



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ 21^{ου} ΑΙΩΝΑ**

ΝΙΚΟΣ ΝΙΚΟΛΑΪΔΗΣ

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Υποβληθείσα για το μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2015

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο

.....
.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Ονοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου,
ιδιαίτερα στην αδερφή μου.

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ 21^{ου} ΑΙΩΝΑ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ

Ηγεσία, τύποι ηγεσίας, διοίκηση, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, προσωπικότητα, χαρακτηριστικά, αποτελεσματικός ηγέτης, παρακίνηση, κίνητρα, συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, παγκόσμια οικονομία, σύγχρονος μάνατζερ, επιχειρηματικές προκλήσεις.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα αναλύει την επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη στις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα. Το θέμα της παρούσας διατριβής είναι πολύ επίκαιρο και καθοδηγητικό όχι μόνο για τους νεοεισερχόμενους μάνατζερς αλλά και για τα μάχημα διοικητικά στελέχη και διευθυντές του σύγχρονου επιχειρηματικού πεδίου. Το ραγδαία μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, και τεχνολογικό επιχειρηματικό περιβάλλον αναδεικνύει την ποικιλόμορφη και πολυεπίπεδη επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη στις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

Τα ηγετικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών καθορίζουν πλέον τόσο την επιτυχία όσο και την υγιή και συνεχή ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της. Ως εκ τούτου, η προσωπικότητα του αποτελεσματικού ηγέτη επηρεάζει την επιτυχία του οργανισμού σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα, ενώ παράλληλα σφυρηλατείται από τις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα. Έτσι σε μια προσπάθεια να προσδιοριστούν οι παράμετροι της επίδρασης της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη, η παρούσα διατριβή οργανώθηκε και αναπτύχθηκε σε οκτώ κεφάλαια. Το κάθε κεφάλαιο αντιπροσωπεύει μια διαφορετική θεματική ενότητα, έχοντας ως στόχο την ενδελεχή επεξήγηση και ανάλυση της επίδρασης της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη στις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται ένας περιεκτικός ορισμός της ηγεσίας, με ιδιαίτερη βαρύτητα στην αναζήτηση και μελέτη των προσωπικών, κοινωνικών, φυσικών ή πνευματικών χαρακτηριστικών της ηγετικής προσωπικότητας, τα οποία καταλήγουν να διαφοροποιούν τις ηγετικές φυσιογνωμίες στο χώρο εργασίας. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται μελέτη και ανάλυση της ιστορικής εικόνας και πορείας της ηγεσίας, όπως έχει οριστεί και κατανοηθεί μέσα από το πέρασμα του χρόνου και τις εξελίξεις στη βιομηχανική αρένα. Ειδική αναφορά γίνεται και για την αποτελεσματική ηγεσία και τη δεξιότητα των ηγετικών στελεχών στην επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων, σημαντικών αλλαγών και την κάλυψη επειγουσών οργανωτικών αναγκών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες που αφορούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη. Η προσέγγιση με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ήταν μια από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες για να μελετηθούν τα βασικά γνωρίσματα της ηγεσίας. Αρχικές θεωρίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός

ηγέτη, αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι μια έμφυτη και ενστικτώδης ιδιότητα που είτε την έχει κάποιος, είτε δεν την έχει. Αυτές οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν, ονομάστηκαν θεωρίες του «σπουδαίου ανθρώπου» γιατί εστίαζαν τη μελέτη τους στην αναγνώριση των έμφυτων ιδιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών που κατείχαν πολλοί σπουδαίοι κοινωνικοί, πολιτικοί και στρατιωτικοί ηγέτες. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ειδική αναφορά και ανάλυση των συμπεριφορικών θεωριών, για τις μορφές ηγεσίας των Πανεπιστημίων της Αϊόβα, του Michigan και του Ohio State, και των θεωριών των ενδεχομένων περιπτώσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στις πέντε δυνάμεις εξουσίας όπως απορρέουν από την επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη. Η αναφερόμενη εξουσία βασίζεται στην αναγνώριση και την προτίμηση του ηγέτη από τους υφιστάμενους του. Οι έννοιες της εξουσίας του εμπειρογνώμονα, της νόμιμης εξουσίας, της εξουσίας της ανταμοιβής και της καταναγκαστικής εξουσίας, αναλύονται έχοντας ως στόχο να γίνει κατανοητή η διαφορετικότητα των δυνάμεων εξουσίας που μπορεί να ασκήσει ο αποτελεσματικός ηγέτης στην επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται και αναλύεται το πλήρες φάσμα του ηγετικού μοντέλου, όπου επιδεικνύονται οι ηγετικές συμπεριφορές και γίνεται διαχωρισμός των αποτελεσματικών ηγετών από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες. Οι διάφορες μορφές ηγετικής συμπεριφοράς που εξετάζονται είναι η «Laissez-faire» (Άσε να πράξουν όπως θέλουν), η ηγεσία κατ' εξαίρεση, η συναλλακτική (transactional) και η μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται η προσωπικότητα του αποτελεσματικού ηγέτη, και γίνεται διαχωρισμός των δύο διαφορετικών εννοιών της. Από τη μια πλευρά, ο ορισμός επεξηγεί την κοινωνική υπόληψη ενός ατόμου και στον τρόπο με τον οποίο αυτό το άτομο γίνεται αντιληπτό από τους άλλους. Από την άλλη πλευρά, ο ορισμός της προσωπικότητας παραπέμπει σε διαπροσωπικές δομές και διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένα άτομο συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι μεγάλοι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας καθώς επίσης και τα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας και οι επιπτώσεις τους στον οργανισμό.

Στο έκτο κεφάλαιο το θέμα της συζήτησης, μετατοπίζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στις δεξιότητες και τις ικανότητες του ηγέτη. Παρόλο που η προσωπικότητα παίζει ένα αναπόσπαστο ρόλο στην ηγεσία, η προσέγγιση των δεξιοτήτων υποδηλώνει ότι η γνώση και οι ικανότητες ενός ατόμου, είναι απαραίτητες και σημαντικές για να υπάρξει μια αποτελεσματική ηγεσία. Σημαντικές θεματικές ενότητες παρουσιάζονται έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να κατανοήσει ότι πέραν από το έμφυτο χάρισμα της ηγεσίας, υπάρχουν και οι επίκτητες δεξιότητες που αποκτώνται με εξάσκηση και καλές πρακτικές.

Στο έβδομο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη στο χώρο εργασίας και συγκεκριμένα στην παρακίνηση των υφιστάμενων του. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη στο χώρο εργασίας έχει σημαντική επιρροή στη δράση και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως οι παράγοντες παρακίνησης. Κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, αποτελεί μία διαφορετική οντότητα, η οποία αντιδρά διαφορετικά σε κάθε κατάσταση. Για το λόγο αυτό, ο κάθε εργαζόμενος ενδέχεται να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα σε μια εργασία, λόγω της διαφορετικότητας του χαρακτήρα του και λόγω του τρόπου που θα την αντιμετωπίσει. Οι θεωρίες και η διαδικασία της παρακίνησης σε σχέση με τον αποτελεσματικό ηγέτη στις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα επεξηγούνται.

Στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται μια εμπειριστατωμένη παρουσίαση των σύγχρονων επιχειρηματικών προκλήσεων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την προσωπικότητα των ηγετικών στελεχών στους οργανισμούς. Σημαντικές έννοιες επεξηγούνται όπως η παγκόσμια οικονομική κρίση, θέματα ρευστότητας, η εταιρική κουλτούρα, και οι προκλήσεις του σήμερα. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την έρευνα, συμπεριλαμβανομένων και των εισηγήσεων για μελλοντική έρευνα.

Συνοψίζοντας, ο κύριος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι ο αναγνώστης να μπορέσει να αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο που παίζει η προσωπικότητα του ηγέτη στις επιχειρήσεις, ποιες είναι οι ενέργειες που προτείνονται από διάφορους μελετητές, έτσι ώστε να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα, πως η συμπεριφορά και προσωπικότητα του επηρεάζει τους γύρω του αλλά και το πολυτάραχο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Για την πραγματοποίηση της διπλωματικής εργασίας μελετήθηκε και χρησιμοποιήθηκε κυρίως ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Ιωάννη Θανόπουλο για την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας και για την πολύ σημαντική καθοδήγηση και υποστήριξη που μου προσέφερε.

Θα ήθελα επίσης να τον ευχαριστήσω για την κατανόηση του που έδειξε σε ένα πρόβλημα υγείας που αντιμετώπισε η οικογένεια μου, το οποίο στάθηκε εμπόδιο στο χρονοδιάγραμμα που έθεσα.

Επίσης, ευχαριστώ την οικογένεια μου και όποιον άλλον άνθρωπο με στήριξε σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, αλλά ιδιαίτερα την αδερφή μου, που με γέμιζε με δύναμη τη στιγμή που η ίδια δεν είχε.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1. Η έρευνα του Πανεπιστημίου του Michigan ανέδειξε δύο μορφές ηγετικής συμπεριφοράς, αυτή με επίκεντρο την εργασία και αυτή με επίκεντρο τον εργαζόμενο	15
Διάγραμμα 2.2. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστημίου του Ohio ανέδειξε τέσσερις μορφές ηγεσίας σε δύο διαστάσεις, δομής και εστίασης.....	16
Διάγραμμα 2.3. Ηγεσία βασισμένη στα Χαρακτηριστικά και στη Διαδικασία - Η περιγραφή της ηγεσίας βασισμένη στα Χαρακτηριστικά διαφέρει από αυτής που είναι βασισμένη στη Διαδικασία.	26
Διάγραμμα 4.1. Η Μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας, που σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων είναι πιο ενεργητική και αποτελεσματική σε σχέση με τη Συναλλακτική μορφή ηγεσίας η οποία τείνει να είναι παθητική και αποτελεσματική.....	35
Διάγραμμα 4.2. Γραμμική απεικόνιση Μετασχηματιστικής, Συναλλακτικής και Laissez-Faire ηγεσίας, όπου οι γειτονικές μορφές ηγεσίας έχουν κάποια όμοια στοιχεία, όμως τα δύο άκρα έχουν διακριτές διαφορές.....	38
Διάγραμμα 6.1. Προσέγγιση τριών δεξιοτήτων και πως διαφοροποιούνται σε σημαντικότητα ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο.....	67
Διάγραμμα 6.2. Το διάγραμμα παρουσιάζει το μοντέλο ικανοτήτων, με έμφαση στην επίλυση προβλημάτων, την κοινωνική κριτική και τη γνώση, δηλαδή τις ικανότητες κλειδιά που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης.....	75
Διάγραμμα 8.1. Ανθρώπινη φύση, κουλτούρα, προσωπικότητα.....	107

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1. Το Διοικητικό πλέγμα των Blake and Mouton στηρίχθηκε στις δύο μορφές ηγετικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τις έρευνες των Πανεπιστημίων του Michigan και Ohio, για να ορίσουν πέντε συνδυασμούς διοικητικών μορφών.....	17
Πίνακας 2.2. Η κλίμακα LPC είναι ένα εργαλείο πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις..	22

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	iv
Ευχαριστίες	vii
Κατάσταση Διαγραμμάτων	viii
Κατάσταση Πινάκων	viii
Κεφάλαιο 1: Θεωρίες και Τύποι Ηγεσίας	1
1. Εισαγωγή	1
1.1. Ο Ορισμός της Ηγεσίας	1
1.2. Η Μετεξέλιξη της Ηγεσίας.....	4
1.3. Η Αποτελεσματική Ηγεσία.....	6
Κεφάλαιο 2: Θεωρίες των Χαρακτηριστικών Γνωρισμάτων της Προσωπικότητας.....	10
2. Εισαγωγή	10
2.1. Τί Τύπος Ανθρώπου Καθιστά έναν Ικανό και Ισχυρό Ηγέτη;.....	10
2.2. Συμπεριφορικές Θεωρίες	13
2.3. Οι Μορφές Ηγεσίας του Πανεπιστημίου της Αϊόβα.....	13
2.4. Μελέτες των Πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio State	14
2.4.1. Πανεπιστήμιο του Michigan: Συμπεριφορά με Επίκεντρο την Εργασία και.....	15
Συμπεριφορά με Επίκεντρο τον Εργαζόμενο	15
2.4.2. Πανεπιστήμιο του Ohio: Συμπεριφορά Διάρθρωσης και Εστίασης	15
2.5. Το Ηγετικό Πλέγμα (Leadership – Managerial Grid), οι Άξονες του και οι Μορφές Ηγεσίας. 17	
2.5.1. Διοίκηση με Προτεραιότητα στο Στόχο (9,1)	18
2.5.2. Διοίκηση Ομάδας (1,9).....	18
2.5.3. Φτωχή Διοίκηση (1,1)	18
2.5.4. Διοίκηση του Εκκρεμούς (Μέση Οδός) (5, 5)	18
2.5.5. Διοίκηση Συνεργασίας (9, 9).....	18
2.6. Θεωρίες των Ενδεχομένων Περιπτώσεων (Contingency theories).....	19
2.7. Γνωστική Επανάσταση	23
2.8. Άλλες Θεωρίες των Ενδεχομένων Περιπτώσεων	23
2.9. Περιστασιακή Ηγετική Θεωρία (Situational Leadership Theory (SLT)).....	24
2.10. Θεωρία «Διαδρομή-Στόχος» (Path-Goal Theory)	24
2.11. Το Μοντέλο Συμμετοχής του Ηγέτη (Leader-Participation Model).....	25
2.12. Ηγεσία Βασισμένη στα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα και Ηγεσία Βασισμένη στη.....	26
Διαδικασία	26

2.13.	Ηγεσία και Εξουσία	27
Κεφάλαιο 3: Οι Πέντε Δυνάμεις της Εξουσίας.....		28
3.	Εισαγωγή	28
3.1.	Αναφερόμενη Εξουσία (Referent Power)	28
3.2.	Εξουσία του Εμπειρογνώμονα (Expert Power).....	28
3.3.	Νόμιμη Εξουσία (Legitimate Power)	29
3.4.	Εξουσία Ανταμοιβής (Reward Power).....	29
3.5.	Καταναγκαστική Εξουσία (Coercive Power)	30
Κεφάλαιο 4: Τύποι Ηγεσίας.....		32
4.	Εισαγωγή	32
4.1.	Το πλήρες Φάσμα του Ηγετικού Μοντέλου (Full Range of Leadership Model).....	32
4.2.	Μετασχηματιστική Προσέγγιση Ηγεσίας.....	33
4.2.1.	Οι 4 Παράγοντες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	35
4.2.1.1.	Χάρισμα / Εξιδανικευμένη Επιρροή	35
4.2.1.2.	Εμπνευσμένη Κινητοποίηση.....	36
4.2.1.3.	Πνευματική Διέγερση	36
4.2.1.4.	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον.....	37
4.2.3.	Οι 3 Παράγοντες Συναλλακτικής Ηγεσίας.....	37
4.2.3.1.	Ενδεχόμενη Ανταμοιβή.....	37
4.2.3.2.	Διοίκηση Κατ' Εξαιρέση (Management-by-Exception)	38
4.2.3.3.	Η Απουσία Ηγεσίας «Αφήστε να Πράξουν» (Laissez-Faire).....	38
4.3.	Μετασχηματιστική Ηγεσία Εναντίον Συναλλακτικής Ηγεσίας	39
4.4.	Επιπτώσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	40
4.5.	Μετασχηματιστική Ηγεσία και Χάρισμα	41
4.5.1.	Χαρισματική Επιρροή	41
4.5.1.1.	Χαρισματική Ηγεσία Εναντίον Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	42
4.6.	Ψυχολογική ενδυνάμωση	43
4.7.	Η Επίδραση της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στην Ικανοποίηση Εργασίας και τη Δέσμευση στον Οργανισμό	44
4.8.	Κριτικές.....	45
Κεφάλαιο 5: Προσωπικά Χαρακτηριστικά και Γνωρίσματα.....		47
5.	Εισαγωγή	47
5.1.	Προσωπικότητα.....	47
5.2.	Χαρακτηριστικό.....	48
5.3.	Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας	50
5.4.	Οι Μεγάλοι Πέντε Παράγοντες της Προσωπικότητας.....	52

5.4.1.	Δεκτικότητα (Openness)	53
5.4.2.	Ευσυνειδησία (Conscientiousness).....	54
5.4.3.	Εξωστρέφεια (Extraversion)	55
5.4.4.	Συγκαταβατικότητα (Agreeableness).....	55
5.4.5.	Νευρωτισμός (Neuroticism)	56
5.5.	Σημαντικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας και οι Επιπτώσεις τους στον Οργανισμό.....	56
5.5.1.	Νοημοσύνη.....	57
5.5.2.	Αυτοπεποίθηση.....	57
5.5.3.	Αποφασιστικότητα.....	57
5.5.4.	Ακεραιότητα.....	58
5.5.5.	Κοινωνικότητα.....	58
5.6.	Ηθικότητα	58
5.7.	Επιρροή.....	60
5.8.	Αυτογνωσία Ηγέτη.....	60
5.9.	Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	61
5.9.1.	Η Πρακτική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης Μέσα στην Επιχείρηση.....	62
5.9.2.	Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Ηγετική Ικανότητα.....	63
Κεφάλαιο 6: Δεξιότητες και Ικανότητες.....		65
6.	Εισαγωγή.....	65
6.1.	Η Προσέγγιση της Ηγεσίας με Βάση τις Δεξιότητες.....	65
6.2.	Προσέγγιση Τριών Δεξιοτήτων (Three-Skill Approach).....	66
6.3.	Τεχνική Δεξιότητα (Technical Skill).....	66
6.4.	Ανθρώπινη Δεξιότητα (Human Skill).....	67
6.5.	Εννοιολογική Δεξιότητα (Conceptual Skill).....	68
6.6.	Το Πλαίσιο των Συναισθηματικών και Κοινωνικών Δεξιοτήτων στην Ηγεσία.....	69
6.7.	Συναισθηματικές Δεξιότητες και τα Αποτελέσματα τους.....	70
6.7.1.	Συναισθηματική Εκφραστικότητα.....	70
6.7.2.	Συναισθηματική Ευαισθησία.....	71
6.7.3.	Συναισθηματικός Έλεγχος.....	72
6.8.	Κοινωνικές Δεξιότητες και τα Αποτελέσματα τους.....	73
6.8.1.	Κοινωνική Εκφραστικότητα (Social Expressiveness).....	73
6.8.2.	Κοινωνική Ευαισθησία (Social Sensitivity).....	73
6.8.3.	Κοινωνικός Έλεγχος (Social Control).....	74
6.8.4.	Ικανότητες (Competencies).....	75
6.9.	Ικανότητες Επίλυσης Προβλημάτων.....	75
6.10.	Δεξιότητες Κοινωνικής Κρίσης (Social Judgement Skills).....	76

6.11. Γνώση.....	78
Κεφάλαιο 7: Παρακίνηση	80
7. Εισαγωγή.....	80
7.1. Έννοια και Ορισμός της Παρακίνησης	80
7.2. Η Διαδικασία της Παρακίνησης.....	82
7.3. Θεωρίες της Παρακίνησης.....	83
7.4. Θεωρίες που Εστιάζουν στη Φύση της Παρακίνησης	83
7.4.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1954).....	83
7.4.2. Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του F. Herzberg (1957).....	84
7.4.3. Α. Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης.....	84
7.4.4. Β. Παράγοντες Παρακίνησης ή Κίνητρα	85
7.4.5. Η Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων του McCLELLAND	86
7.4.6. Η Ανάγκη για Επίτευξη Στόχων.....	86
7.4.7. Η Ανάγκη για Εξουσία.....	87
7.4.8. Η Ανάγκη για Δημιουργία Δεσμών.....	87
7.4.9. Η Σύγκριση των Τριών Αναγκών.....	87
7.4.10. Θεωρία Χ και Υ	88
7.5. Θεωρίες που Εστιάζουν στη Διαδικασία της Παρακίνησης.....	89
7.5.1. Θεωρία της Δικαιοσύνης	89
7.5.2. Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom	89
7.5.3. Η Θεωρία Στόχων του Locke	90
7.5.4. Η θεωρία της Ενίσχυσης	91
7.5.5. Η θεωρία της Αυτοδιάθεσης.....	91
7.5.6. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζόμενων.....	92
7.6. Τύποι Παρακίνησης: Εσωτερική και Εξωτερική Παρακίνηση.....	94
7.7. Κίνητρα και Ανταμοιβές.....	95
7.7.1. Συνολικές Ανταμοιβές.....	96
7.7.2. Οικονομικές Ανταμοιβές.....	97
7.7.3. Μη Οικονομικές Ανταμοιβές.....	98
7.8. Μέθοδοι – Τρόποι Παρακίνησης.....	98
7.9. Η Σημασία της Παρακίνησης	99
Κεφάλαιο 8: Επιχειρηματικές Προκλήσεις του 21^{ου} Αιώνα	100
8. Εισαγωγή.....	100
8.1. Ανασκόπηση Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης.	100
8.2. Επιπτώσεις στην Κοινωνική και Οικονομική Ζωή	101
8.3. Ρευστότητα	103

8.4.	Εταιρική Κουλτούρα	104
8.5.	Πολυπολιτισμικότητα	108
8.6.	Ο Σύγχρονος Μάνατζερ και οι Προκλήσεις του Σήμερα	110
8.7.	Σύγχρονες Απαιτήσεις και Προκλήσεις των Ηγετών	111
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα		114
9.	Η Αποτελεσματικότητα του Ικανού Ηγέτη	1164
9.1.	Νέες Τάσεις στην Άσκηση Ηγεσίας εν Μέσω Οικονομικής Κρίσης	116
9.2.	Διασφαλίζοντας την Επιβίωση της Επιχείρησης εν Μέσω Οικονομικής Κρίσης	117
9.3.	Πολιτισμική Πολυμορφία στις Επιχειρήσεις	118
9.4.	Συναισθηματική Νοημοσύνη	119
9.5.	Οργανωτική Κουλτούρα.....	119
9.6.	Μελλοντικές Έρευνες	120
Βιβλιογραφία		121

Κεφάλαιο 1: Θεωρίες και Τύποι Ηγεσίας

1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό δίνεται ο ορισμός και η έννοια της ηγεσίας. Επίσης, σκιαγραφείται η προσωπικότητα των ηγετικών στελεχών στους σύγχρονους οργανισμούς, μέσα από την αναζήτηση και μελέτη των προσωπικών, κοινωνικών, φυσικών ή πνευματικών χαρακτηριστικών του ατόμου. Η μελέτη και ανάλυση της ιστορικής πορείας της ηγεσίας αποτυπώνεται μέσα από τον ορισμό και όπως αυτός έχει οριστεί και κατανοηθεί μέσα από το πέρασμα του χρόνου και τις εξελίξεις στο βιομηχανικό πεδίο. Ειδική αναφορά γίνεται για την αποτελεσματική ηγεσία, η οποία πηγάζει κυρίως από τους ίδιους ανθρώπους, έχοντας την ικανότητα της ομαδικότητας ως το πιο βασικό και κρίσιμο σημείο αναφορικά με την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων και σημαντικών αλλαγών. Στόχος του κεφαλαίου είναι να οριοθετηθεί το πλαίσιο της έννοιας της ηγεσίας, έτσι ώστε να δημιουργηθεί η βάση πάνω στη οποία θα βασιστεί η ανάλυση της επίδρασης της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη στα ακόλουθα κεφάλαια.

1.1.Ο Ορισμός της Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί ένα από τα πιο ιδιαίτερα και πολυσυζητημένα θέματα των κοινωνικών επιστημών (Bass,1990. Bennis, 2007) και έχει κερδίσει την προσοχή ερευνητών σε όλο τον κόσμο. Μέσα από μελέτες και ανασκοπήσεις για την ηγεσία φαίνεται να υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία διαφορετικών προσεγγίσεων, που σκοπό έχουν να ορίσουν ή απλά να εξηγήσουν την πολυπλοκότητα που εμπλέκει η διαδικασία της ηγεσίας.

«Οι ηγέτες μπορούν να μεταμορφώσουν την ζωή των υφιστάμενων τους, αλλάζοντας τους τις αντιλήψεις, τις προσδοκίες και τις αξίες τους. Η ποιότητα μέσα στον ηγέτη κρύβεται πίσω από τις αλλαγές.» (Bass, 1990)

Σύμφωνα με έναν από τους μεγαλύτερους ερευνητές, τον ψυχολόγο Bernard Bass, η ηγεσία θεωρείται μια ιδιαίτερη αξία και αγαθό η οποία αποτελείται από μια σύνθετη διαδικασία με πολλές διαστάσεις ανάλογα με τη συνιστώσα που θα τη μελετήσει ο κάθε ερευνητής. Στην ανάλυση που θα ακολουθήσει, πρόκειται να μελετηθεί ο ορισμός και η έννοια της ηγεσίας μέσα από διάφορους τομείς και διαφορετικές προσεγγίσεις που προέκυψαν από σπουδαίους ερευνητές, συγγραφείς, καθηγητές και ψυχολόγους.

Οι μεγάλοι ηγέτες προσφέρουν, συγκινούν και οδηγούν. Είναι αυτοί που ανάβουν το πάθος και την έμπνευση για να απελευθερωθεί το καλύτερο μέσα από κάθε άνθρωπο. Όταν γίνεται προσπάθεια για εξήγηση του τι κάνει έναν ηγέτη ικανό και αποτελεσματικό, τότε αυτή η προσπάθεια συμπεριλαμβάνει την κατανόηση της στρατηγικής του, του οράματος του και των ιδεών του. Η αποστολή ενός ηγέτη είναι να δει το όραμα του πραγματικότητα μέσα από την εξέλιξη και την ανάπτυξη των ανθρώπων του.

Δύο γνωστοί επιστήμονες, ο ανθρωπολόγος Francis Galton και ο καθηγητής ψυχολογίας Hans Eysenck, ξεκίνησαν μια έρευνα για αναζήτηση και μελέτη των κληρονομικών χαρακτηριστικών των ηγετών και της προσωπικότητάς τους, μέσα από τα οποία διευκρινίστηκε η διαφοροποίηση της αποτελεσματικότητας μεταξύ ηγετών και μη-ηγετών.

Οι θεωρίες των επιστημόνων αυτών, αποτέλεσαν τη βάση και τα θεμέλια για τη μεταγενέστερη μελέτη των ηγετικών χαρακτηριστικών. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές επιχείρησαν να καταγράψουν και να χαρτογραφήσουν ένα χαρακτήρα, για να αναλύσουν την κληρονομικότητα του, έχοντας σαν βάση το 50%

των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του, συμπεριλαμβανομένου της νοημοσύνης (IQ).

Επομένως, σύμφωνα με την αρχική έρευνα των Galton και Eysenck, έχει αποδειχτεί αργότερα ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα τα δημογραφικά στοιχεία, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η προσωπικότητα, καθώς και η νοημοσύνη, μπορούν να προβλέψουν και να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα ενός ικανού ηγέτη.

Είναι γεγονός ότι τα άτομα αναζητούν να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους, πληροφορίες οι οποίες θα τους καθιστούσαν πιο ικανούς και πιο αποτελεσματικούς σαν ηγέτες. Όλα αυτά μπορούν να συνυπάρξουν για να φανούν αποδοτικά στο να κατανοήσει ο καθένας ξεχωριστά, βάση της δικής του προσωπικής κρίσης και εμπειρίας, τι είναι και τι ορίζεται «ηγεσία».

«Υπάρχουν σχεδόν τόσοι διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας, όσοι οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν» (Stodgill, 1974)

Πράγματι, όπως ο καθηγητής Ralph Stodgill τόνισε σε μια έρευνα του για την ηγεσία το 1974, υπάρχουν πολλοί τρόποι να ολοκληρωθεί η φράση: «Η ηγεσία είναι...». Ο Stodgill ορίζει σαν ηγέτης στον τομέα της έρευνας της ηγεσίας και υποστηρίζει ότι η έννοια αυτή σαν ορισμός είναι περίπου όπως οι λέξεις δημοκρατία, αγάπη και ειρήνη. Παρόλο που ο καθένας ενστικτωδώς γνωρίζει τη βαθύτερη έννοια αυτών των λέξεων, οι ίδιες οι λέξεις έχουν διαφορετικές έννοιες για διαφορετικούς ανθρώπους. Όσο πιο πολύ γίνεται ανάλυση και επιχειρείται ο προσδιορισμός της λέξης «ηγεσία», τόσο πιο πολύ θα ανακαλύπτεται ότι αυτή έχει διαφορετικές έννοιες και σημασίες.

Τα τελευταία 60 χρόνια, έχουν αναπτυχθεί μέχρι και 65 διαφορετικά συστήματα ταξινόμησης για να καθοριστούν οι διαστάσεις της ηγεσίας (Fleishman κ.α., 1991). Ένα τέτοιο σύστημα ταξινόμησης που σχετίζεται με τους σκοπούς της έρευνας αυτής είναι το σύστημα που πρότεινε ο Bass (Bass, 1990).

Ο ψυχολόγος καθηγητής υπέδειξε ότι η ηγεσία καθορίζεται από κάποιους ορισμούς οι οποίοι την θέτουν σαν το κύριο κίνητρο για την αποτελεσματικότερη επιτέλεση των ομαδικών διεργασιών. Από την άποψη αυτή, ο ηγέτης είναι ο πυρήνας για την ομαδική αλλαγή και ομαδική δραστηριότητα, αντιπροσωπεύοντας την αποφασιστικότητα καθώς και την ενσάρκωση της βούλησης της ομάδας.

Σύμφωνα με κάποιους άλλους ορισμούς, που έχουν ως βάση τη συμπεριφορά, η ηγεσία σαν ορισμός κάτω από την πτυχή της προσωπικότητας, προτείνει ένα συνδυασμό από ειδικά χαρακτηριστικά όπου κάποια άτομα κατέχουν. Αυτός ο συνδυασμός χαρακτηριστικών, καθορίζει άτομα ικανά να προτρέπουν τους άλλους να εκτελούν τα ανάλογα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Επίσης, αναφέρεται σε άλλες προσεγγίσεις ότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί και από τις πράξεις ή τη συμπεριφορά ενός ηγέτη ο οποίος μπορεί να επιφέρει αλλαγή στην ομάδα.

Η αντίληψη της έννοιας ηγεσία μπορεί να επεξηγηθεί επίσης και ως η σχέση μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου, όπου ο πρώτος έχει την εξουσία να ασκήσει την επιρροή και δύναμη του ως ηγέτης για να επιφέρει την απαιτούμενη αλλαγή σε άλλους. Μπορεί να θεωρηθεί ακόμη, ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού όπου οι ηγέτες ωθούν τους υφιστάμενους τους να εκτελέσουν περισσότερο απ' όσα συνήθως αναμένονται από αυτούς.

Τέλος, ορισμένοι μελετητές αντιλαμβάνονται τον όρο ηγεσία, μέσω των αρετών και δεξιοτήτων ενός ατόμου. Η άποψη αυτή δίνει έμφαση στις δυνατότητες ενός ηγέτη, σχετικά με τις γνώσεις και δεξιότητες του, οι οποίες καθιστούν δυνατή μια αποτελεσματική ηγεσία.

Παρά την πληθώρα των ορισμών με τους οποίους η ηγεσία έχει καθοριστεί, τα ακόλουθα στοιχεία μπορούν να καθοριστούν και ως ουσιώδη προς το φαινόμενο της: η ηγεσία η οποία είναι μια διαδικασία

ενεργειών, ασκεί επιρροή προς άλλα άτομα, συναντάται σε ομάδες ατόμων και εμπλέκει κοινούς στόχους προς επίτευξη.

«Η ηγεσία είναι η διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων της ομάδας ή του οργανισμού» (Barron και Greenberg 1990)

Επομένως, ο γενικός ορισμός για το τι εστί ηγεσία όπως έχουν δηλώσει και οι καθηγητές οργανωτικής ψυχολογίας και διοίκησης Robert A. Baron και Jerald Greenberg, μπορεί να καθοριστεί με βάση τα πιο πάνω στοιχεία ως η «Ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου». (Barron και Greenberg 1990)

Πρέπει να προσδιοριστεί ότι η ηγεσία δεν είναι ένα γνώρισμα ή χαρακτηριστικό που κατέχει αποκλειστικά ένας ηγέτης, αλλά μάλλον μια διαδικασία συναλλαγής μεταξύ του ίδιου του ηγέτη και του υφιστάμενου του, οι οποίοι και αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους.

Τονίζεται ότι η ηγεσία δεν είναι μιας μονής κατεύθυνσης γραμμική διαδικασία, αλλά ένα δραστικό σύστημα το οποίο υπάρχει και είναι διαθέσιμο σε όλους, ανεξαρτήτως τάξης και βαθμίδας και δεν περιορίζεται στον ηγέτη μιας ομάδας.

Η ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή. Προσδιορίζει δηλαδή το πώς ο ηγέτης ενεργεί, επηρεάζει και ασκεί επίδραση στις αποφάσεις των υφιστάμενων του και τη διαμόρφωση μιας ομάδας. Η επιρροή επομένως είναι η αναγκαία προϋπόθεση της ηγεσίας αφού χωρίς αυτή, η ηγεσία δεν υπάρχει ή και αν υπάρχει δεν θα είναι υπολογίσιμη στην ομάδα.

«Ηγέτες και υφιστάμενοι τους, συμμετέχουν και είναι εμπλεκόμενοι από κοινού στη διαδικασία της ηγεσίας. Οι ηγέτες χρειάζονται υφιστάμενους και οι υφιστάμενοι χρειάζονται ηγέτες.» (Burns, 1978).

Σύμφωνα με την πιο πάνω δήλωση του Burns, για να υπάρχει ηγεσία πρέπει να υπάρχει ομάδα. Ο ηγέτης θα ηγηθεί και θα ενεργεί σε ένα σύνολο ατόμων μιας ομάδας που αποσκοπούν στην επίτευξη κοινών σκοπών. Αυτό μπορεί να είναι μια μικρή ομάδα εργασίας ή μια μεγαλύτερη ομάδα που περικλείει έναν ολόκληρο οργανισμό. Η ηγεσία λοιπόν, εμφανίζεται σε αυτά τα σύνολα ομάδων και έχει να κάνει με το πώς ο ένας επηρεάζει τις αποφάσεις και τον τρόπο διενέργειας της υπόλοιπης ομάδας η οποία κατευθύνεται προς τον κοινό στόχο.

