximum job performance", *Journal of Applied Psychology*, 73, 482 – 486. [In Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). *Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610 – 621.]

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά σε μια μετα-ανάλυση των Bono, Judge (2004), σύμφωνα με την οποία δεν διερευνάται αποκλειστικά η σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και προσωπικότητας, αλλά επιπλέον και δυο ακόμα μορφών ηγεσίας, της συναλλακτικής και της παθητικής. Για να κατανοήσουμε καλύτερα το περιεχόμενο των υποθέσεων, θα αναφερθούμε στις διαστάσεις αυτών των μορφών.

Όσον αφορά στη συναλλακτική ηγεσία, οι διαστάσεις που την περιγράφουν είναι οι ακόλουθες (Bass, 1985):

- α) έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward), δηλαδή παροχή των κατάλληλων πόρων ως αντάλλαγμα για την υποστήριξη του έργου που προσφέρουν τα μέλη της ομάδας,
- β) ενεργητική διαχείριση (active management), παρακολούθηση της επίδοσης και της ανάληψης δράσης όταν είναι αναγκαίο,
- γ) παθητική διαχείριση (passive management), παθητική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης επεμβαίνει μόνο όταν το πρόβλημα γίνεται σοβαρό
- δ) laissez-faire, όπου δεν υπάρχει η έννοια της ηγεσίας ή υπάρχει αποφυγή των ευθυνών που συνεπάγεται η ηγεσία.

Ακολούθως, παρατίθενται οι υποθέσεις των ερευνητών, οι οποίες μελετούν τη σχέση των 5 χαρακτηριστικών προσωπικότητας με τις 8 διαστάσεις (4 της μετασχηματιστικής και 4 της συναλλακτικής).

#### *Αναλυτικά:*

- Η εξωστρέφεια συνδέεται θετικά με τη διανοητική διέγερση καθώς οι εξωστρεφείς ηγέτες έχουν την τάση να επιζητούν την αλλαγή και να ενθουσιάζονται με αυτήν.
- Ο νευρωτισμός σχετίζεται αρνητικά με όλες τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς άτομα με υψηλές τιμές στην κλίμακα του νευρωτισμού αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες που οδηγούν σε αλλαγή, καθώς έχουν μια αρνητική θέαση του μέλλοντος.
- Η φιλομάθεια συνδέεται θετικά με όλες τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς τα άτομα που είναι ανοιχτά σε εμπειρίες έχουν φαντασία και δυνατότητα δημιουργίας οραμάτων για το μέλλον.
- Η φιλικότητα συνδέεται αρνητικά με την παθητική ηγεσία και θετικά με κάποιες από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (το «χάρισμα» της επιρροής και την έκφραση ενδιαφέροντος για το άτομο).
- Η ευσυνειδησία συνδέεται θετικά με κάποιες από τις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, όπως είναι η έκτακτη ανταμοιβή και η ενεργητική διαχείριση, ενώ συνδέεται αρνητικά με την παθητική διαχείριση.

Τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων ερευνών δεν έδειξαν ιδιαίτερα ισχυρές συνδέσεις ανάμεσα στην προσωπικότητα και στις διαστάσεις της ηγεσίας.

Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους λόγους, όπως για παράδειγμα είναι πιθανόν οι συμπεριφορές που έχουν να κάνουν είτε με την μετασχηματιστική, είτε με τη συναλλακτική ηγεσία να σχετίζονται με κάποιες προηγούμενες προδιαθέσεις, οι οποίες δεν μπορούν να συμπεριληφθούν στο συγκεκριμένο μοντέλο των 5 παραγόντων.

Επίσης, επειδή η συγκεκριμένη έρευνα εστίασε σε συγκεκριμένες συμπεριφορές του ηγέτη και όχι σ' ένα μεγάλο εύρος χαρακτηριστικών, είναι πιθανό αυτό να μείωσε τη δυνατότητα δημιουργίας σχέσεων μεταξύ των υπό εξέταση χαρακτηριστικών.

Ωστόσο, παρά τις μικρές συνδέσεις που παρατηρήθηκαν, προέκυψε ότι η διάσταση 'εξωστρέφεια' σχετίζεται ιδιαίτερα με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία ( $r=0.21$ ), ενώ αναφορικά με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά οι συσχετίσεις ήταν ιδιαίτερος μετριοπαθείς.

Οι έρευνες που ακολουθούν δεν μελετούν μόνο τη σχέση των μορφών ηγεσίας με το μοντέλο των 5 παραγόντων, αλλά αναφέρονται και στη σχέση του συγκεκριμένου μοντέλου με άλλες μεταβλητές.

Σκοπός της έρευνας των H. Kornor και H. Nordvik (2004<sup>27</sup>) ήταν να διερευνήσουν τη σχέση που διέπει την προσωπικότητα του ηγέτη με τους στόχους του έργου του. Αυτή η σχέση μελετήθηκε μέσω του μοντέλου των 5 παραγόντων (big five model of personality).

Οι στόχοι του έργου ενός ηγέτη, όπως αναφέρθηκαν από τους Ekvall και Arvonen (1991) είναι οι παρακάτω:

- η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της αλλαγής της πολιτικής της
- η παραγωγή και η διάρθρωση του έργου της ομάδας
- η προαγωγή των σχέσεων των εργαζομένων

---

<sup>27</sup> Kornor, H., Nordvik, H. (2004), "Personality traits in leadership behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54

Οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Ο στόχος που αφορά στην ανάπτυξη-αλλαγή φαίνεται να έχει κάτι κοινό με τη διάσταση της φιλομάθειας.
- Η παραγωγή έργου σχετίζεται με τη διάσταση της ευσυνειδησίας.
- Το χαρακτηριστικό της φιλικότητας φαίνεται να έχει σχέση με την προαγωγή των σχέσεων των εργαζομένων.

Οι υποθέσεις των εν λόγω ερευνών φάνηκαν να ισχύουν καθώς ο ηγέτης που είναι φιλομαθής και ανοιχτός στην εμπειρία προσανατολίζεται προς την ανάπτυξη της επιχείρησης ακόμη και αν αυτό προϋποθέτει αλλαγές στη μέχρι τότε πολιτική της. Επίσης, ο ηγέτης που στοχεύει στην παραγωγή και διάρθρωση του έργου της ομάδας χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα και αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης, στοιχεία που συνδέονται με τη διάσταση της ευσυνειδησίας, ένα ακόμη εύρημα που είναι συναφές με τις αρχικές υποθέσεις των ερευνητών.

Στην έρευνα των Ehrhart, Klein<sup>28</sup> (2001) γίνεται προσπάθεια να αναγνωριστούν ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά και οι αξίες των μελών της ομάδας που πιθανόν τα διαφοροποιούν, κάνοντάς τα να προτιμούν ένα διαφορετικό τύπο ηγέτη. Κάποια μέλη, λοιπόν, είναι πιθανόν να προτιμούν τους χαρισματικούς ηγέτες (charismatic leaders), ενώ άλλα μέλη να επιλέγουν έναν ηγέτη που είναι προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις (relationship oriented leader). Τέλος, μια μερίδα των μελών της ομάδας είναι πιθανόν να προτιμά έναν ηγέτη που να είναι προσανατολισμένος στο έργο (task oriented leader).

Για να εξετασθούν τα παραπάνω διατυπώθηκαν κάποιες υποθέσεις, πριν όμως γίνει αναλυτική παρουσίαση, θα γίνει αναφορά σε 4 αξιώματα με βάση τα οποία δημιουργήθηκαν αυτές οι υποθέσεις.

---

<sup>28</sup> Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001), "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality", *The Leadership Quarterly*, 12, 153 – 179.

Τα αξιώματα έχουν ως εξής:

1. Οι αντιδράσεις των μελών της ομάδας απέναντι στις εξιδανικευμένες συμπεριφορές της ηγεσίας είναι πιθανόν να είναι διαφορετικές ακόμα κι αν ο ηγέτης δρα με παρόμοιο τρόπο απέναντί τους, αφού είναι λογικό κάποια άτομα να νιώθουν ικανοποίηση και να βρίσκουν κίνητρο μέσω της συμπεριφοράς αυτής, ενώ άλλα να νιώθουν ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα.
2. Τα μέλη της ομάδας είναι πιθανόν να ικανοποιούνται είτε από τους ηγέτες με τους οποίους έχουν τα ίδια γνωρίσματα, είτε από εκείνους που εκπληρώνουν τις ανάγκες τους.
3. Οι προτιμήσεις των ατόμων για ένα συγκεκριμένο τύπο ηγέτη είναι πιθανόν να διαφανούν σε αξιοσημείωτο βαθμό μέσα από τις άμεσες αντιδράσεις τους όταν συνεργάζονται με τους ηγέτες.
4. Οι εκτιμήσεις που έχουν διαμορφώσει τα μέλη της ομάδας για τον ηγέτη αποτελούν ενδείξεις πρόβλεψης των αποτελεσμάτων που θα επιφέρει ο οργανισμός σε πολλά επίπεδα, όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, οι μεταβολές που θα επέλθουν στις προθέσεις τους και στην απόδοσή τους.

Αφού διατυπώθηκαν τα 4 αξιώματα – κλειδιά, ακολουθούν οι υποθέσεις που προέκυψαν από αυτά:

- Τα άτομα που προτιμούν το χαρισματικό ηγέτη έχουν υψηλές τιμές στη διάσταση της αυτοεκτίμησης, στον προσανατολισμό προς την επίτευξη του στόχου, στην ανάληψη ρίσκων, στη λήψη αποφάσεων και χαμηλές τιμές στη δημιουργικότητα.
- Τα άτομα που προτιμούν έναν ηγέτη ο οποίος είναι προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις έχουν υψηλές τιμές στη διάσταση των διαπροσωπικών σχέσεων, στην ανάγκη για ασφάλεια, στη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ έχουν χαμηλές τιμές στη διάσταση του προσανατολισμού προς την επίτευξη του στόχου, στην ανάληψη ρίσκων, στην αυτοεκτίμηση, καθώς και στην ανάγκη για δημιουργικότητα.
- Άτομα που προτιμούν τους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο στόχο έχουν υψηλές τιμές στον προσανατολισμό προς την επίτευξη του στόχου, στην αυτοεκτίμηση, στην ανάγκη για δημιουργικότητα και χαμηλές τιμές στη διάσταση των διαπροσωπικών σχέσεων καθώς και στην ανάληψη ρίσκων.

Τα αποτελέσματα λειτούργησαν υποστηρικτικά ως προς τις αρχικές υποθέσεις της έρευνας, καθώς μέσω αυτών προέκυψαν τα εξής ευρήματα:

- Τα άτομα που κατέχουν μια υψηλή θέση, έχουν αξίες που σχετίζονται με την ενεργή συμμετοχή σ' ένα εργασιακό πλαίσιο είναι πιο πιθανό να προτιμούν έναν χαρισματικό ηγέτη.

- Άτομα τα οποία δίνουν βαρύτητα σε έννοιες όπως η συλλογική ταυτότητα και οι υψηλές προσδοκίες φαίνεται να έλκονται από έναν ηγέτη τέτοιου τύπου.
- Ακόμα έναν χαρισματικό ηγέτη φαίνεται να επιλέγουν όσα άτομα δεν απαιτούν έναν υψηλό βαθμό ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία τους.
- Όσον αφορά στον ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις, φαίνεται να προτιμάται από όσους έχουν την ανάγκη της επιβράβευσης. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα με έναν τέτοιο αρχηγό νιώθουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο ότι ο αρχηγός θα τους δικαιώσει, δίνοντάς τους ό,τι αξίζουν.
- Τέλος, τα άτομα που έλκονται από έναν ηγέτη που είναι προσανατολισμένος στο έργο, έχουν ανάγκη για ασφάλεια, τάξη και σταθερότητα στον εργασιακό τους χώρο. Αυτά τα άτομα έχουν υψηλές τιμές στη διάσταση της αυτοεκτίμησης, στην επιθυμία για δημιουργικότητα, ενώ έχουν χαμηλές τιμές στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Με ποιο τρόπο το είδος του περιβάλλοντος (δυναμικό ή σταθερό) λειτουργεί ως ενδιάμεση μεταβλητή στη σχέση της προσωπικότητας του ηγέτη με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία;

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα γίνεται προσπάθεια να δοθεί μέσω της έρευνας των Hoogh, Hartog, Koopman<sup>29</sup> (2005). Ο όρος 'δυναμικό' περιβάλλον αναφέρεται στο εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από προκλήσεις και δυνατότητες αλλαγής, απαιτεί νέες, καινοτόμες αντιδράσεις και διαφορετικά επίπεδα προσπάθειας.

Οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν στην παρούσα έρευνα παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ιδιαιτέρως σ' ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα τέτοιο περιβάλλον προσφέρει σ' ένα ηγέτη τη δυνατότητα αντιμετώπισης μιας προβληματικής κατάστασης ευκολότερα απ' ό,τι θα γινόταν σ' ένα σταθερό περιβάλλον.
- Η φιλομάθεια σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ιδιαιτέρως σ' ένα δυναμικό περιβάλλον, αφού σ' αυτό υπάρχουν δυνατότητες και προκλήσεις.
- Η φιλικότητα σχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία σ' ένα σταθερό περιβάλλον, καθώς το συγκεκριμένο περιβάλλον θα βοηθήσει τους ηγέτες να βελτιώσουν την ποιότητα της αλληλεπίδρασης με τα μέλη της ομάδας τους.
- Η ευσυνειδησία συνδέεται αρνητικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία σ' ένα δυναμικό περιβάλλον, αλλά σχετίζεται θετικά μ' αυτήν σ' ένα σταθερό περιβάλλον.

<sup>29</sup> [In De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005). *Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator*. *Journal of Organizational Behavior*

- Η διάσταση του νευρωτισμού συνδέεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία σ' ένα δυναμικό, παρά σ' ένα σταθερό περιβάλλον.

Από τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών, άλλα επιβεβαιώνουν τις αρχικές υποθέσεις και άλλα όχι. Συγκεκριμένα, οι υποθέσεις που επιβεβαιώθηκαν έχουν να κάνουν με τη θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής και της συναλακτικής ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά της φιλικότητας ( $r=0.13$ ) και της ευσυνειδησίας σ' ένα σταθερό περιβάλλον ( $r=0.11$ ).

Αυτό συνεπάγεται ότι σ' ένα τέτοιο περιβάλλον οι ηγέτες με αυτά τα στοιχεία έχουν τη δυνατότητα να εμπυχώνουν τα μέλη της ομάδας έτσι ώστε να αποδίδουν πάνω από τις προσδοκίες τους, θέτοντάς τους υψηλά κριτήρια. Επιπλέον, οι ίδιοι οι ηγέτες βρισκόμενοι σ' ένα τέτοιο περιβάλλον δείχνουν ιδιαίτερη αφοσίωση στα καθήκοντά τους έχοντας τη δυνατότητα να επιβλέπουν την ομάδα με το σωστό τρόπο ανάλογα με τις ανάγκες.

Ένα ακόμα αποτέλεσμα που προέκυψε αφορά στο χαρακτηριστικό της φιλομάθειας, αφού βρέθηκε μια θετική συσχέτιση της διάστασης αυτής με τη μετασχηματιστική ηγεσία μόνο σ' ένα δυναμικό περιβάλλον.

Αυτό ίσως ερμηνεύεται με το ότι μέσα σ' ένα σταθερό περιβάλλον οι ηγέτες μ' αυτό το χαρακτηριστικό έχουν την τάση να αμφισβητούν την υπάρχουσα κατάσταση, ζητώντας συνεχώς βελτίωση της απόδοσης των μελών της ομάδας κι έτσι κάποιες φορές θεωρούνται ότι δεν κρατούν συγκεκριμένη στάση στην άσκηση του ρόλου τους.

Ένα εύρημα που επιδέχεται περαιτέρω ερμηνεία αφορά στη θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ευσυνειδησία σ' ένα δυναμικό περιβάλλον.

Αυτό το γεγονός ίσως οφείλεται στο ότι σ' ένα τέτοιο περιβάλλον οι ηγέτες με υψηλές τιμές στην κλίμακα μέτρησης του νευρωτισμού βιώνουν μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση, η οποία τους οδηγεί να φορτίζονται συναισθηματικά στην προσπάθειά τους να αλλάξουν τα δεδομένα. Αντιθέτως, σ' ένα σταθερό περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες συναισθηματικής φόρτισης έρχεται αντιμέτωπη με την υπάρχουσα σταθερότητα και συνέχεια.

Με ποιο τρόπο η προσωπικότητα του ηγέτη επηρεάζει τις τακτικές που θα ακολουθήσει κατά την άσκηση του ρόλου του;

Το παραπάνω ερώτημα πραγματεύεται η έρευνα των Cable και Judge (2003), οι οποίοι προσπαθούν να μελετήσουν τις τακτικές που ακολουθεί ένας ηγέτης στην

άσκηση του ηγετικού του ρόλου ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στο περιεχόμενο των τακτικών για να γίνει πιο κατανοητή η έρευνα (Cable & Judge, 2003):

- πειθώ μέσω της λογικής (rational persuasion), χρησιμοποίηση λογικών επιχειρημάτων και πραγματικών γεγονότων με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος,
- σύγκλιση συμβουλίου (consultation) με σκοπό τη συμμετοχή όλων στην εκπλήρωση ενός στόχου μέσω σχεδιασμού των ενεργειών, των στρατηγικών και των αλλαγών που απαιτούνται,
- εμπνευσμένη έκκληση (inspirational appeal), διέγερση του ενθουσιασμού με στόχο των πραγμάτων των ιδανικών, των ιδεών και των προσδοκιών,
- ανταλλάγματα (exchange), προσφορά ανταλλαγμάτων προς όφελος της επίτευξης του στόχου,
- συνασπισμός (coalition), συγκέντρωση βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων,
- άσκηση πίεσης (pressure), χρήση απειλών, διατύπωση απαιτήσεων.
- έκκληση των προσωπικών συναισθημάτων (personal appeal) για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Στις υποθέσεις που ακολουθούν διαφαίνεται ο τρόπος με τον οποίο οι παραπάνω στρατηγικές συνδέονται με το μοντέλο των 5 παραγόντων προσωπικότητας:

- Ηγέτες με υψηλές τιμές στην εξωστρέφεια υιοθετούν την τακτική της εμπνευσμένης έκκλησης,
- Ηγέτες που είναι φιλομαθείς και ανοιχτοί στην απόκτηση εμπειριών είναι πιθανότερο να υιοθετούν την τακτική της εμπνευσμένης έκκλησης και να μην χρησιμοποιούν τακτικές που έχουν μορφή συνασπισμού.
- Ηγέτες με υψηλές τιμές στη φιλικότητα υιοθετούν την τακτική της άσκησης πίεσης.
- Ηγέτες που έχουν υψηλές τιμές στην κλίμακα του νευρωτισμού χρησιμοποιούν την τακτική της πειθούς μέσω της λογικής, ενώ σεν υιοθετούν συχνά την τακτική της προσωπικής έκκλησης.

Μια ακόμα διάσταση της προσωπικότητας για την οποία διατυπώθηκε υπόθεση είναι η συναισθηματική σταθερότητα, η οποία αποτελεί χαρακτηριστικό όσων είναι ήρεμοι, ασφαλείς και όχι νευρικοί. Τέτοιοι ηγέτες υιοθετούν την τακτική της πειθούς μέσω της λογικής και όχι τακτικές που δίνουν έμφαση στην διέγερση του ενθουσιασμού των μελών της ομάδας.



Τα αποτελέσματα που βρέθηκαν είναι ποικίλα. Αναλυτικά:

- Για το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας επιβεβαιώθηκαν οι αρχικές προβλέψεις ότι δηλαδή σχετίζεται με πιο εκφραστικές τακτικές όπως η εμπνευσμένη έκκληση, ενώ δεν επιβεβαιώθηκε ότι σχετίζεται με την έκκληση στα προσωπικά συναισθήματα των ατόμων.
- Όσον αφορά στο χαρακτηριστικό της φιλομάθειας δεν φάνηκε να σχετίζεται με την τακτική της εμπνευσμένης έκκλησης, αλλά φάνηκε να έχει σχέση με τακτικές που έχουν τη μορφή συνασπισμού.
- Η υπόθεση που διατυπώθηκε για τη φιλικότητα πράγματι ισχύει καθώς φάνηκε να σχετίζεται με την άσκηση πίεσης ως υιοθετούμενη τακτική.
- Άτομα με υψηλές τιμές στην κλίμακα του νευρωτισμού φάνηκε ότι χρησιμοποιούν την τακτική που έχει να κάνει με την πειθώ μέσω της λογικής, ενώ δεν βρέθηκε να υιοθετούν την τακτική της προσωπικής έκκλησης.

Τέλος, οι υποθέσεις για το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής σταθερότητας επιβεβαιώθηκαν, καθώς φάνηκε να σχετίζεται η διάσταση αυτή με τακτικές που χρησιμοποιούν τη λογική, αλλά όχι με την τακτική της προσωπικής έκκλησης.

Σύμφωνα με την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, η υιοθέτηση συγκεκριμένων τακτικών οδηγεί την άσκηση του ηγετικού ρόλου σε καλύτερα αποτελέσματα, όπως επίσης σκιαγραφεί την κουλτούρα και τον τύπο των διαπροσωπικών σχέσεων που διαμορφώνονται σ' ένα εργασιακό περιβάλλον.

Οι έρευνες που ακολουθούν μελετούν τη σχέση της προσωπικότητας του ηγέτη με την επίδοση στην εργασία.

Η έρευνα των Bono και Judge<sup>30</sup> (2000) διερευνά αυτή τη σχέση χρησιμοποιώντας ένα είδος αυτο-αξιολόγησης (coreself evaluation), η οποία περιλαμβάνει κάποια βασικά συμπεράσματα που το άτομο βγάζει για τον εαυτό του. Για να μπορούν κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας να συμπεριληφθούν σ' αυτές τις αυτο-αξιολογήσεις, πρέπει να ανταποκρίνονται σε κάποια κριτήρια που έχουν να κάνουν με το βαθμό στον οποίο αυτά τα χαρακτηριστικά υπόκεινται σε αξιολόγηση, πόσο θεμελιώδη και ευρέα θεωρούνται. Τα συγκεκριμένα κριτήρια ικανοποιούνται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- α) αυτοεκτίμηση (self-esteem): αντιπροσωπεύει την συνολική αξία που ο καθένας αποδίδει στον εαυτό του,
- β) αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy): η εκτίμηση κάποιου για την ικανότητά του να αποδίδει με επιτυχία,

---

<sup>30</sup> Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901 – 910.

γ) εσωτερική έδρα ελέγχου (internal locus of control): η εκδήλωση της «εγωκεντρικής» εκτίμησης κάποιου ότι μπορεί να ελέγξει ένα ευρύ σύνολο παραγόντων στη ζωή του,

δ) η συναισθηματική σταθερότητα: η τάση να νιώθει κάποιος εμπιστοσύνη, ασφάλεια και σταθερότητα.

Στα παραπάνω 4 στοιχεία στηρίχθηκαν οι υποθέσεις της συγκεκριμένης έρευνας, οι οποίες εξετάζουν τη σχέση αυτών των στοιχείων με την επίδοση στην εργασία.

Αναλυτικά:

- Η αυτοεκτίμηση συνδέεται θετικά με την επίδοση στην εργασία, καθώς τα άτομα που χαρακτηρίζονται από μια σταθερότητα δρουν σύμφωνα με τη διαμορφωμένη αυτοεικόνα τους. Έτσι, άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση θα αποδίδουν στην εργασία τους ώστε να διατηρήσουν τη θετική αυτοεικόνα τους.
- Η αυτοαποτελεσματικότητα συνδέεται θετικά με την επίδοση στην εργασία, καθώς άτομα με υψηλές τιμές σ' αυτή τη διάσταση, έχουν την τάση να ανεβάζουν τις προσδοκίες τους και να μην εγκαταλείπουν το έργο τους, κάτι το οποίο χαρακτηρίζει όσους έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, ιδιαιτέρως όταν δέχονται αρνητική ανατροφοδότηση.
- Η εσωτερική έδρα ελέγχου συνδέεται θετικά με την επίδοση στην εργασία, καθώς άτομα με αυτό το χαρακτηριστικό, όταν παρουσιάζουν επίδοση που δεν φτάνει στα προσδοκώμενα επίπεδα, έχουν την τάση να αυξάνουν τις προσπάθειές τους για να εναρμονίσουν την υπάρχουσα επίδοση στα ζητούμενα επίπεδα.
- Η συναισθηματική σταθερότητα συνδέεται θετικά με την επίδοση στην εργασία.

Τα αποτελέσματα φανέρωσαν μια θετική συσχέτιση των χαρακτηριστικών αυτών με την επίδοση στην εργασία. Συγκεκριμένα, η τιμή για το χαρακτηριστικό της αυτοεκτίμησης είναι  $r=0.20$ , για την αυτοαποτελεσματικότητα είναι  $r=0.38$ , για την εσωτερική έδρα ελέγχου είναι  $r=0.24$  και για τη συναισθηματική σταθερότητα  $r=0.21$ .

Άρα οι υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν. Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα βρήκε θετική σχέση αυτών των στοιχείων και με την ικανοποίηση στο χώρο της εργασίας.