Με την έννοια «κοινός στόχος», υποδεικνύεται ότι οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι εργάζονται με συνεργασία για την επίτευξη ενός αμοιβαίου σκοπού. Άρα το σύστημα της ηγεσίας περιλαμβάνει την προσήλωση σε κοινούς στόχους. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες μέσω ηθικής ηγεσίας έχουν την ανάγκη να κατευθύνουν και να επικεντρώνουν τις ενέργειες τους προς άτομα που προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο κοινό σκοπό σε συνεργασία με την υπόλοιπη ομάδα.

Ο διακεκριμένος μελετητής Joseph C. Rost, δήλωσε ότι είναι σημαντικό το να τονίζεται η αμοιβαιότητα σε μια ομάδα, αφού έτσι μειώνεται η πιθανότητα οι ηγέτες να ενεργήσουν προς τους υφιστάμενους τους με τρόπους που να είναι εξαναγκαστικοί ή ανήθικοι. Έτσι συνεπάγεται ότι η αμοιβαιότητα, η συνεργασία και η κατανόηση του «κοινού στόχου» από όλους, αυξάνει την πιθανότητα, ηγέτες και υφιστάμενοι να εργαστούν ομαδικά για ένα κοινό καλό, αφού αμφότεροι αλληλεξαρτούνται (Rost, 1991).

Παρόλο όμως που ηγέτες και υφιστάμενοι είναι στενά συνδεδεμένοι και αλληλεξαρτώμενοι, ο ηγέτης θα πρέπει να αναλαμβάνει την πρωτοβουλία έναντι των υφιστάμενων του ώστε να μπορεί να υπάρξει η κατάλληλη σύνδεση, σχέση και σωστή επικοινωνία μεταξύ της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και μια στέρεα βάση, με προοπτική και στόχο το θετικό αποτέλεσμα που θα προκύψει μέσα από τις ενέργειες τους.

Οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρή ηγεσία και ισχυρή διοίκηση για βέλτιστη αποτελεσματικότητα. Απαιτείται οι ηγέτες να έχουν σχέδιο σωστής διοίκησης με τη δημιουργία αποτελεσματικών οργανωτικών δομών και κατάλληλων μηχανισμών, έχοντας ως απώτερο σκοπό να επιβλέπουν τις καθημερινές εργασίες και δράσεις της ομάδας καθώς και την επίτευξη της προόδου της.

Μια κοινωνία σήμερα χρειάζεται ηγέτες με οράματα, που να έχουν προοπτικές και φιλοδοξίες για το μέλλον και να εμπνέουν τα μέλη της ομάδας τους καθώς και να τα παροτρύνουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Ηγέτες που να τολμούν να αμφισβητούν και να αφήνουν πίσω τους παλιές ιδεολογίες και να παρασύρουν με νέες, όλους εκείνους που θέλουν να πετύχουν.

Η αναζήτηση και μελέτη των προσωπικών, κοινωνικών, φυσικών ή πνευματικών χαρακτηριστικών μιας ηγετικής προσωπικότητας, τα οποία καταλήγουν να διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη-ηγέτες, ανάγεται στα πρώτα στάδια της αρχικής έρευνας για την ηγεσία.

Είναι γεγονός ότι, ενώ πολλοί είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται τον ορισμό της ηγεσίας, τελικά έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, τόσο για τους μελετητές ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες, στο να καταλήξουν σε έναν ακριβή προσδιορισμό. Περισσότερο από ένας αιώνας έχει περάσει από τότε που η ηγεσία έγινε ζήτημα ακαδημαϊκής ενδοσκόπησης και οι ορισμοί της έχουν εξελιχθεί ραγδαία κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, έχοντας επιρροές από πολιτικούς, πολιτισμικούς και παγκόσμιους παράγοντες.

1.2. Η Μετεξέλιξη της Ηγεσίας

Ο καθηγητής Joseph C. Rost σε μια συγγραφική μελέτη του το 1991 ανέλυσε το υλικό που γράφτηκε από το 1900 ως το 1990, αναφορικά με την έννοια και τον προσδιορισμό της ηγεσίας, ανακαλύπτοντας έτσι πάνω από 200 διαφορετικούς ορισμούς για αυτήν. Η μελέτη και ανάλυση του Rost, λειτουργεί σαν καθοδήγηση παρέχοντας μια συνοπτική ιστορική εικόνα για το πως η ηγεσία έχει οριστεί και αντιληφθεί τον περασμένο αιώνα.

Από το 1900 μέχρι και το 1929 οι ορισμοί της ηγεσίας που εμφανίζονται στις πρώτες τρεις δεκαετίες αυτές του 20^{ου} αιώνα, δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τη συγκέντρωση της εξουσίας σε ένα άτομο με κοινό θέμα την κυριαρχία. Σύμφωνα με το Rost (Rost, 1991) σε ένα συνέδριο σχετικά με την ηγεσία που είχε λάβει χώρα το 1927, ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να εφαρμόζει τη βούληση του, να επιφέρει υπακοή, σεβασμό, πίστη και συνεργασία στους υφιστάμενους του (Moore, 1927).

Τη δεκαετία του 1930 τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου έγιναν το επίκεντρο των ορισμών της ηγεσίας, με μια αναδυόμενη θεώρηση της ως επιρροή παρά ως κυριαρχία. Ακόμη, η αλληλεπίδραση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ατόμου με αυτά μιας ομάδας προσδιόριζαν το τι εστί ηγεσία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ενώ ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει και να αλλάξει τις συμπεριφορές και τις δραστηριότητες των πολλών, οι πολλοί μπορούν επίσης να επηρεάσουν τον ηγέτη.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1940, είχε εμφανιστεί στο προσκήνιο η ομαδική προσέγγιση, με την ηγεσία να ορίζεται ως η συμπεριφορά ενός ατόμου κατά την εμπλοκή του στη διοίκηση των ομαδικών δραστηριοτήτων. Την ίδια στιγμή, σύμφωνα με τον Norman Copeland, ένα στρατιωτικό ιερέα, η ηγεσία που χρησιμοποιεί ως μέσο την πειθώ διαχωρίζεται από την ηγεσία που έχει σαν μέθοδο την εποπτεία ή την ηγεσία που χρησιμοποιεί τον εξαναγκασμό (1942).

Τρία θέματα κυριάρχησαν στους ορισμούς για την ηγεσία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950. Η συνέχιση του ορισμού της ομάδας, η οποία όριζε την ηγεσία ως τον τρόπο που ένας ηγέτης διοικεί μια

ομάδα, η ηγεσία ως τη σχέση που αναπτύσσει κοινούς στόχους, η οποία όριζε την ηγεσία με κύριο παράγοντα τη συμπεριφορά του ηγέτη και η αποτελεσματικότητα, στην οποία η ηγεσία ορίζεται από την ικανότητα να επηρεάζεται η συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Αν και η δεκαετία του 1960 ήταν μια ταραχώδης περίοδος για τις παγκόσμιες υποθέσεις, οι μελετητές βρήκαν την ανάλογη αρμονία. Ο κοινωνιολόγος-καθηγητής Melvin Seeman επισήμανε ότι ο επικρατέστερος ορισμός της ηγεσίας μέχρι τότε ήταν η συμπεριφορά που επηρέαζε τους ανθρώπους με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Επίσης, περιέγραψε την ηγεσία σύμφωνα με κάποιες πράξεις ατόμων όπου επηρεάζουν άλλους με κοινή πορεία (Seeman, 1960).

Μετά την περίοδο της επικέντρωσης στις ομάδες ακολούθησε η δεκαετία του 1970, η περίοδος της οργανωτικής συμπεριφοράς όπου σύμφωνα με τον Rost, η ηγεσία άρχισε να παρουσιάζεται ως «ο ακρογωνιαίος λίθος για τη δημιουργία και διατήρηση ομάδων με σκοπό την ολοκλήρωση των στόχων που τους καθορίζονται». (Rost, 1991)

Παρόλα αυτά, ο πιο σημαντικός ορισμός που έχει αναδυθεί για την ηγεσία, είναι αυτός του Burns όπου δηλώνει ότι «η ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης από άτομα με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες, ποικίλους οικονομικούς, πολιτικούς και άλλους πόρους, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού και των συγκρούσεων, προκειμένου να εκπληρωθούν στόχοι που πραγματοποιούνται, ανεξάρτητα ή αμοιβαία και από τους ηγέτες και από τους υφιστάμενους» (Burns, 1978).

Η δεκαετία του 1980 ήταν γεμάτη από ακαδημαϊκά συγγράμματα και άλλα σημαντικά έργα σχετικά με τη φύση της ηγεσίας, όπου το θέμα περί αυτής έφτασε στο αποκορύφωμα της ακαδημαϊκής και δημόσιας συνείδησης. Ως αποτέλεσμα, ο αριθμός των ορισμών της ηγεσίας είχε γίνει ένα παραγωγικό μείγμα με πολλά επίμονα θέματα όπου το κάθε ένα καθόριζε με διαφορετικό τρόπο την ιδεολογία της.

Ένα από αυτά τα θέματα είναι ότι ο υφιστάμενος κάνει ότι επιθυμεί ο ηγέτης. Κατά κύριο λόγο, το μήνυμα του ορισμού της ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης πείθει τους υφιστάμενους του να κάνουν ότι τους έχει ζητήσει.

Η επιρροή, σαν δεύτερο θέμα, είναι ίσως η πιο συχνά χρησιμοποιημένη λέξη στους ορισμούς της ηγεσίας τη δεκαετία του 1980 όπου εξετάζεται από κάθε οπτική γωνία. Ωστόσο, στην προσπάθεια τους να διαχωρίσουν την ηγεσία από τη διαχείριση, οι μελετητές επιμένουν ότι η ηγεσία είναι μια μη εξαναγκαστική επιρροή.

Το κίνημα της ηγεσίας ως υπεροχή, παρακινούμενο από το εθνικό bestseller των συγγραφέων των πρακτικών διοίκησης των επιχειρήσεων, Tom Peters και Robert Waterman Jr. «Σε αναζήτηση της υπεροχής» (1982), έφερε πίσω στο προσκήνιο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη με αποτέλεσμα η κατανόηση από άλλους για το τι εστί ηγεσία να βασίζεται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Τέλος, ο μετασχηματισμός, με βάση τον Burns αποδίδεται για την έναρξη ενός κινήματος που ορίζει την ηγεσία σαν μια μετασχηματιστική διαδικασία, δηλώνοντας ότι η ηγεσία εμφανίζεται «όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα συνδέονται με άλλα με τέτοιο τρόπο ώστε οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι να ανεβάσουν ο ένας τον άλλο σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρου και ηθικής» (Burns, 1978).

Μετά από δεκαετίες παραφωνίας, και πλέον στον 21^ο αιώνα, οι μελετητές για τον καθορισμό της έννοιας της ηγεσίας συμφωνούν στο ότι δεν μπορούν να καταλήξουν σε ένα κοινό ορισμό για την ηγεσία. Η διαμάχη συνεχίζεται ως προς το εάν η ηγεσία και η διοίκηση είναι ξεχωριστές διαδικασίες, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στα χαρακτηριστικά, την ικανότητα, ή στις σχετικές πτυχές της ηγεσίας.

Εξαιτίας διάφορων παραγόντων, όπως οι αυξανόμενες παγκόσμιες επιρροές και οι διαφορές ανάμεσα στις γενεές, η ηγεσία θα συνεχίσει να έχει διαφορετικές ερμηνείες για διαφορετικούς ανθρώπους. Κατά

συνέπεια, συμπεραίνεται ότι η ηγεσία είναι μια σύνθετη έννοια για την οποία ένας τελικός ορισμός μπορεί να μην έχει καθοριστεί για αρκετό καιρό ακόμα.

1.3. Η Αποτελεσματική Ηγεσία

Ένας από τους πιο σημαντικούς στοχαστές στον κόσμο ο Barry Posner, μίλησε για την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη της ηγεσίας, επηρεάζοντας και δίνοντας έμπνευση σε πολλές ηγετικές προσωπικότητες. Ο καθηγητής ηγεσίας δήλωσε ότι, μια αποτελεσματική ηγεσία πηγάζει κυρίως από τους ίδιους ανθρώπους, έχοντας την ικανότητα της ομάδας ως το πιο βασικό και κρίσιμο σημείο αναφοράς με την αποτελεσματικότητα της παραγωγής ποιοτικών αποτελεσμάτων, σημαντικών αλλαγών και την κάλυψη επείγουσών οργανωτικών αναγκών. (Posner, 1987)

Στην έννοια της αποτελεσματικότητας, εντάσσονται και οι μελέτες του Robert Tanenbaum, δικηγόρου-μυθιστοριογράφου, και Warren Schmidt, καθηγητή κοινωνικών επιστημών και διοίκησης, οι οποίοι αρχικά μίλησαν για αυτή την αποτελεσματικότητα και τα προβλήματα ελέγχου διοίκησης σε οργανισμούς.

Συγκεκριμένα, ενώ η γενική ιδέα είναι να περάσει ο έλεγχος στους υφιστάμενους, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να ανακτήσουν μερικώς ή πλήρως αυτόν τον έλεγχο εάν η κατάσταση το απαιτεί. Δηλαδή, στην περίπτωση που προκύψει ένα επείγον απρόοπτο περιστατικό κατά το οποίο οι υφιστάμενοι δεν έχουν την εμπειρία ή την ικανότητα να το αντιμετωπίσουν, τότε ο ηγέτης με τα κατάλληλα μέσα να μπορεί να το διαχειριστεί αποτελεσματικά (Posner, 1987).

Θεωρητικά, όπως και ο Posner δηλώνει, είναι γενικά αποδεκτό, ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να οικοδομήσουν ένα επιτακτικό κοινό όραμα για το μέλλον, κατανοώντας βαθύτερα τους σκοπούς του οργανισμού έτσι ώστε να είναι ικανοί να διατυπώσουν ένα σαφές σύνολο αξιών ενσωματωμένο στις συμπεριφορές τους. (Posner, 1998)

«Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης απαιτεί την ανάπτυξη ενός σαφούς και πλήρους συστήματος προσδοκιών με σκοπό να αναγνωριστούν, να προκληθούν και να χρησιμοποιηθούν οι δυνάμεις από όλες τις πηγές της οργάνωσης, η σημαντικότερη από τις οποίες είναι οι άνθρωποι.» (Batten, 1991)

Κατά τον ομιλητή και εκπαιδευτή, Joe Batten, σημαντικό γεγονός για την αποτελεσματική ηγεσία είναι το να ληφθούν υπόψη όλα τα μέλη - συμμετέχοντες της ομάδας ή του οργανισμού, καθώς και η επιρροή και η διαχείριση των προσδοκιών τους. Τα οφέλη από μια αποτελεσματική ηγεσία, μέσω της συνεχούς επιτήρησης, καθοδήγησης, κατάρτισης και ανατροφοδότησης, θα έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να ανακτήσουν εμπειρία, να αναπτύξουν την ικανότητα και την ωριμότητα τους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες τους.

Η ηγεσία είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένη ως ένα από τα πιο ανταγωνιστικά εργαλεία που ο κάθε οργανισμός μπορεί και πρέπει να έχει για να βοηθήσει τους εργαζόμενους σαν μέλη του να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες τους. Μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας, ενδυναμώνεται η εμπιστοσύνη και αναπτύσσεται η αυτοπεποίθηση στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Μια αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν, ενθαρρύνει τη συνοχή και τη συνεργασία για την καλύτερη οργάνωση και δίνει στους εργαζόμενους το κίνητρο για να συνεχίσουν να βελτιώνονται.

Έχει αποδειχθεί ότι όταν ο ηγέτης προσφέρει γνώμες και συμβουλές πάνω στις ενέργειες των μελών της ομάδας του, εμπνέει εμπιστοσύνη και συμβάλλει ψυχολογικά στην ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας με προοπτική το θετικό αποτέλεσμα. Επομένως, ο εργαζόμενος, τα κίνητρα και οι επιδόσεις του,

επηρεάζονται σημαντικά μέσα από την επικοινωνιακή κριτική του ηγέτη του σχετικά με το πόσο ικανοποιητική είναι η εργασία του, ιδιαίτερα όταν του δίνεται θετική κριτική ή έπαινος.

Το πρόβλημα για πολλούς μάνατζερ είναι ότι αγνοούν να ενσωματώσουν αυτές τις αποτελεσματικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας και μέσα στο ρόλο τους σαν ηγέτες. Μέσα από έρευνες, μερικά από τα πιο κοινά και βασικά προβλήματα που οι εργαζόμενοι αναφέρουν για τους προϊστάμενους τους, είναι ότι δίνουν ανεπαρκείς οδηγίες και ασαφείς στόχους, δεν κατέχουν επαρκείς επικοινωνιακές ικανότητες, δεν ασκούν αποτελεσματικές ικανότητες ακρόασης και κατανόησης και χρησιμοποιούν μια ακατάλληλη μορφή ηγεσίας.

Οι μηχανισμοί ενεργής αντιμετώπισης είναι ένα χαρακτηριστικό μιας ψυχολογικά υγιούς δομής της προσωπικότητας. Μια τέτοια δομή, έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να ανέχεται την ένταση την οποία δέχεται από εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα που μπορεί να είναι απειλητικά, προκλητικά ή να διεγείρουν συγκρούσεις. Επιπλέον, η υγιής αυτή δομή, διατηρεί την ικανότητα να διατυπώνονται και να διεκπεραιώνονται στρατηγικές οι οποίες πρέπει να είναι ικανές να καλύπτουν, να ξεπερνούν ή να επιλύουν τις απειλές, τις προκλήσεις ή τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται.

Ένας από τους επίσημους ορισμούς, είναι αυτός του κλινικού ψυχολόγου, Joel Shanan και ορίζεται ως η ετοιμότητα του ατόμου δηλαδή τάση ή προθυμία και όχι απαραίτητα αποκαλυμμένη σε εμφανή συμπεριφορά, για να στρέψει την προσοχή με τέτοιο τρόπο που να του επιτρέπει μέσα από την προσωπική του πολυπλοκότητα, να εντοπίζει στόχους και πηγές συγκρούσεων ή κινδύνων, είτε αυτοί είναι συναισθηματικοί, κοινωνικοί ή γνωστικοί. Επίσης, το άτομο να είναι ευκρινής στον τομέα του, με αποτελεσματική, γνωστική ή/και δραστική αντιμετώπιση ούτως ώστε να διασφαλίζει τη βέλτιστη αυτοεκτίμηση και προσαρμογή στις απαιτούμενες περιβαλλοντικές αλλαγές. Δηλαδή, να μεγιστοποιήσει την πιθανότητα για περαιτέρω ολοκληρωτική ψυχολογική και φυσική ανάπτυξη και ευημερία.

Σύμφωνα με τους κλινικούς ψυχολόγους Leslie Pratch και Jordan Jacobowitz, οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν τρεις τάσεις που απεικονίζουν τους μηχανισμούς, μια σχετική αυτονομία και ακεραιότητα της προσωπικότητας του ατόμου από τις αξίες και συμπεριφορές της ομάδας, η ικανότητα της αντίληψης σύνθετων πληροφοριών και η ετοιμότητα να ξεπεραστούν εμπόδια που αποτρέπουν την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων (Pratch & Jacobowitz, 1996).

Αυτές οι τάσεις έχουν σχετιστεί εννοιολογικά και εμπειρικά με την αποτελεσματική ηγεσία όπου αντικατοπτρίζουν τις δομικές ψυχολογικές συνθήκες για τις ειδικές, ενίοτε φαινομενικά αντιφατικές, ιδιότητες που οδηγούν σε εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες. (Pratch, 1995) Επομένως, η ηγεσία καλλιεργείται όχι μόνο από ενέργεια, επιμονή και σκληρό πνεύμα, αλλά επίσης από την ικανότητα του ατόμου να δουλέψει αποτελεσματικά σε μια ομάδα και να προχωρήσει πέρα από τους κανόνες της για να δημιουργήσει κάτι καινούργιο.

Όπως προαναφέρθηκε, **η πρώτη τάση** είναι η αυτονομία και η ακεραιότητα της προσωπικότητας από τις αξίες και τις συμπεριφορές της ομάδας. Σύμφωνα με τον κλινικό ψυχολόγο και ψυχαναλυτή του «εγώ», David Rapaport, η προθυμία διατήρησης της σχετικής αυτονομίας από τις εσωτερικές και εξωτερικές απαιτήσεις του «εγώ», είναι μια βασική συνιστώσα της ενεργούς αντιμετώπισης (Rapaport, 1951).

Μια τέτοιου είδους αυτονομία επιτρέπει, αφενός, την ευαισθητοποίηση των αξιών, κινήτρων και εσωτερικών συγκρούσεων και αφετέρου των πιέσεων και συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, χωρίς να επιτρέπει την εκατέρα πηγή κινήτρων, που διέπουν εξ' ολοκλήρου τις εσωτερικές αντιδράσεις του ατόμου και τις εξωτερικές του συμπεριφορές.

Αντιθέτως, αυτές οι αντιδράσεις και συμπεριφορές, μπορούν να προσδιοριστούν με μια συνολική εκτίμηση από το συνδυασμό του εαυτού και του περιβάλλοντος και με την επιλογή λογικών

απαντήσεων. Όπως ο καθηγητής και ερευνητής ψυχολογίας Irving Janis, έχει δηλώσει, “ενώ άλλα μέλη του οργανισμού ή της εργασιακής ομάδας, μπορεί να έχουν επενδύσει περισσότερο στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης των πραγμάτων, ένας ηγέτης έχει την εσωτερική αυτονομία να κρίνει τις ρυθμιστικές πεποιθήσεις και τις καθιερωμένες πρακτικές (Janis, 1989)”.

Ο ερευνητής και καθηγητής στον τομέα της οργάνωσης και της ηγεσίας, Abraham Zaleznik έχει δηλώσει ότι, η ικανότητα απομάκρυνσης από συγκεκριμένες αξίες και συμπεριφορές ενός οργανισμού ή μιας ομάδας, παραμένοντας σε αρμονία με τους σκοπούς και τα πρότυπα αξιών, επιτρέπει στον ηγέτη να εκφράσει απεριόριστες πιθανότητες στην ευρύτερη κουλτούρα, εκ μέρους της ομάδας (Zaleznik, 1990).

Πράγματι, με την πιο παραδοσιακή έννοια, το όραμα του ηγέτη αντανακλά την ενσωμάτωση των προσωπικών στόχων και των εποικοδομητικών στόχων της ομάδας. Αυτή η ένταξη προϋποθέτει μια δεκτικότητα προς τη σύνθεση της πολυπλοκότητας.

Η **δεύτερη τάση** είναι η ικανότητα της αντίληψης σύνθετων πληροφοριών. Αυτή η διάσταση της ενεργούς αντιμετώπισης, σχετίζεται με την ικανότητα ενσωμάτωσης εσωτερικών και εξωτερικών πηγών των γνωστικών και συναισθηματικών πληροφοριών.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι ικανός να εντοπίσει ένα σύνολο στόχων που τον ενδιαφέρουν, όπως επίσης και στόχους ή ενδιαφέροντα βασικών ατόμων και ομάδων, που μπορούν να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν τα σχεδιασμένα έργα και προγράμματα. Η αποτυχία του ηγέτη να αντιληφθεί και να αφομοιώσει το σύνθετο πλέγμα των εισερχόμενων πληροφοριών, μπορεί να περιορίσει την ευχέρεια του να προβλέπει, να εξετάζει και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή τις νέες πιέσεις.

Όσο ευρύτερη είναι η κλίση της αντίληψης του ηγέτη για την κατάσταση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να βρεθούν επιτυχημένες λύσεις. Συγκεκριμένα, οι πιο σημαντικοί εταιρικοί ηγέτες, χρειάζεται να βρίσκονται σε συνεχές ψάξιμο για μέσα τα οποία θα συγκεντρώνουν σε ένα μοτίβο, τις μυριάδες διαδικασίες που αποτελούν την καθημερινή ζωή της εταιρείας.

Επομένως, οι διευθυντές που παρουσιάζουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται, να ανέχονται και να κατανοούν τα περίπλοκα σχέδια διέγερσης, έχουν περισσότερες πιθανότητες να βρουν πρακτικές λύσεις σε συγκρούσεις που προκύπτουν από διαφορές μεταξύ των προσωπικών τους στόχων και των στόχων της ομάδας που ηγούνται.

Αυτό, πρέπει να ακολουθείται από την προθυμία της σύνθεσης πληροφοριών από πολλές διαφορετικές πηγές, έτσι ώστε οι ομαδικοί και προσωπικοί στόχοι να μπορούν να ενοποιηθούν. Η διαδικασία αφομοίωσης και σύνθεσης είναι μια αναγκαία προϋπόθεση για την ανάπτυξη των νέων συμπεριφορών και των δημιουργικών λύσεων, που επιτρέπουν σε ένα διαχειριστή να γίνει ηγέτης.

Η **τρίτη τάση**, είναι η ετοιμότητα για αντιμετώπιση εσωτερικών και εξωτερικών εμποδίων για μακροπρόθεσμους στόχους όπου σχετίζεται με τη δομή των στόχων της προσωπικότητας. Η ικανότητα για την αντιμετώπιση των δυσκολιών που συνδέονται με την ηγεσία σε ένα οργανισμό, απαιτεί επίσης την ικανότητα για ελαχιστοποίηση της ευχαρίστησης, ενώ συνεχίζεται η προσπάθεια για ψυχολογικά μακρινούς στόχους.

Αυτή η διαδικασία, υποδηλώνει μια δομή προσωπικότητας η οποία είναι αρκετά περίπλοκη για να ανέχεται την ένταση όταν έρχεται αντιμέτωπη με εσωτερικές συγκρούσεις ή εξωτερικά εμπόδια. Επομένως, θα πρέπει να ανακαλύπτει νέες στρατηγικές για την επίτευξη των περιζήτητων στόχων. Η παθητική αντιμετώπιση των πραγμάτων μπορεί να εξυπηρετεί το μάντζερ, ο οποίος είναι ικανοποιημένος με τη διατήρηση μιας βολικής εικόνας για τον ίδιο, αλλά είναι πιθανόν ο παθητικός τρόπος αυτός να είναι αντίθετος με τον τρόπο που σκέφτεται η ηγεσία. Η ηγεσία απαιτεί υπέρβαση πέραν από τη συμβατική σοφία και τις καθιερωμένες πρακτικές, για να δημιουργούνται νέες κοινωνικές

διαδικασίες. Για αυτό το λόγο, η ψυχολογική αυτονομία, η επινοητικότητα και η επιμονή είναι πέραν από αναγκαίες για την ενεργή αντιμετώπιση.

Ως δομικό χαρακτηριστικό, η ενεργή αντιμετώπιση υπερέχει από συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές, πρότυπα και χαρακτηριστικά. Η πιθανή εγκυρότητα μιας δομικής προσέγγισης βασίζεται στη δύναμη της για να εξηγήσει και να προβλέψει φαινόμενα που είναι δύσκολο να ερμηνευτούν με άλλους τρόπους. Το σημαντικότερο ανάμεσα σε αυτά, είναι η πρόβλεψη της ηγεσίας με την πάροδο του χρόνου και διά μέσου των διαφορετικών συνθηκών που υπάρχουν.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνουμε ότι στο κεφάλαιο αυτό μελετήσαμε τον ορισμό της ηγεσίας, η οποία ηγεσία μπορεί να καθοριστεί, να ερμηνευτεί και να εξασκηθεί κατά ποικίλους τρόπους. Η ηγεσία θεωρείται μια ιδιαίτερη αξία και αγαθό η οποία αποτελείται από μια σύνθετη διαδικασία με πολλές διαστάσεις ανάλογα με τη συνιστώσα που θα τη μελετήσει ο κάθε ερευνητής. Η ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή. Προσδιορίζει δηλαδή το πώς ο ηγέτης ενεργεί, επηρεάζει, και ασκεί επίδραση στις αποφάσεις των υφιστάμενων του και τη διαμόρφωση μιας ομάδας. Η επιρροή επομένως είναι η αναγκαία προϋπόθεση της ηγεσίας αφού χωρίς αυτήν, η ηγεσία δεν υπάρχει ή και αν υπάρχει δεν θα είναι υπολογίσιμη στην ομάδα.

Μελετήσαμε επίσης την ιστορική μετεξέλιξη της ηγεσίας και πλέον στον 21^ο αιώνα, οι μελετητές για τον καθορισμό της έννοιας της ηγεσίας συμφωνούν στο ότι δεν μπορούν να καταλήξουν σε ένα κοινό ορισμό για αυτή. Η διαμάχη συνεχίζεται ως προς το εάν η ηγεσία και η διοίκηση είναι ξεχωριστές διαδικασίες, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στα χαρακτηριστικά, την ικανότητα, ή στις σχετικές πτυχές της ηγεσίας.

Στη συνέχεια μελετήσαμε την έννοια της αποτελεσματικής ηγεσία όπου και εδώ διαπιστώνουμε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν τρεις τάσεις που απεικονίζουν τους μηχανισμούς, μια σχετική αυτονομία και ακεραιότητα της προσωπικότητας του ατόμου από τις αξίες και συμπεριφορές της ομάδας, η ικανότητα της αντίληψης σύνθετων πληροφοριών και η ετοιμότητα να ξεπεραστούν εμπόδια που αποτρέπουν την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων.

Κεφάλαιο 2: Θεωρίες των Χαρακτηριστικών Γνωρισμάτων της Προσωπικότητας

2. Εισαγωγή

Οι βασικές θεωρίες που αφορούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Επίσης, επεξηγούνται οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη και την έμφυτη ικανότητα του ατόμου. Οι θεωρίες αυτές, επεξηγούν την ενστικτώδη ιδιότητα της ηγεσίας, που είτε την έχει κάποιος, είτε δεν την έχει. Αυτές οι θεωρίες, ονομάστηκαν θεωρίες του «σπουδαίου ανθρώπου» γιατί εστίαζαν τη μελέτη τους στην αναγνώριση των έμφυτων ιδιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών που κατείχαν πολλά ιστορικά άτομα. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ειδική αναφορά και ανάλυση των συμπεριφορικών θεωριών, τις μορφές ηγεσίας των Πανεπιστημίων της Αϊόβα, του Michigan και του Ohio State, και των θεωριών των ενδεχομένων περιπτώσεων. Στόχος του κεφαλαίου αυτού, είναι η ανάλυση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη. Έμφαση δίνεται στο να κατανοηθούν οι διάφορες μορφές ηγεσίας που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας, με τρόπο που να επηρεάζουν θετικά την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ενώ παράλληλα γίνεται εισαγωγή στις δυνάμεις εξουσίας που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης λόγω της προσωπικότητας του.

2.1. Τί Τύπος Ανθρώπου Καθιστά έναν Ικανό και Ισχυρό Ηγέτη;

Η προσέγγιση με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ήταν μια από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες να μελετηθεί η ηγεσία. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων συζητούν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες αποτελούνται από ένα σύνολο κοινών χαρακτηριστικών, που αφορούν την προσωπικότητα τους, ή αλλιώς από ένα σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Αρχικές θεωρίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη, αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι μια έμφυτη και ενστικτώδης ιδιότητα που είτε την έχει κάποιος, είτε δεν την έχει.

Αυτές οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν, ονομάστηκαν θεωρίες του «σπουδαίου ανθρώπου» γιατί εστίαζαν τη μελέτη τους στην αναγνώριση των έμφυτων ιδιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών που κατείχαν πολλοί σπουδαίοι κοινωνικοί, πολιτικοί και στρατιωτικοί ηγέτες. Κάποια ισχυρά παραδείγματα ηγετών που αντιπροσωπεύουν τις θεωρίες του «σπουδαίου ανθρώπου» είναι η Μεγάλη Αικατερίνη, ο Mohandas Gandhi, η Indira Ghandi, ο Abraham Lincoln, η Ιωάννα της Λωρραίνης και ο Ναπολέων Βοναπάρτης.

Οι καθηγητές Bass και Arthur Jago, όπου ο τελευταίος επικεντρώθηκε στην μελέτη της ηγεσίας και λήψης σωστών αποφάσεων, δήλωσαν ότι μέσω αυτών των θεωριών, πίστευαν ότι οι άνθρωποι γεννιούνται με αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και πως μόνο οι «σπουδαίοι άνθρωποι» τα κατείχαν. Σε αυτή τη χρονική περίοδο, οι μελέτες επικεντρώθηκαν στο να αναλύσουν και να προσδιορίσουν τα συγκεκριμένα γνωρίσματα τα οποία διαχώριζαν ξεκάθαρα τους ηγέτες από τους υφιστάμενους. (Bass, 1990 – Jago, 1982).

Η προσέγγιση προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα δεν βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων ή καθορισμένων αρχών για το τι τύπος ηγέτη είναι αναγκαίος ή ικανότερος σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ή για το πως ένας ηγέτης θα έπρεπε να δράσει με δεδομένο ένα συγκεκριμένο σύνολο περιστάσεων. Αντίθετα, η προσέγγιση αυτή τονίζει ότι έχοντας έναν ηγέτη με ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας για να επιφέρει μια αποτελεσματική ηγεσία. Συνεπάγεται ότι, ο ηγέτης και η προσωπικότητα του, βρίσκονται στο επίκεντρο της διαδικασίας της ηγεσίας.

Η προσέγγιση σύμφωνα και πάλι με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, προτείνει ότι ομάδες και οργανισμοί, θα είχαν καλύτερη απόδοση και λειτουργία εάν τα άτομα στις διευθυντικές θέσεις καθόριζαν ένα προφίλ ηγεσίας. Για να βρεθούν οι «σωστοί άνθρωποι» για τους οποίους μίλησαν οι θεωρίες, είναι λογικό και σύνηθες, οι οργανώσεις να χρησιμοποιούν διάφορα μέσα αξιολόγησης μιας προσωπικότητας.

Σαν αποτέλεσμα, η θεωρία πίσω από αυτές τις διαδικασίες είναι ότι, η επιλογή των κατάλληλων ατόμων με τα ιδανικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, θα αυξήσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, οι οργανισμοί μπορούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που είναι σημαντικά και ιδανικότερα για αυτούς και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν μετρήσεις αξιολόγησης της προσωπικότητας για να καθορίσουν εάν ένα άτομο ταιριάζει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

Η προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα χρησιμοποιείται επίσης για την προσωπική ευαισθητοποίηση και ανάπτυξη. Για παράδειγμα, αναλύοντας τα δικά τους χαρακτηριστικά, οι διευθυντές ενός οργανισμού, μπορούν να αποκτήσουν μια ιδέα και μια ευρύτερη εικόνα για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και να καταλάβουν το πως οι άλλοι στην ομάδα, τους αντιμετωπίζουν.

Μια αξιολόγηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές, να καθορίσουν αν έχουν τα προσόντα για να μετακινηθούν προς τα επάνω ή να κατευθυνθούν προς άλλες θέσεις στον οργανισμό. Συνεπάγεται ότι, η αξιολόγηση των γνωρισμάτων, δίνει στα άτομα μια σαφέστερη εικόνα του ποιοι θα μπορούσαν να ανεληχθούν σε ηγέτες και το πως ταιριάζουν και ενσωματώνονται μέσα στην ιεραρχία της ομάδας ενός οργανισμού.

Από την άλλη, σε τομείς όπου ηγέτες υστερούν στα κατάλληλα γνωρίσματα, μπορούν οι ίδιοι να προσπαθήσουν να κάνουν αλλαγές στο πως πράττουν και στο που πρέπει να επικεντρωθούν για να αναπτύξουν και να αυξήσουν την επίδραση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων τους.

Στα μέσα του 20ου αιώνα, όλες αυτές οι συζητήσεις που είχαν στόχο την προσέγγιση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα έρχονται να αμφισβητηθούν από μια έρευνα που προκάλεσε ερωτήματα και αμφέβαλλε το κίνημα των ηγετικών γνωρισμάτων.

Σε μια σημαντική κριτική του, ο Stogdill (1948) πρότεινε ότι δεν υπάρχει ένα σταθερό σύνολο γνωρισμάτων που να διαφοροποιεί τους ηγέτες από τους μη ηγέτες μέσα από μια ποικιλία καταστάσεων. Συνεπώς, ένα άτομο με ηγετικά γνωρίσματα, που ήταν ηγέτης σε μια κατάσταση, μπορεί να μην είναι ηγέτης σε μια άλλη κατάσταση.

Η ηγεσία ξεκίνησε να αναθεωρείται και να διατυπώνεται πιο πολύ σαν μια σχέση μεταξύ των ανθρώπων που βρίσκονται σε μια κοινωνική κατάσταση, παρά σαν μια συγκεκριμένη ιδιότητα που ένα άτομο κατέχει. Ενώ οι προσωπικοί παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία, συνέχισαν να είναι σημαντικοί, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι αυτοί οι παράγοντες θα έπρεπε να μελετηθούν βαθύτερα σε σχέση με τις απαιτήσεις μιας κατάστασης.

Η πρώτη έρευνα του Stogdill, προσδιόρισε μια ομάδα σημαντικών ηγετικών χαρακτηριστικών που σχετιζόταν με το πως τα άτομα από διαφορετικές ομάδες εξελίχθηκαν σε ηγέτες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ένας μέσος άνθρωπος στο ρόλο του ηγέτη διαφέρει από ένα μέσο άνθρωπο μέλος μιας ομάδας, σε σχέση με τα ακόλουθα οκτώ βασικά χαρακτηριστικά: ευφυΐα, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα.

Τα πορίσματα της πρώτης έρευνας του Stogdill έδειξαν ότι ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης αποκλειστικά και μόνο επειδή κατέχει ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Αντίθετα, τα χαρακτηριστικά που έχουν οι ηγέτες πρέπει να είναι σχετικά με καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης λειτουργεί και χειρίζεται.

Έπειτα, τα πορίσματα μέσα από την έρευνα, έδειξαν ότι η ηγεσία δεν είναι μια παθητική κατάσταση, αλλά προκύπτει από μια ικανοποιητική και δυνατή σχέση μεταξύ του ηγέτη και των άλλων μελών της ομάδας. Η έρευνα αυτή σηματοδότησε την αρχή μιας νέας προσέγγισης στη μετέπειτα έρευνα και μελέτη της ηγεσίας, η οποία επικεντρώθηκε στις ηγετικές συμπεριφορές και στις ηγετικές καταστάσεις.

Μέχρι τη δεκαετία του 1950, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την ηγεσία είχε αλλάξει μορφή, πηγαίνοντας από τη θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, στην εστίαση πάνω στις πράξεις του διαχειριστή μέσα στο επαγγελματικό του περιβάλλον και τη συμπεριφορά του μέσα σε αυτό.

Ωστόσο, μέσα από μια συνεχιζόμενη προσπάθεια να βρεθεί η καλύτερη μορφή ηγεσίας για όλες τις περιπτώσεις, οι ερευνητές προσπάθησαν να εντοπίσουν τις διαφορές ανάμεσα στη συμπεριφορά των αποτελεσματικών ηγετών και των μη αποτελεσματικών ηγετών.

Μια υποκατηγορία της ηγετικής συμπεριφοράς επικεντρώνεται στη φύση της εργασιακής διοίκησης. Ως ακολούθως, οι θεωρίες της ηγεσίας έχοντας ως βάση τη συμπεριφορά, επιχειρούν να εξηγήσουν τα διακριτικά στυλ που χρησιμοποιούνται από αποτελεσματικούς ηγέτες, ή ακόμα και να προσδιορίσουν τη φύση της εργασίας τους.

Οι δέκα διευθυντικοί ρόλοι του διεθνώς αναγνωρισμένου καθηγητή διοίκησης επιχειρήσεων, Henry Mintzberg, είναι ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα της θεωρίας της ηγεσίας μέσω της συμπεριφοράς.

Τα διάφορα καθήκοντα που εκτελεί ένα διοικητικό στέλεχος ταξινομήθηκαν από τον Mintzberg σε τρεις κατηγορίες ρόλων. Η κάθε κατηγορία αντιπροσωπεύει και συγκεκριμένες δραστηριότητες-ρόλους που εκτελεί το στέλεχος:

A. Διαπροσωπικός Ρόλος (Interpersonal)

1. Αντιπροσωπευτικός (figurehead)
2. Ηγετικός (leader)
3. Συνδετικός (liaison)

B. Πληροφοριακός Ρόλος (Informational)

4. Συντονιστικός (monitor)
5. Διανεμητικός (disseminator)
6. Εκπροσώπησης (spokesperson)

Γ. Αποφασιστικός Ρόλος (Decision - Making)

7. Επιχειρηματικός (entrepreneur)
8. Πυροσβεστικός (disturbance handler)
9. Κατανεμητικός (resource allocator)
10. Διαπραγματευτικός (negotiator)

Η έρευνα της συμπεριφοράς στην έννοια της ηγεσίας, επικεντρώνεται στην εξεύρεση τρόπων για να διευκρινιστεί και να καθοριστεί μια συμπεριφορά, γεγονός που θα διευκόλυνε την κατανόηση του ορισμού της ηγεσίας σε μετέπειτα στάδιο.

Εκατοντάδες μελέτες εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς των ηγετών και την κλίμακα υπολογισμού της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Ωστόσο, δεν υπήρξε σαφής συμφωνία για το ποια

είναι η καλύτερη μορφή ηγεσίας η οποία είναι ιδανική για όλες τις καταστάσεις. Όμως, η θεωρία του Mintzberg για την ηγεσία, χρησιμοποιείται ευρέως για την εκπαίδευση των ηγετών.

Ακόμα, άλλοι ερευνητές προσδιόρισαν δύο γενικές πλευρές της ηγετικής συμπεριφοράς, την ηγεσία με επίκεντρο την εργασία και την ηγεσία με επίκεντρο το άτομο, όπου και οι δύο έχουν σημασία στον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

2.2. Συμπεριφορικές Θεωρίες

Η ηγετική συμπεριφορά βασίζεται σε χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Αν και οι ερευνητές συμπεριφοράς επικεντρώνονται στην ίδια τη συμπεριφορά, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι η συμπεριφορά των ηγετών βασίζεται στα ίδια τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τους και στις ικανότητες τους. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα καθώς και η ηγετική συμπεριφορά του ηγέτη, επηρεάζουν άμεσα τη συμπεριφορά και τη σχέση του με τους υπαλλήλους του οργανισμού.

Το φαινόμενο «Πυγμαλίων», βασίζεται στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τις προσδοκίες μέσα από τη συμπεριφορά και την αντιμετώπιση του διευθυντή προς τους εργαζόμενους. Αυτή λοιπόν η αντιμετώπιση με τη σειρά της, καθορίζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφιστάμενων. Η καθοδήγηση και η υπόδειξη σωστής κατεύθυνσης, παραδείγματος χάριν, είναι μια σημαντική μέθοδος αντιμετώπισης για τους μάντζερς.

«Το να δίνεις το παράδειγμα δεν είναι το βασικό μέσο επιρροής κάποιου άλλου. Είναι το μόνο μέσο». Άλμπερτ Αϊνστάιν

Πράγματι, όπως είπε ο επιστήμονας, Άλμπερτ Αϊνστάιν, η σωστή καθοδήγηση πραγματοποιείται και επιτυγχάνεται όταν οι υφιστάμενοι παρατηρούν τη συμπεριφορά του ηγέτη και την αντιγράφουν έχοντας την ως πρότυπο. Την ίδια στιγμή, η συμπεριφορά του ηγέτη βασίζεται στα δικά του χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Συνεπώς, βεβαιώνεται ότι τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά τόσο ενός ηγέτη όσο και των υφιστάμενων του, είναι αλληλένδετα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν και επιδρούν το ένα στο άλλο, παρόλο βέβαια που είναι ευκολότερο κάποιος να μάθει και να αλλάξει τη συμπεριφορά του από τα χαρακτηριστικά του.

Οι μορφές ηγεσίας σαν θεωρία και η μορφή ηγεσίας του Πανεπιστημίου της Αϊόβα, ενδέχεται να είναι ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών, των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών που οι ηγέτες χρησιμοποιούν, καθώς αλληλοεπιδρούν με τους υφιστάμενους τους. Παρά το γεγονός ότι η ηγεσία βασίζεται στα χαρακτηριστικά και στις δεξιότητες, το σημαντικό στοιχείο της αναγνωρίζεται να είναι η συμπεριφορά, το οποίο είναι ένα σχετικά σταθερό μοτίβο που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη. Αυτή η προσέγγιση με βάση την συμπεριφορά μπορεί να αναγνωριστεί σαν ένα αυταρχικό αλλά και δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

2.3. Οι Μορφές Ηγεσίας του Πανεπιστημίου της Αϊόβα

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1930, όπου η θεωρία της ηγεσίας με βάση τη συμπεριφορά, δεν είχε γίνει ακόμη δημοφιλής, ένας από τους πρωτοπόρους στην οργανωτική και εφαρμοσμένη ψυχολογία, ο ψυχολόγος Kurt Lewin και οι συνεργάτες του πραγματοποίησαν μελέτες στο Πανεπιστήμιο της Αϊόβα που είχαν επίκεντρο τις μορφές ηγεσίας.

Οι μελέτες τους προσδιόρισαν τρεις βασικές μορφές ηγεσίας. Η πρώτη μορφή είναι η Αυταρχική Μορφή Ηγεσίας, όπου ο αυταρχικός ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις, διατάζει τους εργαζόμενους του στο τι να κάνουν και τους εποπτεύει στενά. Η δεύτερη μορφή είναι η Δημοκρατική Μορφή Ηγεσίας όπου ο

δημοκρατικός ηγέτης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους του να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, δουλεύει μαζί τους για να καθορίσουν τις εργασίες του καθενός και δεν τους εποπτεύει πολύ στενά. Τέλος, η τρίτη μορφή είναι η «Laissez-faire» («Άσε να πράξουν όπως θέλουν»), όπου ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει καθόλου και επιτρέπει στους υφιστάμενους του να πάρουν μόνοι τους αποφάσεις. Αυτό γίνεται με επιτυχία όταν η ομάδα είναι αρκετά ικανή, έχει κίνητρο και δεν χρειάζονται στενή επιτήρηση. Παρόλα αυτά η συμπεριφορά αυτή μπορεί να προέλθει επειδή ο ηγέτης είναι αργόσχολος ή αφηρημένος και μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία της ηγετικής αυτής μορφής.

Το ηγετικό πρότυπο μπορεί να καθοριστεί ως ένας σταθερός τρόπος συμπεριφοράς τον οποίο ο ηγέτης χρησιμοποιεί στην προσπάθεια του να αυξήσει την επιρροή του, η οποία αποτελεί την ουσία της ηγεσίας.

Έχοντας υπόψη τις ειδικές συνθήκες των συγκεκριμένων καταστάσεων, οι ηγέτες μπορούν να διαλέξουν από ποικίλα πρότυπα. Ο Ralph Stogdill και ο καθηγητής Alvin Coons, έχουν επισημάνει ότι είναι παράλογο να συμπεραίνει κάποιος ότι υπάρχουν μόνο δύο ηγετικά πρότυπα, τα «σχετικά με την εργασία» και τα «σχετικά με τα άτομα», όπως οι πρώιμες θεωρίες είχαν υποστηρίξει (Stogdill και Coons, 1957).

Αντιθέτως, οι πιο πρόσφατες θεωρίες των ερευνητών αναγνωρίζουν ότι αυτά τα δύο ηγετικά πρότυπα δεν εξαντλούν στο μέγιστο βαθμό τη σημασία της ηγετικής μορφής και έχουν επεκτείνει τις προοπτικές τους έτσι ώστε να συμπεριλάβουν μια ποικιλία ηγετικών μορφών, όπου η κάθε μια από αυτές θα μπορούσε να ταιριάζει σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Hersey και Blanchard, 1996, Sparrowe και Liden, 1997, Anand και Liden, 2011).

Αυτό καταλήγει σε μερικά γενικά και σημαντικά σημεία, τα οποία κατευθύνουν τη σύγχρονη σκέψη (Albanese, 1981):

1. Δεν υπάρχει «μια καλύτερη ή πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας». Η πιο αποτελεσματική μορφή εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη, των υφιστάμενων και της κατάστασης.
2. Κανένας διευθυντικός ηγέτης δεν έχει μόνο μια ηγετική μορφή. Οι ηγέτες προσαρμόζουν την απαραίτητη μορφή που χρησιμοποιούν ανάλογα με την κατάσταση και αν και μπορεί να έχουν μια τυπική μορφή δεν χρησιμοποιούν πάντα αυτή.
3. Η ηγετική μορφή είναι μια αλληλένδετη έννοια όπου σύμφωνα με τον Hollander, ο ηγέτης επηρεάζει και επηρεάζεται από τους υφιστάμενους και την κατάσταση (Hollander, 1978).
4. Οι ηγετικές μορφές μπορούν να διδαχθούν. Οι ηγέτες δεν γεννιούνται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο αλλά μπορούν να το καλλιεργήσουν.
5. Πολλές διαφορετικές μορφές ηγεσίας μπορούν να είναι εξίσου αποτελεσματικές σε μία συγκεκριμένη κατάσταση και ομάδα υφιστάμενων.

2.4. Μελέτες των Πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio State

Τα πανεπιστήμια του Ohio State και του Michigan διεξήγαγαν το ίδιο περίπου χρονικό διάστημα, μεταξύ του μέσου της δεκαετίας του 1940 και του μέσου της δεκαετίας του 1950, την έρευνα σχετικά με την ηγεσία. Οι μελέτες αυτές, δεν είχαν ως βάση τις προγενέστερες αυταρχικές και δημοκρατικές μορφές ηγεσίας, αλλά μάλλον επιχείρησαν να ορίσουν τη συμπεριφορά των αποτελεσματικών ηγετών.

Παρόλο που αυτές οι δύο μελέτες χρησιμοποίησαν τον όρο «ηγετική συμπεριφορά» και όχι «μορφή ηγεσίας», οι συμπεριφορές που προσδιορίστηκαν, ονομάζονται σήμερα ως «μορφές ηγεσίας».

2.4.1. Πανεπιστήμιο του Michigan: Συμπεριφορά με Επίκεντρο την Εργασία και Συμπεριφορά με Επίκεντρο τον Εργαζόμενο



Διάγραμμα 2.1. Η έρευνα του Πανεπιστημίου του Michigan ανέδειξε δύο μορφές ηγετικής συμπεριφοράς, αυτή με επίκεντρο την εργασία και αυτή με επίκεντρο τον εργαζόμενο.

Richard L. Daft (2011). Leadership (5th edition). USA: South-Western Cengage Learning

Το ερευνητικό κέντρο του πανεπιστημίου του Michigan, υπό την κύρια διεύθυνση του Rensis Likert, διεξήγαγε μελέτες για να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι ερευνητές εντόπισαν δύο μορφές της ηγετικής συμπεριφοράς, τις οποίες ονόμασαν, «συμπεριφορά με επίκεντρο την εργασία» και «συμπεριφορά με επίκεντρο τον εργαζόμενο», οι οποίες δηλώνουν ότι ένας ηγέτης είναι επικεντρωμένος είτε περισσότερο στην εργασία είτε περισσότερο στους εργαζόμενους του. (Διάγραμμα 2.1.)

Η συμπεριφορά που επικεντρώνεται στην εργασία έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης αναλαμβάνει την ευθύνη για να γίνει η απαιτούμενη εργασία. Ο ηγέτης κατευθύνει στενά τους υφιστάμενους του με ξεκάθαρους ρόλους και στόχους, ενώ ο μάνατζερ τους καθορίζει τι να κάνουν και πώς να το κάνουν με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους.

Η συμπεριφορά που επικεντρώνεται στους εργαζόμενους έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών των εργαζόμενων, παράλληλα με την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ τους. Ο ηγέτης παρουσιάζει μια ευαισθησία απέναντι στους υφιστάμενους του και επικοινωνεί μαζί τους με σκοπό την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, της υποστήριξης, του σεβασμού και φροντίζει παράλληλα για την ευημερία τους.

2.4.2. Πανεπιστήμιο του Ohio: Συμπεριφορά Διάρθρωσης και Εστίασης

Το προσωπικό έρευνας του Πανεπιστημίου του Ohio, υπό την κύρια διεύθυνση του Ralph Stogdill, ξεκίνησε μια μελέτη για να καθορίσει ποιες είναι οι αποτελεσματικές μορφές ηγεσίας. Στην προσπάθεια να μετρηθούν οι μορφές ηγεσίας, αυτοί οι ερευνητές ανέπτυξαν ένα μέσο, γνωστό ως το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της ηγετικής συμπεριφοράς (Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)). Το ερωτηματολόγιο LBDQ είχε 150 παραδείγματα καθορισμένων ηγετικών συμπεριφορών, οι οποίες ξεχώρισαν μέσα από 1.800 λειτουργίες ηγεσίας. Οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονταν τη συμπεριφορά του αρχηγού τους προς αυτούς με δύο ευδιάκριτες διαστάσεις ή μορφές ηγεσίας, τις οποίες τελικά ονόμασαν, Διάρθρωση και Εστίαση.

Η συμπεριφορά διάρθρωσης είναι ουσιαστικά η ίδια με τη μορφή ηγεσίας που έχει επίκεντρο την εργασία και εστιάζεται στην εκπλήρωση της. Αντίθετα, η συμπεριφορά εστίασης είναι ουσιαστικά η ίδια με τη μορφή ηγεσίας που έχει επίκεντρο τον εργαζόμενο και εστιάζεται στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και την ανάπτυξη των μεταξύ τους σχέσεων.



Διάγραμμα 2.2. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Ohio ανέδειξε τέσσερις μορφές ηγεσίας σε δύο διαστάσεις, δομής και εστίασης.

Robert N. Lussier and Christopher F. Achar, (2010) Leadership: Theory, Application, & Skill Development, USA, South-Western Cengage Learning.

Επειδή ένας ηγέτης μπορεί να είναι ψηλά ή χαμηλά στην κλίμακα, για το σκοπό αυτό το Πανεπιστήμιο του Ohio ανέπτυξε τέσσερις μορφές ηγεσίας: την ηγεσία χαμηλού επιπέδου δομής και υψηλού επιπέδου εστίασης, την ηγεσία υψηλού επιπέδου δομής και υψηλού επιπέδου εστίασης, την ηγεσία χαμηλού επιπέδου δομής και χαμηλού επιπέδου εστίασης και την ηγεσία υψηλού επιπέδου δομής και χαμηλού επιπέδου εστίασης.

Ο ηγέτης με συμπεριφορά υψηλού επιπέδου δομής και χαμηλού επιπέδου εστίασης, χρησιμοποιεί επικοινωνίες με μια κατεύθυνση και οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον μάνατζερ. Αντίθετα, ο ηγέτης με την υψηλού επιπέδου εστίασης και χαμηλού επιπέδου δομής, χρησιμοποιεί αμφίδρομες επικοινωνίες και τείνει να μοιράζει τη λήψη αποφάσεων.

Η θεωρία για την ηγεσία η οποία βασίζεται στη συμπεριφορά, δεν τελείωσε στα μέσα της δεκαετίας του 1950 με τις μελέτες των Πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio State. Ο Robert Blake και η Jane Mouton, καθηγητές και ερευνητές του Πανεπιστημίου του Τέξας, ανέπτυξαν το Διοικητικό Δίκτυο. Το εν λόγω δίκτυο το δημοσίευσαν το 1964, το εκσυγχρόνισαν το 1978 και το 1985 και το 1991 έγινε το

ηγετικό Πλέγμα με την Anne Adams McCanse να αντικαθιστά τη Mouton, η οποία πέθανε το 1987. Ο Blake και η Mouton δημοσίευσαν αξιολογικά άρθρα και περίπου 40 βιβλία όπου περιγράφουν τις θεωρίες τους. Η ηγετική θεωρία με βάση την συμπεριφορά συνεχίζει να μελετάται μέχρι σήμερα.

2.5. Το Ηγετικό Πλέγμα (Leadership – Managerial Grid), οι Άξονες του και οι Μορφές Ηγεσίας

Το ηγετικό πλέγμα εφαρμόστηκε από διαφορετικούς ερευνητές, έτσι ώστε να γίνει σωστός σχεδιασμός διοίκησης. Το ηγετικό πλέγμα βασίζεται στις μελέτες του Ohio State και του Michigan, αναφορικά με τις δύο ίδιες πλευρές της ηγεσίας, τις οποίες ο Blake και η Mouton αρχικά ονόμασαν «ενδιαφέρον για την εργασία» και «ενδιαφέρον για τους ανθρώπους».

- Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton



Πίνακας 2.1. Το Διοικητικό πλέγμα των Blake and Mouton στηρίχθηκε στις δύο μορφές ηγετικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τις έρευνες των Πανεπιστημίων του Michigan και Ohio, για να ορίσουν πέντε συνδυασμούς διοικητικών μορφών.

The Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton (1991). Houston: Gulf Publishing Company

Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τα αποτελέσματα και ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους. Κάθε άξονας σχεδιάζεται σε μια κλίμακα ως το 9, στην οποία ο βαθμός 1 αντιπροσωπεύει το ελάχιστο ενδιαφέρον και ο βαθμός 9 αντιπροσωπεύει το μέγιστο ενδιαφέρον.

Μέσω της γραφικής αναπαράστασης βαθμών από τον κάθε άξονα, διάφορες μορφές ηγεσίας μπορούν να διευκρινιστούν. Το ηγετικό πλέγμα αναπαριστά πέντε σημαντικές μορφές ηγεσίας: τη Διοίκηση με προτεραιότητα στο στόχο (9,1), Διοίκηση Ομάδας (1,9), Φτωχή Διοίκηση (1,1), Διοίκηση του εκκρεμούς (5,5) και τη Διοίκηση συνεργασίας (9,9).

2.5.1. Διοίκηση με Προτεραιότητα στο Στόχο (9,1)

Η μορφή διοίκησης με προτεραιότητα στο στόχο 9,1 η οποία δίνει μεγάλη έμφαση στις απαιτήσεις του έργου και της εργασίας και λιγότερη έμφαση στους ανθρώπους, εκτός από το βαθμό όπου οι άνθρωποι αποτελούν τα εργαλεία για να διεκπεραιώσουν την εργασία. Επομένως, δεν δίνεται έμφαση στην επικοινωνία με τους υφιστάμενους, έχοντας ως τον μόνο σκοπό να δοθούν οδηγίες για την εργασία. Αυτή η μορφή ηγεσίας καθοδηγείται από το αποτέλεσμα και οι άνθρωποι θεωρούνται ως εργαλεία για την περάτωση της εργασίας. Ο ηγέτης 9,1 θεωρείται συχνά ως ελεγκτικός, απαιτητικός, σκληροπυρηνικός και συντριπτικός.

2.5.2. Διοίκηση Ομάδας (1,9)

Η μορφή ηγεσίας 1,9 εκφράζει μικρό ενδιαφέρον για την εκπλήρωση εργασιών και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Μη δίνοντας έμφαση στην παραγωγή, οι ηγέτες 1,9 τονίζουν τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα των υφιστάμενων, βεβαιώνοντας ότι οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες τους πληρούνται. Οι ηγέτες της μορφής αυτής προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα με το να είναι ευχάριστοι, πρόθυμοι να βοηθήσουν, παρηγορητικοί και να μην προκαλούνται διαμάχες στο χώρο εργασίας.

2.5.3. Φτωχή Διοίκηση (1,1)

Η μορφή ηγεσίας 1,1 είναι η αντιπροσωπευτική ηγεσία ενός ηγέτη που δεν ενδιαφέρεται ούτε για τον στόχο της εργασίας, ούτε για τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά δρα με εσωστρέφεια και χωρίς να εμπλέκεται. Ο ηγέτης 1,1 έχει ελάχιστη επαφή με τους υφιστάμενους του και μπορεί να χαρακτηριστεί ως αδιάφορος, ασαφής ως προς τις προθέσεις και τις φιλοδοξίες του, υποτακτικός και απαθής.

2.5.4. Διοίκηση του Εκκρεμούς (Μέση Οδός) (5, 5)

Η διοίκηση που ακολουθεί τη μέση οδό είναι η μορφή ηγεσίας 5,5 η οποία περιγράφει ηγέτες που είναι συμβιβαστικοί, που έχουν μερικό ενδιαφέρον για την εργασία και μερικό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους που κάνουν την εργασία. Οι ηγέτες αυτοί βρίσκουν μια ισορροπία μεταξύ του να λαμβάνουν υπόψη τους υφιστάμενους τους και να συνεχίζουν να δίνουν έμφαση στις απαιτήσεις της δουλειάς.

Αυτός ο συμβιβαστικός τους τρόπος ηγεσίας, αφήνει στην άκρη μερικώς την πίεση για παραγωγή και μερικώς την προσοχή στις ανάγκες των εργαζόμενων. Δηλαδή, για να φτάσει σε μια ισορροπία ο ηγέτης 5,5 αποφεύγει τη διαμάχη και δίνει έμφαση στα μέτρια επίπεδα παραγωγής και διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτός ο τύπος ηγέτη συχνά περιγράφεται ως κάποιος που μεσολαβεί σε κρίσεις, προτιμά το μεσαίο έδαφος, τις χαλαρές διαφωνίες και «καταπίνει» πεποιθήσεις, ενδιαφερόμενος για την πρόοδο.

2.5.5. Διοίκηση Συνεργασίας (9, 9)

Η διοίκηση συνεργασίας είναι η μορφή ηγεσίας 9,9 στην οποία δίνεται σημαντική έμφαση και στις εργασίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Πρωθεί ένα υψηλό βαθμό συμμετοχής και ομαδικής εργασίας μέσα στον οργανισμό και ικανοποιεί μια βασική ανάγκη στους εργαζόμενους, να εμπλέκονται και να είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Οι ακόλουθες φράσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να περιγραφεί ο ηγέτης 9,9: «προκαλεί τη συμμετοχή, δρα αποφασιστικά, θέτει τα ζητήματα ανοιχτά, κάνει τις προτεραιότητες ξεκάθαρες, πιέζει για τα αποτελέσματα, συμπεριφέρεται ανοιχτόμυαλα και απολαμβάνει και ευχαρισιέται την εργασία».

Σε προηγούμενη επισκόπηση των ηγετικών προτύπων, η βασική ιδέα είναι ότι κάθε πρότυπο οδηγεί σε διαφορετικές συνέπειες συμπεριφοράς μεταξύ των υφιστάμενων. Το καλύτερο πρότυπο ηγεσίας εξαρτάται από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται. Αν το κριτήριο είναι η παραγωγικότητα, τότε οποιοδήποτε από τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικό. Αν το κριτήριο είναι η ελευθερία της ομάδας, τότε τα πιο δημοκρατικά πρότυπα είναι αποτελεσματικά. Τέλος, αν η γρήγορη λήψη αποφάσεων είναι το κριτήριο, τα πρότυπα που μεγιστοποιούν την εξουσία του ηγέτη είναι τα καλύτερα.

Ως εκ τούτου, η αξία του προτύπου ηγεσίας αξιολογείται από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο μάνατζερ μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικά πρότυπα, ανάλογα με την κατάσταση, αλλά έχει μια τάση να ευνοεί ένα μόνο πρότυπο περισσότερο από τα άλλα. Μερικές από τις «ταμπέλες» που χρησιμοποιούνται αναφορικά με συγκεκριμένα πρότυπα είναι: καθοδηγητικό, διαπραγματευτικό, συμβουλευτικό, συμμετοχικό και αντιπροσωπευτικό.

Η βασική ιδέα σχετικά με τα ηγετικά πρότυπα είναι ότι διαφορετικά πρότυπα οδηγούν σε διαφορετικές συνέπειες συμπεριφοράς. Δεν υπάρχει κανένα ιδανικό πρότυπο που να είναι το καλύτερο σε όλες τις καταστάσεις. Οι διάφορες προσεγγίσεις στη μελέτη των ηγετικών προτύπων, ξεκινώντας από την απλή θεωρία των χαρακτηριστικών και προχωρώντας σε όλο και πιο σύνθετες και περίπλοκες μορφές ηγεσίας, όπως η μορφή διαδρομή-στόχος, η μορφή ηγέτης-συμμετοχή, όπως επίσης και οι προσπάθειες που έγιναν για να καθοριστούν οι περιστασιακοί παράγοντες, οδήγησαν σε μεγαλύτερη ικανότητα καλύτερης εξήγησης και πρόβλεψης της συμπεριφοράς.

Τις τελευταίες δεκαετίες έγιναν πολλά βήματα προς την πρόβλεψη του πιο αποτελεσματικού ηγετικού προτύπου και των συνθηκών, κάτω από τις οποίες κάθε πρότυπο ηγεσίας θα μπορούσε να ταιριάζει σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Αν και αναμένεται να γίνει περαιτέρω πρόοδος όσον αφορά τις ηγετικές μορφές, τα «προσανατολισμένα προς την εργασία» και «προσανατολισμένα προς τους ανθρώπους» πρότυπα φαίνεται να συνεχίζουν να θεωρούνται ως οι καλύτεροι οδηγοί για την ικανοποίηση των εργαζόμενων, την υψηλή απόδοση και το καλύτερο αποτέλεσμα.

2.6. Θεωρίες των Ενδεχομένων Περιπτώσεων (Contingency theories)

Μια κλασική προσέγγιση που ανέπτυξε τη σημαντικότητα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και δεκαετίας του 1980 είναι η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων. Η θεωρία αυτή ενδέχεται να τονίσει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την αλληλεπίδραση που έχουν δύο παράγοντες: του παράγοντα των χαρακτηριστικών ή της συμπεριφοράς του ηγέτη, των κινήτρων και των προσδοκιών του, με τους περιστασιακούς παράγοντες που περικλείουν μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Παρά το γεγονός ότι πολλές προσεγγίσεις αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, θα μπορούσαν να ονομαστούν θεωρίες των ενδεχόμενων περιπτώσεων, η πιο ευρέως αναγνωρισμένη προσέγγιση που αναπτύχθηκε το 1960 είναι αυτή του Fred Fiedler (1964, 1967; Fiedler & Garcia, 1987). Σύμφωνα με τον ερευνητή και ψυχολόγο στη διοίκηση επιχειρήσεων, η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων είναι μια θεωρία «ταιριάματος του ηγέτη» η οποία προσπαθεί να ταιριάζει τους ηγέτες με τις κατάλληλες καταστάσεις (Fiedler & Chemers, 1974).

Δηλαδή, αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο που έχει το είδος της κατάστασης μέσω της διασύνδεσης της με τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά τα οποία φέρουν ουσιαστικά αποτελέσματα. Λέγεται θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων, επειδή υποδηλώνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το πόσο καλά το πρότυπο του ταιριάζει με το περιβάλλον και το είδος της κατάστασης. Για να γίνει κατανοητή η απόδοση των ηγετών, είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι

καταστάσεις μέσα στις οποίες γρούνται. Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από το «ταίριασμα» του πρότυπου ενός ηγέτη με το κατάλληλο περιβάλλον.

Ο Fiedler ανέπτυξε τη θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων, μελετώντας τα πρότυπα πολλών διαφορετικών ηγετών που εργάζονταν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, κυρίως σε στρατιωτικούς οργανισμούς. Εξέτασε τα πρότυπα των ηγετών, τις καταστάσεις στις οποίες εργάζονταν και το αν η μορφή ηγεσίας τους ήταν αποτελεσματική. Αφού ανέλυσαν τα πρότυπα εκατοντάδων ηγετών, και καλά και κακά, ο Fiedler και οι συνεργάτες του ήταν σε θέση να κάνουν γενικεύσεις. Αυτές, είχαν σαν βάση την εμπειρία σχετικά με το ποια πρότυπα ηγεσίας ήταν τα καλύτερα και ποια ήταν τα χειρότερα για ένα συγκεκριμένο περιβάλλον ενός οργανισμού.

Συνοψίζοντας, η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων ενδιαφέρεται για τα πρότυπα και τις καταστάσεις και παρέχει το πλαίσιο ώστε να ταιριάζουν αποτελεσματικά ο ηγέτης και η κατάσταση.

Μέσα στο πλαίσιο της, τα πρότυπα ηγεσίας περιγράφονται ως πρότυπα με κίνητρο την εργασία ή τις σχέσεις. Οι ηγέτες με κίνητρο την εργασία ενδιαφέρονται πρωτίστως για την επίτευξη ενός στόχου, ενώ οι ηγέτες με κίνητρο τον άνθρωπο ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη στενών διαπροσωπικών σχέσεων.