Μια ακόμη ερευνητική προσπάθεια στο ίδιο πλαίσιο ήταν μια μετα-ανάλυση των Hurtz & Donovan (2000) που πραγματεύεται τη σχέση των 5 παραγόντων προσωπικότητας (big five factor model of personality) με την επίδοση στην εργασία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η διάσταση της ευσυνειδησίας έχει ιδιαίτερη επίδραση στην επίδοση στην εργασία. Το ίδιο φάνηκε να ισχύει και για τα υπόλοιπα στοιχεία, παρόλο που η επίδρασή τους δεν ήταν τόσο σταθερή και γενικεύσιμη.

Ακολουθούν 2 έρευνες που πραγματεύονται το θέμα της ηγεσίας από αντίθετη σκοπιά. Η πρώτη (Williams, 1997) μελετά τη σχέση ατόμου – ηγεσίας (self-leadership), ενώ η άλλη (Hofmann και Jones, 2005) μελετά τη σχέση της συλλογικής προσωπικότητας και της ηγεσίας (collective personality and leadership).

Αρχικά η έρευνα του William (1997) αναφέρεται στην έννοια ηγεσία του εαυτού (self leadership) και προσωπικότητα. Η έννοια αυτή μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επιρροής του εαυτού με σκοπό να καλλιεργηθούν η αυτοκαθοδήγηση (self-direction) και η αυτοκινητοποίηση (self-motivation), οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός έργου, (Neck et al, 1995). Ο όρος αυτός είναι παρεμφερής και πρέπει να διαχωριστεί από τις έννοιες της αυτορύθμισης (self-regulation) και αυτοδιαχείρισης (self-management). Αυτό που διαφοροποιεί την έννοια της ηγεσίας του εαυτού είναι η έμφαση που δίνεται μέσω αυτής σε εσωτερικές πηγές από τις οποίες απορρέουν συμπεριφορικά πρότυπα.

Οι υποθέσεις που θα παρουσιαστούν συσχετίζουν την έννοια αυτή με το μοντέλο των 5 παραγόντων και κάποιων άλλων χαρακτηριστικών προσωπικότητας:

- Η εξωστρέφεια συνδέεται θετικά με την ηγεσία του εαυτού, καθώς τα εξωστρεφή άτομα έχουν την τάση να βλέπουν τον κόσμο με έναν ευνοϊκό τρόπο, νιώθοντας αυτοαποτελεσματικότητα.
- Η διάσταση του νευρωτισμού συνδέεται αρνητικά με την ηγεσία του εαυτού, καθώς άτομα με υψηλές τιμές σ' αυτή τη διάσταση είναι απαισιόδοξα, ανασφαλή και έχουν την τάση να βλέπουν τον εαυτό τους και τους άλλους αρνητικά.
- Η ευσυνειδησία συνδέεται θετικά με την ηγεσία του εαυτού, καθώς τα ευσυνείδητα άτομα επιδεικνύουν μια αξιοληπτική αυτοκαθοδήγηση, η οποία είναι ένα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα που απορρέουν από την ηγεσία του εαυτού.
- Η φιλομάθεια σχετίζεται θετικά με την ηγεσία του εαυτού, καθώς οι φιλομαθείς έχουν φαντασία, ευαισθησία και διανοητικότητα, στοιχεία που τους κάνουν να επιθυμούν να εμπλακούν στη διαδικασία της ηγεσίας του εαυτού.
- Η φιλικότητα δεν σχετίζεται με την έννοια της ηγεσίας του εαυτού, καθώς το χαρακτηριστικό αυτό αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι άξιο εμπιστοσύνης και συνεργατικό.
- Για το χαρακτηριστικό της αυτοαποτελεσματικότητας διατυπώθηκε ότι σχετίζεται θετικά με την ηγεσία του εαυτού.
- Τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση φαίνεται να εμπλέκονται θετικά σε διαδικασίες ηγεσίας του εαυτού, καθώς τέτοια άτομα φαίνεται να μην είναι τόσο επιρρεπή, γεγονός που διευκολύνει τη διαδικασία της αυτοηγεσίας.

▪ Τέλος, αναφορικά με το χαρακτηριστικό του αυτοελέγχου, διατυπώθηκε ότι η υπόθεση ότι ο εσωτερικός αυτοέλεγχος σχετίζεται θετικά με την ηγεσία του εαυτού, καθώς η διάσταση αυτή, όπως και η ευσυνειδησία, σχετίζεται με την αυτοκαθοδήγηση. Επίσης, άτομα με εσωτερικό έλεγχο αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της καριέρας τους από ότι τα άτομα που δέχονται εξωτερικό έλεγχο.

Μέσα από τον έλεγχο των υποθέσεων φάνηκε πράγματι ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με την ηγεσία του εαυτού, άρα οι αρχικές υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν.

Η έρευνα των Hofmann και Jones (2005) διερευνά τη σχέση των μορφών ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική, παθητική) με τη συλλογική προσωπικότητα.

Ποιες όμως είναι οι ομοιότητες και οι διαφορές της προσωπικότητας του ατόμου και της συλλογικής προσωπικότητας; Παρότι οι δυο όροι είναι λειτουργικοί ως ισομορφικοί, αφού περιγράφουν συμπεριφορικές κανονικότητες, αυτό που τους διαφοροποιεί είναι ότι η προσωπικότητα του ατόμου είναι ένα ενδοπροσωπικό φαινόμενο που θεμελιώνεται σε γνωστικές και βιολογικές διαδικασίες, ενώ η συλλογική προσωπικότητα επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες.

Μετά την ανάλυση του όρου συλλογική προσωπικότητα, μέσα από τις ομοιότητες και τις διαφορές που παρουσιάζει με την προσωπικότητα του ατόμου, είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε καλύτερα τις υποθέσεις της συγκεκριμένης έρευνας, οι οποίες έχουν ως εξής:

- η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας, της φιλομάθειας, της ευσυνειδησίας και της φιλικότητας,
- η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη συλλογική ευσυνειδησία,
- η παθητική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τη συλλογική φιλομάθεια, ευσυνειδησία, εξωστρέφεια και συναισθηματική σταθερότητα, αφού ουσιαστικά αυτό το είδος ηγεσίας είναι συνώνυμο με την ανυπαρξία ηγεσίας.

Οι υποθέσεις ήταν σωστές αφού επιβεβαιώθηκαν από τα αποτελέσματα.

Ακολουθεί μια έρευνα των Chan και Drasgow<sup>31</sup> (2001) η οποία εξετάζει ένα χαρακτηριστικό που πιθανόν διαφοροποιεί τους ηγέτες. Αυτό δεν είναι άλλο από

---

<sup>31</sup> Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001), "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481 – 498

το κίνητρο για την άσκηση ηγεσίας (motivation to lead). Το κίνητρο για την άσκηση ηγεσίας περιέχει 3 συστατικά, τα οποία σκιαγραφούν τις διαφορές μεταξύ των ηγετών:

- ενδιαφέρον προς τους άλλους (affective motivation to lead) : κάποια άτομα αρέσκονται στο να οδηγούν άλλους
- κοινωνικό κίνητρο (social motivation to lead) : κάποιοι ηγέτες ασκούν το ρόλο τους εξαιτίας της αίσθησης καθήκοντος
- μη υπολογιστικό κίνητρο (non calculative motivation to lead) : κάποιοι ηγέτες δεν υπολογίζουν σωστά τις ζημιές σε σχέση με τα κέρδη που αποφέρει η άσκηση ηγεσίας.

Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα γίνει φανερό πώς αυτά τα 3 συστατικά σχετίζονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας:

- ενδιαφέρον προς τους άλλους: το συστατικό αυτό ενυπάρχει σε άτομα που είναι εξωστρεφή, έχουν προηγούμενη εμπειρία, έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, ενώ το χαρακτηριστικό της φιλομάθειας σχετίζεται αρνητικά με αυτόν τον παράγοντα,
- μη υπολογιστικό κίνητρο: χαρακτηριστικά όπως η φιλικότητα, η συναισθηματική σταθερότητα και οι συλλογικές αξίες σχετίζονται θετικά μ' αυτόν τον παράγοντα, ενώ οι ατομικιστικές αξίες σχετίζονται αρνητικά,
- κοινωνικό κίνητρο: τα άτομα που έχουν υψηλές τιμές σ' αυτόν τον παράγοντα φαίνεται να είναι ευχάριστα και ευσυνείδητα.

Αναφορικά με το χαρακτηριστικό της προηγούμενης εμπειρίας, στοιχείο που συμπεριλαμβάνεται στην 'κατασκευή' κινήτρου για την άσκηση της ηγεσίας, τα ευρήματα έδειξαν ότι χαρακτηρίζει άτομα που είναι εξωστρεφή και φιλομαθή.

Τέλος, το χαρακτηριστικό της αυτοαποτελεσματικότητας αποτελεί στοιχείο όσων είναι εξωστρεφείς, ευσυνείδητοι και έχουν προηγούμενη εμπειρία.

## **2.6 Ηγεσία και αισιοδοξία - απαισιοδοξία**

Σε μια ακόμη έρευνα των Wunderley, Reddy, Dember (1998) μελετάται η σχέση της ηγεσίας με το αντιθετικό ζεύγος αισιοδοξία-απαισιοδοξία. Σ' αυτήν την έρευνα προτάθηκαν οι παρακάτω υποθέσεις:

- Οι ηγέτες έχουν χαμηλές τιμές στην κλίμακα της απαισιοδοξίας, ενώ δεν διαφέρουν από τη νόρμα στο χαρακτηριστικό της αισιοδοξίας.
- Ηγέτες που έχουν καινοτόμες τάσεις σχετίζονται θετικά με το χαρακτηριστικό της αισιοδοξίας και αρνητικά με αυτό της απαισιοδοξίας.

Από τα ευρήματα φάνηκε ότι οι παραπάνω υποθέσεις επιβεβαιώνονται πλήρως, καθώς όσον αφορά στην πρώτη υπόθεση, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δείγματα.

Αναφορικά με το συσχετισμό των καινοτόμων τάσεων με το αντιθετικό δίπολο «αισιοδοξία-απαισιοδοξία», μόνο στην περίπτωση της αρνητικής συσχέτισης της απαισιοδοξίας βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Η έρευνα που ακολουθεί του Sperry<sup>32</sup> (1997) έχει ως αντικείμενο τη δομή του χαρακτήρα -που εμπεριέχεται στην έννοια της προσωπικότητας- των ηγετών – διευθυντών. Από θεωρητικής πλευράς, η έννοια του χαρακτήρα αναφέρεται σε διαρκή, μόνιμα χαρακτηριστικά που η ζωή χαράζει στην ψυχή του ανθρώπου. Αυτά τα χαρακτηριστικά χαράσσονται μέσω αποτυπωμάτων που αφήνουν οι γονείς, η θρησκεία και η αλληλεπίδραση με «σημαντικούς άλλους».

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν «δομές χαρακτήρα», οι οποίες περιγράφουν τους υγιείς ηγέτες – διευθυντές:

1. Ηγέτες που έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους (self confident character structure) είναι ενεργητικοί, εξωστρεφείς και ανταγωνιστικοί. Χαρακτηρίζονται από εργατικότητα, αποφασιστικότητα και όραμα. Είναι ικανοί να καταστρώσουν πλάνα, να οριοθετήσουν προτεραιότητες, καθώς και να δουλέψουν παραγωγικά και άνετα με τους άλλους. Κατά την άσκηση του ρόλου τους αφήνουν χώρο στους υφισταμένους τους και αυτονομία στην εκτέλεση του έργου τους. Απαιτούν από αυτούς, όπως κι από τον εαυτό τους, πίστη στους στόχους.
2. Ηγέτες με περιπετειώδη χαρακτήρα (adventurous character structure): οι ηγέτες μ' αυτή τη δομή χαρακτήρα επιζητούν τις προκλήσεις. Λειτουργούν μ' ένα πειθαρχημένο, εστιασμένο και υπεύθυνο τρόπο. Οι προσπάθειές τους χαρακτηρίζονται από ενεργητικότητα και καινοτομία.

Είναι πιθανόν να βαρεθούν και να εγκαταλείψουν ένα έργο που δεν περιέχει πρόκληση, αρχίζοντας κάτι καινούριο. Δεν συμπαθούν ιδιαίτερως τις αυταρχικές φιγούρες και γι' αυτό αντιστέκονται σε όσους προσπαθούν να τους επιβάλλουν έλεγχο.

3. Ηγέτες με δραματική δομή χαρακτήρα (dramatic character structure): έχουν πολλές ιδέες, χρησιμοποιούν περισσότερο το συναίσθημα από τη λογική, αφού δεν

---

<sup>32</sup> Sperry, L. (1997), "Leadership Dynamics Character and Character Structure in Executives", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 268 – 280.

βγάζουν με ευκολία συμπεράσματα, ούτε εξετάζουν με λεπτομέρεια τις καταστάσεις. Είναι δημιουργικοί, συναισθηματικοί, ενεργητικοί.

4. «Αργόσχολοι» ηγέτες (leisurely character structure): είναι εργατικοί, μπορούν να συνυπάρξουν αρμονικά σε μια ομάδα, αλλά είναι αδύναμοι να βάλουν μια διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στην ώρα του καθήκοντος και στην ώρα για τον εαυτό τους. Αρνούνται να κάνουν περισσότερα από όσα τους αντιστοιχούν και όταν οι απαιτήσεις είναι παραπάνω από τις καθορισμένες ευθύνες τους σταματούν. Δεν επιτρέπουν στον εαυτό τους να πέσει θύμα εκμετάλλευσης από κανέναν.

Γενικά, βρίσκουν το νόημα και την πληρότητα όχι μέσα από τη δουλειά τους, αλλά μέσα από την προσωπική τους ζωή. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτά τα άτομα δεν προσανατολίζονται προς το στόχο. Ενώ δουλεύουν αργά και άνετα, συνηθίζουν να έχουν κάποιες προστριβές όταν τους επιβάλλονται χρονικά όρια. Έτσι, όταν τους ζητηθεί να ενισχύσουν τις προσπάθειές τους θεωρούν ότι τους συμπεριφέρονται άδικα. Δεν ανέχονται τη ρουτίνα.

5. Ευσυνείδητοι ηγέτες (conscientious character structure): αυτοί οι ηγέτες – διευθυντές νιώθουν ότι πλέουν σε μια θάλασσα από ατέλειωτες υποχρεώσεις και δεν μπορούν να μείνουν ήρεμοι. Μπορεί να αισθανθούν εμμονή με πολύ ασήμαντες λεπτομέρειες, αφήνοντας το σημαντικότερο για το τέλος, αφού κάθε έννοια προτεραιότητας έχει χαθεί.

Αυτοί οι χαρακτήρες χάνουν οποιαδήποτε ευκαιρία για χαλάρωση, επενδύουν το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειάς τους στα καθήκοντά τους, αλλά νιώθουν και πολύ ενθουσιασμό για όλα αυτά. Τέλος, είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, αυστηροί, στερούνται διαπροσωπικών ικανοτήτων και γίνονται τυρρανικοί όταν αντιμετωπίζουν λάθη που πράττονται από τους υφιστάμενούς τους.

6. Ηγέτες που επαγρυπνούν (vigilant character structure): αυτοί οι ηγέτες βρίσκονται σε επαγρύπνηση, αντιλαμβάνονται γρήγορα και άρα δεν παραπλανώνται εύκολα. Έχουν την ικανότητα να δίνουν ερμηνείες και να επικοινωνούν σε πολλαπλά επίπεδα, γεγονός που τους κάνει να έχουν μια ευαισθησία σε συναισθήματα και ανθρώπους.

Επιπλέον, έχουν την τάση να είναι εργατικοί και φιλόδοξοι, αλλά ο βαθμός της επιτυχίας τους βρίσκεται σε συνάρτηση με τη σχέση που έχουν με τους άλλους.

Απαιτούν πίστη από τους συνεργάτες τους, ενώ σε αντίθετη περίπτωση ίσως νιώσουν θυμό και δυσκολευτούν να συγχωρέσουν.

Η έρευνα των Peterson, Smith, Martorana, Owens<sup>33</sup> (2003) μελετά πώς η προσωπικότητα του ηγέτη επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού, μέσω της επίδρασης που αυτή ασκεί στη δυναμική της ομάδας των στελεχών (managers) που βρίσκονται σε υψηλή θέση (top management team).

Η γενική υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται η συγκεκριμένη έρευνα είναι ότι η προσωπικότητα του ηγέτη σχετίζεται σημαντικά με το πώς τα υψηλά ιστάμενα στελέχη αλληλεπιδρούν και το είδος της αλληλεπίδρασης αυτής επηρεάζει κατ' επέκταση την απόδοση του οργανισμού.

Οι ειδικές επιμέρους υποθέσεις που απορρέουν από την παραπάνω γενική υπόθεση είναι οι ακόλουθες:

- Η ευσυνειδησία του ηγέτη σχετίζεται με την ομάδα των στελεχών (managers) που βρίσκονται σε υψηλή θέση (tmt), η οποία τους επιτρέπει την κατά γράμμα τήρηση του νόμου, τη συγκέντρωση δύναμης και τον έλεγχο του περιβάλλοντος.
- Η συναισθηματική σταθερότητα του ηγέτη σχετίζεται με την ομάδα των στελεχών (managers) που κατέχουν υψηλή θέση (tmt) , οι οποίοι παίρνουν ρίσκα και έχουν αυστηρό πνεύμα.
- Η φιλικότητα του ηγέτη σχετίζεται με τη συνοχή και την αποκέντρωση της ομάδας των στελεχών (managers) που κατέχουν υψηλή θέση (tmt).
- Η εξωστρέφεια του ηγέτη σχετίζεται με την αντίληψη της ομάδας των στελεχών (managers) που κατέχουν υψηλή θέση (tmt) για την κυριαρχία του ηγέτη.
- Η φιλομάθεια των ηγετών σχετίζεται με την πνευματική ευκαμψία και την ανάληψη ρίσκων της ομάδας των στελεχών (managers) που κατέχουν υψηλές θέσεις (tmt).

Τα αποτελέσματα στηρίζουν τη γενική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία η προσωπικότητα του ηγέτη επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας των στελεχών (managers) που κατέχουν υψηλή θέση (tmt) και αυτή με τη σειρά της επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού.

---

<sup>33</sup> Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003), "The impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics. One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795 – 808.



Επιπλέον, τα αποτελέσματα φάνηκε να επαληθεύουν τις επιμέρους υποθέσεις, αφού πραγματικά υπάρχει μια σχέση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας του ηγέτη με τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Τέλος, μέσα από τα αποτελέσματα προκύπτει και το εύρημα ότι η σχέση της προσωπικότητας του ηγέτη με την απόδοση του οργανισμού επηρεάζεται από τις αποφάσεις της ομάδας των στελεχών (managers) που κατέχουν υψηλή θέση (tmt).

Η έρευνα των Giberson, Resick, Dickson (2005) έχει ως αντικείμενο τη μελέτη της ομοιογένειας των χαρακτηριστικών προσωπικότητας (αξιών) που παρατηρείται στα μέλη ενός οργανισμού.

Ένα ακόμη θέμα της έρευνας αυτής είναι η σχέση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των ηγετών ενός οργανισμού με το προφίλ της προσωπικότητας και τις αξίες που αντιπροσωπεύει αυτός ο οργανισμός.

Ας δούμε αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της ομοιογένειας και στη συνέχεια θα προβούμε στην παρουσίαση των υποθέσεων.

Γενικά οι άνθρωποι σε όλες τις όψεις της ζωής τους έχουν δίπλα τους άτομα με όμοια χαρακτηριστικά προσωπικότητας (στάσεις, αξίες) με αυτούς, καθώς αυτή η ομοιότητα παρέχει τη βάση για τη δημιουργία συνεργασίας και συνοχής ανάμεσα στους ανθρώπους (Byrne, 1969, 1971).<sup>34</sup>

Αυτό ακριβώς συμβαίνει και στα πλαίσια των οργανισμών, όπου υπάρχει μια τάση να έλκονται και να επιλέγουν άτομα τα οποία διαθέτουν χαρακτηριστικά και προτιμήσεις που ταιριάζουν με τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού (Judge & Cable, 1997). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα άτομα τα οποία έχουν στοιχεία που ταιριάζουν με το περιβάλλον του οργανισμού να παραμένουν, ενώ εκείνα που δεν ταιριάζουν να φεύγουν (Cable & Parsons<sup>35</sup>, 2001 – Chatman, 1991<sup>36</sup>).

---

<sup>34</sup> Byrne, D. (1971), *"The attraction paradigm"*, New York: Academic Press.

<sup>35</sup> Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001), *"Socialization tactics and person-organization fit."*, *Personnel Psychology*, 54, 1 – 23. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). *Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]

Όλη αυτή η ομοιογένεια οδηγεί στη δημιουργία μιας και μοναδικής προσωπικότητας για τον οργανισμό που είναι πρότυπο προσωπικότητας και τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους οργανισμούς (Schneider et al, 1998).

Οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν σ' αυτήν την έρευνα έχουν το εξής περιεχόμενο:

- ο Υπάρχει μια σημαντική μεταβλητότητα ανάμεσα στους οργανισμούς αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών του.
- ο Υπάρχει μια σημαντική μεταβλητότητα ανάμεσα στους οργανισμούς αναφορικά με τις αξίες των μελών τους.
- ο Η μοναδική προσωπικότητα του οργανισμού καθώς και το προφίλ των αξιών του είναι σύμφωνες με το προφίλ της προσωπικότητας και των αξιών και του ηγέτη αυτού του οργανισμού.
- ο Η συμφωνία που παρατηρείται ανάμεσα στην προσωπικότητα του ηγέτη και την προσωπικότητα του οργανισμού είναι ακόμα μεγαλύτερη, όταν το άτομο που ηγείται είναι και ο ιδρυτής.

Τα ευρήματα στηρίζουν τις υποθέσεις, καθώς πράγματι μέσα από τα αποτελέσματα φάνηκε η ομοιογένεια που υπάρχει στην προσωπικότητα των μελών ενός οργανισμού.

Ιδιαίτερως για τα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας, της φιλικότητας και της συναισθηματικής σταθερότητας.

Η ίδια ομοιογένεια παρατηρήθηκε στο προφίλ των αξιών. Επίσης, επιβεβαιώθηκαν και οι δυο τελευταίες υποθέσεις που έκαναν λόγο για συμφωνία ανάμεσα στο προφίλ προσωπικότητας και στάσεων του ηγέτη και στο προφίλ προσωπικότητας και στάσεων του οργανισμού.

## **2.7 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ– ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Η έρευνα που ακολουθεί των Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang, McGue<sup>36</sup> (2005) εξετάζει την επίδραση του γενετικού παράγοντα και της προσωπικότητας στην κατοχή του ηγετικού ρόλου.

Γενικά η έρευνα πάνω σ' αυτό το θέμα είναι περιορισμένη. Γι' αυτό το λόγο, πριν αναφερθούμε στις υποθέσεις και τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, θα περιγράψουμε δυο προηγούμενες έρευνες που πραγματεύονται το ίδιο θέμα.

Η έρευνα των Vernon, McCarthy, Harris & Jang<sup>37</sup> (1998) κατέδειξε ότι το 48% και το 59% της διαφοράς που παρατηρείται στις διαστάσεις της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας συνδέεται με γενετικούς παράγοντες.

Μια ακόμα πιο πρόσφατη έρευνα των Johnson, Vernon, Harris & Jang (2004) αναφέρει ότι κάποια από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας συνδέονται με κάποιες από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας, σημειώνοντας επιπλέον ότι υπάρχουν ορισμένες γενετικές συσχετίσεις ανάμεσα στην ηγεσία και σε κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Στη συνέχεια θα διατυπωθούν οι υποθέσεις της έρευνας που αποτελεί την πιο πρόσφατη ερευνητική προσπάθεια πάνω στο θέμα:

- Υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της κοινωνικής ισχύος, της κοινωνικής εγγύτητας και της επίτευξης στόχων με την κατοχή του ηγετικού ρόλου.
- Υπάρχει μια σημαντική γενετική επίδραση στην κατοχή του ηγετικού ρόλου.
- Οι γενετικοί παράγοντες επηρεάζουν την προσωπικότητα και κατ' επέκταση την κατοχή του ηγετικού ρόλου.

---

<sup>36</sup> Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006), "The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors", *The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.

<sup>37</sup> Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A., & Jang, K. L. (2004), "A behavioral investigation of the relationship between leadership and personality", *Twin Research*, 7, 27 – 32. [In Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). *The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.]

Η μελέτη των αποτελεσμάτων επαληθεύει όλες τις υποθέσεις. Από την εξέταση των ευρημάτων της συγκεκριμένης έρευνας προκύπτει πράγματι το συμπέρασμα ότι οι γενετικοί παράγοντες επηρεάζουν τις μεταβλητές της προσωπικότητας και της ηγεσίας, εύρημα που είναι σύμφωνο και με τις παλιότερες έρευνες που έχουν διενεργηθεί πάνω στο θέμα.

### Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα στην άσκηση ηγεσίας

Ένα ακόμη ερώτημα που προκύπτει για να γίνει σφαιρική μελέτη του θέματος είναι αν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό από κάποιον άλλον.