Για να καταγράψει αυτά τα πρότυπα των ηγετών, ο Fiedler ανέπτυξε την κλίμακα του Λιγότερο Προτιμώμενου Συνεργάτη (LPC: Least Preferred Coworker). Οι ηγέτες που πετυχαίνουν υψηλές επιδόσεις στην κλίμακα αυτή, περιγράφονται ως ηγέτες που έχουν κίνητρο τον άνθρωπο ενώ αυτοί που πετυχαίνουν χαμηλές επιδόσεις στην κλίμακα, χαρακτηρίζονται ως ηγέτες που έχουν κίνητρο την εργασία.

Η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων προτείνει ότι οι καταστάσεις μπορούν να χαρακτηριστούν βάση τριών παραγόντων: τις σχέσεις ηγέτη-μελών (υφιστάμενων), τη δομή των εργασιών (του στόχου εργασίας) και τη θέση ισχύος.

Οι σχέσεις ηγέτη-υφιστάμενων συμπεριλαμβάνουν το περιβάλλον που περικλείει την ομάδα και το βαθμό της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και της έλξης που οι υφιστάμενοι αισθάνονται για τον ηγέτη τους.

Επομένως, αν το περιβάλλον της ομάδας είναι θετικό και εμπνέει εμπιστοσύνη, ευχαρίστηση και συμφωνία μέσω συνεργασίας με τον ηγέτη, η σχέση ηγέτη-υφιστάμενων ορίζεται ως καλή. Από την άλλη πλευρά, αν το περιβάλλον είναι αρνητικό, εχθρικό και υπάρχουν προστριβές μέσα στην ομάδα, η σχέση ηγέτη-μελών ορίζεται ως φτωχή (κακή).

Ο δεύτερος παράγοντας ο οποίος σχετίζεται με την κατάσταση και δομή εργασιών, είναι ο βαθμός στον οποίο οι απαιτήσεις μιας εργασίας είναι σαφείς και ξεκάθαρες. Οι εργασίες που είναι ολοκληρωτικά δομημένες τείνουν να δίνουν περισσότερο έλεγχο στον ηγέτη, ενώ οι αόριστες και ασαφείς εργασίες μειώνουν τον έλεγχο και την επιρροή του ηγέτη.

Μια εργασία θεωρείται δομημένη όταν (α) οι απαιτήσεις της εργασίας δηλώνονται με σαφήνεια και είναι γνώριμες από τα άτομα από τα οποία απαιτείται η διεκπεραίωση τους, (β) η διαδρομή προς την ολοκλήρωση της εργασίας έχει ορισμένες μόνο εναλλακτικές, (γ) η ολοκλήρωση της εργασίας μπορεί να επιδειχθεί ξεκάθαρα και (δ) όταν υπάρχει περιορισμένος αριθμός σωστών λύσεων για την διεκπεραίωση της εργασίας. Πιο κάτω αναφέρονται δύο σημαντικά παραδείγματα σχετικά με μια εξαιρετικά δομημένη και σαφή εργασία και μια εξαιρετικά αδόμητη και ασαφή εργασία, με σκοπό να γίνει αντιληπτή η διαφορά ανάμεσα τους.

Ένα παράδειγμα μιας δομημένης εργασίας είναι η συντήρηση μιας μηχανής. Οι κανόνες για να γίνει η εργασία αυτή αναφέρονται ξεκάθαρα και με σαφήνεια στους εργαζόμενους. Υπάρχει μόνο ένας συγκεκριμένος τρόπος για να γίνει, μπορεί να ελεγχθεί ο τρόπος που έγινε και αν έχει γίνει σωστά μπορεί επίσης να προσδιοριστεί εύκολα.

Ένα παράδειγμα, μιας αδόμητης εργασίας είναι η εργασία για να διεξαχθεί ένας έρανος για μια τοπική εθελοντική οργάνωση. Για την πραγματοποίηση ενός εράνου δεν υπάρχει ένα σύνολο κανόνων για να ακολουθηθούν τα μέλη της ομάδας, δεν υπάρχει ένας μοναδικός ιδανικός τρόπος για να γίνει, άρα υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί τρόποι για να γίνει και δεν μπορεί κανείς να ελέγξει την ορθότητα του τρόπου με τον οποίο έχει γίνει.

Το τρίτο χαρακτηριστικό των καταστάσεων, είναι η θέση ισχύος, όπου ορίζεται ως ο βαθμός της εξουσίας που έχει ένας ηγέτης να επιβραβεύει ή να τιμωρεί τους υφιστάμενους του. Η θέση ισχύος, περιλαμβάνει τη νόμιμη εξουσία που έχουν τα άτομα, ως αποτέλεσμα της θέσης που κατέχουν σε ένα οργανισμό. Η θέση ισχύος θεωρείται ισχυρή, αν ένα άτομο έχει την εξουσία να προσλαμβάνει και να απολύει ή να δίνει προαγωγές και αυξήσεις μισθών, ενώ θεωρείται αδύναμη, αν ένα άτομο δεν έχει την εξουσία να κάνει αυτά τα πράγματα.

Μαζί, οι τρεις αυτοί παράγοντες, καθορίζουν το πόσο ευνοϊκές είναι οι διάφορες καταστάσεις στους οργανισμούς. Οι καταστάσεις που βαθμολογούνται ως οι πιο ευνοϊκές είναι αυτές που περιλαμβάνουν καλές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου, καθορισμένα και ξεκάθαρα καθήκοντα και δυνατή θέση ισχύος του ηγέτη.

Αντίθετα, καταστάσεις που βαθμολογούνται ως οι λιγότερο ευνοϊκές, περιλαμβάνουν κακές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου, ασαφή καθήκοντα και αδύναμη θέση ισχύος του ηγέτη. Οι καταστάσεις που βαθμολογούνται ως μέτρια ευνοϊκές βρίσκονται μεταξύ αυτών των δύο άκρων.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας η οποία αφορά τη θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων, επιβεβαιώνεται ότι ορισμένα πρότυπα ηγεσίας είναι αποτελεσματικά κάτω από συγκεκριμένες καταστάσεις. Τα άτομα που έχουν ως κίνητρο την εργασία (χαμηλή βαθμολογία LPC) θα είναι αποτελεσματικοί τόσο σε πολύ ευνοϊκές όσο και σε πολύ δυσμενείς καταστάσεις. Δηλαδή, θα μπορούν να ανταπεξέλθουν, είτε σε καταστάσεις που κυλούν πολύ ομαλά, είτε σε καταστάσεις που είναι εκτός του ελέγχου τους.

Από την άλλη, τα άτομα που έχουν ως κίνητρο τον άνθρωπο (υψηλή βαθμολογία LPC) είναι αποτελεσματικοί σε μέτρια ευνοϊκές καταστάσεις, δηλαδή σε καταστάσεις στις οποίες αφετέρου υπάρχει κάποια βεβαιότητα, αφενός όμως τα πράγματα δεν είναι ούτε πλήρως υπό τον έλεγχο τους, ούτε εντελώς έξω από τον έλεγχο τους.

Δεν είναι απολύτως σαφής ο λόγος για τον οποίο οι ηγέτες με υψηλές βαθμολογίες LPC είναι αποτελεσματικοί σε μέτρια ευνοϊκές καταστάσεις ή ο λόγος για τον οποίο οι ηγέτες με χαμηλές βαθμολογίες LPC είναι αποτελεσματικοί και σε πολύ θετικές και σε πολύ δυσμενείς καταστάσεις. Η ερμηνεία της θεωρίας από τον Fiedler το 1995 έρχεται να προσθέσει έναν βαθμό σαφήνειας σε αυτό το θέμα.

Ο ερευνητής παρουσιάζει τον ακόλουθο συλλογισμό, κατά τον οποίο δίνεται μια εξήγηση στο γιατί οι ηγέτες που εργάζονται στη "λανθασμένη", δηλαδή ακατάλληλη κατάσταση, δεν είναι αποτελεσματικοί. Ένας ηγέτης, του οποίου το πρότυπο LPC δεν ταιριάζει με μια συγκεκριμένη κατάσταση, βιώνει πίεση και άγχος εμποδίζοντας την ικανότητα θετικού αποτελέσματος. Επίσης κάτω υπό πίεση, ο ηγέτης επανέρχεται στους λιγότερο ώριμους τρόπους χειρισμού που είχε μάθει κατά την πρώιμη ανάπτυξη του

και τέλος το λιγότερο ώριμο πρότυπο χειρισμού του ηγέτη οδηγεί σε κακή λήψη αποφάσεων, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα εργασίας.

Παρά το γεγονός ότι μπορούν να υπάρξουν διάφορες ερμηνείες της θεωρίας των ενδεχόμενων περιπτώσεων, οι ερευνητές εξακολουθούν να είναι ασαφείς σχετικά με τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας της θεωρίας αυτής.

Με τη μέτρηση του αποτελέσματος LPC ενός ηγέτη και την ανάλυση των τριών μεταβλητών που σχετίζονται με την κατάσταση, μπορεί κανείς να προβλέψει αν ο ηγέτης πρόκειται να είναι αποτελεσματικός σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Η σχέση μεταξύ του πρότυπου ενός ηγέτη και διαφόρων ειδών καταστάσεων απεικονίζεται παρακάτω. Η αναπαράσταση στο σχήμα γίνεται καλύτερα κατανοητή με την ερμηνεία των γραμμών από πάνω προς τα κάτω. Για παράδειγμα, μια κατάσταση που έχει καλές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων μελών, καλή δομημένη εργασία και δυνατή θέση ισχύος θα βρίσκεται στην κατηγορία 1 πρότυπων ηγεσίας, που προτιμώνται περισσότερο.

Σχέσεις Ηγέτη - Υπαλλήλου	Καλές Σχέσεις				Φτωχές Σχέσεις			
	Υψηλή Δομή		Χαμηλή Δομή		Υψηλή Δομή		Χαμηλή Δομή	
	Δυνατή θέση	Αδύνατη θέση	Δυνατή θέση	Αδύνατη θέση	Δυνατή θέση	Αδύνατη θέση	Δυνατή θέση	Αδύνατη θέση
Δομή Εργασίας								
Δυναμική Θέσης								
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Χαμηλό Αποτέλεσμα LPC				Υψηλό Αποτέλεσμα LPC			Χαμηλό Αποτέλεσμα LPC
	Μεσαίο Αποτέλεσμα LPC							

Πίνακας 2.2. Η κλίμακα LPC είναι ένα εργαλείο πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Εναλλακτικά, μια κατάσταση που έχει κακές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων μελών, αδόμητη εργασία και αδύναμη θέση ισχύος, θα βρίσκεται στην κατηγορία 8 του πρότυπου ηγεσίας. Επομένως, αξιολογώντας τις τρεις μεταβλητές, μπορεί κανείς να τοποθετήσει οποιοδήποτε οργανωτικό πλαίσιο σε μια από τις οκτώ κατηγορίες που απεικονίζονται στο πιο πάνω σχήμα.

Μόλις καθοριστεί η φύση και το είδος της κατάστασης, η σύνδεση μεταξύ της μορφής του ηγέτη και της κατάστασης μπορεί να αξιολογηθεί. Το σχήμα υποδεικνύει ότι οι ηγέτες με χαμηλό αποτέλεσμα LPC είναι αποτελεσματικοί στις κατηγορίες 1, 2, 3 και 8, οι ηγέτες με υψηλά αποτελέσματα LPC είναι αποτελεσματικοί στις κατηγορίες 4, 5, 6 και 7, ενώ τα μεσαία σκορ LPC είναι αποτελεσματικά στις κατηγορίες 1, 2 και 3. Αν το πρότυπο ενός ηγέτη ταιριάζει με την κατάλληλη κατηγορία τότε ο ηγέτης καθίσταται αποτελεσματικός, ενώ αν το πρότυπο ενός ηγέτη δεν ταιριάζει με την κατηγορία, ο ηγέτης δεν θα είναι αποτελεσματικός.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων, τονίζει ότι οι ηγέτες δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί σε όλες τις περιπτώσεις. Εάν η μορφή του ηγέτη ταιριάζει καλά με την κατάσταση στην οποία εργάζεται, θα επιτύχει στη δουλειά του και θα επιτευχθεί ένα σωστό και καλό αποτέλεσμα. Εάν όμως η μορφή του ηγέτη δεν ταιριάζει καλά με την κατάσταση, μάλλον το αποτέλεσμα

δεν θα είναι θετικό, ούτε σωστά ανταποκρινόμενο στις απαιτήσεις και ο ηγέτης θα επιφέρει την αποτυχία.

2.7. Γνωστική Επανάσταση

Η γνωστική επανάσταση στη ψυχολογία έχει σχηματίσει τις σύγχρονες μελέτες περί ηγεσίας. Οι γνωστικές θεωρίες δίνουν έμφαση στο ρόλο της γνωστικής διαμεσολάβησης ο οποίος επηρεάζει τις πιθανότητες που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ των ηγετών και των υφιστάμενων τους.

Οι Pratch και Jacobowitz (1997), υποστηρίζουν ότι αυτό που τα άτομα συνειδητά βιώνουν και οι τρόποι με τους οποίους το βιώνουν, υπόκεινται στην προκατάληψη των σιωπηρών πεποιθήσεων, εικασιών και αντιλήψεων για τον κόσμο. Επίσης, ένα μεγάλο κομμάτι των ερευνών, σύμφωνα με τους καθηγητές βιομηχανικής και οργανωτικής ψυχολογίας Binning, Zaba και Whattam, αφορά την υποθετική άποψη ότι οι διαπροσωπικές πράξεις και κρίσεις είναι συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο τα γεγονότα ερμηνεύονται από τους ηγέτες και τους υφιστάμενους τους (Binning, Zaba & Whattam, 1986; Lord, 1985).

Η γνωστική ψυχολογία υπήρξε σημαντικός ρόλος στις πρόσφατες ταξινομήσεις των διαχειριστικών δεξιοτήτων και καθηκόντων (Carroll & Gillen, 1987; Cox & Cooper, 1988; Whitley, 1989).

Όροι όπως σχήματα, σενάρια, και δομές γνώσης, έχουν χρησιμοποιηθεί για αναφορά στην βαρύτητα των προτύπων της πνευματικής δραστηριότητας που επηρεάζουν το πώς οι μάνατζερ ερμηνεύουν τα εσωτερικά και εξωτερικά ερεθίσματα και πως αυτές οι πληροφορίες μετατρέπονται σε πράξεις. Για παράδειγμα, ο Herbert Simon, γνωστός πολιτικός-επιστήμονας και ψυχολόγος, υποστήριξε ότι οι εποικοδομητικές, προσανατολισμένες προς την πραγματικότητα, συνήθειες επίλυσης προβλημάτων, ίσως είναι βασικά συστατικά της αποτελεσματικότητας ενός εκτελεστικού ηγέτη (Simon, 1987).

Τα τελευταία χρόνια, οι Rabindra Kanungo και Sasi Misra, καθηγητές οργανωτικής συμπεριφοράς και ψυχολογίας, αντιλήφθηκαν τις βασικές ικανότητες των επιτυχημένων μάνατζερ, όπως αυτές αποτυπώνονται στις «γνωστικές προσαρμοστικές αντιδράσεις αυτοελέγχου» του ατόμου (Kanungo και Misra, 1992). Τέτοιες προσαρμοστικές αντιδράσεις ρυθμίζουν, σε πολλούς διαφορετικούς τομείς της ατομικής λειτουργίας, τις γνωστικές πεποιθήσεις και προσδοκίες, τις συναισθηματικές αντιδράσεις και τις προθέσεις που μπορεί να εμποδίζουν την επιτυχία του μάνατζερ.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, εμφανίστηκε η σχετικά αναπτυσσόμενη βιβλιογραφία με τις υποκείμενες γνωστικές ικανότητες των ηγετών και των μάνατζερ. Η έρευνα αυτή είναι μεγάλης σημασίας, επειδή για πρώτη φορά μετά από τις μελέτες σχετικά με τα χαρακτηριστικά, οι ερευνητές ξεκίνησαν να μελετούν τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός ηγέτη σε διάφορες καταστάσεις και περιβάλλοντα. Οι μελέτες περί ηγεσίας εισήλθαν σε μια δεύτερη εποχή σχετικά με τα χαρακτηριστικά.

2.8. Άλλες Θεωρίες των Ενδεχομένων Περιπτώσεων

Αν και η θεωρία LPC είναι η πιο ευρέως μελετημένη θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων, τρεις επίσης αξιόλογες θεωρίες αναφέρονται πιο κάτω: η Περιστασιακή Ηγετική Θεωρία (Situational Leadership Theory (SLT)), η Θεωρία «Διαδρομή-Στόχος» (Path-Goal Theory) και Το Μοντέλο Συμμετοχής του Ηγέτη (Leader-Participation Model).

2.9. Περιστασιακή Ηγετική Θεωρία (Situational Leadership Theory (SLT))

Η θεωρία της ηγεσίας αυτής, σχετίζεται με την υπάρχουσα κατάσταση και εστιάζεται στους υφιστάμενους. Κατά την θεωρία αυτή, η επιτυχημένη ηγεσία εξαρτάται από την επιλογή της σωστής ηγετικής μορφής, που εξαρτάται από την ετοιμότητα των υφιστάμενων ή από το βαθμό στον οποίο είναι πρόθυμοι και ικανοί να διεκπεραιώσουν μια συγκεκριμένη εργασία.

Ο ηγέτης πρέπει να επιλέξει με βάση την ετοιμότητα των υφιστάμενων, μια από τις τέσσερις συμπεριφορές. Αν οι υφιστάμενοι είναι ανίκανοι και απρόθυμοι να εκτελέσουν μια εργασία, τότε ο ηγέτης πρέπει να δώσει σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες. Αν είναι ανίκανοι και πρόθυμοι, τότε ο ηγέτης πρέπει να επιδείξει ισχυρό προσανατολισμό προς την εργασία για να αντισταθμίσει την έλλειψη ικανοτήτων των υφιστάμενων και ισχυρό προσανατολισμό ως προς τις διαπροσωπικές τους σχέσεις για να καταφέρει να ακολουθήσουν (buy into) τις επιθυμίες του. Αν είναι ικανοί αλλά απρόθυμοι, τότε ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιήσει μια μορφή υποστήριξης και συμμετοχής. Τέλος, αν είναι ικανοί και πρόθυμοι, τότε ο ηγέτης δεν χρειάζεται να κάνει πολλά.

Η θεωρία που σχετίζεται με την κατάσταση έχει ενστικτώδη απήχηση. Αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των υφιστάμενων και βασίζεται στη λογική ότι οι ηγέτες είναι ικανοί να αντισταθμίσουν για την περιορισμένη τους ικανότητα και τα περιορισμένα τους κίνητρα.

Ωστόσο, οι ερευνητικές προσπάθειες που έγιναν για να ελεγχθεί και να υποστηριχθεί η θεωρία αυτή, ήταν γενικά απογοητευτικές. Πιθανές εξηγήσεις για αυτό, περιλαμβάνουν τις εσωτερικές ασάφειες και ασυνέπειες στο ίδιο το μοντέλο, καθώς και προβλήματα με τη μεθοδολογία της έρευνας στις δοκιμές του μοντέλου. Έτσι, παρά την ενστικτώδη απήχηση και τη μεγάλη δημοτικότητα της θεωρίας, προς το παρόν κάθε επικύρωση της θα πρέπει να είναι επιφυλακτική.

2.10. Θεωρία «Διαδρομή-Στόχος» (Path-Goal Theory)

Η θεωρία «Διαδρομή-Στόχος», αναπτύχθηκε από τον Robert House και αποσπά στοιχεία από την έρευνα της ηγεσίας του Πανεπιστημίου του Ohio. Η θεωρία αυτή περιγράφει ότι είναι υποχρέωση του ηγέτη να παρέχει στους υφιστάμενους του τις πληροφορίες, την υποστήριξη, ή άλλα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη των στόχων τους.

Σύμφωνα με τον όρο «διαδρομή-στόχος», δηλώνεται ότι οι πετυχημένοι ηγέτες διευκρινίζουν τη διαδρομή που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι τους έτσι ώστε να κάνει το ταξίδι τους πιο εύκολο μειώνοντας τα εμπόδια και να τους βοηθήσουν να φτάσουν στους εργασιακούς τους στόχους.

Επομένως, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το αν ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι καθοδηγητικός, υποστηρικτικός ή αν θα πρέπει να επιδείξει κάποια άλλη συμπεριφορά, εξαρτάται από την πλήρη ανάλυση της κατάστασης. Αυτό προβλέπει ότι η καθοδηγητική ηγεσία, όταν οι εργασίες είναι ασαφείς ή αγχωτικές, αποφέρει καλύτερη ικανοποίηση από ότι όταν είναι εξαιρετικά δομημένες και πολύ καλά σχεδιασμένες. Προβλέπει επίσης, ότι η υποστηρικτική ηγεσία οδηγεί σε υψηλές αποδόσεις και αποτελέσματα όταν οι εργαζόμενοι εκτελούν δομημένες εργασίες και τέλος ότι η καθοδηγητική ηγεσία είναι πιθανό να θεωρηθεί ως περιττή από τους εργαζόμενους που κατέχουν υψηλή ικανότητα ή αξιοσημείωτη εμπειρία.

Οι δοκιμές σχετικά με τη θεωρία «διαδρομή-στόχος» δεν ήταν εύκολες. Μια ανασκόπηση των στοιχείων που βρέθηκαν, εισήγαγε μεταξύ άλλων, την υποστήριξη της πρότασης ότι η άρση των εμποδίων είναι

ένα συστατικό της πετυχημένης ηγεσίας. Μια άλλη ανασκόπηση, βρήκε την έλλειψη της υποστήριξης, «συγκλονιστική και απογοητευτική». Άλλοι υποστηρίζουν ότι επαρκή πειράματα της θεωρίας δεν έχουν ακόμη διεξαχθεί. Έτσι, η ετυμολογία του τι εστί θεωρία «διαδρομή-στόχος» δεν έχει ακόμη καθοριστεί λόγω της περιπλοκότητας της να εξεταστεί, όπου και μπορεί να παραμείνει έτσι για κάποιο χρονικό διάστημα.

Σε μια μελέτη με 162 εργαζόμενους σε έναν οργανισμό που επεξεργάζεται έγγραφα, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ευσυνειδησία των εργαζόμενων σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης μόνο όταν οι προϊστάμενοι θέτουν στόχους και καθορισμένους ρόλους, αρμοδιότητες και προτεραιότητες. (A. E. Colbert and L. A. Witt, 2009) Άλλες έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι η ηγεσία που εστιάζει στο στόχο, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης για τους υφιστάμενους που έχουν χαμηλά επίπεδα ευσυνειδησίας και συναισθηματικής σταθερότητας. (S. J. Perry, L. A. Witt, 2010, 1145-1153) Αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι οι ηγέτες που θέτουν στόχους δίνουν τη δυνατότητα στους ευσυνείδητους υφιστάμενους να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις ενώ μπορεί να προκαλέσουν άγχος σε αυτούς που δεν είναι αρκετά ευσυνείδητοι.

2.11. Το Μοντέλο Συμμετοχής του Ηγέτη (Leader-Participation Model)

Η τελευταία θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων που αξίζει να σημειωθεί, υποστηρίζει ότι ο τρόπος που ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις είναι εξίσου σημαντικός με το τι έχει αποφασίσει. Ο καθηγητής Victor Vroom, αρχικά συνεργάστηκε με τον ερευνητή Phillip Yetton και στη συνέχεια με τον καθηγητή διοίκησης επιχειρήσεων, Arthur Jago με σκοπό να δημιουργήσουν το πρότυπο συμμετοχής του ηγέτη που αφορά τη συμπεριφορά και τη συμμετοχή του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων (Vroom-Yetton contingency model) (V. H. Vroom and P. W. Yetton, 1973)

Όπως και στη θεωρία «διαδρομή-στόχος», δηλώνεται ότι η συμπεριφορά του ηγέτη πρέπει να ρυθμιστεί έτσι ώστε να αντανakλά τη δομή των εργασιών. Το πρότυπο είναι κανονιστικό και παρέχει ένα «δέντρο απόφασης» από επτά πιθανότητες και πέντε ηγετικές μορφές για τον καθορισμό του τύπου και του βαθμού της συμμετοχής στη διαδικασία λήψεων αποφάσεων. Τα πειράματα της έρευνας, τόσο για το πρωτότυπο όσο και για το αναθεωρημένο μοντέλο συμμετοχής του ηγέτη, δεν ήταν ενθαρρυντικά, αν και το αναθεωρημένο μοντέλο βαθμολογείται με υψηλότερη αποτελεσματικότητα από ότι το πρωτότυπο. (R. H. G. Field, 1998) Η κριτική επικεντρώνεται στην πολυπλοκότητα του μοντέλου και τις μεταβλητές που παραβλέπει. (House and Aditya)

Οι Vroom και Jago, ανέπτυξαν ένα ηλεκτρονικό πρόγραμμα υπολογιστή για την καθοδήγηση των μάνατζερ σε όλους τους κλάδους αποφάσεων στο αναθεωρημένο μοντέλο. Παρόλα αυτά, δεν είναι αναμενόμενο από μέρους τους ότι θα λάβουν υπόψη τους, δώδεκα μεταβλητές πιθανότητας, οκτώ τύπους προβλημάτων και πέντε μορφές ηγεσίας, για να μπορέσουν να επιλέξουν την απαραίτητη διαδικασία για λήψη αποφάσεων σχετικά με ένα πρόβλημα.

Η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων έχει πολλές εφαρμογές στον οργανωτικό τομέα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απαντήσει σε ένα πλήθος ερωτημάτων σχετικά με την ηγεσία των ατόμων σε διάφορους τύπους οργανισμών. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει γιατί ένα άτομο είναι αναποτελεσματικό σε μια συγκεκριμένη θέση, παρόλο που το άτομο είναι ένας ευσυνείδητος, πιστός και εργατικός μάνατζερ.

Επιπλέον, η θεωρία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλέψει εάν ένα άτομο που έχει εργαστεί καλά σε μια θέση ενός οργανισμού θα είναι εξίσου αποτελεσματικό, εάν μετακινηθεί σε μια εντελώς διαφορετική θέση στην ίδια εταιρεία. Επιπλέον, η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων, μπορεί να οδηγήσει στις αλλαγές που η ανώτερη διοίκηση θα ήθελε να είχε κάνει σε μια χαμηλότερη θέση, ώστε

να εξασφαλιστεί ένα καλό «ταίριασμα» ανάμεσα στον υπάρχοντα μάνατζερ και ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας. Αυτοί είναι μόνο μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να εφαρμοστεί η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων στις ρυθμίσεις ενός οργανισμού.

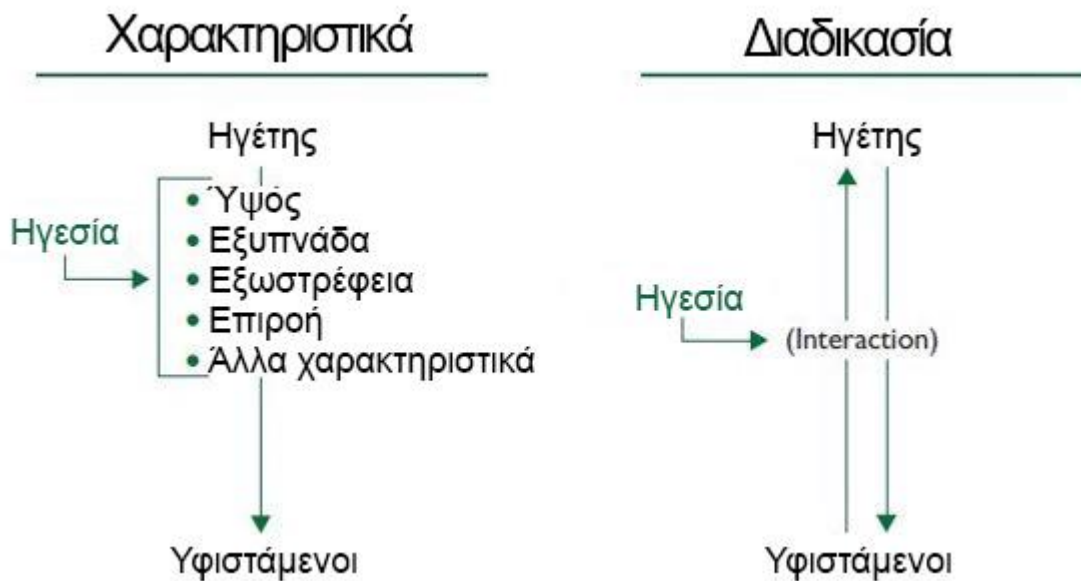
2.12. Ηγεσία Βασισμένη στα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα και Ηγεσία Βασισμένη στη Διαδικασία

Φράσεις όπως «Έχει γεννηθεί για να είναι ηγέτης» ή «Είναι ένας φυσικός ηγέτης» έχουν ειπωθεί αρκετές φορές από άτομα τα οποία βλέπουν την ηγεσία ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη.

Η αντίληψη της θεωρίας που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προτείνει ότι ορισμένα άτομα έχουν ιδιαίτερα έμφυτα ή εκ γενετής χαρακτηριστικά ή και ιδιότητες που μπορούν να τους καθορίσουν ως ηγέτες οι οποίες ιδιότητες τους διαφοροποιούνται από τους μη-ηγέτες.

Όπως ο καθηγητής Bryman δήλωσε, για να αναγνωριστούν κάποια άτομα ως ηγέτες χρησιμοποιούνται ορισμένες προσωπικές τους ιδιότητες όπως οι μοναδικοί φυσικοί παράγοντες (π.χ. το ύψος), τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (π.χ. εξωστρέφεια) και άλλα χαρακτηριστικά (π.χ. ευφυΐα και ευχέρεια) (Bryman, 1992).

Η ηγεσία ως ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα και η ηγεσία ως μια διαδικασία, λόγω της διαφορετικότητάς τους, δεν μπορούν να περιγραφούν το ίδιο.



Διάγραμμα 2.3. Η περιγραφή της ηγεσίας βασισμένη στα Χαρακτηριστικά διαφέρει από αυτής που είναι βασισμένη στη Διαδικασία.

J. P. Kotter. (1990) A Force for Change: How Leadership Differs From Management.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Arthur Jago, η πτυχή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, αντιλαμβάνεται την ηγεσία ως μια ιδιότητα ή ένα σύνολο ιδιοτήτων που διαφορετικά άτομα κατέχουν σε διαφορετικά επίπεδα. Αυτό υποδηλώνει ότι επιλεγμένα άτομα κατέχουν αυτή την πτυχή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και κατά συνέπεια η ηγεσία περιορίζεται σε εκείνους που πιστεύεται ότι έχουν ιδιαίτερα, συνήθως εκ γενετής, ταλέντα. (Διάγραμμα 2.3.)

Η αντίληψη της ηγεσίας ως διαδικασία προτείνει ότι η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται στο πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ηγετών και των υφιστάμενων και κάνει την ηγεσία διαθέσιμη σε όλους. Όπως ο Jago έχει δηλώσει, η ηγεσία ως διαδικασία μπορεί να παρατηρηθεί στις ηγετικές συμπεριφορές και μπορεί κανείς να την αναπτύξει (Jago, 1982). Ο ορισμός της ηγεσίας ως διαδικασία είναι σύμφωνος με τον ορισμό της ηγεσίας που έχει οριστεί σε αυτό το κεφάλαιο ως η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων.

2.13. Ηγεσία και Εξουσία

Εξουσία είναι η ικανότητα ή η δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει άλλους. Η έννοια αυτή της εξουσίας σχετίζεται με την ηγεσία, λόγω του ότι είναι μέρος της διαδικασίας της επιρροής. Τα άτομα έχουν εξουσία όταν έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τους τρόπους δράσης των άλλων.

Οι υπουργοί, οι γιατροί, οι προπονητές και οι δάσκαλοι είναι όλοι παραδείγματα ανθρώπων που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τους συνανθρώπους τους. Όταν επηρεάζουν τους άλλους, χρησιμοποιούν την εξουσία που κατέχουν, σαν πηγή τροφοδοσίας, για να πραγματοποιήσουν αλλαγή στους άλλους.

Η ευρύτερη αναφερόμενη έρευνα για την εξουσία, είναι αυτή των κοινωνικών ψυχολόγων, John French και Bertram Raven, η οποία σχετίζεται με τις βάσεις της κοινωνικής εξουσίας. Στο έργο τους, ερμήνευσαν την εξουσία υπό το πλαίσιο μιας δυαδικής σχέσης που περιελάμβανε τόσο το άτομο που επηρεάζει όσο και το άτομο που επηρεάζεται (French και Raven, 1959).

Οι French και Raven, προσδιόρισαν πέντε κοινές και σημαντικές βάσεις της εξουσίας: Την εξουσία της αναφοράς, την εξουσία της εμπειρογνωμοσύνης, τη νόμιμη εξουσία, την εξουσία της ανταμοιβής και την καταναγκαστική εξουσία (French και Raven, 1959). Κάθε μια από αυτές τις βάσεις εξουσίας αυξάνει την ικανότητα ενός ηγέτη να επηρεάσει τις στάσεις, τις αξίες ή τις συμπεριφορές των άλλων.

Κεφάλαιο 3: Οι Πέντε Δυνάμεις της Εξουσίας

3. Εισαγωγή

Οι πέντε δυνάμεις εξουσίας όπως απορρέουν από την επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη παρουσιάζονται στο τρίτο κεφάλαιο. Η αναφερόμενη εξουσία βασίζεται στην αναγνώριση και την προτίμηση του ηγέτη από τους υφιστάμενους του. Η εξουσία του εμπειρογνώμονα, η νόμιμη εξουσία, η εξουσία της ανταμοιβής και η καταναγκαστική εξουσία αναλύονται, έχοντας ως στόχο να γίνει κατανοητή η διαφορετικότητα των δυνάμεων εξουσίας που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στην επιχείρηση. Στόχος του κεφαλαίου είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τις διάφορες μορφές-δυνάμεις εξουσίας που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης στο χώρο εργασίας. Ενώ παράλληλα γίνεται διασύνδεση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη με τις διάφορες μορφές ηγεσίας που μπορεί να ασκηθούν στο χώρο εργασίας, εισάγοντας ταυτόχρονα την έννοια της αποτελεσματικότητας του ηγετικού μοντέλου.

3.1. Αναφερόμενη Εξουσία (Referent Power)

Η αναφερόμενη εξουσία βασίζεται στην αναγνώριση και την προτίμηση του ηγέτη από τους υφιστάμενους του. Ένας δάσκαλος, για παράδειγμα, που έχει το σεβασμό και λατρεύεται από τους μαθητές του, έχει αναφερόμενη εξουσία. Αυτό μερικές φορές θεωρείται ως χάρισμα, γοητεία, θαυμασμός ή απήχηση. Η αναφερόμενη εξουσία προέρχεται όταν ένα άτομο συμπαθεί και σέβεται ένα άλλο και ταυτίζεται έντονα με το εν λόγω πρόσωπο με κάποιο τρόπο.

Οι διασημότητες, για παράδειγμα, έχουν αναφερόμενη εξουσία, γι' αυτό και ενδέχεται να επηρεάζουν τα πάντα, από το τι αγοράζουν οι άνθρωποι έως το ποιούς εκλέγουν στις πολιτικές θέσεις. Σε ένα χώρο εργασίας, ένα άτομο με γοητεία συχνά κάνει τους υπόλοιπους να νιώθουν καλά και γι' αυτό το λόγο αυτό το άτομο τείνει να ασκεί μεγάλη επιρροή. Η αναφερόμενη εξουσία μπορεί να είναι μεγάλη ευθύνη για ένα άτομο, επειδή δεν είναι απαραίτητο να κάνει συγκεκριμένες ενέργειες για να την αποκτήσει.

Ως εκ τούτου, μπορεί να γίνεται κατάχρηση της αρκετά εύκολα. Κάποιος που είναι αρεστός, αλλά στερείται την ακεραιότητα και την τιμιότητα, ενδέχεται να ανέλθει στην εξουσία χρησιμοποιώντας την για να βλάψει και να αποξενώσει τους ανθρώπους, αλλά και για να αποκομίσει προσωπικά οφέλη. Το να στηρίζεται ένας ηγέτης μόνο στην αναφερόμενη εξουσία δεν είναι μια καλή στρατηγική εάν θέλει να κερδίσει το σεβασμό και τη μονιμότητα. Όταν συνδυάζεται όμως με την εξουσία του εμπειρογνώμονα (Expert Power), η οποία αναλύεται παρακάτω, μπορεί να ωφελήσει τον ηγέτη και να τον βοηθήσει να γίνει πολύ πετυχημένος.

3.2. Εξουσία του Εμπειρογνώμονα (Expert Power)

Η εξουσία του εμπειρογνώμονα βασίζεται στην αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι για τις ικανότητες του ηγέτη. Για παράδειγμα, ένας ξεναγός που είναι γνώστης μιας ξένης χώρας, έχει την εξουσία του εμπειρογνώμονα. Όταν ένα άτομο κατέχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που του επιτρέπουν να κατανοεί και να εκτιμήσει μια κατάσταση, να προτείνει ιδέες και λύσεις, να χρησιμοποιεί αξιόπιστη κρίση και γενικά να υπερέχει των άλλων, οι άνθρωποι ενδέχεται να τον ακούσουν. Όταν επιδεικνύει γνώση και εμπειρία, οι άνθρωποι τείνουν να τον εμπιστεύονται και να σέβονται αυτά που υποστηρίζει.

Όντας εμπειρογνώμων πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα, οι ιδέες ενός ατόμου αποκτούν μεγαλύτερη σημασία και αξία κάνοντας τους άλλους να προτιμήσουν και να θέλουν να βασιστούν σε αυτό για να ηγηθεί στο συγκεκριμένο τομέα. Επιπλέον, μέσω της αυτοπεποίθησης του, της αποφασιστικότητας του και της φήμης του για ορθολογική σκέψη, μπορεί να επεκταθεί και σε άλλα ευρύτερα θέματα και ζητήματα.

Αυτός είναι ένας καλός και αποτελεσματικός τρόπος για να κτίσει και να διατηρήσει κάποιος την εξουσία του εμπειρογνώμονα. Είναι βασικό το ότι δεν απαιτεί κάποια θέση εξουσίας για να αναδειχθεί, επομένως μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για να προχωρήσει πέρα από αυτή. Αυτός είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους για να βελτιώσει ένας ηγέτης τις ηγετικές του ικανότητες.

3.3.Νόμιμη Εξουσία (Legitimate Power)

Η νόμιμη εξουσία σχετίζεται με την κατοχή κοινωνικής θέσης ή επίσημης εργασιακής εξουσίας. Για παράδειγμα, ένας δικαστής που απονέμει ποινές στην αίθουσα του δικαστηρίου, έχει νόμιμη εξουσία. Νόμιμη εξουσία έχει και ένας πρόεδρος, πρωθυπουργός ή μονάρχης, όπως και ένας Διευθύνων σύμβουλος, ένας υπουργός ή ένας αρχηγός της πυροσβεστικής. Σαν αποτέλεσμα, οι εκλογικές εντολές, οι κοινωνικές ιεραρχίες, τα πολιτιστικά πρότυπα και η οργανωτική δομή, παρέχουν τη βάση για τη νόμιμη εξουσία.

Ωστόσο, αυτό το είδος της εξουσίας, μπορεί να είναι απρόβλεπτο και ασταθές. Δηλαδή, αν χάσει κανείς τον τίτλο του ή τη θέση του, αυτόματα η νόμιμη εξουσία μπορεί να εξαφανιστεί, αφού οι άλλοι ήταν επηρεασμένοι από τη θέση και όχι από τον ίδιο.

Επίσης, το πεδίο εφαρμογής της εξουσίας του ηγέτη περιορίζεται μόνο σε καταστάσεις κατά τις οποίες οι άλλοι πιστεύουν ότι μόνο αυτός έχει το δικαίωμα να ελέγχει. Για παράδειγμα, υποθετικά, αν ο αρχηγός της πυροσβεστικής δώσει οδηγίες στους υφιστάμενους του να μείνουν μακριά από ένα φλεγόμενο κτίριο μάλλον θα τον ακούσουν. Αλλά αν ο ίδιος προσπαθήσει να αποθαρρύνει τους υφιστάμενους του από το να εμπλακούν σε μια διαμάχη στο δρόμο, τότε πιθανό να τον αγνοήσουν, επειδή θεωρείται ότι δεν έχει την εξουσία να το κάνει.

Επομένως, το να βασίζεται ένα άτομο στη νόμιμη εξουσία, σαν το μόνο μέσο για να επηρεάζει τους άλλους, αυτό δεν είναι αρκετό. Για να είναι κάποιος ηγέτης, δεν είναι αρκετή η νόμιμη εξουσία αλλά στην πραγματικότητα χρειάζεται περισσότερα χαρίσματα και πιο δυνατές ικανότητες από το να μπορεί μόνο να επηρεάζει τους άλλους.

3.4.Εξουσία Ανταμοιβής (Reward Power)

Η εξουσία της ανταμοιβής προήλθε από τη δυνατότητα ενός ατόμου να παρέχει ανταμοιβή σε άλλους. Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ ο οποίος επιβραβεύει τους εργαζόμενους του που εργάζονται σκληρά, χρησιμοποιεί την εξουσία της ανταμοιβής. Οι άνθρωποι που βρίσκονται ήδη στην εξουσία, έχουν τη δύναμη ή το δικαίωμα να δώσουν ανταμοιβές, όπως αυξήσεις, προαγωγές, ευκαιρίες εκπαίδευσης, ακόμη και απλές φιλοφρονήσεις. Όλα αυτά είναι παραδείγματα των ανταμοιβών που ελέγχονται και εξαρτούνται από τα άτομα που βρίσκονται στην εξουσία.

Όταν οι άλλοι περιμένουν και έχουν την προσδοκία ότι θα ανταμειφθούν για το έργο τους, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να κάνουν αυτό που τους έχει ζητηθεί. Το πρόβλημα με αυτή τη βάση εξουσίας είναι ότι το άτομο που ηγείται μπορεί να μην έχει τόσο τον έλεγχο των ανταμοιβών όσον χρειάζεται. Οι

μάντζερ, για παράδειγμα, συνήθως δεν έχουν τον πλήρη έλεγχο των αυξήσεων των μισθών, επομένως τα διευθυντικά στελέχη να μην μπορούν να ελέγξουν τις προαγωγές από μόνοι τους. Ακόμη και ένας Διευθύνων Σύμβουλος χρειάζεται άδεια από το διοικητικό συμβούλιο για ορισμένες ενέργειες.

Έτσι, όταν έχουν χρησιμοποιηθεί όλες οι διαθέσιμες ανταμοιβές ή όταν οι ανταμοιβές δεν έχουν αρκετά μεγάλη αξία για τους άλλους, η εξουσία αυτή αποδυναμώνεται. Είναι γεγονός ότι, μια από τις απογοητεύσεις της χρήσης ανταμοιβών σε ένα χώρο εργασίας, είναι ότι οι ανταμοιβές πρέπει να δίνονται συχνότερα και να είναι μεγαλύτερες κάθε φορά για να έχουν την ίδια κινητήρια επίδραση, για να κρατούν δηλαδή τους υφιστάμενους σε ικανοποίηση. Ακόμη και τότε, αν οι ανταμοιβές δίνονται συχνά, οι άνθρωποι που ανταμείβονται μπορεί να «χορτάσουν» από την ανταμοιβή. Έτσι, αυτόματα χάνεται η αποτελεσματικότητα της εξουσίας αυτής.

3.5.Καταναγκαστική Εξουσία (Coercive Power)

Η καταναγκαστική εξουσία προέρχεται από τη δυνατότητα να επιβάλλει κανείς κυρώσεις ή να τιμωρεί. Για παράδειγμα, ένας προπονητής που βάζει τους παίκτες να κάτσουν στον πάγκο, επειδή άργησαν στην προπόνηση, ασκεί καταναγκαστική εξουσία. Αυτή η πηγή εξουσίας θεωρείται προβληματική και φαινόμενο κακού χειρισμού των άλλων. Επιπλέον, μπορεί να προκαλέσει μη υγιείς συμπεριφορές μεταξύ των ατόμων και δυσσάρεσκεια στο χώρο εργασίας.

Οι απειλές και η τιμωρία είναι κοινά εργαλεία εξαναγκασμού. Το να υπονοεί ένας ηγέτης ή να απειλεί ότι κάποιος θα απολυθεί, θα υποβιβαστεί, θα του αρνηθούν προνόμια ή θα του δοθούν ανεπιθύμητες αναθέσεις, είναι παραδείγματα χρήσης καταναγκαστικής εξουσίας. Ενώ η θέση του ηγέτη μπορεί να του δίνει τη δυνατότητα να εξαναγκάζει τους άλλους, αυτό δε σημαίνει ότι έχει το δικαίωμα ή την αιτιολογία για να το κάνει.

Ωστόσο, η εκτεταμένη χρήση καταναγκαστικής εξουσίας σπάνια είναι κατάλληλη σε ένα οργανωτικό περιβάλλον. Σαφώς, το να στηρίζεται ένας ηγέτης μόνο σε αυτές τις μορφές εξουσίας, θα οδηγήσει σε ένα πολύ ψυχρό, τεχνοκρατικό, φτωχό και μη αποτελεσματικό πρότυπο ηγεσίας. Ένας ηγέτης για να είναι πραγματικός και σωστός, χρειάζεται μια πιο ισχυρή πηγή εξουσίας από αυτήν που μπορεί να παρέχει ένας τίτλος ή η δυνατότητα για ανταμοιβή ή η δυνατότητα για τιμωρία.

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήσαμε τις θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας των ηγετών όπου η αξιολόγηση των γνωρισμάτων, δίνει στα άτομα μια σαφέστερη εικόνα του ποιοι θα μπορούσαν να ανελιχθούν σε ηγέτες και το πως ταιριάζουν και ενσωματώνονται μέσα στην ιεραρχία της ομάδας ενός οργανισμού. Τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μπορεί να στηριχθεί κάποιος είναι : ευφυΐα, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα.

Μέσα από τις διάφορες έρευνες για τις μορφές ηγεσίας, καταλήγουμε σε τρεις βασικές μορφές ηγεσίας. Η πρώτη μορφή είναι η Αυταρχική Μορφή Ηγεσίας, όπου ο αυταρχικός ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις, διατάζει τους εργαζόμενους του στο τι να κάνουν και τους εποπτεύει στενά. Η δεύτερη μορφή είναι η Δημοκρατική Μορφή Ηγεσίας όπου ο δημοκρατικός ηγέτης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους του να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, δουλεύει μαζί τους για να καθορίσουν τις εργασίες του καθενός και δεν τους εποπτεύει πολύ στενά. Τέλος, η τρίτη μορφή είναι η «Laissez-faire» («Άσε να πράξουν όπως θέλουν»), όπου ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει καθόλου και επιτρέπει στους υφιστάμενους του να πάρουν μόνοι τους αποφάσεις.

Τέλος, διακρίνουμε πέντε (5) δυνάμεις εξουσίας που είναι: Η αναφερόμενη εξουσία η οποία βασίζεται στην αναγνώριση και την προτίμηση του ηγέτη από τους υφιστάμενους του. Η εξουσία του εμπειρογνώμονα η οποία βασίζεται στην αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι για τις ικανότητες του ηγέτη. Η νόμιμη εξουσία η οποία σχετίζεται με την κατοχή κοινωνικής θέσης ή επίσημης εργασιακής εξουσίας. Η εξουσία ανταμοιβής η οποία προήλθε από τη δυνατότητα ενός ατόμου να παρέχει ανταμοιβή – επιβράβευση σε άλλους. Η καταναγκαστική εξουσία η οποία προέρχεται από τη δυνατότητα να επιβάλλει κανείς κυρώσεις ή να τιμωρεί.

Κεφάλαιο 4: Τύποι Ηγεσίας

4. Εισαγωγή

Το πλήρες φάσμα του ηγετικού μοντέλου αναλύεται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, όπου επιδεικνύονται οι ηγετικές συμπεριφορές και γίνεται διαχωρισμός των αποτελεσματικών ηγετών από τους μη-αποτελεσματικούς ηγέτες. Οι διάφορες μορφές ηγετικής συμπεριφοράς που εξετάζονται είναι η «Laissez-faire» (Άσε να πράξουν όπως θέλουν), η ηγεσία κατ' εξαίρεση, η συναλλακτική (transactional) και η μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία. Στόχος του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στον αναγνώστη, τους διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, όπως αυτοί επηρεάζονται από την προσωπικότητα του αποτελεσματικού ηγέτη.

4.1. Το πλήρες Φάσμα του Ηγετικού Μοντέλου (Full Range of Leadership Model)

Το πλήρες φάσμα του ηγετικού μοντέλου, επιδεικνύει τις ηγετικές συμπεριφορές όπου διαχωρίζει τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους μη αποτελεσματικούς. Η ηγετική συμπεριφορά «Laissez-faire» («Άσε να πράξουν όπως θέλουν»), είναι η πιο παθητική συμπεριφορά και κατά συνέπεια, η λιγότερη αποτελεσματική. Η «ηγεσία κατ' εξαίρεση», είτε ενεργητική είτε παθητική, είναι ελαφρώς καλύτερη, αλλά θεωρείται και αυτή μη-αποτελεσματική.

Οι ηγέτες που συμπεριφέρονται με βάση αυτή την ηγετική συμπεριφορά «κατ' εξαίρεση», τείνουν να είναι διαθέσιμοι μόνο όταν υπάρχει ένα πρόβλημα, με αποτέλεσμα να είναι πλέον αργά. Η ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής, μπορεί να είναι μια αποτελεσματική μορφή ηγεσίας αλλά δεν θα ωθήσει τους εργαζομένους να εκτελέσουν περισσότερα από ό,τι τους έχει ζητηθεί.

Σύμφωνα με τον Burns, υπάρχουν δύο είδη ηγεσίας, η συναλλακτική (**transactional**) και η μετασχηματιστική (**transformational**) (Burns, 1978).

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται κυρίως στην ανταλλαγή, όπου ο ηγέτης ανταμείβει τους υφιστάμενους του με βάση την επιθυμητή συμπεριφορά που έχουν επιδείξει. Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στην αμοιβαία σχέση του ηγέτη με τον υφιστάμενο, όπου και οι δύο εξυψώνονται από την παρούσα ηθική τους κατάσταση, σε μια ανώτερη.

Οι τέσσερις μορφές της πτυχής της μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι αυτές που μπορούν οι ηγέτες να ενσωματώσουν με αποτέλεσμα να είναι ικανοί να παρακινήσουν τους υφιστάμενους τους για να πράξουν πέρα των προσδοκιών τους και να υπερβούν το ατομικό τους συμφέρον για το καλό του οργανισμού.

Ο συνδυασμός του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος (individualized consideration), της πνευματικής διέγερσης, των εμπνευσμένων κινήτρων και της εξιδανικευμένης επιρροής, καταλήγουν σε μια επιπλέον προσπάθεια από τους εργαζομένους, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στο ανεβασμένο ηθικό και ικανοποίηση και στη μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα. Επίσης, οδηγούν στη μειωμένη αναστάτωση στους επαγγελματικούς χώρους, στη μείωση των συστηματικών απουσιών και στη μεγαλύτερη οργανωτική προσαρμοστικότητα. Έχοντας ως βάση αυτό το μοντέλο, οι ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί, όταν χρησιμοποιούν τακτικά κάθε μια από τις τέσσερις μετασχηματιστικές συμπεριφορές. Οι μορφές αναλύονται στις επόμενες σελίδες.

4.2. Μετασχηματιστική Προσέγγιση Ηγεσίας

Μία από τις σύγχρονες και πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις της ηγεσίας, που αποτέλεσε το επίκεντρο πολλών ερευνών από τη δεκαετία του 1980, είναι η **μετασχηματιστική** προσέγγιση. Σύμφωνα με τον καθηγητή Alan Bryman, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μέρος του παραδείγματος της «Νέας Ηγεσίας», που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα χαρισματικά και συναισθηματικά στοιχεία της ηγεσίας (Bryman, 1992).

Σε μια ανάλυση των άρθρων που δημοσιεύτηκαν σε περιοδικά, ο καθηγητής ψυχολογίας Robert Gardner και ο ερευνητής επιχειρηματικής καινοτομίας Jonathan Lowe, συμπέραναν ότι το ένα τρίτο της έρευνας ήταν βασισμένο στη μετασχηματιστική ή χαρισματική ηγεσία (Lowe και Gardner, 2001). Ομοίως, ο καθηγητής της οργανωτικής συμπεριφοράς John Antonakis, διαπίστωσε ότι ο αριθμός των μελετών και των αναφορών στον τομέα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχουν πολλαπλασιαστεί με αυξανόμενο ρυθμό. Η αύξηση αυτή παρατηρήθηκε όχι μόνο σε παραδοσιακούς τομείς, όπως η διοίκηση και η ψυχολογία, αλλά και σε άλλους κλάδους, όπως η νοσηλευτική, η εκπαίδευση και η μηχανική (Antonakis, 2012).

Οι καθηγητές ψυχολογίας Bass και Ronald Riggio πρότειναν, ότι η δημοτικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να οφείλεται στην έμφαση της στην εσωτερική παρακίνηση και την ανάπτυξη των υφιστάμενων. Η έμφαση της αυτή, ταιριάζει στις ανάγκες των σημερινών ομάδων εργασίας, όπου η έμπνευση και η ενδυνάμωση τους είναι μια ανάγκη για να πετύχουν σε περιόδους αβεβαιότητας (Bass και Riggio, 2006). Σαφώς, πολλοί επιστήμονες μελετούν τη μετασχηματιστική ηγεσία η οποία κατέχει μια κεντρική θέση στην έρευνα για την ηγεσία.

Όπως δηλώνει και το όνομα της, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία η οποία αλλάζει και μεταμορφώνει τους ανθρώπους. Περικλείεται με συναισθήματα, αξίες, ηθικές, ιδανικά και μακροπρόθεσμους στόχους και περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κινήτρων των υφιστάμενων, την ικανοποίηση των αναγκών τους και την αντιμετώπιση ή τη μεταχείριση τους ως ολοκληρωμένα ανθρώπινα όντα από τους ηγέτες τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει μια εξαιρετική μορφή επιρροής που παρακινεί τους υφιστάμενους να επιτύχουν περισσότερα από όσα συνήθως αναμένονται από αυτούς. Είναι μια διαδικασία η οποία ενσωματώνει συχνά τη χαρισματική και την ιδεολογική ηγεσία.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, ως μια προσέγγιση συνόλου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει ένα ευρύ φάσμα της ηγεσίας, από συγκεκριμένες προσπάθειες επιρροής των υφιστάμενων σε ατομικό επίπεδο, μέχρι και σε ευρύτερες προσπάθειες επιρροής ολόκληρων οργανισμών ακόμη και κουλτούρων. Παρόλο που ο μετασχηματιστικός ηγέτης παίζει ένα κεντρικό ρόλο στην πρόκληση της αλλαγής, οι υφιστάμενοι και οι ηγέτες είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους στη διαδικασία μετασχηματισμού.

Ο όρος επινοήθηκε για πρώτη φορά από τον Downton το 1973 (Downton, 1973). Η εμφάνιση της σαν μια σημαντική προσέγγιση στην ηγεσία, ξεκίνησε το 1978 με ένα κλασικό έργο του πολιτικού και κοινωνιολόγου James MacGregor Burns, με τίτλο «Ηγεσία» ο οποίος σύστησε τη διάκριση μεταξύ των συναλλακτικών και των μετασχηματιστικών ηγετών.

«Η μετασχηματιστική ηγεσία, ως μια διαχειριστική ικανότητα, αυξάνει το επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της ηθικής φιλοδοξίας τόσο του ηγέτη όσο και του υφιστάμενου και κατά συνέπεια έχει μια μετασχηματιστική επιρροή και στους δύο» (Burns, 1978)

Ο Burns μέσω του έργου του, προσπάθησε να συνδέσει τους δύο ρόλους, του ηγέτη και του υφιστάμενου δηλώνοντας ότι, οι ηγέτες είναι άτομα που «ανοίγουν» τα κίνητρα των υφιστάμενων τους

για να υπάρξει καλύτερη εκπλήρωση των στόχων που έχουν θέσει. Για τον ίδιο, η ηγεσία θεωρείται διαφορετική από την εξουσία για το λόγο ότι, η ηγεσία είναι αδιαχώριστη από τις ανάγκες των υφιστάμενων. (Burns, 1978)

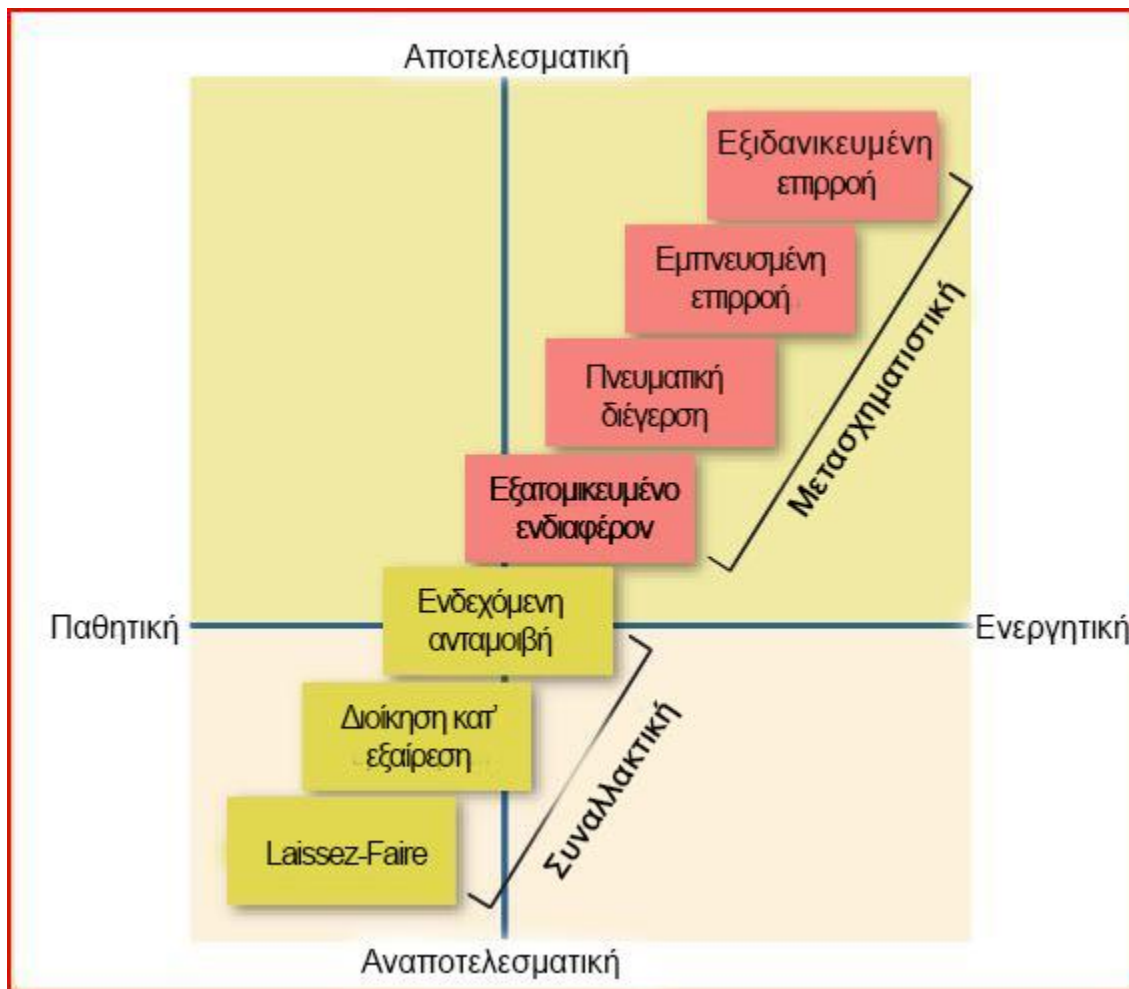
Ο Podsakoff και οι συνεργάτες του βρήκαν ότι οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως το σαφές όραμα και οι υψηλές αποδοτικές προσδοκίες, έχουν ως αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη που έχει ο υφιστάμενος ως προς τον ηγέτη. Η εμπιστοσύνη αυτή, με την σειρά της, έχει επιπτώσεις στη συμπεριφορά των δικαιωμάτων τους στον οργανισμό (Podsakoff κ.α., 1990).

Επίσης, ο Barling με τους συνεργάτες του, μελέτησαν τους διευθυντές σε 20 υποκαταστήματα μεγάλης τράπεζας και διαπίστωσαν ότι στις περιπτώσεις που χαρακτηρίζονταν σαν μετασχηματιστικοί ηγέτες, οι υφιστάμενοι αντιλήφθηκαν την υψηλότερη πνευματική διέγερση, το χάρισμα και την ατομική υπόληψη στους ηγέτες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η οργανωτική τους δέσμευση να αυξηθεί σημαντικά και να οδηγήσει σε καλύτερες επιδόσεις (Barling κ.α., 2000).

Επίσης, ο Yammarino και οι συνεργάτες του, μελετώντας το γυναικείο φύλο και τη μετασχηματιστική ηγεσία σε μια άλλη έρευνα, κατέληξαν σε παρόμοια αποτελέσματα (Yammarino κ.α., 1997).

Ο Bass επίσης, αναφέρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετους παράγοντες: το χάρισμα ή την εξιδανικευμένη επιρροή, την εμπνευσμένη κινητοποίηση, την πνευματική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Bass, 1985). Οι συμπεριφορές του μετασχηματιστικού ηγέτη σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων, την αυτό-αναφερόμενη προσπάθεια και την απόδοση στην εργασία. (Διάγραμμα 4.1.)

Η εξιδανικευμένη επιρροή αποτελείται από δύο υπό-παράγοντες, την εξιδανικευμένη επιρροή ως αποδιδόμενη, δηλαδή αυτήν που έχει ως βάση την απόδοση μέσω της επιρροής και την εξιδανικευμένη επιρροή που έχει ως βάση τη συμπεριφορά. Ενώ ο Bass θεωρεί το χάρισμα εξιδανικευμένη επιρροή σαν ένα παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει τον όρο χαρισματική ηγεσία και μετασχηματιστική ηγεσία εναλλακτικά.



Διάγραμμα 4.1. Η Μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας, που σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων είναι πιο ενεργητική και αποτελεσματική σε σχέση με τη Συναλλακτική μορφή ηγεσίας η οποία τείνει να είναι παθητική και αποτελεσματική.

Bass, & Avolio. (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership

4.2.1. Οι 4 Παράγοντες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

4.2.1.1. Χάρisma / Εξιδανικευμένη Επιρροή

Ο παράγοντας (1) ονομάζεται «χάρισμα» ή εξιδανικευμένη επιρροή. Όπως ο καθηγητής John Antonakis, ανέφερε, αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στη συναισθηματική πλευρά της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, περιγράφει τους ηγέτες σαν άτομα που δρουν ως ισχυρά πρότυπα για τους υφιστάμενους, κάνοντας τους να ταυτίζονται με αυτούς και ως επακόλουθο να θέλουν πάρα πολύ να τους μιμηθούν. Αυτοί οι ηγέτες έχουν συνήθως πολύ υψηλά πρότυπα ηθικής και δεοντολογίας και μπορούν να θεωρηθούν έμπιστα άτομα ώστε να μπορούν οι άλλοι να βασιστούν σε αυτούς με σκοπό, να φέρουν σε πέρας τις προσπάθειες τους ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι υφιστάμενοι, τρέφουν μεγάλη εμπιστοσύνη στις ικανότητες του ηγέτη τους και ένα βαθύ σεβασμό απέναντι σε αυτούς, αφού τους παρέχει ένα όραμα και το αίσθημα της επίτευξης του στόχου.

Ο ηγέτης δείχνει αφοσίωση, επιμονή και εμπιστοσύνη, τόσο στο στόχο όσο και στις δράσεις της ομάδας βοηθώντας να εξασφαλιστεί η επιτυχία. Επίσης, δίνει στους υφιστάμενους του ένα αίσθημα ενδυνάμωσης και ανεξάρτητου ελέγχου, ενώ παράλληλα συμπεριφέρεται ηθικά και δεοντολογικά.

Ο παράγοντας της εξιδανικευμένης επιρροής μετريέται με δύο συνιστώσες. Η πρώτη είναι το στοιχείο της απόδοσης, το οποίο αναφέρεται στην απόδοση των ηγετών που γίνεται μέσω των υφιστάμενων με βάση τις αντιλήψεις που έχουν για τους ηγέτες τους. Η δεύτερη συνιστώσα είναι το στοιχείο της συμπεριφοράς, το οποίο αναφέρεται στις παρατηρήσεις και σχόλια των υφιστάμενων για τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Στην ουσία, ο παράγοντας «χάρισμα» ή εξιδανικευμένη επιρροή περιγράφει τους ανθρώπους που είναι σημαντικοί και ειδικοί στο να κάνουν τα πράγματα με το σωστό τρόπο, ενώ ταυτόχρονα εμπνέουν τους άλλους να θέλουν να ακολουθήσουν το όραμα που προέβαλαν. Ένα αξιοσημείωτο πρόσωπο του οποίου η ηγεσία είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα που αντικατοπτρίζεται το «χάρισμα», είναι ο Νέλσον Μαντέλα, ο πρώτος μη λευκός πρόεδρος της Νότιας Αφρικής. Ο Μαντέλα θεωρείται ηγέτης με υψηλά ηθικά πρότυπα έχοντας ένα όραμα για τη Νότια Αφρική, το οποίο οδήγησε σε μνημειώδη αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο κυβερνώνται οι άνθρωποι της χώρας του. Οι χαρισματικές του ιδιότητες και η θετική ανταπόκριση των ανθρώπων του λαού του σε αυτές, μεταμόρφωσε ένα ολόκληρο έθνος.

4.2.1.2. Εμπνευσμένη Κινητοποίηση

Ο παράγοντας (2) λέγεται έμπνευση ή εμπνευσμένη κινητοποίηση. Αυτός ο παράγοντας περιγράφει ηγέτες που έχουν το στοιχείο της επικοινωνίας και μπορούν να μεταδίδουν μεγάλες προσδοκίες στους υφιστάμενους τους, εμπνέοντας τους μέσω κινήτρων να δεσμευτούν σε ένα μέρος του κοινού οράματος του οργανισμού. Στην πράξη, οι ηγέτες αυτοί χρησιμοποιούν τη συναισθηματική τους απήχηση, για να ωθήσουν τους υφιστάμενους τους να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους στην επίτευξη περισσότερων από όσα θα έκαναν για το δικό τους συμφέρον. Μέσα από αυτό το είδος ηγεσίας ενισχύεται το ομαδικό πνεύμα, ενδυναμώνεται ο οργανισμός και ευδοκμεί η πρόοδος.

Ένα παράδειγμα, είναι ένας διευθυντής πωλήσεων. Ο συγκεκριμένος, παρακινεί και παροτρύνει τους πωλητές, με ενθαρρυντικά λόγια και ευχάριστες συνομιλίες που μεταδίδουν με σαφήνεια το ζωτικό ρόλο που διαδραματίζουν στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας, να διαπρέψουν στη δουλειά τους.

Όπως ο Bass δήλωσε, οι δύο αυτοί παράγοντες, της εξιδανικευμένης επιρροής και της εμπνευσμένης κινητοποίησης, ενδέχεται να είναι στενά συνδεδεμένες και ενίοτε συνδυάζονται για να σχηματίσουν μια μονάδα μέτρησης του χαρίσματος. (Bass, 1998)

4.2.1.3. Πνευματική Διέγερση

Ο παράγοντας (3) είναι η πνευματική διέγερση. Αυτός ο παράγοντας περιγράφει την ηγεσία που διεγείρει τους υφιστάμενους να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι βάζοντας νέες προκλήσεις στα πιστεύω και στις αξίες τους καθώς και στα πιστεύω και τους κανόνες του ηγέτη τους και του οργανισμού.