Πώς όμως μπορεί να ορισθεί η έννοια της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη; Κεντρική διάσταση αυτού του όρου είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ας δούμε λοιπόν δυο έρευνες που πραγματεύονται το θέμα της αποτελεσματικότητας

Στην έρευνα των Annebel H., B De Hoogh, Deanne N., Den, Hartog P. L. Koopman<sup>38</sup> (2005) διατυπώθηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις:

- Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι η συναλλακτική ηγεσία.
- Η σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη υφίσταται σε μεγαλύτερο βαθμό σ' ένα δυναμικό περιβάλλον που παρέχει προκλήσεις και αλλαγές, παρά σ' ένα σταθερό περιβάλλον.

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν στήριξαν τις αρχικές υποθέσεις, καθώς δεν βρέθηκε καμία άμεση σχέση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Αυτό που βρέθηκε είναι η ύπαρξη μιας αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις μεταβλητές της ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και στο είδος του περιβάλλοντος εργασίας, καθώς μόνο σε δυναμικό περιβάλλον φαίνεται να ισχύει η παραπάνω σχέση.

Αυτή η τελευταία διαπίστωση για το ρόλο του δυναμικού περιβάλλοντος είναι σύμφωνη και με προηγούμενες έρευνες (Howell, Avolio, 1993, Shamir & Howell,

---

<sup>38</sup> . [In De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005). *Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator*. *Journal of Organizational Behavior*

1999)<sup>39</sup>, οι οποίες αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιθανό να είναι πιο αποτελεσματική σε συνθήκες πρόκλησης και αλλαγής, δηλαδή σε ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας.

Σε μια άλλη έρευνα, που έχει διαπολιτισμικό χαρακτήρα, του Silverthorne (2001) εξετάστηκαν ηγέτες αποτελεσματικοί ή μη, από διαφορετικούς πολιτισμούς (Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Κίνα, Ταϊλάνδη), στους οποίους οι ερευνητές ήθελαν να δουν πόσο διαφοροποιούνται οι τιμές στο μοντέλο των 5 παραγόντων προσωπικότητας (big five factor model of personality).

Τα αποτελέσματα αναφορικά με τους ηγέτες των Η.Π.Α έδειξαν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν διαφορετικές τιμές στις διαστάσεις από τους μη αποτελεσματικούς. Συγκεκριμένα, οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι πιο εξωστρεφείς, πιο φιλομαθείς, πιο ευχάριστοι, πιο ευσυνείδητοι και πιο σταθεροί συναισθηματικά από εκείνους που δεν είναι αποτελεσματικοί.

Αυτά τα ευρήματα όμως δεν στηρίζουν απόλυτα την άποψη ότι άτομα με αυτά τα στοιχεία θα ασκήσουν αποτελεσματικά τον ηγετικό τους ρόλο, αλλά αυτοί οι παράγοντες ίσως αποτελέσουν ένδειξη για τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα από το δείγμα των Κινέζων ηγετών, που αποτελούν μέλη μη δυτικών πολιτισμών, φανέρωσαν ότι οι τιμές τους διέφεραν στις διαστάσεις του νευρωτισμού, της εξωστρέφειας, της φιλικότητας και της ευσυνειδησίας, όχι όμως στη διάσταση της φιλομάθειας. Έτσι, οι αποτελεσματικοί ηγέτες που προέρχονταν από την Κίνα ήταν πιο σταθεροί συναισθηματικά, πιο εξωστρεφείς και πιο ευσυνείδητοι. Αυτά τα αποτελέσματα αντανakλούν τις προσδοκίες της φιλοσοφίας του Κομφούκιου, που δίνει έμφαση στην κοινωνική τάξη, στη σωστή συμπεριφορά, καθώς και στις προσωπικές σχέσεις.

Τέλος, το δείγμα των ηγετών από την Ταϊβάν δεν προσέφερε σημαντικά αποτελέσματα, καθώς μόνο στις διαστάσεις του νευρωτισμού και της εξωστρέφειας βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Αυτό ίσως είναι ενδεικτικό του ότι το μοντέλο των 5 παραγόντων της προσωπικότητας (Big five model of personality) δεν μπορεί να βρει εφαρμογή στην συγκεκριμένη κουλτούρα.

---

<sup>39</sup> Shamir, B., & Howell, J. M. (1999), "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, 10, 257 – 283.

Συμπερασματικά, σ' αυτήν την έρευνα έγιναν φανερές κάποιες διαφορές ανάμεσα στα δείγματα. Αυτό ίσως αντανakλά διαφορές στον πολιτισμό κάθε λαού, ο οποίος δίνει σημασία σε διαφορετικές διαστάσεις.

Επιπλέον, στο θέμα της αποτελεσματικότητας προσπάθησε να δώσει απάντηση και ο Juki, ο οποίος αναφέρει ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά απέτυχαν να δημιουργήσουν ισχυρές, σταθερές συσχετίσεις με την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Μέσα από τις έρευνες φάνηκε ότι, αντίθετα από την κοινή πεποίθηση, δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διαφοροποιούν σταθερά και μόνιμα τον ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Αυτό που έχει βρεθεί είναι ότι η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα να είναι ο ηγέτης αποτελεσματικός χωρίς να εξασφαλίζεται εκ των προτέρων η επιτυχία του, η οποία εξαρτάται από τη συγκεκριμένη κατάσταση στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία.

Αξίζει επίσης να υπογραμμιστεί ότι η προσωπικότητα του ηγέτη είναι μόνο μία από τις μεταβλητές που τον επηρεάζουν στην άσκηση του ηγετικού ρόλου, καθώς παρεμβαίνουν και άλλοι παράγοντες όπως είναι η εμπειρία του ή παράγοντες που σχετίζονται με την κατάσταση και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες καλείται κάθε φορά να εκτελέσει το έργο του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Krahe, B. (1992), *“Personality and social Psychology: Towards a synthesis”*, London: Sage Publications. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
2. Hirschberg, N. (1978), *“A correct treatment of traits”*, In H. London (Ed.), *Personality a new look at metatheories*. Washington, Dc: Hemisphere. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
3. Conley, J. J. (1984), *“The hierarchy of consistency. A review and model of longitudinal findings on adult individual differences in intelligence, personality and self-opinion”*, *Personality and Individual Differences*, 5, 11 – 26. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
4. Mischel, W. (1968), *“Personality and assessment”*, New York: Wiley.
5. Mischel, W. & Peake, P. G. (1982), *“Beyond déjà vu in the search for cross-situational consistency”*, *Psychological review*, 89, 730 – 755. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
6. Stogdill, R. M. (1948), *“Personal factors associated with leadership: a survey of the literature”*, *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Andersen, J. A. (2005). *Leadership, personality and effectiveness. The Journal of Socio-Economics.*]
7. Mann, R. D. (1959), *“A review of the relationships between personality and performance in small groups”*, *Psychological Bulletin*, 56, 241 – 270. [In Andersen, J. A. (2005). *Leadership, personality and effectiveness. The Journal of Socio-Economics.*]
8. Mann, R. D. (1959), *“A review of the relationships between personality and performance in small groups”*, *Psychological Bulletin*, 56, 241 – 270. [In Andersen, J. A. (2005). *Leadership, personality and effectiveness. The Journal of Socio-Economics.*]
9. Bass, B. M. (1985), *“Leadership and performance beyond expectations”*, New York: Free Press. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]
10. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004), *“Personality and Transformational and Transactional Leadership”*, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901 – 910.
11. Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1998), *“Relations between measures of typical and maximum job performance”*, *Journal of Applied Psychology*, 73, 482 – 486. [In Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). *Transformational Leadership: Relations*

to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610 – 621.]

12. Kornor, H., Nordvik, H. (2004), "Personality traits in leadership behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54.

13. Ekvall, G., & Arnoven, J. (1991), "Change-centred leaders: Empirical evidence of a third dimension of leadership", *Leadership and Prganization Development Journal*, 12, 18 – 23. [In Kornor, H., Nordvik, H. (2004), "Personality traits in leadership behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54.]

14. Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001), "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality", *The Leadership Quarterly*, 12, 153 – 179.

15. Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003), "Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197 – 214.

16. Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000), "Personality amd Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869 – 879.

17. Williams, S. (1997), "Personality and Self-leadership", *Human Pesource Management Review*, 7(2), 139 -155.

18. Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005), "Leadership, Collective Personality, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509 – 522.

19. Neck, C. P., G. L. Stewart, & C. C. Manz. (1995), "Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278 – 302. [In Williams, S. (1997). *Personality and Self-leadership*, *Human Pesource Management Review*, 7(2), 139 -155.]

20. Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001), "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481 – 498.

21. Wunderley, L. J., Reddy, W. B., & Dember, W. N. (1998), "Optimism and Pessimism in Business Leaders", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751 – 760.

22. Sperry, L. (1997), "Leadership Dynamics Character and Character Structure in Executives", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 268 – 280.

23. Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003), "The impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics. One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795 – 808.

24. Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005), "Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.

25. Byrne, D. (1969), "Attitude and attraction. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 4, 35 – 90", New York: Academic Press. [In



Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005), "Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]

26. Byrne, D. (1971), "The attraction paradigm", New York: Academic Press.

27. Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997), "Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction", *Personnel Psychology*, 50, 359 – 393.

28. Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001), "Socialization tactics and person-organization fit.", *Personnel Psychology*, 54, 1 – 23. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). *Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]

29. Chatman, J. A. (1991), "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, 36, 459 – 484. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). *Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]

30. Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleener, J. (1998), "Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, 83, 462 – 470. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). *Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]

31. Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006), "The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors", *The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.

32. Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A., & Jang, K. L. (2004), "A behavioral investigation of the relationship between leadership and personality", *Twin Research*, 7, 27 – 32. [In Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). *The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.]

33. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, 78, 891 – 902. [In De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005). *Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. Journal of Organizational Behavior*

34. Shamir, B., & Howell, J. M. (1999), "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, 10, 257 – 283.

35. Silverthorne, C. (2001), "Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation", *Personality and Individual Differences*, 30, 303 – 309.

36. Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004), "Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.
37. Herrnstein, R. J., & Murray, C. (1994), "The bell curve: Intelligence and class structure in American life", New York: Free Press. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). *Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions*. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
38. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000), "Select on intelligence", In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 3b-14). Oxford, England: Blackwell. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). *Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions*. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
39. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987), "New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance", New York: Wiley. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). *Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions*. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
40. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999), "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships", *Personnel Psychology*, 52, 591 – 620.
41. Jung, D. I. (2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Research*, 13, 185 – 195.
42. Rosette, D., & Ciarrochi J. (2005), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.
43. Mayer, G. J., Finn, S. E., Eyde, L. D., Kay, G. G., Moreland, K. L., Dies, R. R., Eisman, E. J., Kubiszyn, T. W., & Read, G. M. (2001), "Psychological testing and psychological assessment: a review of evidence and issues", *American Psychologist*, 56(2), 128 – 165.

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

44. Ποταμιάνος, Γ. (2002), "Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική", Αθήνα: 2002.

# ΓΑΝΕΣΤΕΡΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Οι ηγέτες ξεκινάνε και καταλήγουν στις ανάγκες των οπαδών τους. Αντιλαμβάνονται σαν δουλειά τους την κινητοποίηση των αναγκών των άλλων. Οι οπαδοί δεν έχουν

κοινές απόψεις, αλλά μόνο ανάγκες. Κάποιες από αυτές ικανοποιούνται, άλλες όχι, άλλες έρχονται άλλες εξαφανίζονται, κοκ. Ο αποτελεσματικός ηγέτης ενεργοποιεί νέες πιο υψηλές ανάγκες. Δεν ικανοποιεί απλά την υπάρχουσα κυρίαρχη ανάγκη, δεν ταΐζει τον πεινασμένο, αλλά τον οδηγεί να λύσει οριστικά το πρόβλημα της πείνας του (Αλλαγή, Επανάσταση κλπ.). Εμφυσει ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες. Φυσικά, με τον τρόπο αυτό, δημιουργεί και απαιτήσεις που γυρνάνε πάλι σε αυτόν. Μέσα από αυτό το πάρε δώσε με τους οπαδούς αλλάζουν και τα δικά του κίνητρα. Μπορούν μάλιστα και οι δύο να αλλάξουν σε τέτοιο βαθμό, που κάποια στιγμή οι οπαδοί να οδηγούν και οι ηγέτες να ακολουθούν.

Ηγεσία δεν είναι διαχρονική ιδιότητα. Μπορεί κάποιος να αναγνωριστεί σαν ηγέτης για μια περίοδο της ζωής του ή εξαιτίας κάποιων γεγονότων. Επειδή δεν είμαστε μάντεις για να γνωρίζουμε τα 'θέλω' των οπαδών ο μόνος τρόπος για να τα μάθουμε είναι η επικοινωνία. Είναι λοιπόν άμεσα συνδεδεμένη η έννοια της ηγεσίας και της άμεσης και αμφίδρομης επικοινωνίας του ηγέτη με τους οπαδούς του. Αν δεν υπάρχει αυτή η επικοινωνία δεν μπορούμε να μιλάμε για ηγεσία. Η ηγεσία είναι συνεπώς συνυφασμένη με τη δημοκρατία, αφού η δικτατορία καταστρέφει όλες τις επικοινωνιακές λεωφόρους, δημιουργεί επικοινωνιακά 'φρακαρίσματα' με αποτέλεσμα τόσο ο ηγέτης να μην ξέρει και να μη συνειδητοποιεί τι συμβαίνει 'κάτω' όσο και οι οπαδοί τι λειει αυτός.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πάντα ερωτούν: τι χρειάζεται να κάνουμε; Η απλή αυτή ερώτηση έχει ως σκοπό να εξετάσει τις ανάγκες της επιχείρησης και όχι τις επιθυμίες του ηγέτη και η παραμέληση της οδηγεί πάντα σε αναποτελεσματικό μάνατζμεντ.

- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πάντα ερωτούν: τι είναι καλό για την επιχείρηση; Όχι τι είναι καλό για τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους μάνατζερ, αλλά τι είναι καλό για το σύνολο της επιχείρησης. Η συναίνεση και των τριών αυτών γκρουπ είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιασδήποτε πρωτοβουλίας.

Η οποιαδήποτε πρωτοβουλία που δεν είναι ωφέλιμη για την επιχείρηση δεν μπορεί να είναι ωφέλιμη για κανένα από τα παραπάνω γκρουπ.

- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πάντα σκέφτονται στον πληθυντικό ως "εμείς" και όχι ως "εγώ". Είναι κάτι φαινομενικά εύκολο αλλά πολύ δύσκολο στην πράξη. Το ηγετικό στέλεχος πρέπει πάντα να δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες και τις

ευκαιρίες της επιχείρησης και όχι στις δικές του ανάγκες και ευκαιρίες. Μόνον έτσι αποκτά το σεβασμό μάνατζερ και εργαζομένων που το κάνει αποτελεσματικό.

- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν πάντα κάποια σχέδια δράσης. Τα σχέδια δράσης εκφράζουν προθέσεις αλλά όχι δεσμεύσεις και πρέπει να αναθεωρούνται συνεχώς μετά από κάθε επιτυχία ή αποτυχία. Χωρίς κάποιο σχέδιο δράσης ένας ηγέτης είναι απλώς αιχμάλωτος των εξελίξεων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ευθύνη της επικοινωνίας των σχεδίων δράσης και των απαιτήσεων τους προς όλη την επιχείρηση και επιζητούν το σχολιασμό τους από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναλαμβάνουν πάντα την ευθύνη των αποφάσεων τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ό,τι αφορά την επιλογή στελεχών για συγκεκριμένες θέσεις ή πρωτοβουλίες, ένα από τα βασικά καθήκοντα ηγετών. Αν τα στελέχη αυτά αποτύχουν, οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη και θεωρούν την αποτυχία δικό τους σφάλμα. Σε όλες τις σοβαρές επιχειρήσεις η αποτυχία ενός νέου στελέχους δεν θεωρείται σφάλμα του στελέχους.

- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες χειρίζονται τις συσκέψεις τους έτσι ώστε να είναι παραγωγικές. Η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα με την έμφαση στην ομαδική δουλειά και τη συνεργασία επιβάλλει πολλές συσκέψεις. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα οι μάνατζερ μπορεί να καταναλώνουν τον περισσότερο χρόνο τους σε συσκέψεις. Ο αποτελεσματικός ηγέτης πάντα καθορίζει ξεκάθαρα το σκοπό της σύσκεψης, τον τρόπο διεκπεραίωσης της και το πότε έχει εκπληρώσει το σκοπό της.

Πολλοί μελετητές της ηγεσίας έχουν καταλήξει στο τρίπτυχο υπαρξιακή νοημοσύνη – φρόνηση – μοναξιά ως βασικά χαρακτηριστικά – ικανότητες, αλλά και μέσα ανάπτυξης αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς και διαμόρφωσης του ιδανικού ηγέτη.

Οι συγκεκριμένες ικανότητες προσδιορίζονται από άλλες πολύ σημαντικές υπό-ικανότητες και αποτελούν και οι τρεις μαζί τον κοινό παρονομαστή υπό τον οποίο πρέπει να τίθεται η ηγεσία της σύγχρονης εποχής.

Η ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη περικλείει μέσα της την έννοια της βαθιάς γνώσης του εαυτού, η φρόνηση έχει να κάνει εν ολίγοις με τη σοφία που πρέπει να χαρακτηρίζει τον ηγέτη κατά την άσκηση των καθηκόντων του και η μοναξιά, όχι ως ερμηνεία της μοναχικότητας, αλλά ως ψυχική αποκοπή του ατόμου από το ευρύτεροπεριβάλλον του, έχει να κάνει με την επιστροφή στον εαυτό, την

ανάλυση των πεπραγμένων του ηγέτη, την αυτοκριτική του και τέλος την ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους που αποτελεί καίριο χαρακτηριστικό για τη διαμόρφωση οράματος, για την εστίαση στο μέλλον. Οι τρεις αυτές ξεχωριστές συνισταμένες αναλύονται διεξοδικά παρακάτω και αν πρέπει να ταυτιστούν χρονικά, θα λέγαμε ότι η υπαρξιακή νοημοσύνη εστιάζει περισσότερο στο παρελθόν, στη γνώση δηλαδή του εαυτού μέσα από στοιχεία που χαρακτήριζαν και χαρακτηρίζουν το άτομο, μέσα από τις εμπειρίες που αποκόμισε από πράξεις και καταστάσεις τις οποίες βίωσε και έχουν πλέον τελειώσει. Η φρόνηση ως αποσαφήνιση του τρόπου σκέψης με σοφία, εστιάζει περισσότερο στο παρόν και στην αντιληπτική ικανότητα του ηγέτη να πράττει με σύνεση και λαμβάνει αποφάσεις τώρα για το παρόν ή τώρα για το μέλλον, λαμβάνοντας υπ' όψη του όλες τις παραμέτρους. Η μοναξιά είναι η εστίαση του ηγέτη στο μέλλον αλλά συνδέεται έντονα και με το παρελθόν. Είναι το feedback που παίρνει ο ηγέτης από τον εσωτερικό του κόσμο, είναι το εργαλείο που τον οδηγεί στη δημιουργία του οράματός του και στον προσωπικό του απολογισμό ο οποίος τον βοηθά να επιστρέψει και πάλι στην υπαρξιακή νοημοσύνη και να γνωρίσει ακόμα μια πτυχή του εαυτού του, κλείνοντας τον κύκλο. Οι τρεις ικανότητες, υπαρξιακή νοημοσύνη – φρόνηση – μοναξιά είναι αλληλένδετες και αλληλοεπηρεαζόμενες, ο ηγέτης έχει ανάγκη και τις τρεις προκειμένου να οδηγηθεί στα επιθυμητά – ιδανικά αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα και οι τρεις ικανότητες, όπως προαναφέρθηκε, περικλείουν στους κόλπους τους άλλες σημαντικές ικανότητες και χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να προσδιορίζουν τον ιδανικό ηγέτη των σύγχρονων προκλήσεων.

#### 1. Η έννοια της υπαρξιακής νοημοσύνης

Τα τελευταία 20 χρόνια ο τομέας του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει άρρηκτα συνδεθεί με τους ηγέτες ή μάνατζερ μιας εταιρείας και στις επιρροές που ασκούν για την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας.

Πολλοί μελετητές επισημαίνουν ότι οι αποφάσεις των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης και οι εν γένει επιλογές τους, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και εξελίσσεται μια εταιρεία.

Η εν λόγω θεωρία βρίσκει την εφαρμογή της στον τομέα της στρατηγικής ηγεσίας καθώς οι ηγέτες, όταν αντιμετωπίζουν αμφιλεγόμενες καταστάσεις και διλήμματα λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τις αξίες, τα πιστεύω και τη συμπεριφορά τους. (Finkelstein and Hambrick, 1996).

Αυτό που ολοκληρώνει το παραπάνω επιχείρημα είναι η άποψη που υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν σαν καθρέφτες των αξιών, των γνώσεων και κυρίως των συναισθημάτων που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες τους.

Παρόλα αυτά, ο τομέας της στρατηγικής ηγεσίας αγνοεί την ανάλυση και εξερεύνηση των προσωπικών αξιών, των ηγετών και των πιστευώ τους και πόσο πολύ μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της συλλογικής κουλτούρας μιας εταιρείας.

Όταν οι ηγέτες αναρωτιούνται για το νόημα της ζωής, ανακαλύπτουν σε βάθος τη δική τους ύπαρξη και απαντούν σε κορυφαία υπαρξιακά ερωτήματα που προβληματίζουν όλους τους ανθρώπους, είναι περισσότερο ικανοί στο να εφαρμόσουν και να μεταδώσουν ταυτόχρονα αυτό το νόημα στο χώρο της δουλειάς τους το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την εμφύσηση κινήτρων στους υπόλοιπους. Η ανακάλυψη αυτού του νοήματος αναφορικά με την ίδια την ύπαρξη καλείται υπαρξιακή νοημοσύνη και θεωρείται ως μία από τις κορυφαίες ικανότητες καθώς επίσης και μέσο ανάπτυξης άλλων ικανοτήτων για την στρατηγική και αποτελεσματική ηγεσία σήμερα (Gardner – Laskin, 1997).<sup>40</sup>

## 2. Το νόημα του υπαρξισμού

Θεωρίες για τον υπαρξισμό έχουν διατυπωθεί από πολλούς, στην ουσία ο υπαρξισμός είναι ένα φιλοσοφικό κίνημα σύμφωνα με το οποίο κάθε άτομο έχει την πλήρη ευθύνη για τη δημιουργία των νοημάτων της ίδιας του της ζωής. Η έμφαση δίδεται στην έννοια της ατομικής ύπαρξης, της ελευθερίας και της επιλογής. Ο άνθρωπος ουσιαστικά προσδιορίζει τη δική του πραγματικότητα υπό το πρίσμα του υπαρξισμού. Άλλες έννοιες έντονα συνυφασμένες με τον υπαρξισμό, είναι η υποκειμενικότητα των αξιών του κάθε ανθρώπου και η αυθεντικότητά του. Στρέφοντας το ενδιαφέρον τους στο θέμα της ηγεσίας, πολλοί επιστήμονες, βλέπουν ότι πτυχές του υπαρξισμού, έχουν χρησιμοποιηθεί προκειμένου να επεξηγήσουν διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως την ηγεσία που βασίζεται στο πνεύμα. Το ζήτημα της πνευματικότητας, δεν έχει να κάνει τόσο με τη γνώση ή τις ικανότητες όσο με την ταυτότητα του ανθρώπου, τον σκοπό και την καρδιά του. Ένας ηγέτης που κατανοεί αυτά τα στοιχεία που ενυπάρχουν σε μια εταιρεία μέσω των ανθρώπων της, μπορεί να ενθαρρύνει την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και του οράματος ούτως ώστε να καλλιεργήσει την επιθυμία για αλλαγή, δημιουργία, κοινού σκοπού και αναγνώρισης της ευκαιρίας.

Οι άνθρωποι, μπορούν έτσι να αισθανθούν περισσότερο συνδεδεμένοι με τη δουλειά τους όταν λαμβάνουν το μήνυμα από τους ηγέτες ότι οι αξίες τους για τη ζωή, μπορούν να ενημερώσουν τους γύρω τους, για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν τα επαγγελματικά τους πρότυπα και τις ευθύνες τους.

Ενδεχομένως η περισσότερο εμφανής σύνδεση μεταξύ του υπαρξισμού και της

---

<sup>40</sup> Laskin E. (1997) *Leading minds: An anatomy of leadership*. Basic Books

ηγεσίας να απορρέει από την έννοια της αυθεντικότητας.

Η αυθεντικότητα στην ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις έχοντας πλήρη συνείδηση της επιρροής αυτών των αποφάσεων απέναντι στους άλλους. Η συνείδηση των επιλογών εξασφαλίζει ότι ο ηγέτης δεν καθοδηγείται από τις προσωπικές του επιθυμίες αλλά από τις καταστάσεις τις οποίες έχει ήδη υπολογίσει πριν τις αποφάσεις του.

Η υπαρξιακή νοημοσύνη θεωρείται ως μια πιθανή ένατη νοημοσύνη την οποία άνθρωποι που την έχουν αρκετά αναπτυγμένη μπορούν να θέτουν και να απαντούν ταυτόχρονα σε ερωτήσεις αναφορικά με τη ζωή και το θάνατο. Πολλοί μελετητές θεωρούν την εν λόγω νοημοσύνη υπαρκτή και πολύ σημαντική για την ανθρώπινη προσωπικότητα. Σε μια προσπάθεια να αποτυπωθεί ένας τρόπος μέτρησης της υπαρξιακής νοημοσύνης οι θεωρητικοί του υπαρξισμού καταλήγουν σε τέσσερις τομείς που έχουν άμεση σχέση με το νόημά της: Θρησκεία: Για την κατανόηση του νοήματος της ζωής και της σχέσης του ανθρώπου με το θάνατο, το Θεό, την πίστη και το σκοπό του. Φιλοσοφία: Για να τεκμηριώνει κανείς έννοιες και ερωτήματα σχετικά με την ύπαρξη και την πραγματικότητα. Τέχνη: Για την εξερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με το νόημα της ζωής αλλά μέσα από έργα τέχνης.