Αυτό το είδος της ηγεσίας στηρίζει τους υφιστάμενους στο να δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις και να αναπτύσσουν καινοτόμους τρόπους για την αντιμετώπιση των ζητημάτων του οργανισμού. Επιπλέον, τους ενθαρρύνει να παίρνουν την πρωτοβουλία να σκεφτούν τα πράγματα από μόνοι τους και να συμμετέχουν και να εμπλέκονται στην προσεκτική επίλυση προβλημάτων. Ένα παράδειγμα αυτού του

τύπου ηγεσίας είναι ένας βιομήχανος ο οποίος παρακινεί τις προσωπικές και ξεχωριστές προσπάθειες των εργαζόμενων, για την ανάλυση και ανέλιξη μοναδικών τρόπων επίλυσης των προβλημάτων που έχουν προκαλέσει καθυστερήσεις στην παραγωγή.

4.2.1.4. Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον

Ο παράγοντας (4) είναι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Αυτός ο παράγοντας είναι αντιπροσωπευτικός των ηγετών οι οποίοι παρέχουν ένα κλίμα υποστήριξης μέσα στο οποίο εξετάζουν, ακούν προσεκτικά τις ατομικές ανάγκες και τις επιθυμίες των υφιστάμενων τους. Οι ηγέτες ενεργούν με τρόπο που να προσπαθούν να βοηθήσουν τους υφιστάμενους τους να ωριμάσουν μέσω προσωπικών προκλήσεων. Αυτοί οι ηγέτες ουσιαστικά ενεργούν ως μέντορες δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στον καθένα προσωπικά, είναι ικανοί να λαμβάνουν υπόψη και να δίνουν προσοχή στις ανησυχίες των άλλων και να παρέχουν γνώμες, συμβουλές, υποστήριξη και ενθάρρυνση σε αυτούς.

Ο ηγέτης, επιπλέον, εκτός από το να παρέχει υποστήριξη και να παρακολουθεί την πρόοδο της ομάδας, σχεδιάζει τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να φέρει τους υφιστάμενους σε ένα επίπεδο ώστε να είναι ικανοί να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και δυνατοτήτων, με αποτέλεσμα την αυξημένη απόδοση. Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου ηγεσίας είναι ένας μάνατζερ ο οποίος αφιερώνει χρόνο αντιμετωπίζοντας τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά με ένα στοργικό και ιδιαίτερο τρόπο. Δηλαδή, σε κάποιους εργαζόμενους, ο ηγέτης μπορεί να δώσει ισχυρή ανέλιξη συνδέοντας τους δυνατά με την ομάδα ενώ σε άλλους εργαζόμενους να δώσει συγκεκριμένες οδηγίες με υψηλότερο βαθμό δομής.

4.2.2. Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία διαφοροποιείται από τη μετασχηματιστική ηγεσία στο ότι ένας συναλλακτικός ηγέτης δεν εξατομικεύει τις ανάγκες των υφιστάμενων του, ούτε επικεντρώνεται στην προσωπική του ανάπτυξη. Όπως ο καθηγητής, Karl Kuhnet ανέλυσε σε ένα από τα βιβλία του, οι συναλλακτικοί ηγέτες προωθούν τη συμμόρφωση των υφιστάμενων τους μέσα από ανταμοιβές, δηλαδή της ανταλλαγής με πράγματα αξίας, για να βελτιώσουν τις ημερήσιες διατάξεις τόσο τις δικές τους όσο και των υφιστάμενων.

Ασκούν επιρροή στους υφιστάμενους έχοντας ως πρωταρχικό τους στόχο και προς το συμφέρον τους να πράττουν ότι θέλει αυτός. Συγκεκριμένα, οι υφιστάμενοι παρακινούνται να ακολουθούν τις υποδείξεις, τις οδηγίες και τις διαταγές του ηγέτη μέσα από διάφορες ανταμοιβές αλλά και τιμωρίες εξίσου. (Kuhnert & Lewis, 1987, 648).

4.2.3. Οι 3 Παράγοντες Συναλλακτικής Ηγεσίας

4.2.3.1. Ενδεχόμενη Ανταμοιβή

Η ενδεχόμενη ανταμοιβή είναι ο παράγοντας (5) και είναι ο πρώτος από τους δύο παράγοντες συναλλακτικής ηγεσίας. Είναι μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων στην οποία η προσπάθεια των υφιστάμενων «ανταλλάσσεται» με συγκεκριμένες ανταμοιβές.

Με αυτό το είδος ηγεσίας, ο ηγέτης προσπαθεί να αποκτήσει και να εξασφαλίσει τη συμφωνία των εργαζόμενων στο τι είδους εργασίες πρέπει να γίνουν, για να διασφαλιστούν οι αναμενόμενες

προσδοκίες και ποιες θα είναι οι ανταμοιβές των ανθρώπων που θα το κάνουν. Ένα παράδειγμα αυτού του είδους της ανταλλαγής είναι ένας πατέρας που διαπραγματεύεται με το παιδί του για το πόση ώρα επιτρέπεται στο παιδί να βλέπει τηλεόραση, αφού πρώτα διαβάσει. Ένα άλλο παράδειγμα το οποίο εμφανίζεται συχνά στον ακαδημαϊκό χώρο, είναι ένας πρύτανης ο οποίος διαπραγματεύεται με έναν καθηγητή της σχολής για τον αριθμό και την ποιότητα των δημοσιεύσεων που αυτός χρειάζεται να έχει γράψει ώστε να λάβει διάρκεια θητείας και προαγωγή.

4.2.3.2. Διοίκηση Κατ' Εξαίρεση (Management-by-Exception)

Ο παράγοντας (6) ονομάζεται διοίκηση κατ' εξαίρεση ο οποίος αντιπροσωπεύει την ηγεσία που περιλαμβάνει διορθωτική κριτική, αρνητική κριτική και αρνητική υποστήριξη. Η διοίκηση κατ' εξαίρεση παίρνει δύο μορφές, την ενεργητική και την παθητική.

Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί την ενεργητική μορφή της διοίκησης κατ' εξαίρεση, παρακολουθεί στενά τους υφιστάμενους για λάθη ή παραβιάσεις κανόνων και μετά αναλαμβάνει διορθωτική δράση. Ένα παράδειγμα ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση μπορεί να απεικονιστεί καθαρά στην ηγεσία ενός διευθυντή πωλήσεων ο οποίος ελέγχει καθημερινά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν τους πελάτες και διορθώνει γρήγορα τους πωλητές που είναι αργοί στο να προσεγγίσουν τους πελάτες με τον καθορισμένο τρόπο.

Από την άλλη, ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί την παθητική μορφή της διοίκησης κατ' εξαίρεση, παρεμβαίνει μόνο όταν οι προσδοκίες δεν έχουν επιτευχθεί ή έχουν αναδυθεί προβλήματα. Ένα παράδειγμα παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση φαίνεται με τον τρόπο που δίνεται σε έναν εργαζόμενο μια κακή αξιολόγηση, χωρίς να έχει ποτέ μιλήσει με τον εργαζόμενο για την προηγούμενη του εργασιακή απόδοση.

Στην ουσία και ο ενεργητικός και ο παθητικός τρόπος διοίκησης, χρησιμοποιούν περισσότερα μοτίβα αρνητικής ενίσχυσης απ' ό,τι το θετικό μοτίβο ενίσχυσης που περιγράφεται στον παράγοντα (5) υπό τον όρο ενδεχόμενη ανταμοιβή.

4.2.3.3. Η Απουσία Ηγεσίας «Αφήστε να Πράξουν» (Laissez-Faire)



Διάγραμμα 4.2. Γραμμική απεικόνιση Μετασχηματιστικής, Συναλλακτικής και Laissez-Faire ηγεσίας, όπου οι γειτονικές μορφές ηγεσίας έχουν κάποια όμοια στοιχεία, όμως τα δύο άκρα έχουν διακριτές διαφορές. Bass & Avolio, (1999). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations.

Ο παράγοντας (7) περιγράφει την ηγεσία η οποία βρίσκεται στην εντελώς δεξιά πλευρά του πεδίου της συναλλακτικής-μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτός ο παράγοντας εκπροσωπεί την απουσία ηγεσίας. Όπως υπονοεί η γαλλική φράση «laissez-faire», ο ηγέτης που «αφήνει να πράξουν όπως θέλουν» έχει μια προσέγγιση τύπου «κάτω τα χέρια, αφήστε τα πράγματα να κυλήσουν».

Αυτός ο ηγέτης «απαρνείται» την υπευθυνότητα, καθυστερεί τις αποφάσεις, δε δίνει καμιά κριτική και κάνει ελάχιστη προσπάθεια για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Δεν υπάρχει καμιά ανταμοιβή, ούτε ανταλλαγή με τους υφιστάμενους, ούτε προσπάθεια να τους βοηθήσει να «ωριμάσουν» και να αναπτυχθούν.

Ένα παράδειγμα αυτού του είδους ηγέτη είναι ο πρόεδρος μιας μικρής επιχείρησης, ο οποίος δεν οργανώνει καθόλου συνεδριάσεις με τους επόπτες των εργαζόμενων, επομένως δεν έχει μακροπρόθεσμα σχέδια και έχει ελάχιστη επαφή με τους εργαζόμενους.

Θεωρητικά, η καθεμιά από τις 7 αυτές διαστάσεις που περιγράφηκαν, εκπροσωπεί ένα μοναδικό σύνολο ηγετικών συμπεριφορών. Ωστόσο, η ανεξαρτησία αυτών των διαστάσεων έχει υπάρξει θέμα διαμάχης μεταξύ πολλών ερευνητών. (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

Επίσης, έχει υπάρξει έρευνα η οποία έχει επικεντρωθεί στη δομή αυτών των παραγόντων των μετασχηματιστικών και των συναλλακτικών συμπεριφορών ηγεσίας. Σε μια έρευνα του 1999, ο Bruce Avolio και οι συνεργάτες του Bernard Bass και Dong Jung, χρησιμοποίησαν 14 δείγματα και σχεδόν 4000 αναφορές ηγεσίας, ανακαλύπτοντας ότι ένα μοντέλο έξι παραγόντων που συνδύαζε την εξιδανικευμένη επιρροή, τα εμπνευσμένα κίνητρα, την πνευματική διέγερση, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, την ενδεχόμενη ανταμοιβή, την ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση, την παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση και τη διοίκηση «αφήστε να πράξουν», εκπροσωπούσε καλύτερα τη δομή της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής εξουσίας.

Ωστόσο, η ερευνήτρια και καθηγήτρια οργανωτικής ψυχολογίας, Sally Carless (1998) και οι καθηγητές Timothy Judge και Joyce Bono, (2000) κατέληξαν ότι αν ληφθούν υπόψη μόνο οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας τότε ένας μοναδικός παράγοντας μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να αντιπροσωπεύει καλύτερα τα δεδομένα. (Carless, 1998; Judge & Bono, 2004)

4.3.Μετασχηματιστική Ηγεσία εναντίον Συναλλακτικής Ηγεσίας

Ο Burns μέσω των ερευνών του, διαχώρισε δύο μορφές ηγεσίας που έχουν αναλυθεί στο κεφάλαιο αυτό, τη συναλλακτική ηγεσία και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η συναλλακτική ηγεσία είχε αρχικά περιγραφεί το 1980 και αναλύθηκε περαιτέρω τα επόμενα χρόνια ως η ηγεσία η οποία αναφέρεται στο σύνολο των προτύπων ηγεσίας που επικεντρώνονται στις ανταλλαγές οι οποίες προκύπτουν μεταξύ των ηγετών και των εργαζόμενων.

Για παράδειγμα, οι πολιτικοί που κερδίζουν ψήφους υποσχόμενοι «όχι νέους φόρους» επιδεικνύουν συναλλακτική ηγεσία. Παρομοίως οι μάνατζερ που δίνουν προαγωγές στους εργαζόμενους τους ως ανταμοιβή που ξεπερνούν τους στόχους τους, επιδεικνύουν συναλλακτική εξουσία.

Επίσης, παράδειγμα συναλλακτικής ηγεσίας είναι οι δάσκαλοι στην αίθουσα, οι οποίοι γίνονται συναλλακτικοί όταν δίνουν στους μαθητές ένα βαθμό για την εργασία που ολοκλήρωσαν. Η διάσταση της ανταλλαγής της συναλλακτικής ηγεσίας είναι πολύ συχνή και μπορεί να παρατηρηθεί σε πολλά επίπεδα σε όλους τους τύπους των οργανισμών.

Αν και ο Bass όρισε αυτές τις ηγετικές διαδικασίες ως ξεχωριστές, διέκρινε ότι ο ίδιος ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει και τα δύο είδη ηγεσίας σε διαφορετικό χρονικό διάστημα και σε διαφορετικές καταστάσεις (Bass, 1985). Από την άλλη ο Yukl σε ποιο σύγχρονη μελέτη του, κατέληξε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που επηρεάζουν πιο πολύ τους υφιστάμενους τους, με το να διεγείρουν έντονα συναισθήματα και να τους προκαλούν να ταυτίζονται με αυτούς. (Yukl 1998).

4.4.Επιπτώσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Όπως αναφέρει ο καθηγητής Bruce Avolio και οι συνεργάτες του, πολυάριθμες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μια θετική επίδραση στις στάσεις και συμπεριφορές των υφιστάμενων (Dumdum κ.α., 2002, Avolio κ.α, 2004). Συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μια θετική επίδραση σε δύο τομείς: στην ικανοποίηση των υφιστάμενων σχετικά με την εργασία τους και στη δέσμευση των υφιστάμενων στον οργανισμό (Bono και Judge, 2004).

Σύμφωνα με τον καθηγητή διοίκησης επιχειρήσεων Gary Yukl, έχει διαπιστωθεί ότι η ικανοποίηση σχετικά με την εργασία είναι μεγαλύτερη στους εργαζόμενους των οποίων οι ηγέτες τους δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη σκέψη, στη στήριξη και στο ενδιαφέρον τους για αυτούς (Rafferty και Griffin, 2006). Για να είναι ικανοί οι ηγέτες να παρέχουν τέτοιου είδους ατομικό ενδιαφέρον προς τους υφιστάμενους τους, ο Bass προσδιόρισε μια «αναπτυξιακή κατεύθυνση» και μια «υποστηρικτική ηγεσία» ως σημαντικά στοιχεία που πρέπει να κατέχουν οι ηγέτες (Bass, 1995).

Σύμφωνα με τους καθηγητές Jerry Wofford και Laurie Liska, διαπιστώθηκε ότι, η κοινωνικό-συναισθηματική υποστήριξη προς τους υφιστάμενους, αυξάνει τη θετική επίδραση και ευχαρίστηση που έχουν στο χώρο εργασίας τους και τους μεταδίδει το αίσθημα ότι είναι αποδεκτοί και αρεστοί (Wofford και Liska, 1993).

Ο καθηγητής διοίκησης και στρατηγικής Lyman Porter και οι συνεργάτες του αναφέρουν ότι, η συναισθηματική δέσμευση ενός ατόμου σε ένα οργανισμό είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο αυτό ταυτίζεται με τον οργανισμό (Porter., Steers, Mowday και Boulian, 1974).

Μια τέτοια δέσμευση αντανακλά τη συναισθηματική αφοσίωση του εργαζόμενου σε ένα οργανισμό. Περιλαμβάνει την αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, την προθυμία να κάνει μια μεγάλη προσπάθεια για τον οργανισμό και την επιθυμία να παραμείνει στην εταιρεία (Mowday, Steers και Porter, 1979).

Όπως έχουν δηλώσει οι καθηγητές Linda Rhoades, Robert Eisenberg και Stephen Armeli, η συναισθηματική δέσμευση που υπάρχει μεταξύ ενός μετασχηματιστικού ηγέτη και των υφιστάμενων του, αυξάνει τη σύνδεση με τον ηγέτη και ενδυναμώνει τη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό (Rhoades, Eisenberg και Armeli, 2001). Επιπλέον, η πρακτική έρευνα, σύμφωνα με τον Podsakoff και τους συνεργάτες του, προτείνει ότι ο ηγέτης που θέτει ένα ακαταμάχητο όραμα για το μέλλον, έχει μια θετική επίδραση στη συναισθηματική δέσμευση (Rafferty και Griffin 2004).

Τέλος, σύμφωνα με τους καθηγητές Ronit Kark και Boas Shamir, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που δίνουν έμφαση σε ένα κοινό όραμα των αξιών και ιδανικών του οργανισμού, θα αναπτύξουν την συλλογική ταυτότητα των υφιστάμενων, θα ενισχύσουν την κοινωνική συνοχή και θα τονώσουν τη συναισθηματική δέσμευση στον οργανισμό (Kark και Shamir, 2003).

Όσον αφορά το αντίκτυπο της στην απόδοση, η μετασχηματιστική ηγεσία, περισσότερο αυξάνει παρά αντικαθιστά, τη συναλλακτική εξουσία.

Σύμφωνα με τους Bass και Avolio, η συναισθηματική προσέγγιση που ασκεί ο μετασχηματιστικός ηγέτης προέρχεται με την ισορροπία μεταξύ της δημιουργίας προσδοκιών και της ικανοποίησης των συμφωνημένων συμβάσεων (Bass και Avolio, 2000).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους υφιστάμενους να αποδώσουν πέρα από τις δικές τους απαιτούμενες προσδοκίες, με βάση την εξιδανικευμένη επιρροή, τα εμπνευσμένα κίνητρα, την πνευματική διέγερση και το ατομικό ενδιαφέρον του ηγέτη.

4.5. Μετασχηματιστική Ηγεσία και Χάρισμα

4.5.1. Χαρισματική Επιρροή

Η επιρροή και κάποια στοιχεία του «χαρίσματος», αναγνωρίζονται όπως δήλωσε ο ειδικός στην ηγεσία σε διάφορες κουλτούρες Robert House, ως απαραίτητα για τη μετασχηματιστική ηγεσία (House, 1997). Το «ηγετικό χάρισμα», σύμφωνα με ένα από τους πρώιμους ορισμούς που έθεσε ο κοινωνιολόγος φιλόσοφος Max Weber, ορίζεται ως:

«Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που δίνει στον άνθρωπο υπερφυσικές ή ξεχωριστές δυνάμεις, το οποίο προορίζεται για λίγους, έχει θεϊκή καταγωγή και οδηγεί στο να αντιμετωπίζεται το άτομο ως ηγέτης.» (Weber, 1947)

Σύμφωνα με το Shamir και τους συνεργάτες του, οι βασικές χαρισματικές συμπεριφορές ενός ηγέτη περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός ελκυστικού οράματος, την έμφαση στους ιδεολογικούς παράγοντες της εργασίας, τη μεταφορά υψηλών προσδοκιών απόδοσης, την έκφραση της εμπιστοσύνης ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να φτάσουν τις απαιτούμενες προσδοκίες, την επίδειξη αυτοπεποίθησης, την επίδειξη της υποδειγματικής συμπεριφοράς και την έμφαση στη συλλογική ατομικότητα (Shamir κ.α., 1993).

Οι χαρισματικοί ηγέτες κατέχουν ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή συνδυασμό αυτών των χαρακτηριστικών και εμφανίζουν μοναδικά μοτίβα συμπεριφοράς. Όπως έχουν δηλώσει οι Posner και οι συνεργάτες τους, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ισχυρά πρότυπα για τις πεποιθήσεις και τις αξίες που οι ίδιοι διακηρύσσουν (Posner κ.α., 1987). Ακόμη, φαίνονται άξιοι, επικεντρώνονται σε ιδεολογικούς και ηθικούς στόχους, μεταφέρουν υψηλές προσδοκίες προς τους υφιστάμενους και επιδεικνύουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα του υφιστάμενου να φτάσει αυτές τις προσδοκίες (Northouse, 2001).

Επίσης, ο House δήλωσε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες τείνουν να έχουν βαθιές και ασυνήθιστες επιδράσεις στους υφιστάμενους τους (House, 1977). Οι συγγραφείς της σύγχρονης θεωρίας αναφέρουν ότι, το χάρισμα είναι το αποτέλεσμα των αντιλήψεων και των αποδόσεων των υφιστάμενων που επηρεάζονται από τα ακριβή χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη, το πλαίσιο της κατάστασης, καθώς και από τις ατομικές και συλλογικές ανάγκες του υφιστάμενου. (Yukl, 1998).

Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner, αυτοί οι ηγέτες αναπτύσσουν αξιοπιστία και εμπιστοσύνη με τους υφιστάμενους τους (Kouzes και Posner, 1993). Επίσης, οι χαρισματικοί ηγέτες διαπρέπουν ως ασυνήθιστες ή ηρωικές φιγούρες που τείνουν να χρησιμοποιούν συναισθήματα και να αναπτύσσουν εξαρτήσεις με τους υφιστάμενους και τείνοντας παράλληλα να δρουν με αντισυμβατικούς τρόπους. Πράγματι, υπάρχει μια σκοτεινή πλευρά στη χαρισματική ηγεσία, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση των ηγετών σε εγκλήματα ή σε τρομοκρατικές επιθέσεις. Παραδείγματα τέτοιων ηγετών είναι ο Hitler, ο Manson, ο Bin Laden και ο Saddam Hussain.

Σύμφωνα με τη χαρισματική θεωρία του House, το άμεσο αποτέλεσμα της χαρισματικής ηγεσίας είναι βασισμένο σε διάφορες επιδράσεις όπως την εμπιστοσύνη του υφιστάμενου στην ιδεολογία του ηγέτη, την ομοιότητα μεταξύ των πεποιθήσεων του υφιστάμενου με αυτές του ηγέτη, την αναμφισβήτητη αποδοχή του ηγέτη. Επίσης βασίζεται στην έκφραση της στοργής προς τον ηγέτη, στην υπακοή του υφιστάμενου, στην ταύτιση με τον ηγέτη, στη συναισθηματική εμπλοκή στους στόχους του ηγέτη, στους

αυξανόμενους στόχους για τους υφιστάμενους και στην αυξημένη πεποίθηση του υφιστάμενου για την επίτευξη των στόχων.

Συνεπώς με τον Weber, ο House υποστηρίζει ότι αυτές οι χαρισματικές επιδράσεις είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν σε περιβάλλοντα στα οποία οι υφιστάμενοι νιώθουν θλίψη, λόγω αγχωτικών καταστάσεων και οι υφιστάμενοι περιμένουν από τους ηγέτες να τους απαλλάξουν από τις δυσκολίες τους.

Οι πρόσφατες θεωρίες σχετικά με το «χάρισμα» δίνουν έμφαση στο βαθμό που ο ηγέτης επηρεάζει τους υφιστάμενους και το είδος της σχέσης που εμφανίζεται. Οι καθηγητές Jay Conger και Rabindra Kanungo έχουν δηλώσει ότι ανάμεσα στις πιο σημαντικές συμπεριφορές ενός χαρισματικού ηγέτη είναι ο σχηματισμός ενός καινοτόμου στρατηγικού οράματος, η επίδειξη ευαισθησίας ως προς τις ανάγκες των μελών, η εκδήλωση αντισυμβατικής συμπεριφοράς, η λήψη προσωπικών ρίσκων και η επίδειξη ευαισθησίας προς το περιβάλλον (Sashkin, 1988).

Όπως έχουν δηλώσει οι Kouzes και Posner, από φιλοσοφικής και θεολογικής άποψης, υπάρχουν δύο γενικά αποδεκτά είδη χαρισματικών ηγετών: ο ηθικός ηγέτης και ο μη ηθικός ηγέτης (Sankar, 2003).

Η ειδική στη διεθνή ηγεσία Joyce Osland και οι συνεργάτες της, ανέλυσαν τα δύο είδη ηγετών και δήλωσαν ότι, ο ηθικός χαρισματικός ηγέτης χρησιμοποιεί την κοινωνική εξουσία για να υπηρετήσει τους άλλους, δηλαδή ευθυγραμμίζει το όραμα τους και αποδέχεται την κριτική, ενώ, ο μη ηθικός χαρισματικός ηγέτης, είναι αυτός ο οποίος παροτρύνεται από την προσωπική εξουσία, την υποτακτικότητα, τον έλεγχο και την εξάρτηση από προσωπικά ενδιαφέροντα. (Osland κ.α., 1997)

Ο ναρκισσισμός ο οποίος συνδέεται με το είδος του μη ηθικού ηγέτη και ορίζεται ως η έλλειψη γνήσιου ενδιαφέροντος για τις ανθρώπινες ανάγκες και την ευημερία, καθώς και η τάση εκμετάλλευσης και χειραγώγησης των υφιστάμενων, θα μπορούσε να είναι ένα παράδειγμα για την αρνητική όψη του φάσματος της χαρισματικής ηγεσίας.

Με βάση τα όσα έχει δηλώσει ο καθηγητής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού Brian Kleiner, σε ακραίες σχέσεις χαρισματικής επιρροής, το πρότυπο του ηγέτη, το όραμα και άλλες συμπεριφορές του, ενισχύονται από τους υφιστάμενους ειδικά στις ομαδικές περιπτώσεις, σε τέτοιο βαθμό ώστε να μεγεθύνονται πέρα από την αρχική τους πρόθεση. Αυτή η μεγέθυνση είναι γνωστή σαν μια μορφή κοινωνικής «μόλυνσης» και τοποθετείται πέρα από τη χαρισματική αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. (Kleiner, 2003)

4.5.1.1. Χαρισματική Ηγεσία Εναντίον Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η χαρισματική ηγεσία διαφοροποιείται από τη μετασχηματιστική ηγεσία, με βάση τον ερευνητικό καθηγητή Yukl, στο ότι το χάρισμα διεγείρει ισχυρά υφιστάμενα συναισθήματα και αναγνώριση, παράλληλα με μια πιθανή εξάρτηση στον ηγέτη, αλλά αυτό δεν παρακινεί απαραίτητα τους υφιστάμενους να παρακάμψουν το ενδιαφέρον για τον εαυτό τους (Yukl, 1998). Αντίθετα, η μετασχηματιστική προσέγγιση ενδυναμώνει τους υφιστάμενους ώστε να αλλάξουν από μόνοι τους τα κίνητρα τους μέσω της εκπαίδευσης, της καθοδήγησης και πιθανώς, αλλά όχι απαραίτητα, της επίδειξης του χαρίσματος.

Ένα παράδειγμα της μετασχηματιστικής προσέγγισης, είναι το ατομικό ενδιαφέρον και ο σεβασμός για τους υφιστάμενους, για να κτιστεί μια σχέση εμπιστοσύνης, η οποία στην άκρη του φάσματος έχει χαρακτηριστεί ως «ηγεσία με αγάπη» (Kouzes, 1989).

Η βασική διαφορά είναι ότι οι μετασηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παροτρύνουν τους υφιστάμενους μέσω της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης, για να τους ενδυναμώσουν να είναι ικανοί να αποδώσουν αποτελεσματικά σε μια ανεξάρτητη βάση. Οι Bass και Avolio τονίζουν ότι, η βασική αυτή διαφορά δημιουργεί μια αντίφαση με τις πιο πάνω επικρατέστερες θεωρίες της μετασηματιστικής ηγεσίας, όπου κάποιοι θεωρούν το χάρισμα ως ένα αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας, καθώς άλλοι συγγραφείς τονίζουν τη διαφορετικότητά τους (Bass, 1985).

Οι μετασηματιστικοί ηγέτες μπορούν να βρεθούν οπουδήποτε, σε οποιοδήποτε επίπεδο της κοινωνίας και των οργανισμών ενώ οι χαρισματικοί ηγέτες θεωρούνται σπάνιοι. Επιπλέον, οι απόψεις των υφιστάμενων για τους χαρισματικούς ηγέτες τείνουν να είναι διχασμένες, όπως για παράδειγμα οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου μπορεί να είναι αγάπης ή μίσους (Yukl, 1998).

Ωστόσο και οι μετασηματιστικοί και οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν πολλές ίδιες συμπεριφορές και όπως η ιστορία δείχνει, και τα δύο ηγετικά πρότυπα έχουν αποδειχθεί πολύ αποτελεσματικά και επιτυχή, παρόλο που όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω, υπάρχει μια σκοτεινή πλευρά της χαρισματικής ηγεσίας.

4.6. Ψυχολογική ενδυνάμωση

Γύρω στα μέσα του 1996 και κατά την δεκαετία εκείνη, η έννοια της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (psychological empowerment) είχε ενσωματωθεί και υιοθετηθεί στους οργανισμούς. Οι διάφορες απόψεις από ερευνητές, καθηγητές ή συγγραφείς, αναφορικά με τη ψυχολογική ενδυνάμωση στους οργανισμούς, είχαν ως αποτέλεσμα να ειπωθούν διάφοροι ορισμοί ως προς την έννοια της ψυχολογικής ενδυνάμωσης.

«Η ψυχολογική ενδυνάμωση ορίζεται ως ένα οικοδόμημα που έχει σκοπό την κινητοποίηση και επικεντρώνεται στις γνώσεις του ατόμου που ενδυναμώνεται» (Spreitzer 1995).

Σύμφωνα με την καθηγήτρια διοίκησης επιχειρήσεων, Gretchen Spreitzer και του καθηγητή Sanjay Menon, οι οποίοι εξέτασαν τη μετασηματιστική ηγεσία και τη στάση των υφιστάμενων με μεσολαβητικό ρόλο τη ψυχολογική ενδυνάμωση, η ψυχολογική ενδυνάμωση επικεντρώνεται στην αντίληψη της ενδυνάμωσης από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η ψυχολογική ενδυνάμωση, μετά από μια εκτενή ανασκόπηση βιβλιογραφίας, ενδέχεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζόμενων σε ένα οργανισμό. (Kirkman και Rosen 1999, Menon 2001).

Οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στην έρευνα της ενδυνάμωσης των εργαζόμενων και την ανάπτυξη της ηγεσίας στα πλαίσια οργανωτικών αλλαγών, με στόχο την αποτροπή της έλλειψης προόδου, της στασιμότητας και της πτώσης. Παρά την προσοχή όμως που έχει δοθεί στην ανάλυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, σχετικά λίγα είναι γνωστά για τις επιδράσεις της ηγεσίας στη ψυχολογική ενδυνάμωση των υφιστάμενων.

Η έρευνα σπουδαίων μελετητών και καθηγητών πάνω στη ψυχολογική ενδυνάμωση, έχει επικεντρωθεί σε προγενέστερες μελέτες, όπως στη δομή του οργανισμού, το κλίμα, την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Spreitzer 1995, Menon 2001). Όπως και ο Spreitzer, έτσι και ο Bass, σε μελέτη του το 1999, έδωσε έμφαση στη ψυχολογική ενδυνάμωση σαν ένα πιθανό μεσολαβητή των επιδράσεων της μετασηματιστικής ηγεσίας, καθώς η μετασηματιστική ηγεσία ενδέχεται να δρα μέσω της ενδυνάμωσης για να επηρεάσει τα αποτελέσματα μιας εργασίας (Bass, 1999).

Η καθηγήτρια Una McCann και οι συνεργάτες της, το 2006, έχοντας ως βάση το ολοκληρωμένο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας των ερευνητών και συγγραφέων, Orlando Behling και James McFillen (1996), οι οποίοι θεώρησαν την ενδυνάμωση, μαζί με το δέος, τη συμπεριφορά και την έμπνευση ως βασικές πεποιθήσεις μεταξύ των υφιστάμενων, υπέδειξαν αυτές τις πεποιθήσεις ως ζωτικής σημασίας για την ικανότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας να έχει θετική επίδραση στην ανταπόκριση των υφιστάμενων.

Σε παρόμοιο πνεύμα, κινήθηκαν και οι συγγραφείς/δημοσιογράφοι της επαγγελματικής ψυχολογίας, Willie Herworth και Annette Towler το 2004, οι οποίοι ανακάλυψαν ότι, η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν αρνητικά συνδεδεμένη με την επιθετικότητα στο χώρο εργασίας και ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση μεσολάβησε εν μέρει σε αυτή τη σχέση των δύο. (Herworth, Towler, 2004)

Επιπλέον, η ερευνήτρια και καθηγήτρια διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, Όλγα Επιτροπάκη και ο συνεργάτης της Robin Martin, μελέτησαν το ρόλο ενός ηγέτη στην οργάνωση και τις ψυχολογικές συμβάσεις που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας. Οι ερευνητές έχουν προτείνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ενδυνάμωση για να δημιουργήσουν την αντίληψη στους υφιστάμενους ότι λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, ακούγονται και αξιολογούνται σαν μέλη του οργανισμού. (Epitropaki, Martin, 2005)

4.7. Η Επίδραση της Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης στην Ικανοποίηση Εργασίας και τη Δέσμευση στον Οργανισμό

Αντίστοιχα, μέσω της μελέτης του ερευνητή Menon (2001), η ενδυνάμωση μπορεί να διαφοροποιηθεί βάσει δύο προσεγγίσεων, τη δομημένη προσέγγιση και την προσέγγιση κινητοποίησης. Οι ερευνητές Kenneth Thomas και Betty Velthouse, το 1990 παρουσίασαν ένα γνωστικό μοντέλο ενδυνάμωσης στο οποίο η αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy) ήταν μόνο ένας παράγοντας που συντέιει στην ψυχολογική ενδυνάμωση ενός ατόμου. (Thomas, Velthouse, 1990)

Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, η ενδυνάμωση σχετίζεται με τις οργανωτικές αλλαγές σε τέσσερις μεταβλητές, οι οποίες καθορίζουν τα κίνητρα του εργαζόμενου. Η πρώτη μεταβλητή είναι «η σημασία-νόημα», δηλαδή η αξία ενός εργασιακού στόχου ή σκοπού όπως κρίνεται σε σχέση με τα προσωπικά ιδανικά και τα σταθερά κριτήρια ενός ατόμου. Η δεύτερη μεταβλητή είναι η «επάρκεια», η οποία είναι συνώνυμη με τον ορισμό της αυτό-αποτελεσματικότητας που χρησιμοποίησαν οι καθηγητές-ερευνητές Conger και Canungo. Ο αυτό-προσδιορισμός (self-determination) είναι η τρίτη μεταβλητή, η οποία είναι η αίσθηση του να έχει κάποιο άτομο την επιλογή για την έναρξη και το συντονισμό δράσεων. Τέλος, η τέταρτη μεταβλητή είναι η «επιρροή», η οποία υποδεικνύει το βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι έχει την ικανότητα να μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα στην εργασία.