Επιστήμη: Για τη χρήση επιστημονικών μεθόδων σε θέματα που θεωρούνται βασικά για την ανθρώπινη ζωή.

Ακόμη και όσοι δεν αποδέχονται την υπαρξιακή νοημοσύνη ως την ένατη νοημοσύνη της ανθρώπινης ύπαρξης δέχονται ότι η καλλιέργεια του εν λόγω τρόπου σκέψης είναι θεμελιώδης για την ανθρώπινη συμπεριφορά και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Η υπαρξιακή νοημοσύνη υποδηλώνει ουσιαστικά την ικανότητα του ανθρώπου να αναπτύσσει ένα σύστημα απαντήσεων, μία ιδιαίτερη αντίληψη δηλαδή στις βασικές υπαρξιακές ερωτήσεις που αφορούν τον εαυτό του αλλά και τον υπόλοιπο κόσμο. Υποδηλώνει δηλαδή την ανάπτυξη μιας ιδιαίτερης κοσμοθεωρίας την οποία ο καθένας αναπτύσσει προκειμένου να αποκτήσει έναν συγκεκριμένο τρόπο αντίληψης. Τα στοιχεία που συνθέτουν την υπαρξιακή νοημοσύνη είναι τα πιστεύω αλλά και οι αξίες του καθένα για τον εαυτό του και τον κόσμο (Μπουραντάς 2007).

### **Συστατικά στοιχεία υπαρξιακής νοημοσύνης**

Όπως προαναφέρθηκε η υπαρξιακή νοημοσύνη αποτελεί μια θεμελιώδη ικανότητα του ανθρώπου για αποτελεσματική ηγεσία αλλά ταυτόχρονα και ένας κορυφαίος τρόπος αντίληψης των πραγμάτων που βοηθά στην απόκτηση των υπο-



ικανοτήτων οι οποίες την προσδιορίζουν και παράλληλα συγκροτούν το προφίλ του ιδανικού ηγέτη.

Η αυθεντικότητα, η εγρήγορση του μυαλού, η κατανόηση των εσωτερικών κινήτρων, η ανοχή και η αυτοπεποίθηση αποτελούν τα συστατικά στοιχεία της «έννοιας υπαρξιακή νοημοσύνη» (Μπουραντάς 2007).

### **Αυθεντικότητα**

Οι άνθρωποι που έχουν ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη τείνουν να είναι περισσότερο αυθεντικοί. Η αυθεντικότητα αναφέρεται ουσιαστικά στην αναγνώριση του ατόμου ότι είναι υπεύθυνο για αυτό που είναι. Η αυθεντικότητα έχει να κάνει με τη γνώση της ταυτότητας και του εαυτού, τη γνώση της προσωπικής ελευθερίας και των προσωπικών επιλογών, ενώ από πολλούς ορίζεται ως το σύνολο των σκέψεων, συναισθημάτων, αναγκών, επιθυμιών, προτιμήσεων, αξιών και προσωπικών εμπειριών που οδηγούν στην κατανόηση και γνώση του εαυτού. Ο αυθεντικός άνθρωπος που γνωρίζει εκ των πραγμάτων τον αληθινό του εαυτό μεταφέρει την αυθεντικότητά του στις κοντινές του σχέσεις με άλλους.

### **Εγρήγορση του μυαλού**

Πρόκειται για την εισαγωγή μιας νέας έννοιας στην οργανωσιακή θεωρία η οποία αναφέρεται ουσιαστικά στην κατάσταση της συνεχούς αφύπνισης του μυαλού του ανθρώπου, στην συνεχή επεξεργασία πληροφοριών που λαμβάνει από το περιβάλλον του (Langer, 1989). Με το να παραμένουν σε καθεστώς αφύπνισης τα άτομα έχει αποδειχτεί ότι αναλύουν γρηγορότερα τις πληροφορίες που παίρνουν με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε ετοιμότητα για οποιοσδήποτε αλλαγές κι αν προκύψουν σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο. Στο θέμα της ηγεσίας μάλιστα το εν λόγω στοιχείο είναι βασικό καθώς σχετίζεται άμεσα με την έννοια της προσαρμογής σε ενδεχόμενες αλλαγές που συνεχώς προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον. Το να βρίσκεται κανείς σε μια πνευματική εγρήγορση σημαίνει να είναι ξύπνιος, να αναγνωρίζει τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή στο περιβάλλον του (Μπουραντάς, 2007).

### **Εσωτερικά κίνητρα**

Από πολλούς μελετητές θεωρείται δεδομένο ότι άνθρωποι με ανεπτυγμένη την υπαρξιακή τους νοημοσύνη δίνουν πολύ περισσότερο κίνητρα στους εαυτούς τους,

εξαιτίας της υψηλής αίσθησης σκοπού που έχουν εσωτερικά. Ο σκοπός τους, σχετίζεται με την επίτευξη του «ιδανικού εαυτού» και για αυτόν τον λόγο τα κίνητρα που αναπτύσσουν κατά τη διάρκεια της ζωής τους, έχουν να κάνουν με την αναζήτηση, τη διαμόρφωση του τέλει εαυτού τους. Έρευνες έχουν αποδείξει πως τα αυθεντικά κίνητρα που πηγάζουν ενδόμυχα, δίνουν στο άτομο περισσότερο ενδιαφέρον, ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση, στοιχεία τα οποία κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους στην εργασία, μετατρέπονται σε ανοχή και υπομονή.

### **Ανοχή**

Η έννοια της ανοχής, προσδιορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να διατηρεί την ισορροπία του μέσα από δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορεί να επανέρχεται στην αρχική του κατάσταση μετά από συγκρούσεις, δυσκολίες και αποτυχίες. Η ανοχή, προωθεί ουσιαστικά την αναγνώριση της επιρροής των αρνητικών και θετικών καταστάσεων από το άτομο και το εξοπλίζει με τα απαραίτητα εφόδια ούτως ώστε να ανακάμψει και να επιστρέψει στην κατάσταση ισορροπίας έπειτα από ένα δυσάρεστο γεγονός. Ο άνθρωπος με ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη γνωρίζει ανά πάσα στιγμή ότι η πραγματικότητα στην οποία ζει είναι κυκλική με θετικά και αρνητικά γεγονότα να διαδέχονται το ένα το άλλο με αποτέλεσμα ο ίδιος να πρέπει να εφευρίσκει δημιουργικούς τρόπους έτσι ώστε να διατηρεί την προσωπικότητα και το είναι του ανέπαφο από την εν λόγω κυκλική λειτουργία της πραγματικότητας που βιώνει (Luthans, 2002)

### **Αυτοπεποίθηση**

Άτομα με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη, γνωρίζουν πολύ περισσότερο από άλλα άτομα, τις ικανότητες, τις αδυναμίες και τα δυνατά τους σημεία, εκ των πραγμάτων λοιπόν μπορούν να χαρακτηρίζονται από αυτοπεποίθηση η οποία απορρέει από τις εμπειρίες και ισχυροποιείται μέσα από το γνωστικό πλαίσιο που έχουν διαμορφώσει με βάση της γνώσης του εαυτού. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι άνθρωποι με αυξημένη αυτοπεποίθηση σκέφτονται διαφορετικά από ανθρώπους με χαμηλή αυτοπεποίθηση. Χρησιμοποιούν στην ουσία την αναλυτική τους σκέψη αποτελεσματικά ώστε να βρίσκουν λύσεις και πιστεύουν ότι μπορούν να επιλύσουν οποιουδήποτε είδους πρόβλημα. Συν τοις άλλοις, είναι περισσότερο ανοιχτοί σε νέες προκλήσεις και αλλαγές ενώ διοχετεύουν το εν λόγω συναίσθημα και στο περιβάλλον τους.

Η αυτοπεποίθηση δημιουργεί ένα θετικό πλαίσιο λειτουργίας ιδίως στο εργασιακό περιβάλλον με τα άτομα να προσπαθούν για την παραγωγή επιτυχημένων

αποτελεσμάτων, ενώ άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση δεν είναι απολύτως ικανά να θέσουν σε έναν κοινό παρονομαστή τις προσπάθειές τους με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν και μάλιστα πρόωρα, πριν ακόμα επιχειρήσουν να επιλύσουν ένα πρόβλημα (Bandura 1997).

### **Ηγέτες με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη**

Η υπαρξιακή νοημοσύνη, μπορεί να προσφέρει πολλά στο μάνατζμεντ και την ηγεσία. Ο τρόπος με τον οποίο διοικούμε εξαρτάται πάντα από αυτό που στην πραγματικότητα είμαστε. Στον τομέα της στρατηγικής ηγεσίας, έρευνες έχουν επισημάνει το ρόλο των προσωπικών αξιών και εμπειριών των ηγετών για τη λήψη αποφάσεων και την προσπάθεια ολοκλήρωσης ενός σημαντικού πρότζεκτ. Πολλά στοιχεία που σύμφωνα με έρευνες κάνουν αποτελεσματικό έναν ηγέτη στη σύγχρονη εποχή, ταυτίζονται με τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν άνθρωπο με αυξημένη την υπαρξιακή του νοημοσύνη.

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η αυθεντική ηγεσία αλλά και η ηγεσία που σχετίζεται με το κομμάτι των αλλαγών και της προσαρμοστικότητας σε αυτές, απορρέουν άμεσα από το νόημα του υπαρξισμού, την έννοια της γνώσης του εαυτού. Οι εν λόγω ηγέτες, είναι ικανοί να παρέχουν μία αίσθηση σκοπού στο εργασιακό τους περιβάλλον, ένα δομημένο και εμπνευσμένο όραμα που προσβλέπει στο μέλλον και αυτό τους ωθεί ουσιαστικά προς ένα ανθρώπινο αλλά ταυτόχρονα αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει ο ηγέτης το «εσωτερικό του θέατρο» - “inner-theater” – καθώς όσοι γνωρίζουν σε βάθος τον εαυτό τους, τις αξίες τους, τις προοπτικές, τη γνώση και τα δυνατά τους σημεία, είναι ικανοί να αναγνωρίσουν άμεσα και το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να εργασθούν, να ξετυλίξουν την προσωπικότητά τους, να επηρεάσουν τους άλλους.

Αυτά επιτυγχάνονται μέσω της πραγματικής γνώσης του εαυτού, μέσω της γνώσης του νοήματος της ίδιας της ύπαρξης την οποία μας παρέχει σαφώς η υπαρξιακή νοημοσύνη.

Κορυφαίο χαρακτηριστικό που συνδέει άρρηκτα την αποτελεσματική ηγεσία με την έννοια της υπαρξιακής νοημοσύνης είναι αυτό της αυθεντικότητας, το οποίο αναφέρθηκε παραπάνω. Οι αυθεντικοί ηγέτες, ενεργούν και ως πρότυπα για τους άλλους ενώ παραμένουν πάντα σταθεροί στις αξίες και την ηθική τους.

Οι αυθεντικοί ηγέτες δεν είναι μόνο αληθινοί για τους εαυτούς τους αλλά είναι αληθινοί και στο ρόλο τους ως ηγέτες καθώς αυθεντικότητα σημαίνει γνώση του

εαυτού και κάποιος που γνωρίζει τον εαυτό του δεν υποδύεται ποτέ κάτι άλλο πέρα από αυτό που στην πραγματικότητα είναι (Μπουραντάς, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ικανότητες, τους στόχους, τις αξίες και αρχές, τις γνωστικές δυνάμεις που ένα άτομο με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη μπορεί να έχει, είναι εφικτό να συμπεράνουμε ότι οι ηγέτες που συγκεντρώνουν αυτά τα χαρακτηριστικά ικανοποιούν απολύτως τις σύγχρονες επιχειρήσεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Το προφίλ του ηγέτη με υπαρξιακή νοημοσύνη, συστήνει νέες διαστάσεις στον τομέα της ηγεσίας και ενδεχομένως να μπορέσει να συνδεθεί με την εξέλιξη των επιχειρήσεων που λειτουργούν στο καθεστώς των νέων προκλήσεων. Μέσα στο πλαίσιο της ηγεσίας που βασίζεται στην υπαρξιακή νοημοσύνη, είναι πολύ σημαντικό οι ηγέτες να έχουν θετικές αξίες να δημιουργούν ένα θετικό πλαίσιο λειτουργίας και να εισάγουν σε αυτό τους συνεργάτες τους. Η υπαρξιακή νοημοσύνη προσφέρει πληθώρα χαρακτηριστικών και στοιχείων που θεωρούνται κορυφαία για την αποτελεσματική ηγεσία στη σύγχρονη εποχή και για αυτό το λόγο οι περισσότεροι μελετητές και θεωρητικοί του μάνατζμεντ προτείνουν να εξετάζεται ως μία ξεχωριστή νοημοσύνη όπως η συναισθηματική. Η υπαρξιακή νοημοσύνη δεν ολοκληρώνει το νόημά της ή την επίδρασή της μόνο στη γνώση του εαυτού αλλά μέσω του ατόμου που την έχει αναπτύξει περνάει στο επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων, διαμορφώνει συλλογικές προσωπικότητες σε επιχειρησιακό επίπεδο κυρίως και πρέπει να χαρακτηρίζει έντονα αυτόν που καθοδηγεί, τον ηγέτη.

### **Η έννοια της φρόνησης**

Ο Αριστοτέλης ήταν ο πρώτος φιλόσοφος που έθεσε την έννοια «φρόνηση» ως μία κορυφαία αρετή της ανθρώπινης φύσης. Από την εποχή του Αριστοτέλη η φρόνηση θεωρείται σημαντική αρετή της ηθικής του ανθρώπου ενώ τα τελευταία χρόνια για πολλούς θεωρητικούς του μάνατζμεντ η φρόνηση θεωρείται ότι διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία. Ειδικότερα, η φρόνηση προσφέρει στους ηγέτες ευκαιρίες για μάθηση μέσω της εμπειρίας, της διαίσθησης, του οράματος, που κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές για την αποτελεσματική ηγεσία (Μπουραντάς 2007).

### **Ορισμός της φρόνησης**

Αν και ο Αριστοτέλης στα «Ηθικά Νικομάχεια» δίνει έναν εμπειριστατωμένο ορισμό για την έννοια της φρόνησης, στη σύγχρονη ορολογία δεν υπάρχει όρος που να εξηγεί ουσιαστικά την έννοιά της. Ο Αριστοτέλης, περιγράφει τη φρόνηση ως μία πνευματική και ηθική αρετή η οποία ωθεί τον άνθρωπο να ξεχωρίσει τα καλά από τα άσχημα πράγματα ενώ η λειτουργία της ως αρετή, ωθεί το άτομο να πράττει χρησιμοποιώντας τα σωστά μέσα. Ο φιλόσοφος ισχυρίζεται επίσης ότι είναι αδύνατον να είναι κανείς «καλός» με όλη τη σημασία της λέξης χωρίς να είναι σοφός, ηθικός ή ενάρετος. Οι σύγχρονοι φιλόσοφοι και μελετητές έχουν επιχειρήσει κατά καιρούς να εξηγήσουν τον ορισμό του Αριστοτέλη για τη φρόνηση.

Κατά συνέπεια, πολλοί επισημαίνουν ότι ο Αριστοτελικός ορισμός αναφέρεται σε «ένα είδος γνώσης» με την έννοια της φρόνησης, άλλοι μιλούν για μια «κριτική ικανότητα» του ανθρώπου, πολλοί επίσης μιλούν για σοφία, ευδαιμονία, ηθικές αρχές (Μπουραντάς, 2007).

Παρόλα αυτά ο ορισμός του Αριστοτέλη θεωρείται ο περισσότερο εμπειριστατωμένος προκειμένου να δώσει την ακριβή ερμηνεία για την έννοια που ο ίδιος έθεσε για πρώτη φορά στη φιλοσοφία προκειμένου να συνοψίσει το κορυφαίο χαρακτηριστικό που πρέπει να φέρει ο σωστός άνθρωπος.

Ο φιλόσοφος, επεσήμανε ότι άτομα που θέλουν να επιτύχουν τη φρόνηση, πρέπει να μεγαλώσουν σωστά παίρνοντας παράδειγμα από τη ζωή άλλων ανθρώπων που θεωρούνταν καλοί και αγαθοί, πρέπει να κάνουν φιλίες με ανθρώπους που είναι επίσης σοφοί και με αυτούς τους τρόπους, με σωφροσύνη, σύνεση, εξυπνάδα, σεβασμό και ενάρετο χαρακτήρα να φτάσουν στο πνευματικό καθεστώς της φρόνησης. Η φρόνηση είναι σημαντική σε μια κατάσταση σύγκρουσης καθώς επιτρέπει στους «φρόνιμους» ανθρώπους να βλέπουν πέρα από μεμονωμένα γεγονότα, να σκέφτονται πέρα από την κοινή λογική και τέλος να παίρνουν αποφάσεις σωστές, με σοφία για το κοινό καλό.

### **Η φρόνηση αρετή για τη στρατηγική ηγεσία**

Αναμφισβήτητα ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να χαρακτηρίζεται από την έννοια της φρόνησης καθώς μόνο έτσι μπορεί να πράττει με σοφία και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις. Το να δρα με σοφία ένας ηγέτης σημαίνει, να αναζητά το κοινό καλό, να εξισορροπεί τα προσωπικά του ενδιαφέροντα με τα αντίστοιχα των άλλων, να σκέφτεται βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και να προσαρμόζεται, να συγκροτεί και να επιλέγει τομείς – περιβάλλοντα (Sternberg 2000). Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από φρόνηση, χωρίζουν το νοητικό τους σε τρεις διαστάσεις ουσιαστικά, στο λογικό, στο ηθικό και στο πολιτικό.

Οι φρόνιμοι ηγέτες εξωτερικεύουν τις ικανότητές τους, τις οποίες πρέπει να εφαρμόσουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, με βάση τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Μπουραντάς 2005).

### **Συστατικά στοιχεία της φρόνησης – (Γνωστικές και μετα-γνωστικές ικανότητες)**

Όπως η υπαρξιακή νοημοσύνη έτσι και η ικανότητα – λειτουργία της φρόνησης αποτελεί ένα ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου περικλείονται άλλες σημαντικές ικανότητες που κρίνονται υψίστης σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία στη σύγχρονη εποχή. Τα συστατικά στοιχεία της φρόνησης προσδιορίζονται σε τρεις κορυφαίες συνισταμένες, τη νόηση, τη συστημική σκέψη και την άρρητη – άτυπη γνώση.

### **Νόηση**

Η νόηση αποτελεί ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό της φρόνησης καθώς μπορεί να ενεργοποιήσει τη διαδικασία της. Στις σύγχρονες εταιρίες η νόηση μπορεί να διευκολύνει τη γνώση αλλά κυρίως την αντιληπτική ικανότητα επιλογής συμπεριφορών που σχετίζονται με τις ανάγκες, τις αξίες και τα ενδιαφέροντα κάποιου προσώπου. Εάν το μυαλό είναι η ευρύτερη έννοια ενός συνόλου διαδικασιών ή λειτουργιών τότε η νόηση έχει να κάνει με τον τρόπο που αυτές οι διαφορετικές μεταξύ τους διαδικασίες σχετίζονται η μία με την άλλη και συμβάλλουν στην απόκτηση της γνώσης.

### **Συστημική σκέψη**

Μία διάσταση της φρόνησης είναι η συστημική σκέψη. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει να εξετάσουμε ορισμένους τομείς από ένα ευρύτερο πλαίσιο. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι η συστημική σκέψη σχετίζεται στενά με την έννοια της φρόνησης από τη στιγμή που η φρόνηση απαιτεί και προϋποθέτει για την κατάκτησή της, «διαδραστικότητα» μεταξύ του γενικού και του συγκεκριμένου, εμπειρία, ανάλυση, κρίση και τέλος επιλογή από τον ίδιο τον άνθρωπο. Έτσι, κάποιος ηγέτης λόγου χάρη μπορεί να θέσει στόχους, να συγκεντρώσει και να αναλύσει στοιχεία υπό αναθεώρηση, για τους στόχους που πέτυχε και τέλος να προσαρμόσει τις δραστηριότητες ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικές κατά έναν τρόπο ο οποίος συνδυάζει το συγκεκριμένο με το γενικό, το υποκειμενικό με το αντικειμενικό, τη συστημική σκέψη δηλαδή με τη γενική έννοια της λέξης φρόνηση. Πολλοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ υποστηρίζουν μάλιστα πως οι ικανότητες που σχετίζονται με τη σοφία στη δουλειά τους είναι μεταξύ άλλων η αντικειμενικότητα του εαυτού, η αντανάκλαση του εαυτού, η αντίληψη, η

δέσμευση, η γνώση λύσεων και διαχείρισης κρίσεων κάτω από αβέβαιες συνθήκες εργασίας σε οποιαδήποτε εταιρεία (Μπουραντάς, 2007).<sup>41</sup>

### **Άρρητη – Άτυπη γνώση**

Ένα από τα πιο βασικά αν όχι το σημαντικότερο συστατικό στοιχείο της έννοιας της φρόνησης, αποτελεί η άρρητη γνώση. Η άρρητη γνώση είναι μη γνωστική, μη ποσοτική μορφή γνώσης. Είναι βαθιά ριζωμένη στην προσωπική σφαίρα δράσης του ατόμου, στις προσωπικές εμπειρίες του, στις ιδέες, στις αξίες και στα συναισθήματά του (Νονάκα - Τακεούτσι, 1999).

Το σύνολο της άρρητης γνώσης αποτελεί την πηγή του συγκριτικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, όποια επιχείρηση κι αν είναι αυτή, δεν μπορεί να μεταφερθεί παρά μόνο μέσα από την προσωπική επαφή με τους ανθρώπους και την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος. Η άρρητη γνώση, παίρνει τη μορφή εμπειρίας, επικοινωνίας, δημιουργικότητας, αξιών, ενώ η κατάκτησή της προϋποθέτει και τη ρητή γνώση. Τη γνώση δηλαδή που μπορούν όλοι να κερδίσουν μέσα από βιβλία, εγχειρίδια, μελέτες. Η άρρητη γνώση πλαισιώνεται γύρω από ένα ανθρωποκεντρικό περιβάλλον γι' αυτό και στοιχειοθετείται με βάση την ανθρώπινη συμπεριφορά. Βασίζεται κατά κύριο λόγο στην εμπειρία που αποκομίζει ο καθένας από την εργασία του, στο λεγόμενο "learning by doing". Η άρρητη γνώση δεν καταγράφεται, δεν ποσοτικοποιείται, μεταφέρεται ανεξήγητα, ως αίσθηση και εμπειρία και διαχέεται στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας κυρίως από τον ηγέτη (Νονάκα - Τακεούτσι, 1999).

Ο ρόλος του ηγέτη είναι η περιγραφή, η ταξινόμηση και η διαχείριση της άρρητης γνώσης ώστε να μπορέσει να μεταφερθεί με κάποιο τρόπο στους εργαζόμενους σε μια εταιρεία. Η άρρητη γνώση είναι η πεμπτουσία της ανάδρασης των πληροφοριών, της ανάλυσης των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων ώστε να συνειδητοποιήσει η ομάδα ανθρώπων μιας εταιρείας τι πρέπει να επαναλάβει στη δουλειά της και τι όχι. Η άρρητη γνώση αντικατοπτρίζει την ικανότητα να μαθαίνουμε από την προσωπική εμπειρία και να εφαρμόζουμε αυτή τη γνώση στην προσπάθεια επίτευξης των βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων μας.

---

<sup>41</sup> Μπουραντάς Δ. (2007) Phronesis: A strategic leadership virtue. The Leadership Quarterly

Μπουραντάς Δ., Επιτροπάκη Ό. & Παπαλόη Ε. (2007) The leader's call of solitude:

### **Η υπαρξιακή νοημοσύνη ως προϋπόθεση της φρόνησης**

Η υπαρξιακή νοημοσύνη σχετίζεται άμεσα με την έννοια της φρόνησης. Άνθρωποι με ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη προσπαθούν να θέσουν και να εξηγήσουν θέματα που έχουν να κάνουν με τη ζωή και το θάνατο ενώ χαρακτηρίζονται έντονα από την αγάπη που τρέφουν για την ελευθερία, το πάθος και την επιθυμία να διαφοροποιήσουν προς το καλύτερο την τωρινή τους κατάσταση (Gardner, 1999).

Η φρόνηση είναι η ικανότητα να βλέπει κανείς πέρα από την πραγματικότητα, είναι στενά συνδεδεμένη με την πράξη που αποτελεί το κλειδί της πνευματικότητας.

Ένας άνθρωπος με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί «φρόνιμος»

όταν εφαρμόζει τις αρχές της εν λόγω νοημοσύνης στο ευρύτερο πλαίσιο των αρχών της φρόνησης αλλά για το κοινό καλό.

Όταν η υπαρξιακή νοημοσύνη τίθεται μέσα στο πλαίσιο του ατομισμού δεν κάνει «φρόνιμο» τον ηγέτη. Ένας ηγέτης μπορεί να είναι έξυπνος, να έχει αντίληψη της πραγματικότητας που ζει και εργάζεται αλλά δεν θεωρείται «φρόνιμος» όταν είναι αρνητικός να πράξει για το κοινό καλό. Για το καλό της ομάδας του, του γενικού συνόλου.

Η υπαρξιακή νοημοσύνη αποτελεί την πρώτη ύλη ουσιαστικά προκειμένου να χαρακτηριστεί κάποιος ως φρόνιμος ηγέτης, ενώ η φρόνηση αναπτύσσεται σταδιακά μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της υπαρξιακής νοημοσύνης. Το σημείο στο οποίο πρέπει να συγκλίνουν οι δύο έννοιες, υπαρξιακή νοημοσύνη – φρόνηση, είναι αν ο «φορέας» τους ενεργεί για το καλό όλων των ανθρώπων που εργάζονται σε μια εταιρεία.

### **Φρόνηση και αποτελεσματική ηγεσία**

Η οργάνωση μιας εταιρείας εξαρτάται από την καλή λειτουργία της αρετής της φρόνησης μέσω των ανθρώπων που την κατέχουν. Η λογική, ηθική και πολιτική διάσταση της φρόνησης επιτρέπει στους στρατηγικούς ηγέτες να αρθρώνουν ευκρινείς υποκειμενικές, διαισθητικές ιδέες σε σαφή γλώσσα καθώς επίσης να κάνουν σαφές το όραμα, τις σκέψεις και τα σχέδιά τους για το μέλλον. Σε μεγάλους οργανισμούς μάλιστα, οι ηγέτες πρέπει να αναζητούν και πολύ προσεκτικά να αξιολογούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν στην πορεία τους και κατόπιν να θέτουν στόχους.



Παρακάτω αναλύονται τέσσερις διαστάσεις της φρόνησης ως αρετή για τη στρατηγική ηγεσία.

Φρόνηση και προκλήσεις του μάνατζμεντ, φρόνηση και αυτογνωσία, φρόνηση και ταπεινοφροσύνη, φρόνηση και αυθεντικότητα (Μπουραντάς, 2007)<sup>42</sup>.

### **Φρόνηση και προκλήσεις του μάνατζμεντ**

Πολλοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ έχουν μελετήσει τις προκλήσεις του εν λόγω κλάδου σε συνδυασμό με την οργανωσιακή πολυπλοκότητα μιας εταιρίας. Η θεωρία της οργανωσιακής πολυπλοκότητας προτείνει την επανεξέταση της ιδανικής ηγεσίας υπό ένα νέο πρίσμα. Ότι οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν ως καταλύτες στις εμπειρίες εκμάθησης. Με την έννοια ότι πρέπει να βοηθούν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν τη γνώση μέσω της εμπειρίας.

Οι προκλήσεις, οι κρίσεις, τα παράδοξα με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη μια εταιρεία προσφέρουν ένα ιδανικό πλαίσιο εξέτασης των όρων του πλουραλισμού και της αλλαγής που υφίσταται η ίδια μέχρι να προσαρμοστεί στη νέα τάξη πραγμάτων και να ενσωματώσει τους όρους λειτουργίας της στα νέα δεδομένα (Lewis, 2000).

Οι ιδανικοί ηγέτες πρέπει να ενεργούν μέσα σε ένα διφορούμενο περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει από εξωτερικούς παράγοντες με αποτέλεσμα να γίνεται ασταθές.

Λόγου χάρη η οικονομική κρίση που καλούνται να αντιμετωπίσουν όλες οι εταιρείες ανεξαρτήτως μεγέθους και κέρδους αυτή τη χρονιά αποδεικνύει περίτρανα το θέμα των προκλήσεων του μάνατζμεντ και πόσο πολύ επηρεάζεται η ηγεσία από εξωτερικούς παράγοντες που πλήττουν μια εταιρεία.

Οι ηγέτες λοιπόν πρέπει να βρίσκονται σε μια συνεχή εγρήγορση όπως είναι και οι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής.

Κάθε ηγέτης μιας εταιρείας επηρεάζει τη σταθερότητα του οργανωσιακού συστήματος και τη συμμετρία του ανάλογα με τη θέση που έχει, την εμπειρία του, τη γνώση, τη συμπεριφορά και τα συναισθήματά του. Έτσι λοιπόν οι ιδανικοί ηγέτες πρέπει να ταυτοποιούν τις προκλήσεις, να εντοπίζουν το εκάστοτε πρόβλημα και να αναπαριστούν την κρίση που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν ούτως ώστε να γίνεται άμεσα κατανοητή από όλους.

---

<sup>42</sup> Μπουραντάς Δ. (2007) Phronesis: A strategic leadership virtue. The Leadership Quarterly

Μπουραντάς Δ., Επιτροπάκη Ό. & Παπαλόη Ε. (2007) The leader's call of solitude: Solitude as a mechanism for authentic leadership development. Academy of Management Conference

Πρέπει να εφαρμόζουν διαφόρων ειδών πρακτικές ως λύση σε ένα πρόβλημα λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τους τις ανάγκες όλων όσοι εργάζονται στην εταιρεία. Γι' αυτό λοιπόν η ικανότητα της αντιμετώπισης προκλήσεων, προβλημάτων, κρίσεων έχει άμεση σχέση με την έννοια της φρόνησης καθώς η τελευταία είναι απαραίτητη όταν υπάρχει «αμείωτη αβεβαιότητα και ανάγκη για αξιολόγηση των μελλοντικών εκπλήξεων» (Stamp – Burrigge - Thomas, 2007). Η φρόνηση επιτρέπει στον ηγέτη να υπολογίζει και να αναλύει όλες τις πιθανότητες ώστε να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις αποτελεσματικά. Όταν ένας ηγέτης νιώθει ότι δεν ελέγχει μια κατάσταση οφείλει να σκέφτεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξετάζει διαφορετικές προοπτικές και λύσεις ενός προβλήματος, να εφαρμόζει τη σοφία του διαισθητικά ώστε να επηρεάζει θετικά τους συναδέλφους του και να δεσμεύονται όλοι μαζί προς ένα στόχο που θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η στρατηγική μιας εταιρείας μπορεί να συνοψιστεί στην προσπάθειά της να προβλέψει το αβέβαιο μέλλον και στην ικανότητά της να ενεργεί λογικά πετυχαίνοντας το στόχο της στον απαιτούμενο χρόνο. Για να γίνει αυτό οι ηγέτες της οφείλουν να λειτουργούν με βασικό κριτήριο τη φρόνηση που τους διακρίνει, καθώς η τελευταία βελτιώνει την ικανότητά τους να ελέγχουν το αβέβαιο περιβάλλον και τις προκλήσεις που ξεπηδούν σχεδόν καθημερινά μπροστά τους.

### **Φρόνηση και αυτογνωσία**

Η αυτογνωσία αποτελεί έναν στόχο για τον άνθρωπο από την εποχή του Σωκράτη που συνόψιζε τη γνώση του εαυτού μας στην έννοια «γνώθι σ' εαυτόν». Η σοφία, όσον αφορά στο σχεδιασμό της ζωής και την αυτοκριτική που κάνει ο καθένας για τον εαυτό του, εξαρτάται από τη γνώση του εαυτού. Η αυτογνωσία επηρεάζει την ευδαιμονία του ανθρώπου και οδηγεί σε πολλές ευκαιρίες για προσωπική έκφραση καθώς η γνώση του εαυτού επιτρέπει σε κάποιον να αντιμετωπίζει και να φέρνει σε πέρας με επιτυχία προκλήσεις που γνωρίζει ότι μπορεί να τις καταφέρει (Μπουραντάς 2007). Η αυτογνωσία καλύπτει πολλές εκφάνσεις του εαυτού μας, κάποιος που την κατέχει γνωρίζει τις ικανότητές του, τις αξίες και τη συμπεριφορά του, τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες του, το όραμα και τους στόχους του. Η αυτογνωσία κερδίζεται κατά έναν μεγάλο βαθμό μέσα από τις εμπειρίες που αποκτά κάποιος και την κοινωνική του αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους.

Στην ηγεσία υποστηρίζεται ότι η αυτογνωσία αλλάζει ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας ηγέτης και στα εξωτερικά ερεθίσματα που δέχεται. Με κάθε νέα πρόκληση υπάρχουν και νέα στοιχεία που έχει να μάθει κάποιος για τον εαυτό του ανάλογα με τον τρόπο που αντιμετωπίζει την πρόκληση.

Όταν κάποιος προσδιορίζει τον εαυτό του και κερδίζει την αυτογνωσία του μέσα σε ένα συλλογικό περιβάλλον, τότε το συλλογικό ενδιαφέρον και όραμα ταυτίζεται με το ατομικό ενδιαφέρον και όραμα, οπότε ο ηγέτης μαθαίνει να ενεργεί για το κοινό καλό λειτουργώντας θετικά και προς το ατομικό του συμφέρον. Η φρόνηση είναι αυτή που θα οδηγήσει τον ηγέτη προς τη γνώση του εαυτού και αν αυτή επιτυγχάνεται στο πλαίσιο του ομαδικού πνεύματος μέσα σε μια εταιρεία τότε ωθεί τους ανθρώπους να οδεύσουν προς έναν και μοναδικό κοινό στόχο που θα λειτουργήσει θετικά για όλους τους.

### **Φρόνηση και ταπεινοφροσύνη**

Η ταπεινοφροσύνη προϋποθέτει τη φρόνηση και την αυτογνωσία μέσα σε ένα πλαίσιο ρεαλισμού και αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα.

Η έννοια της ταπεινοφροσύνης έχει να κάνει με τη μείωση της υπεροψίας του ηγέτη ο οποίος λόγω θέσης σε μια εταιρεία μπορεί να αρνείται από υπερηφάνεια να μάθει πράγματα από τους υφισταμένους του. Οι ταπεινόφρονες ηγέτες θεωρούνται ότι είναι περισσότερο πρόθυμοι να μάθουν από τις εμπειρίες τους και από άλλους ανθρώπους ενώ έχουν μια μεγάλη επιθυμία να υπηρετήσουν το σύνολο και όχι μόνο τον εαυτό τους. Επιπροσθέτως, οι ταπεινόφρονες ηγέτες λαμβάνουν σωστές αποφάσεις διότι ζητούν συμβουλές, συζητούν με τους ανθρώπους, λειτουργούν ομαδικά χωρίς να υποκρίνονται ότι γνωρίζουν τα πάντα και δεν έχουν ανάγκη τη γνώση των άλλων.

### **Φρόνηση και αυθεντικότητα**

Η φρόνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αυθεντικότητα του ηγέτη. Οι εταιρείες στη σύγχρονη εποχή αντιμετωπίζουν θέματα που επιβάλλουν μια νέα προσέγγιση απέναντι στον τομέα της ηγεσίας η οποία σχετίζεται με την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, της ελπίδας, της αισιοδοξίας, των ηθικών αξιών. Αυτές οι προοπτικές συνοψίζουν μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο τη σημασία για έναν ηγέτη να είναι αυθεντικός με το να παραμένει πιστός στις αξίες, τα συναισθήματα, τις αρχές και τα πιστεύω του. Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν γνωστικές και ψυχολογικές ικανότητες οι οποίες τους επιτρέπουν να γνωρίζουν και να εντοπίζουν τις ηθικές αξίες άλλων ανθρώπων, τη γνώση τους και τα δυνατά τους σημεία.

Ο αυθεντικός ηγέτης δεσμεύεται μέσα σε έναν πυρήνα ηθικών αξιών που έχει διαμορφώσει από την παιδική του ηλικία και εφαρμόζει στο εργασιακό του περιβάλλον και με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να επηρεάσει τους ανθρώπους του να τον ακολουθούν σε κάθε του βήμα, όπως επίσης να ενισχύσει και την αίσθηση σκοπού και οράματος στον εργασιακό χώρο αλλά και την ικανοποίηση που παίρνει ένας εργαζόμενος όταν φέρνει επιτυχημένα αποτελέσματα.

Η ικανότητα δέσμευσης στις ηθικές αξίες έχει άμεση σχέση με τη φρόνηση. Όσοι χαρακτηρίζονται από φρόνηση ως προς τη σκέψη τους, δεσμεύονται με τους ανθρώπους τους και συνεργάζονται μαζί τους προωθώντας μια αυθεντική συμπεριφορά. Οι αυθεντικοί ηγέτες εκφράζουν τον πραγματικό τους εαυτό στην καθημερινότητά τους, δεν αλλάζουν, δεν υποκρίνονται, κατά συνέπεια ζουν μια καλή ζωή έχοντας πιστούς ανθρώπους γύρω τους και καταλήγουν στην ευδαιμονία καθώς και στη θετική επιρροή ως προς την ευδαιμονία των «ακολουθών» τους (Ilies – Morgeson - Nahrgang, 2005). Οι κοινωνικοποιημένοι ηγέτες και όσοι ενδιαφέρονται για το κοινό καλό πρέπει να χαρακτηρίζονται ως αυθεντικοί.

Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι πιθανό να θυσιάσουν το προσωπικό τους συμφέρον για το κοινό καλό εξαιτίας της δέσμευσής τους απέναντι στον πυρήνα αξιών που έχουν και εφαρμόζουν στην εργασία τους. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας συγκροτεί συμπεριφορές με ήθος, πέρα από προσωπικές επιθυμίες, προτιμήσεις και επιλογές ενώ προωθεί συλλογικά πιστεύω και αξίες στο εργασιακό περιβάλλον που ευνοούν κατά πολύ το ομαδικό πνεύμα και την εξαγωγή των καλύτερων αποτελεσμάτων ως προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί από μόνη της μια δυναμική διαδικασία επιρροής. Τα θετικά αποτελέσματα της φρόνησης στην αποτελεσματική ηγεσία ξεπερνούν τον διο τον ηγέτη και το προσωπικό – ατομικό επίπεδο, ενώ παρατηρούνται θετικά αποτελέσματα και στους υφιστάμενους του εκάστοτε ηγέτη. Οι ηγέτες που διέπονται από φρόνηση στη σκέψη και τις πράξεις τους αποτελούν παράδειγμα και πρότυπο για όλους τους εργαζόμενους σε μια εταιρεία κυρίως μέσα από τις αρχές, τις αντιλήψεις, τα πιστεύω και την κουλτούρα που δημιουργούν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Συμπερασματικά, η φρόνηση είναι απαραίτητη για τους σύγχρονους ηγέτες που έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά με προκλήσεις και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία τους. Η φρόνηση είναι η σοφία που ενοποιεί όλες τις αρετές οι οποίες μας επιτρέπουν να σκεφτόμαστε και να ενεργούμε με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο. Η φρόνηση είναι το αποτέλεσμα ορισμένων γνωστικών ικανοτήτων και της ανεπτυγμένης υπαρξιακής νοημοσύνης. Μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα του ηγέτη να αντιμετωπίζει προκλήσεις ενώ συμβάλλει στην αυτογνωσία, την ταπεινοφροσύνη και την αυθεντικότητά του.

Αυτός ο τρόπος σκέψης μπορεί να βοηθήσει κάποιον ώστε να κατανοήσει γιατί πρέπει να ενεργεί συλλογικά και όχι ατομικά αφού οι επιθυμίες και οι σκέψεις μπορεί να είναι προσωπικές για τον καθένα αλλά οι σημαντικότερες ανάγκες είναι συλλογικές και μόνο ως ομάδα μπορεί μια εταιρεία, μια κοινωνία, μια χώρα, να τις

επιτύχει. Η «φρόνιμη» προοπτική επιτρέπει στους ηγέτες που εφαρμόζουν το εν λόγω μοντέλο σκέψης να κατανοούν τις αξίες, την κρίση, την ταυτότητα, τα κίνητρα και τους στόχους τους καθώς και των άλλων ανθρώπων και έτσι να γίνονται περισσότερο αυθεντικοί και αποτελεσματικοί. Η παρατήρηση υπό αυτό το πρίσμα, των εταιρειών και η επένδυση περισσότερο στο έμπυχο δυναμικό τους, προϋποθέτει την ηγεσία που πλαισιώνεται από την έννοια της φρόνησης, που παρέχει ένα σφαιρικό όραμα και επηρεάζει θετικά τις αξίες και τη συμπεριφορά των ατόμων.

Όταν οι στόχοι και οι επιθυμίες τίθενται σε ένα συλλογικό πλαίσιο τότε οι άνθρωποι αποκτούν τη θέληση να συνεισφέρουν στο κοινό καλό έχοντας μια αίσθηση πληρότητας όσον αφορά τη δουλειά τους. Αυτό αυξάνει την ικανότητα μιας εταιρείας για καινοτομία, προσαρμοστικότητα και εξέλιξη πάνω από όλα (Lewin & Regine, 1999). Οι σύγχρονες προκλήσεις απαιτούν φρόνιμη σκέψη, ομαδικό πνεύμα και ανθρωποκεντρικό μοντέλο λειτουργίας για τις εταιρείες, ως εκ τούτου οι ηγέτες που διαμορφώνουν την κουλτούρα και το πνεύμα μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον οφείλουν να θέτουν τη φρόνηση ως τρόπο σκέψης σαν βασικό προσωπικό τους στόχο προκειμένου να επιτύχουν τους ατομικούς και κατ'επέκταση συλλογικούς τους σκοπούς αλλά και να κατακτήσουν την αποδοχή των υφισταμένων τους.

### **Η έννοια της μοναξιάς**

Υπάρχει μία θεμελιώδης ικανότητα των ηγετικών στελεχών που δεν έχει απασχολήσει τόσο την έρευνα και τη βιβλιογραφία στον κλάδο του μάνατζμεντ. Αυτή είναι η μοναξιά του ηγέτη, δηλαδή η ικανότητα του στελέχους να αισθάνεται τη μοναξιά και να την αξιοποιεί ως πηγή έμπνευσης και δημιουργίας. Αυτή η ικανότητα θεωρείται ως μετα – ικανότητα διότι αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου να αναπτυχθούν ή να αξιοποιηθούν αρκετές από τις υπόλοιπες ηγετικές ικανότητες ή χαρακτηριστικά (Μπουραντάς, 2005).

Ο ηγέτης πρέπει να αισθανθεί μόνος του για να δημιουργήσει τις νέες ιδέες, για να αμφισβητήσει το status quo της εταιρείας του, να πάρει πρωτοβουλίες, να δημιουργήσει το όραμά του, να κάνει την αυτοκριτική του και να μάθει από την εργασιακή του εμπειρία πράγματα που δεν γνώριζε. Η μοναξιά είναι αυτή που συμβάλλει στην ενδοσκόπηση κάθε ανθρώπου και στην ανακάλυψη του ποιος είναι ο καθένας, που βαδίζει, που θα ήθελε να βαδίζει. Ο ηγέτης πρέπει να αντέχει τη μοναξιά όχι ως υποχρέωση της θέσης του αλλά πρέπει να την επιδιώκει ως κινητήρια δύναμη της προσωπικής του αυτογνωσίας.

Ο ηγέτης πρέπει να αντέχει τη μοναξιά όταν οφείλει να είναι αυστηρός με τους δικούς του ανθρώπους, να είναι αυστηρός, να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κρατά τις απαιτούμενες αποστάσεις.

Πρέπει επίσης να αντέχει τη μοναξιά όταν χρειάζεται να δίνει αισιοδοξία στους άλλους τη στιγμή που ο ίδιος νιώθει αβεβαιότητα και αγωνία για το μέλλον στο εργασιακό του περιβάλλον. Ακόμα κι όταν έχει επιτυχίες, ο ηγέτης θα πρέπει να αισθανθεί μόνος για να διατηρήσει την ταπεινοφροσύνη του, να μη γίνει αλαζόνας και καταχραστεί τη θέση εξουσίας του. Πρέπει επίσης να είναι μόνος όταν θα θέλει να σταθεί στο «μπαλκόνι» για να δει τα πράγματα από απόσταση, για να δει τον ίδιο του τον εαυτό από μακριά και την πραγματικότητα όπως είναι.

Πρέπει να είναι μόνος όταν θα αρνηθεί να προδώσει τις αρχές και τις αξίες του για να επιτύχει με δόλιο τρόπο τους στόχους του, θα πρέπει να αισθανθεί μόνος αν επιθυμεί να αντιμετωπίσει την ανεντιμότητα, τον καιροσκοπισμό, τη διαπλοκή, τα πισώπλατα μαχαίρώματα και την αλαζονεία. Θα αισθανθεί αναμφίβολα μόνος του όταν όλες οι ιδέες και οι αρχές που πρεσβεύει θα αντιπαρατεθούν με τη μετριότητα άλλων ηγετών, το βόλεμα και την αδράνεια στην εργασία. Ο ηγέτης θα πρέπει να αισθανθεί μόνος για να μπορέσει να συλλάβει στο μυαλό του έναν καλύτερο κόσμο και τον τρόπο με τον οποίο θα καταφέρει να τον πετύχει για το καλό το δικό του αλλά και των ανθρώπων του.

Η μοναξιά λοιπόν, είναι συστατικό και κορυφαίο στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς αφού τα στελέχη που επιθυμούν να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία στον εργασιακό τους χώρο πρέπει να μάθουν να βιώνουν στιγμές μοναξιάς, να τις αντέχουν, να γοητεύονται από αυτές να τις επιθυμούν ούτως ώστε να μπορούν να τις αξιοποιούν δημιουργικά για τη λειτουργία μιας καλύτερης εταιρείας και για ένα καλύτερο μέλλον όσον αφορά τους ανθρώπους που την αποτελούν (Μπουραντάς, 2005).

### **Η μοναξιά ως μηχανισμός της αναγέννησης εαυτού και της αυθεντικής ηγεσίας**

Τα στελέχη επιχειρήσεων βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση στο εργασιακό τους περιβάλλον καθώς πρέπει να παρευρεθούν σε meetings, σε ραντεβού, να απαντήσουν σε δεκάδες τηλέφωνα και e mail με αποτέλεσμα να μειώνεται στο ελάχιστο ο χρόνος που έχουν για την ενδοσκόπησή τους, για να βρεθούν μόνοι με τον εαυτό τους. Υπό αυτές τις συνθήκες οι ηγέτες δεν έχουν χρόνο για τη μοναξιά, την κατάσταση δηλαδή που είναι καθοριστική για την ενδοσκόπηση, την αυτογνωσία, τη δημιουργικότητα.

Πολλοί ιστορικοί, φιλόσοφοι, καλλιτέχνες και θρησκευτικοί ηγέτες έχουν επισημάνει κατά καιρούς πόσο σημαντικό είναι ένα διάστημα μοναξιάς για δημιουργική σκέψη ωστόσο λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί πάνω στην έννοια της μοναξιάς και της σημασίας της για τα ηγετικά στελέχη.

Ένας λόγος για αυτό είναι το γεγονός ότι η κοινωνία μας έχει δημιουργηθεί με βάση την αρχή της κοινωνικοποίησης και ο χρόνος που περνάει μόνος ένας άνθρωπος μακριά από όλους πολύ συχνά εκλαμβάνεται ως κάτι αρνητικό, ακόμα και ως πνευματική νόσος (Buchholz, 1997)<sup>43</sup>.

Ιστορικά η μοναξιά έχει σχετιστεί με την έκβαση καλών αποτελεσμάτων αφού γνωστοί ηγέτες πέρασαν μεγάλα χρονικά διαστήματα μόνοι τους για περισυλλογή και οραματισμό ενός καλύτερου μέλλοντος.

Πολλοί θρησκευτικοί ηγέτες όπως ο Μωυσής, ο Βούδας, ο Χριστός βρέθηκαν για αρκετό καιρό μόνοι τους, ενώ διάσημοι συγγραφείς και ποιητές όπως ο Κάφκα, ο Γκίμπον, ο Ρίλκε θεωρούσαν τη μοναξιά ως κινητήρια δύναμη της δημιουργικότητάς τους. Τα τελευταία χρόνια οι ψυχολόγοι έχουν τονίσει τις θετικές πλευρές της μοναξιάς και ειδικότερα την ευκαιρία να δεσμεύεται ο άνθρωπος σε ατομικές δραστηριότητες σε αντίθεση με τις προσδοκίες της κοινωνίας όπου βιώνει.

### **Ορισμός της μοναξιάς**

Η έννοια της μοναξιάς ορίζεται ως η κατάσταση του να είναι ή να ζει κανείς μόνος (Ελληνικό λεξικό, Τεγόπουλος – Φυτράκης, 1989). Παρόλα αυτά η μοναξιά είναι ευρύτερη έννοια και έχει περισσότερες προεκτάσεις από τον απλό ορισμό του να είναι κανείς μόνος.

Η μοναξιά ορίζεται επίσης ως η πνευματική αποδέσμευση από τους άλλους ανθρώπους. Είναι ένας εμπειρικός κόσμος από τον οποίο οι άλλοι λείπουν τη στιγμή που μπορεί σωματικά να είναι παρόντες. Το μυαλό κάποιου μπορεί να αποδεσμεύεται από τους άλλους ακόμα κι αν αυτοί είναι δίπλα του. Αυτή η διαδικασία της πνευματικής αποδέσμευσης που επιτρέπει μια ουσιαστική σύνδεση με τον εαυτό μας προσδιορίζει την κατάσταση μοναξιάς του ατόμου. Τρία χαρακτηριστικά μάλιστα περιγράφουν και δημιουργούν την κατάσταση μοναξιάς, η σωματική απομόνωση, η κοινωνική αποδέσμευση και η περισυλλογή.