Το μοντέλο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης του Menon (2001) έρχεται να συμπεριλάβει μια νέα μεταβλητή, την «εσωτερίκευση του στόχου». Αυτή η μεταβλητή, αντανάκλα την επιρροή της ενδυνάμωσης σε σημαντικούς οργανωτικούς στόχους και χαρακτηρίστηκε από την αίσθηση του αντιληπτού ελέγχου, της επάρκειας και της εσωτερίκευσης του στόχου. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ένας σημαντικός παράγοντας της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, είναι η αντίληψη των εργαζόμενων ότι οι στόχοι του οργανισμού εκπροσωπούν ένα άξιο σκοπό, ένα στόχο με νόημα ή μια εργασία.

Πολυάριθμοι μελετητές όπως ο Thomas, ο Tymon καθώς και ο Bishop, έχουν συναινέσει ότι η ικανοποίηση μέσα από την εργασία είναι ένα αποτέλεσμα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Από την άλλη, πολλοί άλλοι έχουν τεκμηριώσει ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση συνδέεται σημαντικά και είναι θετικά σχετιζόμενη με τη συναισθηματική δέσμευση του εργαζόμενου. (Liden, Wayne κ.α., 2000).

Σαν επακόλουθο, όπως και οι ερευνητές καταλήγουν, η αυξανόμενη ευθύνη και επιρροή σχετικά με τη λήψη των αποφάσεων, οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό, εφόσον οι εργαζόμενοι νιώθουν και έχουν την αντίληψη ότι οι εργασίες τους απαιτούν πραγματικές επιλογές, επιρροή και επίδραση. (Spector 1986, Mayer 1998, Wayne, Liden και Sparrowe 2000).

Επομένως, οι μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση παρέχει ένα μεσολαβητικό κρίκο ανάμεσα στις συμπεριφορές του μετασχηματιστικού ηγέτη και τις στάσεις των εργαζόμενων. Είναι πολύ σημαντικό για ένα οργανισμό, οι μάνατζερ να γνωρίζουν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι τους νιώθουν ενδυναμωμένοι.

4.8.Κριτικές

Η μετασχηματιστική ηγεσία στερείται εννοιολογικής σαφήνειας. Επειδή καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και χαρακτηριστικών, περιλαμβάνοντας τη δημιουργία ενός οράματος, την παροχή κινήτρου, το να είναι ένα μέσο αλλαγής, το κτίσιμο της εμπιστοσύνης, είναι δύσκολο να ορίσουμε ακριβώς τις παραμέτρους της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Συγκεκριμένα, η έρευνα από τους καθηγητές Bruce Tracey και Timothy Hinkin, έχει δείξει ουσιαστική σύνδεση ανάμεσα σε καθένα από τα Τέσσερα Ι, την εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), τα εμπνευσμένα κίνητρα (inspirational motivation), την πνευματική διέγερση (intellectual stimulation) και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration), προτείνοντας ότι οι διαστάσεις τους δεν είναι ξεκάθαρα οριοθετημένες (Tracey και Hinkin, 1998).

Επιπλέον, οι παράμετροι της μετασχηματιστικής ηγεσίας συχνά συνδέονται από παρόμοιες αντιλήψεις της ηγεσίας. Ο Bryman, για παράδειγμα, επεσήμανε ότι η μετασχηματιστική και η χαρισματική ηγεσία συχνά αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο, παρόλο που σε κάποια μοντέλα ηγεσίας, όπως αυτό του Bass το 1985, το «χάρisma» είναι μόνο ένα συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bryman, 1992).

Υπάρχει μια ανάγκη για κατανόηση, του πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν ψυχολογικά τους υφιστάμενους και το πως οι ηγέτες ανταποκρίνονται στις αντιδράσεις των υφιστάμενων. Πράγματι, ο Burns, υποστήριξε πως το να κατανοήσεις αυτό το πεδίο, δηλαδή το χάρisma και τη λατρεία του υφιστάμενου, είναι ένα από τα κεντρικά προβλήματα στις έρευνες για την ηγεσία σήμερα (Bailey & Axelrod, 2001).

Η χαρισματική φύση της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρουσιάζει σημαντικό ρίσκο για τους οργανισμούς καθότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για καταστροφικούς σκοπούς (Conger, 1999). Η ιστορία είναι γεμάτη παραδείγματα χαρισματικών ατόμων που χρησιμοποιούν την εξαναγκαστική εξουσία για να οδηγήσουν τους ανθρώπους στα άκρα. Γι' αυτό το λόγο, η μετασχηματιστική ηγεσία «προειδοποιεί» τα άτομα και τους οργανισμούς, για να έχουν επίγνωση πως επηρεάζονται και προς ποιες κατευθύνσεις τους ζητείται να πάνε.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνουμε ότι η δημοτικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας που μελετήσαμε σε αυτό το κεφάλαιο, μπορεί να οφείλεται στην έμφαση της, στην εσωτερική παρακίνηση και την ανάπτυξη των υφιστάμενων. Η έμφαση της αυτή, ταιριάζει στις ανάγκες των σημερινών ομάδων εργασίας, όπου η έμπνευση και η ενδυνάμωση τους είναι μια ανάγκη για να πετύχουν σε περιόδους αβεβαιότητας (Bass και Riggio, 2006). Σαφώς, πολλοί επιστήμονες μελετούν τη μετασχηματιστική ηγεσία η οποία κατέχει μια κεντρική θέση στην έρευνα για την ηγεσία.

Όπως δηλώνει και το όνομα της, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία η οποία αλλάζει και μεταμορφώνει τους ανθρώπους. Περικλείεται με συναισθήματα, αξίες, ηθικές, ιδανικά και

μακροπρόθεσμους στόχους και περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κινήτρων των υφιστάμενων, την ικανοποίηση των αναγκών τους και την αντιμετώπιση ή τη μεταχείριση τους ως ολοκληρωμένα ανθρώπινα όντα από τους ηγέτες τους.

Μελετήσαμε επίσης τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία διαφοροποιείται από τη μετασχηματιστική ηγεσία στο ότι ένας συναλλακτικός ηγέτης δεν εξατομικεύει τις ανάγκες των υφιστάμενων του, ούτε επικεντρώνεται στην προσωπική του ανάπτυξη.

Με αυτό το είδος ηγεσίας, ο ηγέτης προσπαθεί να αποκτήσει και να εξασφαλίσει τη συμφωνία των εργαζόμενων στο τι είδους εργασίες πρέπει να γίνουν, για να διασφαλιστούν οι αναμενόμενες προσδοκίες και ποιες θα είναι οι ανταμοιβές των ανθρώπων που θα το κάνουν.

Κεφάλαιο 5: Προσωπικά Χαρακτηριστικά και Γνωρίσματα

5 Εισαγωγή

Σε αυτή τη θεματική ενότητα γίνεται ενδελεχής παρουσίαση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη και γίνεται διαχωρισμός των δύο διαφορετικών εννοιών της. Από τη μια πλευρά, ο ορισμός επεξηγεί την κοινωνική υπόληψη ενός ατόμου και τον τρόπο με τον οποίο αυτό το άτομο γίνεται αντιληπτό από τους άλλους. Από την άλλη πλευρά, ο ορισμός της προσωπικότητας παραπέμπει σε διαπροσωπικές δομές και διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένα άτομο συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι μεγάλοι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας, καθώς επίσης και τα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας και οι επιπτώσεις τους στον οργανισμό. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι η παρουσίαση των προσωπικών χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων που πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

5.1 Προσωπικότητα

Ο όρος προσωπικότητα έχει δύο διαφορετικές έννοιες και είναι σημαντικό να παραμείνουν ξεχωριστές. Από τη μια πλευρά, ο ορισμός αυτής, παραπέμπει στην κοινωνική υπόληψη ενός ατόμου και στον τρόπο με τον οποίο αυτό το άτομο γίνεται αντιληπτό από τους άλλους. Αυτή είναι η προσωπικότητα από την άποψη και προοπτική του παρατηρητή και αφορά το μέγεθος της εκτίμησης, του σεβασμού ή της θέσης που έχει ένα άτομο μέσα στην ομάδα αναφοράς του. Η προσωπικότητα βάση αυτής της έννοιας είναι δημόσια, σχετικά αντικειμενική και καθαρά συνδεδεμένη με τις αποφάσεις μιας ηγεσίας. (Cantor, & Mischel, 1977)

Δηλαδή από αυτή την προοπτική, οι αποφάσεις της ηγεσίας και το πως αυτή κρίνει μια κατάσταση, αφορούν τις διαπροσωπικές επιδόσεις καθορίζοντας τον όρο προσωπικότητα από τη σκοπιά του παρατηρητή.

Η φήμη που έχει ένα άτομο αντιπροσωπεύει την παρελθοντική συμπεριφορά του και πολλοί ψυχολόγοι συμπέραναν ότι, η παρελθοντική απόδοση του είναι η καλύτερη πρόγνωση για τη μελλοντική του απόδοση. Επομένως, βάση αυτού, οι αντιλήψεις της ηγεσίας ενός ατόμου ίσως είναι χρήσιμες στην πρόγνωση γνωρισμάτων στην ηγεσία. (Digman, J. M. 1990)

Από την άλλη πλευρά, ο ορισμός της προσωπικότητας ίσως και να παραπέμπει σε διαπροσωπικές δομές και διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένα άτομο συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Άρα συμπεραίνεται ότι, υπάρχουν τουλάχιστον δύο επίπεδα εννοιών για την προσωπικότητα. Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στην κοινωνική υπόληψη ενός ατόμου, όπου η προσωπικότητα δηλώνεται δημόσια και επαληθεύσιμη και το δεύτερο αναφέρεται στην εσωτερική φύση του ατόμου όπου η προσωπικότητα δηλώνεται ιδιωτική και συμπερασματική.

Βάσει επιστημονικής άποψης, η θέση αυτών των δύο εννοιών είναι αρκετά διαφορετική και διαχωρίζεται. Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται στο πως ο ίδιος γίνεται αντιληπτός από τους άλλους, ανάλογα με την υπόληψη που λαμβάνει από αυτούς και τη φήμη που τον περιβάλλει. (Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. 1994) Αυτό είναι το εμπειρικό φαινόμενο που τείνει να προβλεφθεί ή να εξηγηθεί. Μια θεωρία εσωτερικών διαδικασιών, λειτουργιών και συσχετίσεων τους, είναι απαραίτητη για να εξηγήσει ή να προβλέψει την υπόληψη ή την αποτελεσματικότητα.

5.2 Χαρακτηριστικό

Αντίστοιχες με τις έννοιες της προσωπικότητας είναι οι δύο έννοιες της λέξης «χαρακτηριστικό». Από τη μια πλευρά, το χαρακτηριστικό αναφέρεται σε επαναλαμβανόμενες ικανότητες ή τάσεις στη συμπεριφορά ενός ατόμου. Το γεγονός ότι ένα άτομο είναι δεσποτικό, δηλαδή έχει την απόλυτη ομοιομορφία, σημαίνει ότι τείνει να ασκεί έλεγχο, να επηρεάζει, ή να κατευθύνει άλλους ανθρώπους ή καταστάσεις στο δικό του περιβάλλον. Με αυτή την έννοια, η λέξη χαρακτηριστικό είναι θεωρητικά ουδέτερη και αμιγώς περιγραφική. Δηλώνει τι πρέπει να αναμένεται από ένα άτομο να κάνει, αλλά όχι το λόγο που θα το έκανε.

Από την άλλη πλευρά, ο όρος χαρακτηριστικό έχει χρησιμοποιηθεί για να δηλώσει ψυχολογικά χαρακτηριστικά τα οποία υπάρχουν μέσα σε ένα άτομο και εξηγούν τις επαναλαμβανόμενες τάσεις στη συμπεριφορά του. Αυτή η δεύτερη χρήση του όρου περιγράφει το τι αναμένεται να κάνει ένα άτομο και εξηγεί το γιατί θα πρέπει να προσδοκά κάποιος από αυτό το άτομο να συμπεριφερθεί με αυτό τον τρόπο. (Cantor, & Mischel, 1977)

Όταν μιλάμε για την προσωπικότητα, δεν εννοούμε ότι ένας άνθρωπος έχει γοητεία, μια θετική στάση για τη ζωή ή ένα χαμογελαστό πρόσωπο. Όταν οι ψυχολόγοι συζητούν για την προσωπικότητα, εννοούν μια δυναμική έννοια η οποία περιγράφει το δυναμισμό, την ανάπτυξη και την εξέλιξη ολόκληρου του ψυχολογικού συστήματος ενός ανθρώπου.

Ο ορισμός της προσωπικότητας που χρησιμοποιείται πιο συχνά, δημιουργήθηκε από τον ψυχολόγο Gordon Allport, πριν από σχεδόν 70 χρόνια. Ο Allport ήταν ένας από τους πρώτους ψυχολόγους ο οποίος επικεντρώθηκε στη μελέτη της προσωπικότητας, απορρίπτοντας τη ψυχολογική προσέγγιση προς την προσωπικότητα και προτείνοντας την προσέγγιση που είχε ως βάση τη συμπεριφορά. Εστίασε την έρευνα του στη μοναδικότητα του κάθε ατόμου και την παρελθοντική του συμπεριφορά σε σχέση με τη μελλοντική του συμπεριφορά. (Allport, 1937)

Σύμφωνα με τον Allport η προσωπικότητα είναι η οργάνωση των ψυχολογικών συστημάτων που προσδιορίζουν τις μοναδικές προσαρμοσείς του στο περιβάλλον του ανθρώπου. Για τους σκοπούς της μελέτης αυτής όμως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, η προσωπικότητα ως ένα σύνολο τρόπων με τους οποίους ένα άτομο αντιδρά και αλληλεπιδρά με άλλους. Πιο συχνά η προσωπικότητα περιγράφεται από την άποψη των μετρήσιμων γνωρισμάτων που παρουσιάζει ένα άτομο.

Μια από τις πρώτες συζητήσεις στην έρευνα της προσωπικότητας επικεντρώθηκε στο κατά πόσο η προσωπικότητα ενός ατόμου ήταν αποτέλεσμα της κληρονομικότητας ή του περιβάλλοντος που τον περιβάλλει. Αν και φαίνεται να είναι ένα αποτέλεσμα και των δύο, ωστόσο, ίσως εκπλήσσει το γεγονός ότι τείνει να υποστηρίζει τη σημαντικότητα της κληρονομικότητας περισσότερο από αυτή του περιβάλλοντος.

Η κληρονομικότητα αναφέρεται σε παράγοντες που καθορίζονται κατά τη σύλληψη. Το φυσικό ανάστημα, η ελκυστικότητα του προσώπου, το φύλλο, η ιδιοσυγκρασία, η μυϊκή σύνθεση, τα αντανακλαστικά, το ενεργειακό επίπεδο και οι βιολογικοί ρυθμοί γενικά, θεωρούνται ότι είναι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζονται, είτε ολοκληρωτικά είτε ουσιαστικά από το ποιοί είναι οι γονείς ενός ατόμου, δηλαδή, από τη βιολογική, ψυχολογική, και την ενυπάρχουσα ψυχολογική σύνθεση τους. Η κληρονομική προσέγγιση υποστηρίζει ότι η απόλυτη εξήγηση της προσωπικότητας ενός ατόμου είναι η μοριακή δομή των γονιδίων, που βρίσκονται στα χρωματοσώματα.

Η θεωρία της ψυχοκοινωνικής ανάπτυξης του Erik Erikson, ενός από τους παλιότερους ψυχολόγους αναλυτές, είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες της προσωπικότητας στη ψυχολογία. Παρόμοια με τον ψυχολόγο Sigmund Freud, ο Erikson πίστευε ότι η προσωπικότητα αναπτύσσεται σε μια σειρά από στάδια. Σε αντίθεση με τη θεωρία των ψυχοσεξουαλικών σταδίων του Freud, η θεωρία του Erikson περιγράφει την επίδραση της κοινωνικής εμπειρίας που έχει ένα άτομο σε όλη τη διάρκεια ζωής του. Ένα από τα κύρια στοιχεία της θεωρίας των ψυχοκοινωνικών σταδίων του Erikson, είναι η ανάπτυξη της προσωπικής ταυτότητας (ego-identity). (Erikson, 1950)

Η ταυτότητα του κάθε ατόμου είναι η συνειδητή αίσθηση του εαυτού του η οποία αναπτύσσεται μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Σύμφωνα με τον Erikson, η ταυτότητα ενός ανθρώπου αλλάζει συνεχώς λόγω των νέων εμπειριών που αποκτά κατά τη διάρκεια της ζωής του και των νέων πληροφοριών που δέχεται, μέσω των καθημερινών αλληλεπιδράσεων του με άλλους.

Η βασική ιδέα στη θεωρία του Erikson είναι ότι το άτομο αντιμετωπίζει μια σύγκρουση σε κάθε στάδιο της ζωής του, η οποία είτε μπορεί είτε δεν μπορεί να επιλυθεί με επιτυχία μέσα σε αυτό το στάδιο, για να αναπτύξει μια συγκεκριμένη ψυχολογική ποιότητα.

Ο ψυχολόγος ερευνητής πρότεινε ένα μοντέλο ανάπτυξης για όλη τη διάρκεια ζωής ενός ατόμου, λαμβάνοντας υπόψη πέντε στάδια ως την ηλικία των 18 ετών και τριών επιπλέον σταδίων, κατά την ενηλικίωση. Ταυτόχρονα τόνισε ότι υπάρχει ακόμη πολύς χώρος για συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη σε όλη τη ζωή του ατόμου.

Ο Erikson ονόμασε το πρώτο στάδιο «Εμπιστοσύνη έναντι Δυσπιστίας». Αυτό το στάδιο δήλωνε ότι αν η ποιότητα φροντίδας είναι καλή κατά τη βρεφική ηλικία, το παιδί μαθαίνει να εμπιστεύεται τον κόσμο για να καλύψει τις ανάγκες του. Αν όχι, τότε η εμπιστοσύνη παραμένει σαν ένα άλυτο πρόβλημα σε όλη την επόμενη φάση της ανάπτυξης του. Σε αυτή τη θεωρία, κάθε στάδιο βασίζεται στα προηγούμενα στάδια και ως εκ τούτου, η αποτυχία για την κατάκτηση συγκεκριμένων ιδιοτήτων θα επηρεάσει την μελλοντική ανάπτυξη ενός ανθρώπου. Παρόλα αυτά ο Erikson είπε, ότι τα αναπτυξιακά εμπόδια που εμφανίζονται σε οποιοδήποτε από αυτά τα στάδια είναι εφικτό να μπορούν να επιλυθούν με οποιοδήποτε τρόπο.

Το στάδιο 1, είναι το πιο θεμελιώδες στάδιο στη ζωή. Η αξιοπιστία και η ποιότητα αυτού (caregiver) που μεγαλώνει και φροντίζει το παιδί από όταν γεννιέται, είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνες για την επιτυχή ανάπτυξη της ικανότητας του να εμπιστεύεται στο υπόλοιπο της ζωής του.

Το στάδιο 2, ονομάζεται «Αυτονομία έναντι Ντροπής και Αμφιβολίας». Αυτό είναι το στάδιο της πρώιμης παιδικής ηλικίας, στο οποίο τα παιδιά μαθαίνουν τον αυτοέλεγχο των σωματικών τους λειτουργιών. Η επιτυχία δημιουργεί και κτίζει μια μεγαλύτερη αίσθηση της ανεξαρτησίας. Επιπρόσθετα, τα παιδιά σε αυτό το στάδιο μαθαίνουν να παρουσιάζουν προτιμήσεις σχετικά με τι φαγητό τους αρέσει και τι παιχνίδια προτιμούν. Τα παιδιά τα οποία περνούν με επιτυχία αυτό το στάδιο αισθάνονται ασφαλή και έχουν σιγουριά.

Το στάδιο 3, το οποίο είναι γνωστό ως «Πρωτοβουλία έναντι Ενοχής», συμβαίνει κατά τη διάρκεια της προσχολικής ηλικίας. Είναι αυτή η διάρκεια περιόδου κατά την οποία τα παιδιά ξεκινούν να διεκδικούν τη δική τους δύναμη και το δικό τους έλεγχο στο δικό τους κόσμο, μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η επιτυχία σε αυτό το στάδιο αποτελεί τη βάση για τις ηγετικές ικανότητες.

Το στάδιο 4 ονομάζεται «Φιλοπονία έναντι Κατωτερότητας». Σε αυτό το στάδιο τα παιδιά είναι περίπου 5 έως 11 ετών και ξεκινούν να είναι περήφανα για τα επιτεύγματα και τις ικανότητες τους, ή αντίθετα να νιώθουν κατώτερα λόγω των αποτυχιών τους. Εδώ είναι που η ενθάρρυνση των γονέων και των δασκάλων τους, τους οδηγεί στην αίσθηση της περηφάνιας, η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί

επιτυχώς η αίσθηση της φιλοπονίας. Η έλλειψη ενθάρρυνσης και στήριξης θα οδηγήσει αναπόφευκτα στην αίσθηση κατωτερότητας.

Το στάδιο 5, το οποίο συμβαίνει κατά τη διάρκεια της εφηβείας, είναι το στάδιο «Ταυτότητας έναντι Σύγχυσης». Αυτό το στάδιο αναφέρεται στην περίοδο εξερεύνησης της ανεξαρτησίας και της ανάπτυξης της αίσθησης του εαυτού.

Στο στάδιο 6 το οποίο ανήκει στην πρώιμη εφηβεία αναφέρεται στη «Σύγκρουση της οικειότητας έναντι της Απομόνωσης». Η απομόνωση που εμπλέκεται σε αυτό το στάδιο πρέπει να επιλυθεί. Για να αναπτυχθεί επιτυχώς η ικανότητα οικειότητας, οι νέοι ενήλικες πρέπει να μάθουν να αναπτύσσουν στενές, και προσωπικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους και να εμπλέκονται με διάφορες καταστάσεις.

Το στάδιο 7, ονομάζεται «Γεννητικότητα έναντι Στασιμότητας» και συμβαίνει κατά τη διάρκεια της ενήλικης ζωής. Είναι μια περίοδος στην οποία τα άτομα επικεντρώνονται στις καριέρες και την οικογένεια. Η επιτυχία σε αυτό το στάδιο οδηγεί στην αίσθηση αυτοεκτίμησης, η οποία προέρχεται από τη συνεισφορά του ατόμου στην οικογένεια του και στην κοινωνία.

Το στάδιο 8 είναι το τελικό στάδιο της Θεωρίας Ανάπτυξης της Προσωπικότητας του Erikson, γνωστό ως «Ακεραιότητα έναντι Απελπισίας» το οποίο εμφανίζεται σε μεγάλη ηλικία. Εκείνοι που είναι επιτυχημένοι στην ζωή τους, θα απολαύσουν μια αίσθηση ακεραιότητας, θεωρώντας ότι η ζωή τους ήταν πολύτιμη. Εκείνοι που αποτυγχάνουν θα αντιμετωπίσουν το τέλος της ζωής τους με απελπισία και την αίσθηση απογοήτευσης και πικρίας.

5.3 Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας

Οι καθηγητές ψυχολογίας Gian Vittorio Caprara και Daniel Cervone, ορίζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως τις προδιαθέσεις που παρουσιάζουν ένα συγκεκριμένο είδος ανταπόκρισης σε διάφορες καταστάσεις (Caprara & Cervone, 2000). Επίσης, σύμφωνα με τους καθηγητές Sonia Roccas, Lilalch Sagiv, Shalom Schwartz και Ariel Knafo, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι διαρκή και δείχνουν ένα υψηλό βαθμό σταθερότητας με την πάροδο του χρόνου (Roccas, Sagiv, Schwartz, & Knafo, 2002).

Ακολουθώντας τους ψυχολόγους Robert McCrae και Paul Costa, γίνονται αντιληπτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως τάσεις για δράση, όπου διαφορετικές τάσεις μπορούν να διευκολύνουν ή να εμποδίσουν τις δράσεις και συμπεριφορές των ιδιοκτητών επιχειρήσεων (McCrae και Costa 1990). Επομένως, οι Andreas Rauch και Michael Frese υποθέτουν ότι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, είναι προγνωστικά της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Rauch & Frese, 2000).

Ακόμη, η καθηγήτρια ψυχολογίας Ruth Kanfer, αναφέρεται στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ως περιφερειακές μεταβλητές (Kanfer, 1992). Οι περιφερειακές τάσεις περιλαμβάνουν τις μη γνωστικές τάσεις και τις τάσεις ανικανότητας, οι οποίες επηρεάζουν έμμεσα τη συμπεριφορά και την επίδοση. Τέτοια χαρακτηριστικά συμπεριλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά των βιολογικών παραγόντων όπως η ιδιοσυγκρασία, τα χαρακτηριστικά των γενικών παραγόντων προσωπικότητας όπως το «Big Five Personality Traits», τα χαρακτηριστικά των κινήτρων όπως το κίνητρο της επίτευξης και τα χαρακτηριστικά των γενικευμένων στάσεων και πεποιθήσεων όπως η αυτό-αποτελεσματικότητα.

Έστω και αν η έρευνα για τα χαρακτηριστικά σχετίστηκε σε όλο τον 20^ο αιώνα, μια καλή ανασκόπηση της προσέγγισης αυτής, αποδεικνύεται μέσω δύο ερευνών που ολοκληρώθηκαν από τον Stogdill το 1948 με όνομα “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature” και το 1974 στο “Handbook of leadership: A survey of theory and research”. (Stogdill, 1948, 1974).

Η πρώτη έρευνα που διεξήχθη το 1948, προσδιόρισε μια ομάδα σημαντικών ηγετικών χαρακτηριστικών, τα οποία σχετίζονταν με το πως τα άτομα σε διάφορες ομάδες έγιναν ηγέτες. Τα ευρήματα έδειξαν ότι το μέσο άτομο που κατέχει τον ηγετικό ρόλο είναι διαφορετικό από ένα μέσο μέλος της ομάδας σε σχέση με τα οκτώ ακόλουθα χαρακτηριστικά: τη νοημοσύνη, την ετοιμότητα, τη διορατικότητα, την υπευθυνότητα, την πρωτοβουλία, την επιμονή, την αυτοπεποίθηση και την κοινωνικότητα.

Επίσης, ο Stogdill μέσω της έρευνας του υπέδειξε ότι, ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης αποκλειστικά και μόνο επειδή κατέχει ορισμένα από τα χαρακτηριστικά. Αντιθέτως, τα χαρακτηριστικά που κατέχει ο ηγέτης πρέπει να είναι σχετικά με τις καταστάσεις τις οποίες είναι ενεργητικό μέλος. Όπως προαναφέρθηκε, όσοι είναι ηγέτες σε μια κατάσταση δεν είναι απαραίτητα ηγέτες σε μια άλλη. Τα ευρήματα υπέδειξαν ότι η ηγεσία δεν ήταν μια παθητική κατάσταση αλλά ήταν αποτέλεσμα από μια εργασιακή σχέση μεταξύ του ηγέτη και των άλλων μελών της ομάδας.

Η δεύτερη έρευνα το 1974, είχε μια πιο ισορροπημένη περιγραφή του ρόλου των χαρακτηριστικών και της ηγεσίας. Αν και η πρώτη έρευνα υπαινίσσεται ότι η ηγεσία προσδιορίζεται κυρίως από τους περιστασιακούς παράγοντες και όχι από τους προσωπικούς, η δεύτερη υποστήριξε πιο λογικά, ότι τόσο οι προσωπικοί όσο και οι περιστασιακοί παράγοντες ήταν καθοριστικοί για την ηγεσία. Στην ουσία, η δεύτερη έρευνα επικύρωσε την αρχική ιδέα των χαρακτηριστικών, ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι πράγματι μέρος της ηγεσίας.

Παρόμοια με την πρώτη, η δεύτερη έρευνα προσδιόρισε τα 10 ακόλουθα χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονταν θετικά με την ηγεσία:

1. Την καθοδήγηση για αξιοπιστία και ολοκλήρωση των καθηκόντων
2. Το σθένος και την επιμονή για επιδίωξη των στόχων
3. Την ανάληψη ρίσκου και αυθεντικότητας στην επίλυση των προβλημάτων
4. Την καθοδήγηση για ανάληψη πρωτοβουλιών σε κοινωνικές καταστάσεις
5. Την αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας
6. Την προθυμία για την αποδοχή των συνεπειών των αποφάσεων και δράσεων
7. Την ετοιμότητα απορρόφησης του διαπροσωπικού άγχους
8. Την προθυμία της ανεκτικότητας των απογοητεύσεων και των καθυστερήσεων
9. Την ικανότητα για επιρροή της συμπεριφοράς άλλων ατόμων και
10. Την ικανότητα δομής συστημάτων κοινωνικής αλληλεπίδρασης για το σκοπό αυτό.

Ο καθηγητής ψυχολογίας, Richard Mann, διεξήγαγε μια παρόμοια έρευνα με τον Stogdill, όπου εξέτασε περισσότερο από 1400 αποτελέσματα σχετικά με την προσωπικότητα και την ηγεσία σε μικρές ομάδες (Mann, 1959). Παρόλα αυτά, έδωσε λιγότερη έμφαση στο πως οι περιστασιακοί παράγοντες επηρέασαν την ηγεσία.

Αν και ήταν επιφυλακτικός στα συμπεράσματα του, ο Mann δήλωσε ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα μπορούσαν να διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη-ηγέτες. Τα αποτελέσματα της έρευνας του Mann προσδιόρισαν τους ηγέτες ως δυναμικούς στα εξής έξι χαρακτηριστικά: τη νοημοσύνη, την αρρενωπότητα, την προσαρμογή, την υπεροχή, την εξωστρέφεια και το συντηρητισμό.

Ο καθηγητής ψυχολογίας Robert Lord και οι συνεργάτες του επαναξιολόγησαν τα ευρήματα του Mann, χρησιμοποιώντας μια πιο εξελιγμένη διαδικασία, ονομαζόμενη «μετ' ανάλυση» (Lord et al., 1986).

Ανακάλυψαν ότι η νοημοσύνη, η αρρενωπότητα και η υπεροχή σχετίζονταν σημαντικά με το πως τα άτομα αντιλαμβάνονταν τους ηγέτες. Από τα ευρήματα τους, οι συγγραφείς υποστήριξαν έντονα ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να γίνουν διακρίσεις σε καταστάσεις μεταξύ των ηγετών και των μη-ηγετών.

Μια ακόμη κριτική από τους οργανωτικούς ψυχολόγους Shelley Kirkpatrick και Edwin Locke, υποστηρίζει τη σημαντικότητα των ηγετικών χαρακτηριστικών, όπου ισχυρίζονται ότι «είναι κατηγορηματικά ξεκάθαρο ότι οι ηγέτες δεν είναι όπως τους υπόλοιπους ανθρώπους» (Kirkpatrick και Locke, 1991). Από μια ποιοτική σύνθεση προηγούμενης έρευνας οι Kirkpatrick και Locke πρότειναν ότι οι ηγέτες διαφέρουν από τους μη-ηγέτες σε έξι χαρακτηριστικά: την καθοδήγηση, το κίνητρο, την ακεραιότητα, την εμπιστοσύνη, τη γνωστική ικανότητα και τη γνώση καθηκόντων.

Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, τα άτομα μπορούν να γεννηθούν με αυτά τα χαρακτηριστικά, μπορούν να τα μάθουν ή ακόμη και τα δύο. Τα πιο πάνω έξι χαρακτηριστικά είναι αυτά που συνθέτουν τα «σωστά υλικά» για τους ηγέτες. Ακόμη, υποστήριξαν ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά καθιστούν μερικούς ανθρώπους διαφορετικούς από άλλους και αυτή η διαφορά θα πρέπει να αναγνωριστεί ως ένα σημαντικό μέρος της ηγετικής διαδικασίας.

Στη δεκαετία του 1990, οι ερευνητές ξεκίνησαν να διερευνούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την «κοινωνική νοημοσύνη», τα οποία χαρακτηρίζονταν ως τις ικανότητες που κατέχει ένα άτομο για να κατανοήσει τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά και τις σκέψεις του ίδιου και των άλλων και τις ικανότητες που κατέχει για να ενεργήσει κατάλληλα (Marlowe, 1986).

Ο καθηγητής ψυχολογίας Stephen Zaccaro όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ύπαρξη τέτοιων ικανοτήτων, όπως η κοινωνική επίγνωση, η κοινωνική διορατικότητα, ο αυτοέλεγχος και ως την ικανότητα επιλογής και εκτέλεσης της καλύτερης λύσης, δεδομένου των απρόβλεπτων της κατάστασης και του κοινωνικού περιβάλλοντος (Zaccaro, 2002).

Μια σειρά από εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι αυτές οι ικανότητες αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά για τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Ο Zaccaro, Cary Kemp και Paige Bader περιέλαβαν τέτοιες κοινωνικές ικανότητες στις κατηγορίες των ηγετικών χαρακτηριστικών και τις περιέγραψαν ως σημαντικά ηγετικά γνωρίσματα (Zaccaro, Kemp, and Bader, 2004).

Είναι εμφανής ο αριθμός και οι διαφωνίες των χαρακτηριστικών που προσδιορίστηκαν από τους ερευνητές μέσω της προσέγγισης τους για να απεικονίσουν το εύρος των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ηγεσία.

Δείχνει επίσης, τη δυσκολία στο να επιλεχθούν ορισμένα χαρακτηριστικά ως καθοριστικά ηγετικά χαρακτηριστικά, όπου μερικά εμφανίζονται σε διάφορες ερευνητικές μελέτες ενώ άλλα εμφανίζονται σε μία ή δύο μόνο. Μερικά από αυτά που συναντώνται σχεδόν σε όλες τις μελέτες είναι η νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα και η κοινωνικότητα.

5.4 Οι Μεγάλοι Πέντε Παράγοντες της Προσωπικότητας

Κατά τα τελευταία 25 χρόνια, μια ομοφωνία έχει προκύψει μεταξύ των ερευνητών, σχετικά με τους βασικούς παράγοντες που συνθέτουν αυτό που αποκαλείται προσωπικότητα. Στη ψυχολογία, οι Μεγάλοι Πέντε Παράγοντες της Προσωπικότητας είναι πέντε γενικοί τομείς ή διαστάσεις της προσωπικότητας οι οποίοι χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την ανθρώπινη προσωπικότητα.

Σύμφωνα με τους McCrae και Costa, η θεωρία η οποία βασίζεται στους Πέντε Μεγάλους Παράγοντες, ονομάζεται το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (ΜΠΠ) (Goldberg, 1990 και McCrae & Costa, 1987). Αυτοί οι παράγοντες, ονομαζόμενοι συνήθως ως οι Πέντε Μεγάλοι, είναι ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, η δεκτικότητα (διάνοια), η συγκαταβατικότητα και η ευσυνειδησία (αξιοπιστία).