Ακόμη μια κατάσταση που προσδιορίζει την έννοια της μοναξιάς είναι η ελευθερία κάποιου να επιλέξει τις πνευματικές και σωματικές του δραστηριότητες χωρίς να σκεφτεί τον παράγοντα της κοινωνίας, του συνόλου. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να ανακαλύψουν τη μοναξιά ακόμα κι όταν γύρω τους υπάρχουν άνθρωποι αλλά χωρίς την προσδοκία της αλληλεπίδρασης με αυτούς και με βασικό κριτήριο τη διατήρηση της ανωνυμίας τους (Long & Aneril, 2003).

---

<sup>43</sup> Buchholz E. (1997) The call of solitude. Alonetime in a world of attachment. Simon & Schuster

Από μια ψυχαναλυτική σκοπιά βασικό στοιχείο της ανάπτυξης προσωπικότητας του παιδιού είναι η μοναξιά στην οποία το τοποθετεί η μητέρα χωρίς όμως να του προκαλεί το αίσθημα του φόβου. Η μη απαιτητική παρουσία της μητέρας μπροστά στο παιδί, του επιτρέπει να πειραματιστεί με τη μοναξιά να συνηθίσει να βρίσκεται μόνο του χωρίς να νιώθει ότι απειλείται. Αυτού του είδους η μοναξιά είναι μέρος της ανάπτυξης του εαυτού του παιδιού, είναι κομμάτι της γνώσης που αποκτά ένα παιδί ώστε να ξεχωρίζει από μικρή ηλικία το «Εγώ» και το «Άλλος».

Η σημασία της μοναξιάς για τη γνώση του εαυτού και την ανακάλυψή του είναι μεγάλη.

Η μοναξιά θεωρείται ως η ψυχολογική αποκοπή από την κοινωνία με στόχο την καλλιέργεια του εσωτερικού κόσμου του ατόμου. Πρόκειται για μια πράξη συναισθηματικής απομόνωσης που αποσκοπεί στην αυτογνωσία, την εύρεση νοήματος, τη γνώση των βαθύτερων συναισθημάτων και ορμών (Μπουραντάς – Επιτροπάκη – Παπαλόη, 2007).

Μεγάλη σημασία έχει και η διάκριση της έννοιας της μοναξιάς από την αντίστοιχη της μοναχικότητας, (Solitude VS Loneliness). Η μοναχικότητα έχει να κάνει με τη μη ικανοποίηση του ατόμου όσον αφορά στις διαπροσωπικές του σχέσεις, στην κοινωνικοποίησή του.

Πρόκειται για μια δυσάρεστη κατάσταση που επέρχεται μετά από συναισθηματικό άγχος και αγωνία του ατόμου που νιώθει τελείως αποκομμένο από το περιβάλλον του, τη ζωή του, δεν ανήκει σε μια ομάδα, νιώθει παρεξηγημένο ή απορριπτό από τους άλλους και δεν δύναται να δεσμευτεί με άλλους ανθρώπους. Η μοναχικότητα είναι ένα δυσάρεστο συναίσθημα ενώ η μοναξιά δεν είναι συναίσθημα αλλά μια κατάσταση στην οποία το άτομο είναι ανοιχτό συναισθηματικά και ψυχικά.

Η μοναχικότητα προκαλεί ψυχικό πόνο ενώ η μοναξιά είναι ανοιχτή απέναντι σε θετικά, ευχάριστα και ταυτόχρονα δυσάρεστα και οδυνηρά συναισθήματα. Η μοναξιά έχει διδακτικό χαρακτήρα αν αξιοποιηθεί κατάλληλα, οδηγεί προς τη γνώση του εαυτού, βοηθάει στην αυτοκριτική και την αφομοίωση κάθε εμπειρίας του ατόμου, ενώ η μοναχικότητα απλά καθηλώνει χωρίς να επιτρέπει στο άτομο να βαδίσει προς τα εμπρός.



## Η ΑΛΑΖΟΝΕΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η αλαζονεία αποτελεί μία χρόνια ψυχοπαθολογική κατάσταση, κατά την οποία το άτομο αισθάνεται υπερβολική ανάγκη για δύναμη και δόξα, ταυτόχρονα με υπερβολική αυτοπεποίθηση, αυταρέσκεια, αυτοθαυμασμό και αίσθηση μοναδικότητας. Η έννοια της αλαζονείας συνδέεται αρκετά άμεσα με την έννοια του αρνητικού ναρκισσισμού, που συνίσταται σε μια κατάσταση "εγωπάθειας" με σημαντικές αρνητικές συνέπειες στη συμπεριφορά και στις επιδόσεις του ηγέτη.

Η αλαζονεία ως ψυχολογικό χαρακτηριστικό και αρνητική συμπεριφορά ενισχύεται μέσω των επιτυχιών, της αναγνώρισης και της δύναμης που αποκτούν οι ηγέτες στα τελευταία στάδια της καριέρας τους. Η μεγάλη επιτυχία κάνει πολλούς να αισθάνονται δυνατοί, αλάνθαστοι, ακατανίκητοι και να πιστεύουν ότι έχουν γίνει "μικροί θεοί". Οι αρνητικές συμπεριφορές της αλαζονείας είναι τόσο πολλές και σημαντικές, που οδηγούν και επιτυχημένους ηγέτες σε πλήρη εκτροχιασμό και αποτυχία. Μεταξύ αυτών, μερικές συνήθειες και επικίνδυνες συμπεριφορές που αξίζει να ερευνήσουμε στο CLI (Circle of the Lost Ideas) είναι οι παρακάτω:

Καταρχήν, το όραμα για τον αλαζόνα ηγέτη αποτελεί ουσιαστικά προέκταση των ατομικών του αναγκών και εκφράζει τη μεγάλη ιδέα που έχει για τον εαυτό του. Αυτό πρακτικά δημιουργεί δύο σημαντικά προβλήματα.

Πρώτον, πολλά οράματα είναι ουτοπικά, μη ρεαλιστικά, διότι εκφράζουν την υπέρμετρη φιλοδοξία και τις προσωπικές ανάγκες του ηγέτη και όχι αυτές του οργανισμού, της κοινωνίας, των εργαζομένων και των υπόλοιπων ομάδων ενδιαφερομένων. Ο ηγέτης αγνοεί ή υποτιμά τις δυσκολίες και τους περιορισμούς, δεν υπολογίζει τους απαιτούμενους πόρους και θυσίες για την υλοποίηση του οράματός του. Όταν γίνεται φανερή η αδυναμία υλοποίησης αυτού του οράματος, συνήθως δε δέχεται το λάθος του και επιμένει παρά τις αρνητικές συνέπειες που θα έχει για τον οργανισμό ή την κοινωνία. Το δεύτερο σχετικό πρόβλημα αφορά την πύρρειο νίκη του ηγέτη. Η μεγάλη ιδέα που έχει για τον εαυτό του τον οδηγεί να επιδιώκει τέτοιους στόχους και οράματα, η υλοποίηση των οποίων κοστίζει τόσο πολύ σε πόρους και θυσίες, με αποτέλεσμα να υπάρχουν καταστροφικές συνέπειες.

Οι αλαζόνες ηγέτες συνήθως δεν ενδιαφέρονται παρά μόνο για τους εαυτούς τους. Αδιαφορούν για τις ανάγκες των ανθρώπων τους, τους εκμεταλλεύονται, τους βλέπουν και τους μεταχειρίζονται σαν υπηρέτες τους. Αυτό το επιτυγχάνουν χειραγωγώντας και συμπαρασύροντας τους ανθρώπους, χρησιμοποιώντας το

χάρισμα της διαπροσωπικής επικοινωνίας και του λόγου. Μεγαλοποιούν το όραμά τους, δημιουργούν υπέρμετρες προσδοκίες και πείθουν ότι κάτι τέτοιο είναι ρεαλιστικό. Περιαιτολογούν υπερβολικά και μεγαλοποιούν την εικόνα τους και τις "αρετές" τους, δημιουργούν την ψευδαίσθηση για τη δυνατότητα χειρισμού της κατάστασης, ενώ στην πραγματικότητα είναι εκτός ελέγχου. Κερδίζουν τη δέσμευση και τη διάθεση των ανθρώπων να υλοποιήσουν το έργο, αποκρύπτοντάς τους όμως τις αρνητικές πληροφορίες και κοινοποιώντας τους μόνο τις θετικές. Χρησιμοποιούν θετικές, εύθυμες και ευχάριστες εκφράσεις, ώστε ν' αποσπάσουν την προσοχή των άλλων από τα αρνητικά γεγονότα ή πληροφορίες. Χρησιμοποιούν τεχνικές ικανοποίησης των στερεοτύπων, κολακείες και θεατρικά τεχνάσματα για τη χειραγώγηση του ακροατηρίου τους.

Έχουν την αίσθηση ότι τα ξέρουν όλα, πάντα αυτοί έχουν δίκιο και ποτέ δε φταίνε οι ίδιοι για τις αποτυχίες. Δεν ακούν τους άλλους, δε μαθαίνουν από τα λάθη και τις αποτυχίες, δεν τους αρέσουν οι συμβουλές και οι διαφωνίες. Θίγονται, θυμώνουν και γίνονται επιθετικοί όταν τους κάνουν κριτική. Θέλουν συνεργάτες που να τους λένε πάντα "ναι" (yes men) και να τους θαυμάζουν. Υποτιμούν και αγνοούν τους περιορισμούς, τις δυσκολίες και τις ατέλειές τους, καθώς αισθάνονται ακατανίκητοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να λαμβάνουν αποφάσεις που δε στηρίζονται σε αξιόπιστες πληροφορίες και ορθολογική ανάλυση. Ουσιαστικά, χάνουν την επαφή με την πραγματικότητα, ζουν σε γυάλινους πύργους και δε συνειδητοποιούν τους κινδύνους. Έτσι, οδηγούνται σε επικίνδυνες αποφάσεις και παράτολμα έργα, που μπορεί να συνεπάγονται ανεπανόρθωτες συμφορές.

Τέτοιοι ηγέτες έχουν απολυταρχικό στιλ διακυβέρνησης. Ακόμη και όταν ζητούν τη συμμετοχή, το κάνουν για τυπικούς λόγους ή για εντυπωσιασμό. Αρκετές φορές θεωρούν τον εαυτό τους υπεράνω των κανόνων, τους οποίους συστηματικά αγνοούν, παραβαίνουν ή και αλλάζουν, ώστε να είναι συμβατοί με την προσωπικότητά τους, τις ανάγκες και τις επιδιώξεις τους. Εμπιστεύονται, ανταμείβουν και ευνοούν ανθρώπους που πάντα "συμφωνούν" μαζί τους, που τους θαυμάζουν, τους δοξάζουν, τους υπηρετούν και τους υποστηρίζουν. Οι ηγέτες αυτοί δε διαθέτουν αυτοεπίγνωση, δεν εκφράζουν τα συναισθήματά τους και δεν ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τους άλλους, παρότι οι ίδιοι επιζητούν διαρκώς την κατανόηση όλων των άλλων. Είναι συναισθηματικά απομονωμένοι και γίνονται σκληροί, επιθετικοί και διεκδικητικοί με τους άλλους, όταν αντιλαμβάνονται ότι δεν τους υποστηρίζουν και δεν τους εμπιστεύονται. Αρκετές φορές νιώθουν ανασφάλεια και άγχος μπροστά στο ενδεχόμενο αποτυχίας, πράγμα που μπορεί να τους οδηγήσει ακόμη και στην παράνοια.

Τους ενδιαφέρει περισσότερο η δόξα και η μνήμη του ονόματός τους παρά ν' αφήσουν ως κληρονομιά τους διαδόχους κατάλληλους, που θα συνεχίσουν τη διαρκή πρόοδο του οργανισμού ή της κοινωνίας. Δεν ενδιαφέρονται ν' αναπτύξουν άλλους ηγέτες, ενώ σε καμία περίπτωση δεν επιθυμούν συνάδελφοι ή συνεργάτες τους να γίνουν καλύτεροι απ' αυτούς, υποχρεώνοντάς τους να μένουν πάντα στη σκιά τους»

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Αριστοτέλης (2006) Ηθικά Νικομάχεια. Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων
- Arthur B. (1996) Increasing returns and the new world of business. Harvard Business Review
- Bandura A. (1997) Self efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman (New York)
- Bennis W. (1989) On becoming a leader. Basic Books
- Buchholz E. (1997) The call of solitude. Alonetime in a world of attachment. Simon & Schuster
- Drucker P. (1999) Managing oneself. Harvard Business Review
- Finkelstein S. & Hambrick D. (1996) Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. West publishing
- Gardner H. & Laskin E. (1997) Leading minds: An anatomy of leadership. Basic Books
- Gardner H. (1999) The disciplined mind. New York: Simon and Schuster
- Garten J. (2002) The future of leaders. The financial times
- Goleman D., Boyatzis R. & McKee A. (2002) Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Heifetz R. & Laurie D. (1997) The work of leadership. Harvard Business Review
- Ilies R., Morgeson F. & Nahrgang J. (2005) Authentic leadership and eudaimonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. The Leadership Quarterly
- Jaworski J. & Scharmer C. O. (2000) Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures. Society for Organizational Learning
- Kelly K. (1998) New rules for the new economy. Penguin Books
- Kotter J. (2001) Ηγέτης στις αλλαγές. Εκδόσεις Κριτική
- Langer E. (1989) Mindfulness reading. Addison-Wesley
- Lewin R. & Regine B. (1999) The soul at work. Orion Business Books
- Lewis M. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review
- Long C. & Averil J. (2003) Solitude: An exploration of benefits of being alone. Journal of the theory of Social Behavior
- Luthans F. (2002) The need for and meaning of positive organizational behaviour. Journal of Organizational Behavior
- Μπουραντάς Δ. (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς Δ. (2007) Can we put the question of existential Intelligence for Strategic Leadership?. The Leadership Quarterly
- Μπουραντάς Δ. (2007) Phronesis: A strategic leadership virtue. The Leadership Quarterly
- Μπουραντάς Δ., Επιτροπάκη Ό. & Παπαλόη Ε. (2007) The leader's call of solitude: Solitude as a mechanism for authentic leadership development. Academy of

Management Conference

Nanus B. (1992) *Visionary leadership*. Jossey Bass

Νονάκα Ι. & Τακεούτσι Χ. (2003) *Η επιχείρηση της γνώσης: Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*. Εκδόσεις Καστανιώτη

Perry - Smith J. (2006) *Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity*. *Academy of Management Journal*

Quinn R., Faerman S., Thompson M. & McGrath M. (1996) *Becoming a master manager*. Wiley

Seagren A., Creswell J. & Wheeler D. (1993) *The department chair, new roles, responsibilities and challenges*. *Ashe-Eric Higher education reports*

Stamp G., Burrige B. & Thomas P. (2007) *Strategic leadership:*

*An exchange of*

*letters*. Sage

Strenberg R. (2000) *Teaching for Intelligence: A collection of articles*. Arlington Heights, Skylight Training and Publishing

Τεγόπουλος – Φυτράκης (1989) *Ελληνικό Λεξικό*. Εκδόσεις Αρμονία

Van Der Merwe L. & Verwey A. (2007) *Leadership Meta-competences for the future world of work*. *Journal of Human Resource Management*

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV  
(ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ)**

**ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ  
ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα περιγραφούν αναλυτικά τα μέσα μέτρησης της ηγεσίας δηλαδή τα εργαλεία (κλίμακες, ερωτηματολόγια) που χρησιμοποιούνται για την εγχειρηματοποίηση του όρου της ηγεσίας, καθώς και των συγκεκριμένων μορφών της. Δίνεται έμφαση και παρακολουθείται η εκτίμηση, ο σεβασμός, και η εμπιστοσύνη των υφιστάμενων προς τους ηγέτες καθώς και η μεταξύ τους επικοινωνία και πληροφόρηση. Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση αυτών των εργαλείων:

### **A. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

#### **1. Leadership Practices Inventory (Kouzes & Posner, 1990)<sup>44</sup>**

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρά τη μετασχηματιστική ηγεσία (*transformational leadership*). Συγκεκριμένα, μετρά τις ακόλουθες πρακτικές και κατά πόσο ο ηγέτης τις υιοθετεί:

- α) αν έχει εμπνευσμένο όραμα, το οποίο μοιράζονται τα μέλη της ομάδας,
- β) αν δημιουργεί προκλήσεις,
- γ) αν έχει τη δυνατότητα να καθιστά τους άλλους ικανούς να δράσουν,
- δ) αν ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας,
- ε) αν σκιαγραφεί το δρόμο που θα ακολουθήσουν τα μέλη της ομάδας.

Για κάθε ένα από αυτά τα υποερωτήματα χρησιμοποιήθηκαν 6 προτάσεις, με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός των προτάσεων να είναι 30.

Οι υποκλίμακες του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι 5 διαβαθμίσεων, τύπου Likert (Carless, Wearing, Mann, 2000)<sup>45</sup>.

---

1. <sup>44</sup> Kouzes, J., & Posner, B. (1990), "Leadership Practices Inventory (LPI), A self-assessment and analysis", San Diego Pfeiffer 860. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]

2.

## 2. Empowering leadership questionnaire (Josh A. Arnold, Sharon Arad, Jonathan A. Rhodes, Fritz Drascow, 2000)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρά τις διαστάσεις της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας (*empowering leadership*). Αποτελείται από 8 κατηγορίες που η καθεμία από αυτές περιλαμβάνει 6 προτάσεις, άρα το σύνολο των προτάσεων είναι 48.

Οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δίνονται σε μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων, όπου οι τιμές ξεκινούν από το 1 που αντιστοιχεί στο «ποτέ» και φτάνουν στο 5 που αντιστοιχεί στο «πάντα». Αυτές οι τιμές δηλώνουν κατά πόσο ένας ηγέτης υιοθετεί τις συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Αναλυτικά, οι κατηγορίες παρατίθενται παρακάτω:

- 1) *Άσκηση ηγεσίας μέσω παραδείγματος (leading by example)*: αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών, σύμφωνα με τις οποίες ο ηγέτης θέτει υψηλές προσδοκίες αναφορικά με την απόδοση, καθώς επίσης δείχνει και τη δική του δέσμευση στην εργασία, όσο και των υπόλοιπων μελών της ομάδας.
- 2) *Προγύμναση (coaching)*: πρόκειται για ένα σύνολο συμπεριφορών στις οποίες εκπαιδεύονται τα μέλη της ομάδας και τα βοηθούν να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση, εκτιμώντας τα αδύνατα σημεία τους.
- 3) *Ενθάρρυνση (encouraging)*: αναφέρεται σ' ένα σύνολο συμπεριφορών που ευνοούν τις υψηλές επιδόσεις, οι οποίες επιτυγχάνονται μέσω της αναγνώρισης της ομαδικής προσπάθειας και της επίλυσης των προβλημάτων σε ομαδικό επίπεδο.
- 4) *Συμμετοχική λήψη απόφασης (participative decision making)*: η συγκεκριμένη κατηγορία έχει να κάνει με το ότι για να ληφθεί μια απόφαση λαμβάνονται οι πληροφορίες και τα δεδομένα όλων των μελών της ομάδας, αφού υπάρχει ελεύθερη έκφραση των απόψεων και των ιδεών τους.

---

3. <sup>45</sup> [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]

4.



5) *Πληροφόρηση (informing)*: αναφέρεται στην ευρεία διασπορά σημαντικών πληροφοριών μέσω του ηγέτη που σχετίζονται με την επιχείρηση, όπως είναι η φιλοσοφία της ή η αποστολή της.

6) *Ένδειξη ενδιαφέροντος (showing interest)*: πρόκειται για ένα σύνολο συμπεριφορών που δείχνουν έναν σεβασμό για το ευ ζειν των μελών της ομάδας.

7) *Αλληλεπίδραση με την ομάδα (interacting with the team)*: αυτή η κατηγορία ενσωματώνει όλες εκείνες τις συμπεριφορές που υιοθετεί ο ηγέτης όταν έρχεται σε επαφή με την ομάδα και την αντιμετωπίζει ως σύνολο.

8) *Διαχείριση τη ομάδας (group management)*: αναφέρεται στο σύνολο των συμπεριφορών που σχετίζονται με τη λειτουργία της ομάδας και συγκεκριμένα στη δημιουργία καλών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη, καθώς επίσης στην εκτίμηση της μεταξύ τους συνεισφοράς (Arnold, Arad, Rhodes & Drasgow, 2000).

**3. Multifactor leadership questionnaire (MLQ)**, Bass, Avolio (1996): το παραπάνω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τους Bass, Avolio & Jung (1995) με σκοπό να μετρήσει 2 μορφές ηγεσίας, τη μεταχηματιστική (*transformational*) και τη συναλλακτική (*transactional*). Πιο συγκεκριμένα επιδιώκει να εξετάσει τη σχέση που διέπει αυτές τις δυο μορφές μεταξύ τους, αλλά και με άλλες μεταβλητές, όπως η αποτελεσματικότητα ή η εργασιακή ικανοποίηση.

Αποτελούνταν από 5 κλίμακες, 3 εκ των οποίων αποτελούν στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και 2 συνιστούν στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας. Ο συνολικός αριθμός των προτάσεων ήταν 45.

Αναλυτικά, παρουσιάζεται η κλίμακα των 5 σημείων:

- ✓ *χάρισμα (charisma)*: ο ηγέτης εκπέμπει περηφάνεια, πίστη και σεβασμό, είναι προικισμένος με την ικανότητα να βλέπει τι είναι πραγματικά σημαντικό και να μεταδίδει στην ομάδα την αίσθηση ότι το έργο τους έχει τη μορφή αποστολής, πράγμα που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά της.

- ✓ *ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration)*: ο ηγέτης εκπονεί σχέδια με σκοπό να εμπλουτίσει τις μαθησιακές εμπειρίες των μελών, διδάσκοντάς τους και συμπεριφερόμενος στον καθένα με σεβασμό.
- ✓ *διανοητική διέγερση (intellectual stimulation)*: ο ηγέτης κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας ώστε να σκεφτούν με νεωτεριστικούς τρόπους. Επιπλέον, δίνει έμφαση στη λύση προβλημάτων και στη χρήση της λογικής κατά την πράξη.

Οι 3 παραπάνω κλίμακες είναι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι 2 κλίμακες που αποτελούν χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας:

- ✓ *έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward)*: ο ηγέτης παρέχει αμοιβές, αν τα μέλη της ομάδας αποδίδουν σύμφωνα με τις προσδοκίες του, κάνοντας την απαιτούμενη προσπάθεια.
- ✓ *παθητική διαχείριση (passive management)*: ο ηγέτης αποφεύγει να δίνει κατευθύνσεις, αν οι προηγούμενες τακτικές έχουν αποβεί αποτελεσματικές και επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να παράγουν το έργο τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Ας δούμε τώρα πώς οι κλίμακες του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Συγκεκριμένα:

- ✓ Η υποκλίμακα «χάρισμα» σχετίζεται ( $r=0.91$ ) με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Atwater & Yammarino, 1989)<sup>46</sup>.

---

5. <sup>46</sup> Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1989), "Transformational leadership among midshipmen leaders at the United States Naval Academy", Technical report

- ✓ Η συσχέτιση που βρέθηκε με την υποκλίμακα «ενδιαφέρον για το άτομο» ήταν  $r=0.71$  (Bass & Avolio, 1989), ενώ οι Bass & Yammarino (1991) βρήκαν συσχέτιση  $r=0.21$ .
- ✓ Η υποκλίμακα «διανοητική διέγερση» σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, με  $r=0.74$ , (Komives, 1991), ενώ οι Spangler και Braiotta (1998) βρήκαν συσχέτιση 0.25.
- ✓ Αναφορικά με την υποκλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή», η συσχέτιση που βρέθηκε ήταν 0.71 (Singer, 1985).
- ✓ Η μόνη κλίμακα για την οποία βρέθηκε αρνητική συσχέτιση ήταν εκείνη της «παθητικής διαχείρισης», όπου η τιμή ήταν  $r= -0,34$  (King & Paradise, 1991).

#### 4. Big Five questionnaire (BFQ) (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, & Perugini, 1993)

Το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει τις διαστάσεις του μοντέλου των 5 παραγόντων προσωπικότητας (Big five personality model), το οποίο χρησιμοποιείται σε πλήθος ερευνών με σκοπό να μελετηθεί η προσωπικότητα του ηγέτη.

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο αποτελεί την πιο εξελιγμένη μορφή μιας σειράς παλαιότερων ερωτηματολογίων (NEO – PI: Costa & Mc Crae 1985, Hogan Personality Inventory 1986, Costa, Mc Crae & Dye, 1991)<sup>47</sup>, τα οποία είχαν

---

#ONR-TR6, Office of Naval Research. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]

6.

7. <sup>47</sup> Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991), "A revision of the Neo Personality Inventory", *Personality and Individual Differences*, 12, 887 – 898. [In Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993). The "big five

δημιουργήσει για τον ίδιο σκοπό. Σε σύγκριση με τα προηγούμενα, αυτό το ερωτηματολόγιο είναι πιο περιεκτικό όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο τίθενται οι προτάσεις. Επιπλέον, είναι το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου είναι πιο συνεκτικό και τέλος παρέχει, μέσω μια κλίμακας ψεύδους, ένα τρόπο μέτρησης της διάστασης της κοινωνικής απήχησης.

Ακολουθούν αναλυτικά οι διαστάσεις του:

- ✓ Ενέργεια (E) (energy): σε παλιότερη μορφή (Costa & Mc Crae, 1987) η διάσταση αυτή αναφέρονταν ως εξωστρέφεια (extraversion). Ο όρος «ενέργεια» συνίσταται σε 2 όψεις: εκείνης του *δυναμισμού* (dynamism) η οποία περιλαμβάνει την έννοια της ζωηράδας και του ενθουσιασμού και εκείνης της *κυριαρχίας* (dominance), η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες της σιγουριάς και της εμπιστοσύνης.
- ✓ Φιλικότητα (F) (friendliness): σε παλιότερη μορφή (Costa & Mc Crae, 1987) αναφερόταν ως *agreeableness*. Ο όρος φιλικότητα συνίσταται σε 2 διαστάσεις: α) της *συνεργασίας* (cooperativeness), η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες της ευαισθησίας και του ενδιαφέροντος και β) της *ευγένειας* (politeness), η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες της καλοσύνης, της υπακοής και της εμπιστοσύνης.
- ✓ Ευσυνειδησία (C) (conscientiousness): ο όρος αυτός περιλαμβάνει 2 άξονες: α) την *ακριβολογία* (scrupulousness) που αναφέρεται σε χαρακτηριστικά όπως η αξιοπιστία, η τάξη, η ακρίβεια, και β) η *επιμονή* (perseverence) που αναφέρεται στην ικανότητα εκτέλεσης των καθηκόντων και εκπλήρωσης των υποχρεώσεων.
- ✓ Συναισθηματική σταθερότητα (S) (emotional stability): η έννοια αυτή δομείται γύρω από 2 άξονες: α) το *συναισθηματικό έλεγχο* (emotional control), χαρακτηριστικό το οποίο αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει το άγχος του, καθώς επίσης και στην ικανότητα να διαχειρίζεται

---

questionnaire'' : A new questionnaire to assess the five factor model. *Person. individ. Diff.*, 15(3), 281 – 288.]

8.

τα συναισθήματά του, και β) τον έλεγχο των παρορμήσεων (impulse control), χαρακτηριστικό το οποίο αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να ελέγχει την ενόχλησή του, τη δυσαρέσκειά του και το θυμό του.

- ✓ Εξωστρέφεια (O) (*openness*): σε παλιότερη μορφή (Costa & Mc Crae, 1985), η διάσταση αυτή αναφερόταν ως *φιλομάθεια* (*openness to experience*). Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό περιλαμβάνει 2 όψεις: α) τη *δεκτικότητα στην καλλιέργεια* (*openness to culture*), το οποίο αναφέρεται στην ευρύτητα ή μη των ενδιαφερόντων που διαθέτει κάποιος, και β) τη *δεκτικότητα στην εμπειρία* (*openness to experience*), στοιχείο που σχετίζεται με τη δεκτικότητα κάποιου σε νεωτερισμούς, την ανοχή απέναντι σε διαφορετικές αξίες, συνήθειες, ενδιαφέροντα και τρόπους ζωής.

Το σύνολο των προτάσεων τις οποίες τα υποκείμενα καλούνται να απαντήσουν είναι συνολικά 132, αν προστεθούν σ' αυτές οι προτάσεις της κλίμακας του ψεύδους, μέσω της οποίας μελετάται η διάσταση της κοινωνικής απήχησης. Η κλίμακα του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου αποτελείται από 5 διαβαθμίσεις και όσοι το απαντούν, καλούνται να αξιολογήσουν κατά πόσο οι προτάσεις που τους παρατίθενται αντιπροσωπεύουν την αλήθεια ή όχι για τον εαυτό τους. Έτσι, το εύρος ξεκινά από 1 (=πολύ ψεύτικο για μένα) και καταλήγει στο 5 (=πολύ αληθινό για μένα).

Όσον αφορά τις ψυχομετρικές του ιδιότητες, επιβεβαιώθηκε μέσα από μετρήσεις ότι οι παραπάνω κλίμακες χαρακτηρίζονται από συγκλίνουσα και διακρίνουσα εγκυρότητα (*convergent and discriminant validity*). (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, & Perugini, 1993).

#### 1. **Self-leadership questionnaire (SLQ)** (Cox, 1993· στο Roberts, & Foti, 1998)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε μια πρόσφατη ερευνητική προσπάθεια των Manz και Sims (1987). Αποτελείται από 50 προτάσεις όπου τα άτομα εκείνα που ηγούνται του εαυτού τους (*self-leadership*) καλούνται να

απαντήσουν σε μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων κατά πόσο οι προτάσεις περιγράφουν τους εαυτούς τους, ξεκινώντας από 1 «με περιγράφει» και φτάνοντας στο 5 «δεν με περιγράφει καθόλου». Παράδειγμα προτάσεων που ήταν μέρος του ερωτηματολογίου είναι το ακόλουθο: «μου αρέσει να εργάζομαι βάσει κάποιων ειδικών στόχων που έχω θέσει για τον εαυτό μου». · (Roberts, & Foti, 1998)

## 2. The charismatic leadership in organizations questionnaire (De Hoogh, 2004)

Αυτό το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να μετρήσει 2 μορφές ηγεσίας, τη χαρισματική (*charismatic*) και τη συναλλακτική (*transactional*).

Η κλίμακα που σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία αποτελείται από 11 προτάσεις, παραδείγματα των οποίων είναι τα εξής:

- ο ηγέτης έχει όραμα και φαντασία για το μέλλον,
- ενθαρρύνει ο ηγέτης τους υφισταμένους του να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους,
- νιώθει ο ηγέτης πίστη στα ιδανικά του, στις ιδέες του, στις αξίες του...

Τα μέλη της ομάδας καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο ο ηγέτης τους χαρακτηρίζεται από τις παραπάνω συμπεριφορές.

Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 7 διαβαθμίσεις, όπου το 1 αντιστοιχεί στο “διαφωνώ απόλυτα” και το 7 στο “συμφωνώ απόλυτα”. Η κλίμακα που μετρά τη συναλλακτική ηγεσία αποτελείται από 6 προτάσεις, με 7 διαβαθμίσεις απαντήσεων, από τις οποίες καλούνται να επιλέξουν για να απαντήσουν κατά πόσο οι συμπεριφορές που περιγράφουν οι προτάσεις χαρακτηρίζουν τον ηγέτη τους. Ακολουθούν παραδείγματα αυτών των προτάσεων:

- είναι σε θέση ο ηγέτης να διασφαλίσει κλίμα σύμπνοιας στην ομάδα,
- είναι δυνατόν να τον εμπιστευτούμε αναφορικά με την ανάληψη των υποχρεώσεών του,
- ο ηγέτης δεν κρίνει τους υφισταμένους του χωρίς λόγο.

## B. ΚΛΙΜΑΚΕΣ

### 1. Global transformational leadership scale (GTL), (Carless, Wearing, Mann, 2000)<sup>48</sup>

Η συγκεκριμένη κλίμακα είναι ένα σύντομο, αξιόπιστο, έγκυρο εργαλείο το οποίο μετρά τη μετασχηματιστική ηγεσία. Περιλαμβάνει 7 υποκλίμακες, όπου τα μέλη μιας ομάδας, σε μια κλίμακα διαβαθμίσεων τύπου Likert, καλούνται να αξιολογήσουν τον αρχηγό για το πόσο συχνά εμφανίζει συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι 7 υποκλίμακες είναι οι εξής:

- ❖ *Όραμα (vision)*: δηλαδή κατά πόσο ο ηγέτης καταφέρνει να επικοινωνήσει ένα συγκεκριμένο, καθαρό, θετικό όραμα για το μέλλον.
- ❖ *Ανάπτυξη του προσωπικού (staff development)*: κατά πόσο ο ηγέτης συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας του ως άτομα, τα οποία υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους.
- ❖ Κατά πόσο ασκεί μια *υποστηρικτική ηγεσία (supportive leadership)*: κατά πόσο δηλαδή ενθαρρύνει, αναγνωρίζει τις προσπάθειες των μελών της ομάδας.
- ❖ *Εξουσιοδότηση (empowering)*: κατά πόσο καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και το κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.
- ❖ *Νεωτεριστική σκέψη (innovating thinking)*: κατά πόσο ο ηγέτης ενθαρρύνει τους νέους τρόπους σκέψης για την αντιμετώπιση προβλημάτων.

---

9. <sup>48</sup> . [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]

- ❖ *Άσκηση ηγετικού ρόλου μέσω παραδειγμάτων (lead by example)*: είναι ξεκάθαρο τι επιδιώκει μέσα από τις πρακτικές που ακολουθεί και τις αξίες που ενστερνίζεται.
- ❖ *Χάρισμα (charisma)*: κατά πόσο αποπνέει σεβασμό και περηφάνεια στους άλλους και κατά πόσο εμπνέει τους άλλους με την ανταγωνιστικότητά του.

Η συγκεκριμένη κλίμακα μέσα από αυτές τις υποκλίμακες έχει τη δυνατότητα να μελετά ένα ευρύτερο φάσμα συμπεριφορών του ηγέτη συγκριτικά με άλλα μέσα μέτρησης. Επιπλέον, αυτή η κλίμακα έχει κάποιες συγκεκριμένες θετικές ψυχομετρικές ιδιότητες: ο δείκτης Cronbach είναι 0.93, γεγονός που δείχνει ότι πρόκειται για ένα αξιόπιστο εργαλείο.

Τέλος, η κλίμακα αυτή έχει πολλαπλές χρήσεις καθώς μπορεί να λειτουργήσει και ως διαγνωστικό εργαλείο, με σκοπό να αναγνωρίσει τις αναπτυξιακές ανάγκες ενός ηγέτη (Careless, Wearing & Mann, 2000).

## **2. Ethical leadership scale (Khuntia, Suar, 2004)<sup>49</sup>**

Η συγκεκριμένη κλίμακα δημιουργήθηκε με σκοπό να μετρήσει εκείνο τον τύπο ηγεσίας που στηρίζεται σε ηθικές αρχές (*ethical leadership*). Αποτελείται από 22 προτάσεις, με 5 διαβαθμίσεις (τύπου Likert), όπου το 1 αντιστοιχεί στο «ποτέ» και το 5 στο «πάντα».

Αυτή η κλίμακα χορηγείται σε διευθυντές μεσαίου βεληγεκούς, οι οποίοι καλούνται να αναφέρουν κατά πόσο η κάθε πρόταση αντιπροσωπεύει το διευθυντή που βρίσκεται στην αμέσως επόμενη βαθμίδα ιεραρχίας απ' αυτούς, αλλά και σε υψηλά ιστάμενα στελέχη επιχειρήσεων που απαντούν αν η κάθε πρόταση είναι αληθής αναφορικά με τους ίδιους.

---

<sup>49</sup> [In Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.]



Αναλυτικά οι 22 προτάσεις που περιέχονται στην κλίμακα είναι οι παρακάτω:

- 1) Παρεκκλίνει από την πορεία του για να βοηθήσει τους υφισταμένους του.
- 2) Κινείται με αποφασιστικότητα στις δύσκολες καταστάσεις.
- 3) Συντονίζει τις δραστηριότητες των διαφορετικών τμημάτων με σκοπό να επιτύχει οργανωτικούς στόχους.
- 4) Παρέχει ανταμοιβές, τιμηρίες για τις συνεισφορές των υφισταμένων του.
- 5) Κινείται πέραν του προσωπικού του ενδιαφέροντος για το καλό του οργανισμού.
- 6) Ενθαρρύνει τη λήψη τολμηρών αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων.
- 7) Οι πράξεις του είναι συνεπείς με τα λόγια του.
- 8) Προστατεύει τους υφισταμένους του από τις εξωτερικές κριτικές .
- 9) Λαμβάνει υπόψη του τους υφισταμένους στον καθορισμό των στόχων και στη λήψη αποφάσεων.
- 10) Με χαρά καθοδηγεί εκείνους που δουλεύουν σκληρά.
- 11) Προετοιμάζει και συμβουλεύει τους υφισταμένους όταν αυτό είναι αναγκαίο.
- 12) Συνεργάζεται με τους υφισταμένους με ικανοποιητικό τρόπο.
- 13) Εκτιμά εκείνους τους υφισταμένους που θέλουν να αποδώσουν καλύτερα.
- 14) Είναι ανοιχτός σε κριτικές και διαφωνίες.
- 15) Αυξάνει το κίνητρο των υφισταμένων να επιτύχουν.
- 16) Είναι στοργικός στους σκληρά εργαζόμενους.
- 17) Ενθαρρύνει τους υφισταμένους ώστε να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.
- 18) Αναγνωρίζει τα μειονεκτήματα των υφισταμένων και τους δίνει την ευκαιρία να βελτιωθούν.
- 19) Δίνει την ευκαιρία στους υφισταμένους να δοκιμάσουν καινοτόμες μεθόδους.
- 20) Μεταδίδει και συγκεκριμενοποιεί με απλό τρόπο, αυτό που ο οργανισμός έχει ως μελλοντικό στόχο.
- 21) Προτείνει νέες οπτικές στην εκτέλεση των εργασιών.

22) Ακολουθεί τους οργανωτικούς στόχους με απόλυτη αφοσίωση.

Αναφορικά με τις ψυχομετρικές της ιδιότητες, αυτή η κλίμακα έχει υψηλή εσωτερική συνοχή και υψηλή δομική εγκυρότητα.

1. **Servant leadership scale:** (κλίμακα βασισμένη στη θεωρία του Patterson, 2003)<sup>50</sup>

Πριν περιγράψουμε αναλυτικά την κλίμακα αυτή, θα αναφερθούμε στη θεωρία του Patterson (2003<sup>51</sup>) για να γίνει κατανοητό το περιεχόμενό της. Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω θεωρία, η υπηρετική ηγεσία (*servant leadership*) δομείται γύρω από τους ακόλουθους άξονες:

- *Αγάπη (love):* η αγάπη με την κοινωνική, ηθική της έννοια, όπου το άτομο αντιμετωπίζεται ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα με ανάγκες και επιθυμίες.
- *Αλtruισμός (altruism):* είναι η ικανότητα να στέκεται κάποιος δίπλα στον άλλο χωρίς προσωπικό κέρδος, κάνοντας προσωπική θυσία (Karlan, 2000).
- *Ανθρωπιά (humanity):* είναι η ικανότητα να διατηρεί κάποιος τα θετικά του σημεία σε προοπτική (Sandage & Wiens, 2000).

---

11. <sup>50</sup> Patterson, K. (2003), "*Servant leadership: a theoretical model* Graduate School of Business: Regent University", Unpublished doctoral dissertation. [In Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005), Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.]

12.

13. <sup>51</sup> Patterson, K. (2003), "*Servant leadership: a theoretical model* Graduate School of Business: Regent University", Unpublished doctoral dissertation. [In Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005), Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.]

14.

- *Όραμα (vision)*: είναι η δράση ή η δύναμη της φαντασίας, ένας τρόπος θέασης και αντίληψης όσων θα έρθουν στο μέλλον, (Webster dictionary, 2003).
- *Εμπιστοσύνη (trust)*: εμπιστοσύνη που νιώθουμε για κάποιον αναφορικά με το χαρακτήρα και την ικανότητά του, (Hauser & House, 2000).

Αποτελείται από 26 προτάσεις, 5 διαβαθμίσεων (τύπου Likert), όπου τα μέλη της ομάδας καλούνται να απαντήσουν αν οι συγκεκριμένες προτάσεις ανταποκρίνονται στις πράξεις, στη συμπεριφορά και στη σκέψη των ηγετών.

Οι προτάσεις είναι οι εξής:

- 1) Ο ηγέτης πραγματικά ενδιαφέρεται για μένα ως πρόσωπο.
- 2) Ο ηγέτης δείχνει το ενδιαφέρον του για μένα ενθαρρύνοντάς με.
- 3) Ο ηγέτης δείχνει ευσπλαχνία.
- 4) Ο ηγέτης δείχνει να νοιάζεται για μένα.
- 5) Ο ηγέτης δημιουργεί μια κουλτούρα με υψηλά επίπεδα ηθικής.
- 6) Ο ηγέτης μου προσφέρει ευκαιρίες να βελτιώσω τις ικανότητές μου.
- 7) Ο ηγέτης μου παραχωρεί τον έλεγχο με σκοπό να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.
- 8) Ο ηγέτης με εμπιστεύεται να πάρω αποφάσεις.
- 9) Ο ηγέτης μου επιτρέπει να παίρνω αποφάσεις, αυξάνοντάς μου τις ευθύνες.
- 10) Ο ηγέτης μου παρέχει τη εξουσία που μου είναι απαραίτητη για να εκτελέσω τα καθήκοντά μου.
- 11) Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του το όραμά μου για το μέλλον του οργανισμού.
- 12) Ο ηγέτης έχει αποκαλύψει ποια στοιχεία επιθυμεί να περιλαμβάνονται στο όραμα της ομάδας.
- 13) Ο ηγέτης ζητά τη δέσμευσή μου αναφορικά με το όραμα που μοιράζονται τα μέλη της ομάδας.
- 14) Ο ηγέτης έχει ρωτήσει τη γνώμη μου για το ποια είναι η κατεύθυνση που θα πρέπει να πάρει η εταιρεία στο μέλλον.
- 15) Ο ηγέτης κι εγώ έχουμε δομήσει ένα καθαρό και συνειδητοποιημένο όραμα.
- 16) Ο ηγέτης έχει θυσιαστεί για μένα.

- 17) Ο ηγέτης έχει αντιμετωπίσει δυσκολίες προκειμένου να με υπεραπιστεί.
- 18) Ο ηγέτης αναγνωρίζει αν δεν σχετίζομαι με τη διαφθορά.
- 19) Ο ηγέτης μου εμπιστεύεται μυστικά.
- 20) Το επίπεδο εμπιστοσύνης που μου δείχνει ο ηγέτης με κάνει να δεσμεύομαι περισσότερο απέναντι στον οργανισμό.
- 21) Ο ηγέτης μου δείχνει εμπιστοσύνη δεχόμενος ερεθίσματα από μένα.
- 22) Ο ηγέτης δεν υπερεκτιμά την αξία μου.
- 23) Ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται να αποκτήσει δόξα.
- 24) Ο ηγέτης είναι ταπεινός ώστε να συμβουλευεται τους άλλους όταν δεν έχει όλες τις απαντήσεις.
- 25) Ο ηγέτης εστιάζει την προσοχή του στις επιδιώξεις του.
- 26) Ο ηγέτης δείχνει να είναι ταπεινός.

Η συγκεκριμένη κλίμακα χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα (Dennis & Bocarnea, 2005).<sup>52</sup>

## 2. **Affective commitment scale** (Allen & Meyer, 1990)

Η συγκεκριμένη κλίμακα δημιουργήθηκε για να εξετάσει τη δέσμευση των μελών της ομάδας απέναντι στον οργανισμό. Αποτελείται από μια κλίμακα 7 διαβαθμίσεων ξεκινώντας από το 1 «διαφωνώ απόλυτα» ως το 7 «συμφωνώ απόλυτα».

Παραδείγματα των προτάσεων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τα ακόλουθα:

- Θα ήμουν πολύ ευχαριστημένος να συνεχίσω το υπόλοιπο της ζωής μου σ' αυτόν τον οργανισμό.
- Μου αρέσει να συζητάω για τα τεκτονόμενα στον οργανισμό και όταν βρίσκομαι έξω απ' αυτόν.
- Δεν αισθάνομαι ισχυρά το αίσθημα του ανήκειν σ' αυτόν τον οργανισμό (Judge & Bono, 2000).

---

<sup>52</sup> & Bocarnea, M. (2005), Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.]

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μέσα από την υλοποίηση αυτής της εργασίας επιβεβαιώθηκε η ευρύτητα της συγκεκριμένης θεματικής. Σ' αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να γίνουν κάποιες προτάσεις για την περαιτέρω διερεύνησή του.

Αρχικά, θα ήταν χρήσιμο να μελετηθεί η προσωπικότητα του ηγέτη σ' ένα πιο ευρύ φάσμα, χρησιμοποιώντας περισσότερα μέσα μέτρησης, γεγονός που θα επέτρεπε την πολύπλευρη εξέτασή της, χωρίς να περιορίζεται σε κάποιες μόνο πλευρές της.

Χαρακτηριστικό είναι ότι σε ένα μεγάλο αριθμό ερευνών χρησιμοποιείται το μοντέλο των 5 παραγόντων προσωπικότητας (*Big Five model of personality*), κάτι το οποίο περιόριζε την ολοκληρωμένη μελέτη της προσωπικότητας του ηγέτη.

Τέλος, ένα σημείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ο περιορισμένος αριθμός μέσων μέτρησης της ηγεσίας, κάτι το οποίο είναι άξιο απορίας, αν σκεφτεί κανείς τη σημασία του συγκεκριμένου θέματος για το σύγχρονο κόσμο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Kouzes, J., & Posner, B. (1990), "Leadership Practices Inventory (LPI), A self-assessment and analysis", San Diego Pfeiffer 860. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
2. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1995), "MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report. Palo Alto, (A Mind garden)". [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
3. Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1989), "Transformational leadership among midshipmen leaders at the United States Naval Academy", Technical report #ONR-TR6, Office of Naval Research. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
4. Avolio, B. J., & Bass B. M. (1988), "Transformational leadership, charisma, and beyond." In J. G. Hunt, B. R. Baglia, H.P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29 – 50), Lexington, MA: Lexington Books. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
5. Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991), "Congruence of self and others" leadership ratings of naval officers for understanding successful performance", *Applied Psychology: An International Review*, 40(4), 437 – 454.
6. Bass, B. M. (1997), "Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, 52(2), 130 -139.
7. Spangler, W. D., & Braiotta Jr., L. (1990), "Leadership and corporate audit committee effectiveness", *Group and Organization Studies*, 15(2), 134 – 157. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

8. Κάντας, Α. (1990), *“Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία”*, Μέρος 1<sup>ο</sup>: *Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση και Ηγεσία*, Εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, 1990.
9. Ποταμιάνος, Γ. (2002), *“Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική”*, Αθήνα: 2002.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ V**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

10. Kouzes, J., & Posner, B. (1990), "Leadership Practices Inventory (LPI), A self-assessment and analysis", San Diego Pfeiffer 860. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
11. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1995), "MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report. Palo Alto, (A Mind garden)". [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
12. Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1989), "Transformational leadership among midshipmen leaders at the United States Naval Academy", Technical report #ONR-TR6, Office of Naval Research. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
13. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988), "Transformational leadership, charisma, and beyond." In J. G. Hunt, B. R. Baglia, H.P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29 – 50), Lexington, MA: Lexington Books. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
14. Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991), "Congruence of self and others" leadership ratings of naval officers for understanding successful performance", *Applied Psychology: An International Review*, 40(4), 437 – 454.
15. Bass, B. M. (1997), "Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, 52(2), 130 -139.
16. Spangler, W. D., & Braiotta Jr., L. (1990), "Leadership and corporate audit committee effectiveness", *Group and Organization Studies*, 15(2), 134 – 157. [In

- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
17. Singer, M. S. (1985), "Transformational versus transactional leadership". A study of New Zealand company managers, *Psychological Reports*, 57, 143 – 146. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
  18. Kirby, P. C., King, M. I., & Paradise, L. V. (1991), "Extraordinary leaders in education" Understanding transformational leadership, *Journal of Educational Research*, May-June, 303 – 311.
  19. Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993), "The "big five questionnaire" , A new questionnaire to assess the five factor model, *Person. individ. Diff.*, 15(3), 281 – 288.
  20. Cox, J. T. (1993) "*The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self – leadership behavior, and subordinate citizenship*", Unpublished doctorat dissertation Proposal, University of Maryland, Collegepark, MD.
  21. McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987), "Validation of the Five Factor model of personality across instrument and observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81 – 90.
  22. Roberts, H. E., & Foti, R. J. (1998), "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 12(3).
  23. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005), "Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 – 865.
  24. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), "A short measure of transformational leadership", *Journal of Business and Psychology*, 14(3).
  25. Patterson, K. (2003), "*Servant leadership: a theoritical model* Graduate School of Business: Regent University", Unpublished doctoral dissertation. [In Dennis, R. S.

- & Bocarnea, M. (2005), Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.]
26. Sandage, S. & Wiens, T. W. (2001), "Contextualizing models of humility and forgiveness: a reply to Gassin", *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201 – 219.
27. Hauser, M. & House, R. J. (2000) in Locke, E. (Ed.), "*Handbook of Principles of Organizational Behavior*", Blackwell, Malden, MA.
28. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational Psychology*, 63, 1 – 18.
29. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751 – 765.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

30. Κάντας, Α. (1990), "Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία", Μέρος 1<sup>ο</sup>: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση και Ηγεσία, Εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, 1990.
31. Ποταμιάνος, Γ. (2002), "Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική", Αθήνα: 2002.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

32. Aaronovich, G. D., & Khotin, B. I. (1929), "The problem of imitation in monkeys", *Novoye v Refleksologii i Fiziologii Nevroy Systemi*, 3, 378 – 390. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
33. Alexander, F. (1942), "Our age of unreason", Philadelphia: Lippincott. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
34. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational Psychology*, 63, 1 – 18.
35. Andersen, J. A. (2005), "Leadership, personality and effectiveness", *The Journal of Socio-Economics*.
36. Argyris, C. (1957), "Personality and organization. New York: Harper". [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
37. Argyris, C. (1962), "Interpersonal competence and organizational effectiveness", Homewood, IL: Irwin-Dorsey. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
38. Argyris, C. (1964a), "Integrating the individual and the organization", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

39. Armstrong, M., & Stephens T. (2005), "*A handbook of management and leadership: A guide to managing for result*", United States: Kogan Page.
40. Arnold J. A., Arad S., Rhoades, J. A., & Drasgow F. (2000), "The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249 – 269.
41. Arvey, R. D. (1992), "Constructs and construct validation: Definitions and issues", *Human Performance*, 5, 59 – 69.
42. Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006), " The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors", *The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.
43. Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1989), "*Transformational leadership among midshipmen leaders at the United States Naval Academ*", Technical report #ONR-TR6, Office of Naval Research. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
44. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1995), "*MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report. Palo Alto*", (A Mind garden). [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
45. Avolio, B. J., & Bass B. M. (1988), "Transformational leadership, charisma, and beyond", In J. G. Hunt, B. R. Baglia, H.P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29 – 50), Lexington, MA: Lexington Books. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
46. Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance", *Leadership Quarterly*, 10, 345 – 374.
47. Barbuto, J. E., & Wheeler, D, W, (2002), " Becoming a servant leader: Do you have what it takes?", NebGuide G02 – 1481 – A. Lincoln: University of Nebraska Cooperative Extension. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale

- Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
48. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.
  49. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000), "Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157 – 161. [In Rosette, D., & Ciarrochi J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.]
  50. Barret, L., Plotnikoff, R. C., Raine, K., & Anderson, D, (2005), "Development of Measures of Organizational Leadership for Health Promotion, *Health Education & Behavior*", 32(2), 195 – 207.
  51. Barrow, J. C. (1977), " The variables of leadership: A review and conceptual framework", *Academy of Management Review*, 2, 231 – 251. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
  52. Bass, B. M. (1960), "*Leadership, psychology, and organizational behaviour*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
  53. Bass, B. M. (1985), "*Leadership and performance beyond expectations*", New York: Free Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
  54. Bass, B. M. (1985), "*Leadership and performance beyond expectation*", New York: Free Press. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]
  55. Bass, B. M. (1990), "*Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed)", New York: Free Press.

56. Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991), "Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance", *Applied Psychology: An International Review*, 40(4), 437 – 454.
57. Bass, B. M. (1997), "Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, 52(2), 130 -139.
58. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour", *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.
59. Bavelas, A. (1960), "Leadership: Man and function", *Administrative Science Quarterly*, 4, 491 – 498. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
60. Bellows, R. M. (1959), "*Creative leadership*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
61. Bennis, W. C. (1961), "Revisionist theory of leadership", *Harvard Business Review*, 39(1), 26 – 36, 146 – 150. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
62. Blackmar, F. W. (1911), "Leadership in reform", *American Journal of Sociology*, 16, 626 – 644. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
63. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964), "*The managerial grid*", Houston, TX: Gulf. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
64. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1965), "A 9,9 approach for increasing organizational productivity", In E. H. Schein & W. G. Bennis (Eds.), *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

65. Blau, P. M. (1964), *"Exchange and power in social life"*, New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
66. Bogardus, E. S. (1929), "Leadership and attitudes", *Sociology and Social Research*, 13, 377 – 387. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
67. Bogardus, E. S. (1934), *"Leadres and leadership"*, New York: Appleton-Century. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
68. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901 – 910.
69. Bradley, J. P., Adelheid A. M. N., Charbonneau, D., & Meyer, J. P. (2002), "Personality Correlates of Leadership Development in Canadian Forces Officer Candidates", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(2), 92 – 103.
70. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986), "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11, 710 – 725. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
71. Brown, J. F. (1936), *"Psychology and the social order"*, New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
72. Bryson, J. & Kelley, G (1978), "A political perspective on leadership emergence, stability and change in organizational networks", *Academy of Management Review*, 3, 712 – 723. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
73. Burke, R. J. (1969), "A plea for systematic evaluation of training", *Training & Development Journal*, 23, 24 – 29.



74. Burns, J. M. (1978), *"Leadership"*, New York: Harper & Row. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
75. Byrne, D. (1969), "Attitude and attraction", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 4, 35 – 90. New York: Academic Press. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]
76. Byrne, D. (1971), *"The attraction paradigm"*, New York: Academic Press.
77. Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001), "Socialization tactics and person-organization fit", *Personnel Psychology*, 54, 1 – 23. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]
78. Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003), "Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197 – 214.
79. Calder, B. J. (1977), "An attribution theory of leadership", In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St. Clair. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
80. Cambell, L., Simpson, J. A., Stewart, M., & Manning, J. (2003), " Putting personality in social context: Extraversion, emergent leadership, and the availability of rewards", *The Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 29(12), 1547 – 1559.
81. Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993), "The "big five questionnaire" : A new questionnaire to assess the five factor model", *Person. individ. Diff.*, 15(3), 281 – 288.
82. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), "A short measure of transformational leadership", *Journal of Business and Psychology*, 14(3).

83. Carlyle, T. (1841 / 1907), "*Heroes and hero worshi*", Boston: Adams. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
84. Carrier, H. D. (1984), "An empirical investigation of the competing values of leadership", *Dissertation Abstracts International*, 45(3B), 1051. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
85. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002), "Emotional intelligence and emotional leadership", In R. E. Riggion, S. E. Murphy, & f. j. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 63 – 99). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]
86. Case, C. M. (1933), "Leadership and conjuncture", *Sociology and Social Research*, 17, 510 – 513. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
87. Cattell, R. b. (1951), "New concepts for measuring leadership in terms of group syntality", *Human Relations*, 4, 161 – 184. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
88. Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001), "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481 – 498.
89. Chapin, F. S. (1924), "Socialised leadership", *Social Forces*, 3, 57 – 60. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
90. Chatman, J. A. (1991), "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, 36, 459 – 484. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]

91. Cleeton, G. U., & Mason, C. W. (1934), "*Executive ability – its discovery and development*", Yellow Springs, OH: Antioch Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
92. Conley, J. J. (1984), "The hierarchy of consistency. A review and model of longitudinal findings on adult individual differences in intelligence, personality and self-opinion", *Personality and Individual Differences*, 5, 11 – 26. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
93. Copeland, N. (1942), "*Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publishing". [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
94. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1985), "*The NEO Personality Inventory Manual*", Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
95. Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991), "A revision of the Neo Personality Inventory", *Personality and Individual Differences*, 12, 887 – 898. [In Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993). The "big five questionnaire" : A new questionnaire to assess the five factor model. *Person. individ. Diff.*, 15(3), 281 – 288.]
96. Cox, J. T. (1993), "*The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self – leadership behavior, and subordinate citizenship*", Unpublished doctorat dissertation Proposal: University of Maryland, Collegepark, MD.
97. Dacher, E. S. (1999), "Loving openness and the healing relationship", *Advances in Mind-Body Medicine*, 15(1), 32 – 43. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
98. Davis, R. C. (1942), "*The fundamentals of top management*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

99. Day, D. V. (2001), "Leadership development: A review in context", *Leadership Quarterly*, 11(4), 581 – 613.
100. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005), "Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 – 865.
101. DeNeve K. M., & Cooper, H. (1998), "The Happy Personality: A Meta-Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, 124(2), 197 – 229.
102. Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005), "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.
103. Dupuy, R. E. & Dupuy, T. N. (1959), "*Brave men and great captains*", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
104. Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001), "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality", *The Leadership Quarterly*, 12, 153 – 179.
105. Ekvall, G., & Arnoven, J. (1991), "Change-centred leaders: Empirical evidence of a third dimension of leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 12, 18 – 23. [In Kornor, H., Nordvik, H. (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54.]
106. Erikson, E. (1964), "*Insight and responsibility*", New York: W. W. Norton. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
107. Evans, M. G. (1970a), "The effects of supervisory behaviour on the path-goal relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277 – 298. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
108. Fable, C. M., & Yukl, G. (1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics", *Academy of Management Journal*,

- 35, 638 – 653. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
109. Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999), "Servant leadership: Setting the stage for empirical research", *Journal of Leadership Studies*, 6, 49 – 72.
110. Fenichel, O. (1945), "*The psychoanalytic theory of neurosis*", New York: W. W. Norton. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
111. Fiedler, F. E. (1967a), "*A theory of leadership effectiveness*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
112. Fiedler, F. E. (1967b), "The effect of inter-group competition on group member adjustment", *Personnel Psychology*, 20, 33 – 44.
113. Fiedler, F. E., & Leister, A. F. (1977), "Leader intelligence and task performance: A test of a multiple screen model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 1 – 14. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
114. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987), "*New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*", New York: Wiley. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
115. French, J. R. P. (1956), "A formal theory of social power", *Psychological Review*, 63, 181 – 194. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
116. Freud, S. (1922), "*Group psychology and the analysis of ego*", London: International Psychoanalytical Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's*

- handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
117. Fulk, J., & Wendler, E. R. (1982), "Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 241 – 264. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
  118. Fry, L. W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.
  119. Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W. (1957), "A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology*, 41, 345 – 353. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
  120. Geth, A., & Mills, C. W. (1952), "*Character and social structure*", New York: Harcourt Brace. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
  121. Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005), "Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.
  122. Goffee, R., & Jones, G. (2001), "Followership", *Harvard Business Review*, 79(11), 148.
  123. Goffman, E. (1959), "*The presentation of self in everyday life*", Garden City, NY: Doubleday. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
  124. Goleman, G. (2001), "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, 35, 78 – 90.
  125. Gordon, T. (1955), "*Group-centered leadership – a way of releasing the creative power of groups*", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990).

- Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
126. Gouldner, A. W. (1950), "*Studies in leadership*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  127. Graen, G. (1976), "Role making processes within complex organizations", In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  128. Graham, J. W. (1991), "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral", *Leadership Quarterly*, 2(2), 105 – 119.
  129. Green, C. N. (1975), "The reciprocal nature of influence between leader and subordinate", *Journal of Applied Psychology*, 60, 187 – 193.
  130. Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979), "Attributional processes of leaders in leader-member interactions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429 – 458. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  131. Greenleaf, R. K. (1970), "*The servant as a leader*", Indianapolis, IN: Greenleaf Center. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
  132. Greenleaf, R. K. (1996), "*On becoming a servant leader*", San Francisco: Jossey – Bass. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
  133. Hauser, M. & House, R. J. (2000), "in Locke", E. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell, Malden, MA.
  134. Hemphill, J. K., & Stogdill, R. M. (1954), "*A proposed theory of leadership in small groups (Tech. Rep.)*", Columbus: Ohio State University, Personnel Research

- Board. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
135. Hemphill, J. K. (1959), "Job descriptions for executives", *Harvard Business Review*, 37(5), 55 – 67. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
136. Herrnstein, R. J., & Murray, C. (1994), "The bell curve: Intelligence and class structure in American life", New York: Free Press. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
137. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a), "Life cycle theory of leadership", *Training & Development Journal*, 23, 26 – 34. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
138. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972), "The management of change. Change and the use of power", *Training & Development Journal*, 26(1), 6; (2), 20 – 24; (3), 6 – 10. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
139. Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003), "Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147 – 170.
140. Hirschberg, N. (1978), "A correct treatment of traits", In H. London (Ed.), *Personality a new look at metatheories*. Washington, Dc: Hemisphere. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
141. Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005), "Leadership, Collective Personality, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509 – 522.
142. Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969), "Contemporary trends in the analysis of leadership processes", *Psychological Bulletin*, 71, 387 – 397. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]



143. Homans, G. C. (1950), *"The human group"*, New York: Harcourt, Brace. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
144. House, R. J. (1971), "A path goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, 321- 338. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
145. House R. J. (1972), "Some new applications and tests of the path-goal theory of leadership", Unpublished manuscript. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
146. House, R. J., & Dessler, G. (1974), "The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests", In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Garbondale: Southern Illinois University Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
147. House R. J., & Howell, J. M. (1992), "Personality and charismatic leadership", *Leadership Quarterly*, 3(2), 81 – 108.
148. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, 78, 891 – 902. [In De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 – 865.]
149. Hummel, R. P. (1975), "Psychology of charismatic followers", *Psychological Reports*, 37, 759 – 770. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
150. Hertz, G. M., & Donovan, J. J. (2000), "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869 – 879.

151. Jago, A. C., & Vroom, V. H. (1982), "Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 67, 776 – 783. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
152. Jacobs, T. O. (1970), "Leadership and exchange in formal organizations", Alexandria, VA: Human Resources Research Organization. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
153. James, W. (1880), "Great men, great thoughts, and their environment", *Atlantic Monthly*, 46, 441 – 459. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
154. Jennings, H. H. (1944), "Leadership – a dynamic re-definition", *Journal of Educational Sociology*, 17, 431 – 433. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
155. Johnson, S. D., & Bechler, C. (1998), "Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors and recall", *Small Group Research*, 29, 452 – 471. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
156. Johnson, A. M., Vernon, P. A., McCarthy, J. M., Molso, M., Harris, J. A., & Jang, K. J. (1998), "Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style", *Twin Research*, 1, 216 – 223. [In Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.]
157. Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A., & Jang, K. L. (2004), "A behavioral investigation of the relationship between leadership and personality", *Twin Research*, 7, 27 – 32. [In Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., &

- McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.]
158. Jones, G. R. (1983), "Forms of control and leader behaviour", *Journal of Management*, 9, 159 – 172. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
159. Jones, L. B. (1995), "*Jesus, CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*", New York: Hyperion. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
160. Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997), "Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction", *Personnel Psychology*, 50, 359 – 393.
161. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751 – 765.
162. Judge, T. A., Bono, J. E. (2001), "Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80 – 92.
163. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2001), "Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765 – 780.
164. Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004), "Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.
165. Jung, D. I. (2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Research*, 13, 185 – 195.
166. Kanning, U. P. (2006), "Development and Validation of a German-Language Version of the Interpersonal Competence Questionnaire (ICQ)", *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), 43 – 51.
167. Kannungo, R. N., & Jaeger, A. M. (1990), "Introduction: need for Indigenous Management in Developing countries. In A. M. Jaeger & R. N. Kanungo (eds.)", *Management in Developing Countries*, Routledge, London, 1 – 19. [In Khuntia, R.,

- & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.]
168. Kaplan, S. (2000), "Human nature and environmentally responsible behavior", *Journal of Social Issues*, 56(3), 491 – 505.
169. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966), "*The social psychology of organizations*", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
170. Kernberg, O. F. (1979), "Regression in organizational leadership", *Psychiatry*, 42(1), 24 – 38. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
171. Kets de Vries, M. F. R. (1980), "*Organizational paradoxes*", *Clinical approaches to management*. London: Tavistock. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
172. Khuntia, R., & Suar, D. (2004), "A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers", *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.
173. King, M. I. (1989), "Extraordinary leadership in education: Transformational and transactional leadership as predictors of effectiveness, satisfaction, and organizational climate in K-12 and higher education (Doctoral dissertation, University of New Orleans)", *Dissertation Abstracts International*, 5008A.
174. Kirby, P. C., King, M. I., & Paradise, L. V. (1991), "Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership", *Journal of Educational Research*, May-June, 303 – 311.
175. Knicker-bocker, I. (1948), "Leadership: A conception and some implications", *Journal of Social Issues*, 4, 23 – 40. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
176. Kohut, H. (1976), "Creativeness, charisma, group psychology", In J. E. Gedo & G. H. Pollock (Eds.), *Psychological issues 34/35*. New York: International Universities Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of*

- leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
177. Kohut, H. (1977), *"The restoration of the self"*, New York: International Universities Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
178. Komives, S. R. (1991), "The relationship of same- and cross- gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in residence hall units", *Sex Roles*, 24(5/6), 355 – 363.
179. Kornor, H., Nordvik, H. (2004), "Personality traits in leadership behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54.
180. Kotter, J. P. (1996), *"Leading change"*, Boston: Harvard Business School Press. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.
181. Kouzes, J., & Posner, B. (1990), *"Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis"*, San Diego Pfeiffer 860. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
182. Krahe, B. (1992), *"Personality and social Psychology: Towards a synthesis"*, London: Sage Publications. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
183. Likert, R. (1961a), *"New patterns of management"*, New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
184. Likert, R. (1967), *"The human organization"*, New York: Mc Graw – Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
185. Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004), "Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610 – 621.

186. Lord, R. G. (1976), "Group performance as a function of leadership behavior and task structure: Towards an explanation theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 76 – 96. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
187. Lord, R. G., Binning, J., Rush, M. C., & Thomas, J. C. (1978), "Effects of performance and leader behavior on questionnaire ratings of leader behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27 – 39. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
188. Lord, R. G. (1985), "An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings", In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, 7. Greenwich, CT: JAI Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
189. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature", *Leadership Quarterly*, 7(3), 385 – 425.
190. MacArthur, J. F. (1998), *"In the footsteps of faith"*, Wheatonil: Crossway Books.
191. Mann, R. D. (1959), "A review of the relationships between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, 241 – 270. [In Andersen, J. A. (2005). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*.]
192. Maslow, A. H. (1965), *"Eupsychian management"*, *journal*. Homewood, IL: Dorsey. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
193. Mayer, G. J., Finn, S. E., Eyde, L. D., Kay, G. G., Moreland, K. L., Dies, R. R., Eisman, E. J., Kubiszyn, T. W., & Read, G. M. (2001), "Psychological testing and

- psychological assessment: a review of evidence and issues”, *American Psychologist*, 56(2), 128 – 165.
194. McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1995), “Power is the great motivation”, *Harvard Business Review*, 73(1), 126 – 139. [In Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.]
195. McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987), “Validation of the Five Factor model of personality across instrument and observers”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81 – 90.
196. McGregor, D. (1960), *“The human side of enterprise”*, New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
197. McGregor, D. (1966), *“Leadership and motivation”*, Cambridge, MA: M.I.T. Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
198. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985), “The romance of leadership”, *Administrative Science Quarterly*, 30, 78 – 102. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
199. Merton, R. K. (1969), “The social nature of leadership”, *American Journal of Nursing*, 69, 2614 – 2618. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
200. Mischel, W. (1968), *“Personality and assessment”*, New York: Wiley.
201. Mischel, W. & Peake, P. G. (1982), “Beyond déjà vu in the search for cross-situational consistency”, *Psychological review*, 89, 730 – 755. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
202. Moore, B. V. (1927), “The May conference of leadership”, *Personnel Journal*, 6, 124 – 128. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

203. Mumford, E. (1906/1907), "Origins of leadership", *American Journal of Sociology*, 12, 216 – 240, 367 – 397, 500 – 531. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
204. Mumford, E. (1909), "The origins of leadership", Chicago: University of Chicago Press.
205. Munson, E. L. (1921), "The management of men", New York: Holt. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
206. Murphy, A. J. (1941), "A study of the leadership process", *American Sociological Review*, 6, 674 – 687. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
207. Nash, J. B. (1929), "Leadership", *Phi Delta Kappan*, 12, 24 – 25. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
208. Neck, C. P., G. L. Stewart, & C. C. Manz. (1995), "Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278 – 302. [In Williams, S. (1997). Personality and Self-leadership, *Human Resource Management Review*, 7(2), 139 -155.]
209. Newell, A., & Simon, H. A. (1972), "Human problemsolving", Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
210. Nystedt, L. (1997), "Who should rule? Does personality matter?", *European Journal of Psychology*, 11(1), 1 – 14.
211. Patterson, K. (2003), "Servant leadership: a theoretical model", Graduate School of Business: Regent University. Unpublished doctoral dissertation. [In Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005), Development of the servant leadership



- assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.]
212. Pearse, R. W. (1979), "Leadership valence: Modeling and measuring the process of emergent leadership", In J. E. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
213. Peck, M. S. (1998), "Servant-Leadership training and discipline in authentic community", In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on leadership* (pp. 87 – 98). New York: John Wiley. [In Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
214. Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003), "The impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics. One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795 – 808.
215. Pfeffer, J. (1977), "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2, 104 – 112. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
216. Pfeffer, J. (2003), "Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spiritually and organizational performance* (pp. 29 – 45)", New York: M. E. Sharp. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
217. Pigors, P. (1935), "*Leadership or domination*", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
218. Polleys, M. S. (2002), "One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders", *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117 – 130.

219. Quinn, R. E., & Hall, R. H. (1983), "Environments, organizations, and policy makers: Towards an integrative framework. In R. H. Hall and R. E. Quinn (Eds.), *Organization theory and public policy: Contributions and limitations*", Beverly Hills, CA: Sage. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
220. Raven, B. H. & French, J. R. P. (1957), "An experimental investigation of legitimate and coercive power", *American Psychologist*, 12, 393. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
221. Redl, F. (1942), "Group emotion and leadership", *Psychiatric*, 5, 573 – 596. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
222. Roberts, H. E., & Foti, R. J. (1998), "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 12(3).
223. Rooke, D., & Tobert, W. R. (2005), "Seven transformations of leadership", *Harvard Business Review*, 35, 78 – 90.
224. Rosette, D., & Ciarrochi J. (2005), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.
225. Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1998), "Relations between measures of typical and maximum job performance", *Journal of Applied Psychology*, 73, 482 – 486. [In Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610 – 621.]
226. Sandage, S. & Wiens, T. W. (2001), "Contextualizing models of humility and forgiveness: a reply to Gassin", *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201 – 219.
227. Scheidlinger, S. (1980), "The psychology of leadership revisited", An overview, *Group, the Journal of the Eastern Group Psychotherapy Society*, 4, 1 –

17. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
228. Schenk, C. (1928), "Leadership", *Infantry Journal*, 33, 111 – 122.
229. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000), "Select on intelligence", In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 3b-14). Oxford, England: Blackwell. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
230. Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998), "Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, 83, 462 – 470. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]
231. Scott, W. E. (1977), "Leadership: A functional analysis. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*", Carbondale: Southern Illinois University Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
232. Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002), "Servant leadership : Its origin, development, and application in organizations", *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 47 – 64.
233. Shamir, B., R. J. House, & M. Artthur. (1992), "The motivational effects of charismatic leadership", *Organizational Science* (in press). [In House R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81 – 108.]
234. Shamir, B., & Howell, J. M. (1999), "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, 10, 257 – 283.
235. Sharf, B. F. (1978), "A rhetorical analysis of leadership emergence in small groups", *Communication Monographs*, 45, 156 – 172.

236. Shartle, C. L. (1956), *"Executive performance and leadership"*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
237. Sheridan, J. E., Kerr, J. L., & Abelson, M. A. (1982), "Leadership activation theory: An opponent process model of subordinate responses to leader behavior", In J. G. Hunt, V. Sekarian, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
238. Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956), *"An outline of social psychology"*, New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
239. Silverthorne, C. (2001), "Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation", *Personality and Individual Differences*, 30, 303 – 309.
240. Singer, M. S. (1985), "Transformational versus transactional leadership: A study of New Zealand company managers", *Psychological Reports*, 57, 143 – 146. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
241. Smith, M. (1935a), "Leadership: The management of social differentials", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 30, 348 – 358. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
242. Smith, M. (1948), "Control interaction", *Journal of Social Psychology*, 28, 263 – 273. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
243. Spangler, W. D., & Braiotta Jr., L. (1990), "Leadership and corporate audit committee effectiveness", *Group and Organization Studies*, 15(2), 134 – 157. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
244. Spears, L. C. (1995), *"Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers"*, New York: John Wiley. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development

- and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
245. Sperry, L. (1997), "Leadership Dynamics Character and Character Structure in Executives", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 268 – 280.
246. Stein, R. T., Hoffman, L. R. Cooley, S. J. & Pearse, R. W. (1979), "Leadership valence: Modeling and measuring the process of emergent leadership", In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership*, Carbondale: Southern Illinois University.
247. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Andersen, J. A. (2005). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*.]
248. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Bass, B. M. (1990). *[Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
249. Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1948), "Methods for determining patterns of leadership behaviour in relation to organization structure and objectives", *Journal of Applied Psychology*, 32, 286 – 291. [In Bass, B. M. (1990). *[Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
250. Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1955), "Methods in the study of administrative leadership", Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
251. Sturnick, J. A. (1998), "Healing leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 185-193)", New York: John Wiley. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
252. Tead, O. (1929), "The technique of creative leadership", *In human nature and management*. New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

253. Tead, O. (1935), *"The art of leadership"*, New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
254. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999), "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships", *Personnel Psychology*, 52, 591 – 620.
255. Towler, A. J. (2003), "Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance", *Personnel Psychology*, 56, 363 – 382.
256. Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984), *"Organizational Behavior and Human Performance"*, 34, 5 – 20. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
257. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1974), *"Leadership and decision-making"*, Pittsburg Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
258. Westburgh, E. M. (1931), "A point of view: Studies in leadership", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 25, 418 – 423. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
259. Weymes, E. (2003), "Relationships not leadership sustain successful organizations", *Journal of Change Management*, 3, 319 – 332. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
260. Williams, S. (1997), "Personality and Self-leadership", *Human Resource Management Review*, 7(2), 139 -155.
261. Wofford, J. C. (1981), *"An integrative theory of leadership"*, Paper, Academy of management, San Diego, CA. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

262. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002), "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *Leadership Quarterly*, 13, 505 – 522. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
263. Wunderley, L. J., Reddy, W. B., & Dember, W. N. (1998), "Optimism and Pessimism in Business Leaders", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751 – 760.
264. Yulk, G. A. (1970), "Leader LPC scores: Attitude dimensions and behavioural correlates", *Journal of Social Psychology*, 80, 207 – 212. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
265. Yulk, G. A. (1981, 1989), "*Leadership in organizations*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

РАНЕКЪМЪО РЕПАА