Το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων είναι σε θέση να περιλάβει διαφορετικά χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα χωρίς να επικαλύπτεται το ένα από το άλλο. Κατά τη διάρκεια των μελετών, τα Μεγάλα Πέντε χαρακτηριστικά προσωπικότητας επιδεικνύουν συνέπεια στις συνεντεύξεις, στις περιγραφές και στις παρατηρήσεις. Επιπλέον, η δομή των πέντε παραγόντων φαίνεται να βρίσκεται ανάμεσα σε ένα ευρύ φάσμα συμμετεχόντων, διαφόρων ηλικιών και πολιτισμών.

Μια περιεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία, από τον Judge και τους συνεργάτες του, έχει δείξει ότι η εξωστρέφεια είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών, αλλά είναι πιο στενά συνδεδεμένη με τον τρόπο που οι ηγέτες αναδεικνύονται παρά με την αποτελεσματικότητά τους (Judge, Bono, Ilies και Gerhardt, 2002). Φαίνεται ότι, η εξωστρέφεια είναι ένα χαρακτηριστικό που δείχνει ισχυρές σχέσεις, τόσο με τα αποτελέσματα της ηγεσίας, όσο και με τις αξιολογημένες ηγετικές συμπεριφορές.

Επομένως, φαίνεται χρήσιμο για τη μελλοντική έρευνα να επικεντρωθεί στην εξωστρέφεια και τις διαστάσεις της, για παράδειγμα στην υπεροχή και στη θετική συναισθηματικότητα. Σύμφωνα με τους καθηγητές ψυχολογίας David Watson και Lee Anna Clark, ίσως η προδιάθεση των εξωστρεφών ανθρώπων να μεταδίδει θετικά συναισθήματα, καθώς και αισιοδοξία και ενθουσιασμό για μια εργασία και άρα αυτό εξηγεί το διπλό σύνδεσμο της εξωστρέφειας με τις αξιολογήσεις των ηγετικών συμπεριφορών και των ηγετικών αποτελεσμάτων (Watson & Clark, 1997).

Συγκεκριμένα, στη μελέτη τους, η εξωστρέφεια ήταν ο παράγοντας που σχετιζόταν πιο στενά με την ηγεσία και θεωρείται το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών. Η εξωστρέφεια ακολουθήθηκε, κατά σειρά, από την ευσυνειδησία, τη δεκτικότητα και το χαμηλό νευρωτισμό. Ο τελευταίος παράγοντας, η συγκαταβατικότητα, βρέθηκε να συνδέεται ελάχιστα με την ηγεσία.

Αντίθετα με τη συγκαταβατικότητα και τη συναισθηματική σταθερότητα, η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα στην εμπειρία έδειξαν επίσης στενή σχέση με την ηγεσία, αν και όχι τόσο στενή όσο η εξωστρέφεια.

Οι εξωστρεφείς ηγέτες απολαμβάνουν να βρίσκονται γύρω από ανθρώπους και είναι ικανοί να υποστηρίξουν τους εαυτούς τους, τους ευσυνειδητούς οι οποίοι είναι πειθαρχημένοι και σε θέση να τηρήσουν τις δεσμεύσεις που κάνουν και τους δεκτικούς, οι οποίοι είναι δημιουργικοί και ευέλικτοι. Όλοι αυτοί οι ηγέτες έχουν ένα φανερό πλεονέκτημα σχετικά με την ηγεσία, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι καλοί ηγέτες έχουν βασικά κοινά χαρακτηριστικά.

Ένας λόγος είναι ότι η ευσυνειδησία και η εξωστρέφεια σχετίζονται θετικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα του ηγέτη, γεγονός που εξηγεί το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης στις υφιστάμενες αξιολογήσεις της ηγετικής απόδοσης. Τα άτομα είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν κάποιον που είναι βέβαιος ότι κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση.

5.4.1 Δεκτικότητα (Openness)

Η **δεκτικότητα** είναι ο βαθμός στον οποίο ένας άνθρωπος είναι διερευνητικός, αυθεντικός, διανοούμενος, δημιουργικός και ανοιχτός σε νέες ιδέες. Οι άνθρωποι με υψηλή δεκτικότητα φαίνεται να ευδοκμούν σε καταστάσεις που απαιτούν ευελιξία και εκμάθηση νέων πραγμάτων, έχουν υψηλά κίνητρα να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και είναι καλοί στις καταστάσεις κατάρτισης. (Barrick, M. R., & Mount, M. K. 1991)

Επίσης, τα άτομα με δεκτικότητα που ξεκινούν σε ένα νέο οργανισμό, έχουν ένα πλεονέκτημα. Η ευρύτητα του πνεύματος τους, τους οδηγεί να αναζητούν πληροφορίες και σχόλια σχετικά με την

πρόοδο τους στη δουλειά και επιζητούν να κτίσουν εργασιακές ή κοινωνικές σχέσεις, γεγονός που οδηγεί σε πιο γρήγορη προσαρμογή σε μια νέα τους εργασία. (Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, 2000) Παράλληλα, όταν έχουν υποστήριξη, αυτά τα άτομα τείνουν να είναι δημιουργικά. (Baer, M., & Oldham, 2006)

Τα άτομα τα οποία είναι «ανοιχτά», είναι ιδιαίτερα ευπροσάρμοστα σε αλλαγές, γι' αυτό και αν οι ομάδες οι οποίες αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες αλλαγές στα καθήκοντα τους και έχουν δεκτικά άτομα σαν μέλη της ομάδας, μπορούν να ανταπεξέλθουν θετικά στις αλλαγές αυτές. (LePine, 2003)

Σε σύγκριση με τα άτομα με χαμηλή δεκτικότητα, τα άτομα με ψηλή δεκτικότητα έχουν επίσης περισσότερες πιθανότητες να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση. (Zhao, H., & Seibert, 2006) Το πιθανό μειονέκτημα είναι ότι ίσως είναι πιο επιρρεπή στο να βαρεθούν ή να ενοχλούνται με τη ρουτίνα.

Οι καθηγητές Judge και Bono, βρήκαν ότι η δεκτικότητα στην εμπειρία ήταν σχετική με τη μετασηματιστική ηγεσία, κατά την οποία τα δημιουργικά άτομα που είναι δεκτικά, είναι πιθανό να επιδεικνύουν και υψηλές επιδόσεις στη διανοητική διέγερση. Επίσης, παρουσιάζουν συμπεριφορές εμπνευσμένης ηγεσίας. Επειδή είναι ευφάνταστοι και διορατικοί, είναι πιθανό να είναι σε θέση να έχουν ένα όραμα για το μέλλον του οργανισμού. (Judge & Bono, 2000).

5.4.2 Ευσυνειδησία (Conscientiousness)

Η **ευσυνειδησία** αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας άνθρωπος είναι οργανωμένος, συστηματικός, ακριβής, προσανατολισμένος ως προς τα επιτεύγματα του και αξιόπιστος. Η ευσυνειδησία είναι το μόνο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που προβλέπει ομοιόμορφα το πόσο υψηλή θα είναι η απόδοση ενός ατόμου σε μια ποικιλία από επαγγέλματα και θέσεις εργασίας. (Barrick, M. R., & Mount, 1991)

Στην πραγματικότητα, η ευσυνειδησία είναι το πιο επιθυμητό χαρακτηριστικό που αναζητά ένας εργοδότης στους υποψήφιους για πρόσληψη, όπου συνήθως οι πιο ευσυνείδητοι υποψήφιοι επιτυγχάνουν στις συνεντεύξεις τους. (Dunn, Mount, Barrick 1995) Από τη στιγμή που προσλήφθηκαν, τα ευσυνείδητα άτομα όχι μόνο τείνουν να αποδίδουν καλά, αλλά έχουν πιο υψηλά επίπεδα κινήτρων για να αποδώσουν σωστά και να έχουν ασφαλή απόδοση στην εργασία τους και χαμηλότερα επίπεδα αλλαγής και απουσιών. (Judge, T. A., & Ilies, 2002)

Η ευσυνειδησία ενός ατόμου μπορεί να σχετιστεί με την επιτυχή καριέρα και επαγγελματική του ικανοποίηση με την πάροδο του χρόνου. (Judge, T. A., & Higgins, 1999) Όπως και με τα άτομα που κατέχουν το χαρακτηριστικό της δεκτικότητας, τα ευσυνείδητα άτομα είναι πιο πιθανό να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση και οι επιχειρήσεις τους να έχουν μεγαλύτερα ποσοστά επιβίωσης. (Certo, S. T., & Certo, S. C. 2005) Τελικά φαίνεται ότι, η ευσυνειδησία για τους επιχειρηματίες, είναι ένα πολύτιμο χαρακτηριστικό προσωπικότητας.

Ένα πιθανό μειονέκτημα των υψηλά ευσυνείδητων ατόμων, είναι ότι τα άτομα αυτά μπορούν να είναι προσανατολισμένα στη λεπτομέρεια παρά να βλέπουν τη «μεγαλύτερη εικόνα». Ωστόσο, σύμφωνα με την ψυχολόγο Joyce Hogan, όπως σύμφωνα και με τον Bass, επειδή τα ευσυνείδητα άτομα είναι προσανατολισμένα προς τους στόχους και στις λεπτομέρειες, είναι πιο πιθανό να ενασχοληθούν με την «διοίκηση κατ' εξαίρεση» (management by expection), η οποία εμπλέκει το να θέσει κάποιος τους στόχους αλλά και το να τους παρακολουθεί.

Επίσης, επειδή είναι αξιόπιστοι και δεν οπισθοχωρούν ποτέ από τις επαγγελματικές τους ευθύνες, είναι απίθανο να παρουσιάσουν παθητικές ηγετικές συμπεριφορές, οι οποίες απαιτούν έλλειψη αυτοπειθαρχίας και αθέτηση των ηγετικών τους ευθυνών (Bass, 1998).

5.4.3 Εξωστρέφεια (Extraversion)

Εξωστρέφεια είναι ο βαθμός στον οποίο ένας άνθρωπος είναι εξωστρεφής, ομιλητικός, κοινωνικός και απολαμβάνει την κοινωνικοποίηση. Ένα από τα καθιερωμένα ευρήματα είναι ότι τα εξωστρεφή άτομα τείνουν να είναι αποτελεσματικά σε εργασίες που αφορούν τις πωλήσεις. (Barrick, M. R., & Mount, 1991)

Οι καθηγητές ψυχολογίας Watson και Clark δήλωσαν ότι, η θετική συναισθηματικότητα βρίσκεται στο κέντρο της εξωστρέφειας. Τα εξωστρεφή άτομα βιώνουν και εκφράζουν θετικά συναισθήματα και επομένως, τείνουν να είναι αποτελεσματικά ως μάνατζερ. Είναι πιθανό τα εξωστρεφή άτομα να τείνουν να παρουσιάζουν μια εμπνευσμένη ηγεσία, όπως για παράδειγμα το να έχει κάποιος μια αισιόδοξη οπτική για το μέλλον.

Τα εξωστρεφή άτομα διακρίνονται ή υπερτερούν σε κοινωνικές καταστάσεις ως αποτέλεσμα να τείνουν να είναι αποτελεσματικά στις συνεντεύξεις τους για εργασία. Μέρος αυτής της επιτυχίας προέρχεται από την προετοιμασία, αφού είναι πιθανόν να χρησιμοποιήσουν το κοινωνικό τους δίκτυο για να προετοιμαστούν για τη συνέντευξη τους. (Caldwell, D. F., & Burger, 1998)

Οι εξωστρεφείς προσαρμόζονται πιο εύκολα σε μια νέα εργασία, σε σχέση με τους εσωστρεφείς. Αναζητούν ενεργά πληροφορίες και σχόλια και χρήςουν σε αποτελεσματικές σχέσεις, γεγονός που τους βοηθά να προσαρμοστούν στη νέα τους εργασία. (Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, 2000, σελ. 373-385) Σημειώνεται ότι, οι εξωστρεφείς είναι πιο ευτυχημένοι στην εργασία τους, γεγονός που μπορεί να προέρχεται από τις σχέσεις που δημιουργούν με τα άτομα που τους περιβάλλουν και από την εύκολη προσαρμογή τους. (Judge, T. A. Heller, D., & Mount, 2002)

Ωστόσο, δεν αποδίδουν απαραίτητα καλά σε όλες τις εργασίες επειδή οι εργασίες που τους στερούν κοινωνική αλληλεπίδραση, μπορεί να είναι κακή εφαρμογή για αυτούς. Γι' αυτό τα εξωστρεφή άτομα, δεν αποτελούν απαραίτητα πρότυπα εργαζόμενων αφού έχουν την τάση να έχουν υψηλότερα επίπεδα απουσίας από την εργασία.

5.4.4 Συγκαταβατικότητα (Agreeableness)

Η **συγκαταβατικότητα** είναι ο βαθμός στον οποίο ένας άνθρωπος είναι καταδεκτικός, ανεκτικός, ευαίσθητος, αξιόπιστος, ευγενικός και θερμός. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι με μεγάλη συγκαταβατικότητα είναι αγαπητοί άνθρωποι, που τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους. Χωρίς να αποτελεί έκπληξη, οι συγκαταβατικοί άνθρωποι βοηθούν τους συναδέλφους τους και αυτή η συμπεριφορά βοήθειας δεν εξαρτάται από το να έχουν καλή διάθεση. (Judge, T. A., Martocchio, 1997)

Επίσης, τα άτομα αυτά έχουν λιγότερες πιθανότητες να αντιδράσουν όταν άλλα άτομα τους φέρονται άδιστα και αυτό ίσως αντανάκλα στην ικανότητα τους να δείξουν εμπάθεια και να δώσουν στα άτομα αυτά «την ευκαιρία της αμφιβολίας», δηλαδή να τους αποδείξουν το αντίθετο. Επίσης, τα συγκαταβατικά άτομα μπορεί να είναι μια πολύτιμη πρόσθεση στις ομάδες τους και ίσως να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες επειδή δημιουργούν ένα δίκαιο περιβάλλον όταν βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις. (Mayer, D., Nishii, L., Schneider, 2007)

Από την άλλη, τα άτομα με μικρή συγκαταβατικότητα έχουν λιγότερες πιθανότητες να επιδείξουν αυτές τις θετικές συμπεριφορές. Τα μη συγκαταβατικά άτομα φαίνεται να παραιτούνται από τις εργασίες τους

απροσδόκητα, ίσως σε απάντηση κάποιας σύγκρουσης με το αφεντικό τους ή με κάποιον συνάδελφο. (Zimmerman, 2008)

Οι πολύ συγκαταβατικοί άνθρωποι έχουν λιγότερες πιθανότητες να ενασχοληθούν με την προσανατολισμένη ως προς τη δημιουργία και αλλαγή, επικοινωνία. (LePine, J. A., & Van Dyne, 2001) Η διαφωνία με την υπάρχουσα κατάσταση των πραγμάτων μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση και μπορούν να αποφύγουν τη δημιουργία μιας τέτοιας σύγκρουσης, χάνοντας την ευκαιρία για μια επικοινωνιακή αλλαγή.

5.4.5 Νευρωτισμός (Neuroticism)

Ο νευρωτισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας άνθρωπος είναι αγχωμένος, οξύθυμος, ευέξαπτος και ιδιότροπος. Είναι ίσως η μόνη διάσταση των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων όπου η υψηλή βαθμολόγηση είναι ανεπιθύμητη. Οι νευρωτικοί άνθρωποι έχουν την τάση να έχουν προβλήματα συναισθηματικής προσαρμογής και συνήθως βιώνουν άγχος και κατάθλιψη.

Τα ιδιαίτερα νευρωτικά άτομα αντιμετωπίζουν μια σειρά από προβλήματα στο χώρο εργασίας τους. Για παράδειγμα, έχουν πρόβλημα στο σχηματισμό και τη διατήρηση σχέσεων και είναι λιγότερο πιθανό να είναι τα άτομα που επιλέγουν οι άνθρωποι να στραφούν για συμβουλές και φιλία. (Klein, K. J., Beng-Chong, 2004) Αν και έχουν την τάση συνήθως να είναι δυστυχείς στην εργασία τους και την τάση να αναφέρουν πολύ συχνά τις προθέσεις τους για να φύγουν, δεν εγκαταλείπουν πραγματικά τις εργασίες τους. (Judge, T. A. Heller, D., & Mount, 2002)

Το να είναι κάποιος πολύ νευρωτικός φαίνεται να έχει αρνητικά αποτελέσματα για την καριέρα του, αφού αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλότερα επίπεδα μιας επιτυχούς καριέρας έχοντας ως μέτρο επιτυχίας το εισόδημα και την επαγγελματική κατάσταση που έχουν επιτύχει στην καριέρα τους. Τέλος, αν επιτύχουν διευθυντικές θέσεις εργασίας, τείνουν να δημιουργούν ένα άδικο κλίμα στο χώρο της εργασίας τους.

Σύμφωνα με τον Bass, τα υψηλά βαθμού νευρωτικά άτομα, πρέπει να έχουν λιγότερες πιθανότητες ανέλιξης στην ηγεσία και λιγότερες πιθανότητες «να εμπλακούν στις προσπάθειες των υφιστάμενων τους», τείνοντας έτσι να αποφύγουν τις ηγετικές τους ευθύνες (Bass 1985).

Επιπρόσθετα, δεν είναι πιθανό να θεωρηθούν πρότυπα προς μίμηση, να έχουν θετική άποψη για το μέλλον και ίσως είναι πολύ αγχωμένοι για να επιχειρήσουν μετασχηματιστικές αλλαγές. Ως εκ τούτου, είναι απίθανο να επιδείξουν συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως η εξιδανικευμένη επιρροή, τα εμπνευσμένα κίνητρα ή η πνευματική διέγερση.

5.5 Σημαντικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας και οι Επιπτώσεις τους στον Οργανισμό

Παρόλο ότι η συζήτηση έχει επικεντρωθεί στα πέντε κύρια χαρακτηριστικά, η λίστα αυτή δεν τα συμπεριλαμβάνει όλα, αλλά είναι αυτά που προσδιορίστηκαν στο ότι συμβάλουν σημαντικά στην ικανότητα ενός ατόμου να είναι ηγέτης.

Ωστόσο, η έρευνα ακολούθως παρέχει μια ποσοτική αξιολόγηση των ηγετικών χαρακτηριστικών, η οποία πλαισιώνεται εννοιολογικά από το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας.

5.5.1 Νοημοσύνη

Η νοημοσύνη ή η διανοητική ικανότητα σχετίζεται ρητά με την ηγεσία. Με βάση την ανάλυση μιας σειράς από πρόσφατες μελέτες, με θέμα τη νοημοσύνη και διάφορους δείκτες ηγεσίας, ο Zaccaro και οι συνεργάτες του βρήκαν ότι οι ηγέτες τείνουν να έχουν υψηλότερη νοημοσύνη από τους μη-ηγέτες (Zaccaro, 2004). Η κατοχή ισχυρής λεκτικής ικανότητας, αντιληπτικής ικανότητας και αιτιολογίας, φαίνεται να κάνει κάποιον έναν καλύτερο ηγέτη.

Αν και είναι καλό ο ηγέτης να είναι ευφυής, η έρευνα έδειξε ότι η πνευματική ικανότητα ενός ηγέτη δεν θα πρέπει να διαφέρει πολύ από εκείνη των υφιστάμενων. Αν ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) του ηγέτη διαφέρει πολύ από εκείνον των υφιστάμενων, μπορεί να έχει ένα αντιπαραγωγικό αντίκτυπο στην ηγεσία. Οι ηγέτες με υψηλότερες ικανότητες μπορεί να δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν με τους υφιστάμενους, επειδή είναι απορροφημένοι ή επειδή οι ιδέες τους είναι πολύ προοδευτικές για να τις αποδεχθούν οι υφιστάμενοι τους.

Ένα παράδειγμα ηγέτη για τον οποίο η νοημοσύνη ήταν ένα βασικό χαρακτηριστικό ήταν ο Steve Jobs, ιδρυτής και CEO των Υπολογιστών Apple. Ο Jobs είπε, «Έχω αυτό το πραγματικά απίστευτο προϊόν μέσα μου και πρέπει να το βγάλω (προς τα) έξω» (Sculley, 2011). Τα εν λόγω οραματικά προϊόντα, αρχικά το Apple II και οι υπολογιστές Macintosh και έπειτα τα iMac, iPod, iPhone και iPad, έχουν μετασηματίσει τη βιομηχανία των προσωπικών υπολογιστών και ηλεκτρονικών συσκευών, αλλάζοντας τον τρόπο που τα άτομα ψυχαγωγούνται ή δουλεύουν.

5.5.2 Αυτοπεποίθηση

Η αυτοπεποίθηση είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που καθορίζει κάποιον σαν ηγέτη. Ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να είναι σίγουρο για τις ικανότητες του και τις δεξιότητες του. Περιλαμβάνει μια αίσθηση αυτοεκτίμησης, διαβεβαίωσης και προσφέρει την πεποίθηση ότι το άτομο αυτό μπορεί να κάνει τη διαφορά. Συνεπάγεται ότι, η ηγεσία σχετίζεται με το να επηρεάζει άλλους και η αυτοπεποίθηση επιτρέπει στον ηγέτη να αισθάνεται βέβαιος ότι οι προσπάθειες του να επηρεάσουν άλλα άτομα, είναι κατάλληλες και σωστές.

Και πάλι, ο Steve Jobs είναι ένα καλό παράδειγμα ενός ηγέτη με αυτοπεποίθηση. Όταν ο Jobs περιέγραψε τις συσκευές που ήθελε να δημιουργήσει, πολλοί άνθρωποι είπαν ότι ήταν αδύνατο. Αλλά ο Jobs ποτέ δεν αμφισβήτησε ότι τα προϊόντα του θα άλλαζαν τον κόσμο και παρά τις αντιδράσεις των συνεργατών του, έπραξε όπως νόμιζε καλύτερα. Ένας συνάδελφος του Jobs είπε ότι «Ο Jobs ήταν ένας από εκείνους τους CEO που διηύθυναν την εταιρεία όπως ήθελαν. Πίστευε ότι γνώριζε περισσότερα από τον καθένα γι' αυτό και ίσως ήταν έτσι» (Stone, 2011).

5.5.3 Αποφασιστικότητα

Η αποφασιστικότητα είναι η επιθυμία να γίνει η απαιτούμενη δουλειά και περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η πρωτοβουλία, η επιμονή, η υπεροχή, και η καθοδήγηση. Οι άνθρωποι με αποφασιστικότητα, είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν τον εαυτό τους, είναι δυναμικοί και έχουν την ικανότητα να επιμένουν ενάντια στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν. Το να είναι κάποιος αποφασιστικός συνεπάγεται με το να επιδεικνύει υπεροχή, κατά καιρούς, και σε καταστάσεις όπου οι υφιστάμενοι χρειάζονται καθοδήγηση.

Ο Lance Armstrong έχει δείξει αποφασιστικότητα με πολλούς τρόπους, παρόλο που στο τέλος έγιναν γνωστοί οι αθέμιτες μέθοδοι του για την εκπλήρωση των στόχων του. Το ότι είναι επτά φορές πρωταθλητής του Γύρου της Γαλλίας έχει δείξει την αποφασιστικότητά του ως ποδηλάτης. Επίσης, έδειξε αποφασιστικότητά και στις προσπάθειες του κατά τη μάχη του καρκίνου. Ως νικητής κατά του καρκίνου, ο Armstrong ίδρυσε τον οργανισμό Livestrong, ένα οργανισμό που προασπίζει την ευαισθητοποίηση για τον καρκίνο και την υποστήριξη για τους επιζώντες. Στόχος του οργανισμού είναι «να καθοδηγήσει τους ανθρώπους μέσα από την εμπειρία του καρκίνου, να τους φέρει κοντά για να παλέψουν μαζί τον καρκίνο και να παλέψει για ένα κόσμο στον οποίο οι μάχες μας δεν θα είναι πια απαραίτητες» (Livestrong, 2011).

5.5.4 Ακεραιότητα

Η ακεραιότητα είναι ένα σημαντικό ηγετικό χαρακτηριστικό όπου ορίζεται ως η αρετή της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας. Οι άνθρωποι που τηρούν ένα ισχυρό σύνολο αρχών και αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων τους, δείχνουν ακεραιότητα. Οι ηγέτες με ακεραιότητα εμπνέουν εμπιστοσύνη στους άλλους, επειδή είναι άξιοι εμπιστοσύνης στο ότι θα πράξουν όσα έχουν δηλώσει ότι θα κάνουν. Γενικά, η ακεραιότητα καθιστά έναν ηγέτη πιστό, αξιόπιστο και όχι παραπλανητικό.

Στην κοινωνία μας, η ακεραιότητα έχει λάβει αρκετή προσοχή τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα, ως αποτέλεσμα δύο καταστάσεων, η θέση που πήρε ο Πρόεδρος George W. Bush σχετικά με τα υποτιθέμενα όπλα μαζικής καταστροφής του Ιράκ και οι διαδικασίες καταγγελιών κατά τη διάρκεια της προεδρίας του Clinton, οι άνθρωποι απαιτούν περισσότερη ειλικρίνεια από τους δημόσιους υπαλλήλους. Ομοίως, τα σκάνδαλα στον κόσμο των επιχειρήσεων όπως παραδείγματος χάρη των επιχειρήσεων Enron και WorldCom, έχουν οδηγήσει τους ανθρώπους να είναι πιο δύσπιστοι σε ηγέτες που δεν είναι ιδιαίτερα ηθικοί.

5.5.5 Κοινωνικότητα

Ένα χαρακτηριστικό που είναι σημαντικό για τους ηγέτες είναι η κοινωνικότητα. Η κοινωνικότητα είναι η επιθυμία ενός ηγέτη να αναζητά ευχάριστες κοινωνικές σχέσεις. Οι ηγέτες που δείχνουν κοινωνικότητα είναι φιλικόι, εξωστρεφείς, ευγενικοί, διακριτικοί και διπλωματικοί. Είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες των άλλων και δείχνουν ενδιαφέρον για την ευημερία τους. Οι κοινωνικοί ηγέτες έχουν καλές διαπροσωπικές δεξιότητες και δημιουργούν συνεταιριστικές σχέσεις με τους υφιστάμενους τους.

5.6 Ηθικότητα

Το να κάνεις μια αλλαγή σε άλλους ανθρώπους επιφέρει ένα τεράστιο ηθικό βάρος και ευθύνη σε αυτή την αλλαγή και στο άτομο που την προκαλεί. Επειδή οι ηγέτες συνήθως έχουν μεγαλύτερη δύναμη και έλεγχο από τους υφιστάμενους, έχουν επίσης μεγαλύτερη ευθύνη να είναι ευαίσθητοι στο πως η ηγεσία τους, επηρεάζει τις ζωές των υφιστάμενων τους.

Όταν πρόκειται για μια ομάδα εργασίας, με οργανωτικές επιδιώξεις, οι ηγέτες εμπλέκουν τους υφιστάμενους και τους αξιοποιούν στις προσπάθειες τους να επιτύχουν κοινούς στόχους. Σε όλες αυτές τις καταστάσεις, οι ηγέτες έχουν την ηθική ευθύνη να αντιμετωπίσουν τους υφιστάμενους με αξιοπρέπεια και σεβασμό ως ανθρώπινα όντα, με μοναδικές ταυτότητες. Σύμφωνα με τους επίτιμους καθηγητές φιλοσοφίας Tom Beauchamp και Norman Bowie, αυτός «ο σεβασμός για τους ανθρώπους»

απαιτεί ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι ευαίσθητοι στα συμφέροντα των υφιστάμενων τους, στις ανάγκες τους και στις ανησυχίες τους (Beauchamp & Bowie, 1988).

Αν και όλα τα άτομα έχουν μια ηθική ευθύνη να συμπεριφερθούν στους άλλους ως μοναδικά ανθρώπινα όντα, οι ηγέτες έχουν μια ιδιαίτερη ευθύνη, επειδή η φύση της ηγεσίας τους, τους τοποθετεί σε μια ειδική θέση, στην οποία έχουν μια μεγαλύτερη ευκαιρία να επηρεάσουν τους άλλους με σημαντικούς τρόπους.

«Όλοι οι ηγέτες έχουν μια ατζέντα, μια σειρά από πεποιθήσεις, προτάσεις, αξίες, ιδέες και θέματα που θέλουν να «ρίξουν στο τραπέζι» (Gini, 1998)

Ο στατιστικολόγος και ιδεολόγος Corrado Gini, δήλωσε ότι η ηγεσία καθοδηγείται από την ιδεολογία και έχει ως κίνητρο τη φιλοσοφική πλευρά των καταστάσεων που αντιμετωπίζει ένας ηγέτης, δηλαδή ακολουθείται από μια σειρά πεποιθήσεων, προτάσεων, αξιών και ιδεών. Μέσω της φιλοσοφικής του προσέγγισης τόνισε ότι η ηθική είναι κεντρικής σημασίας για την ηγεσία. Συμπεραίνεται ότι μέσω της ηθικής, οι ηγέτες συμβάλλουν στη δημιουργία και την ενίσχυση των αξιών του οργανισμού. Επομένως και βάσει των θεωριών του Gini, κάθε ηγέτης έχει μια ξεχωριστή φιλοσοφία και άποψη.

Οι αξίες που προωθούνται από τον ηγέτη έχουν ένα σημαντικό αντίκτυπο στις αξίες που εκθέτονται από τον οργανισμό (Carlson & Perrewe, 1995). Και πάλι, λόγω της επιρροής τους, οι ηγέτες διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην ίδρυση του ηθικού κλίματος στον οργανισμό τους. Η ηθική ενδέχεται να έχει κεντρική σημασία στην ηγεσία λόγω της φύσης της διαδικασίας της επιρροής, της ανάγκης της συμμετοχής των υφιστάμενων στην επίτευξη κοινών στόχων και του αντίκτυπου που έχουν οι ηγέτες στις αξίες του οργανισμού .

Με βάση τη δουλειά του ως ψυχίατρος, των παρατηρήσεων του και την ανάλυση πολλών παγκόσμιων ηγετών όπως ο Πρόεδρος Lyndon Johnson, ο διαπρέπων ηγέτης Gandhi και η ακτιβίστρια νοσοκόμα Margaret Sanger, ο Ronald Heifetz έχει διαμορφώσει μια μοναδική προσέγγιση της ηθικής ηγεσίας (Ronald Heifetz, 1994). Η προσέγγιση του, δίνει έμφαση στο πως οι ηγέτες βοηθούν τους υφιστάμενους να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις και να απευθυνθούν σε αυτές με αποτελεσματικές αλλαγές.

Η προοπτική του Heifetz, σχετίζεται με την ηθική ηγεσία η οποία ασχολείται με τις αξίες των εργαζόμενων και τις αξίες των οργανισμών και κοινοτήτων στις οποίες δουλεύουν. Σύμφωνα με τον Heifetz, η ηγεσία απαιτεί τη χρήση εξουσίας έτσι ώστε να βοηθήσει τους υφιστάμενους να αντιμετωπίσουν τις αντικρουόμενες αξίες που προκύπτουν στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας και στους κοινωνικούς πολιτισμούς. Είναι μια ηθική προοπτική επειδή απευθύνεται άμεσα στις αξίες των εργαζόμενων.

Ο φιλόσοφος Immanuel Kant (1724-1804) υποστήριξε ότι, είναι καθήκον του κάθε ατόμου ξεχωριστά να αντιμετωπίζει τους άλλους με σεβασμό.

«Συμπεριφέρσου με τέτοιο τρόπο όπου μεταχειρίζεσαι την ανθρωπότητα, είτε για τον εαυτό σου είτε για κάποιο άλλο άτομο, ποτέ απλά σαν ένα μέσο, αλλά πάντα την ίδια στιγμή σαν σκοπό»
(Immanuel Kant)

Οι συγγραφείς Beauchamp και Bowie σε μεταγενέστερο στάδιο, συμφώνησαν ότι, το να αντιμετωπίζει κανείς άλλα άτομα ως άκρα αντί ως μέσα, απαιτεί την αντιμετώπιση των αποφάσεων και αξιών των άλλων με σεβασμό.

«Οι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν να έχουν τους δικούς τους, αυτόνομους εγκαθιδρυμένους στόχους και ποτέ δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται αποκλειστικά ως τα μέσα για τους προσωπικούς στόχους των άλλων» (Beauchamp και Bowie, 1988)

Αν και τα ζητήματα της ηθικής και της ηγεσίας συζητούνται συχνότερα στη σημερινή κοινωνία, αυτές οι συζητήσεις δεν έχουν οδηγήσει σε μεγάλο αριθμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τα οποία είναι σχεδιασμένα να διδάξουν την ηθική ηγεσία. Παρόλο που πολλά νέα προγράμματα είναι προσανατολισμένα προς τη βοήθεια των μάνατζερ, ώστε αυτοί να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και στη ζωή τους γενικότερα, αυτά δε στοχεύουν άμεσα το χώρο της ηθικής και της ηγεσίας.

5.7 Επιρροή

Για να θεωρηθεί κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης, είναι απαραίτητο να επηρεάζει τους άλλους και να τους υποστηρίζει να εφαρμόσουν τις αποφάσεις που ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται ως απαραίτητες. Χωρίς την επιρροή, η ηγεσία δεν υφίσταται. Με άλλα λόγια, η ηγεσία είναι η πράξη επιρροής για αποτελέσματα.

Η επιρροή μπορεί να είναι με ανθρώπους, πράγματα ή γεγονότα και η δύναμη και η αποτελεσματικότητα της μπορεί να διαφέρει. Η διαδικασία που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει ένα άτομο, μπορεί να έχει ποικίλες μορφές.

Η επιρροή είναι ένα ουσιώδες συστατικό της ηγεσίας, που έχει οριστεί από ερευνητικές μελέτες ως η δύναμη που κατέχει ένα άτομο να επηρεάζει έναν άνθρωπο, πράγμα ή ακόμα και μια σειρά από γεγονότα και καταστάσεις, ειδικότερα αυτές που λειτουργούν χωρίς άμεση ή προφανή προσπάθεια αλλά τις επηρεάζει βάσει του κύρους του, του πλούτου του και της ικανότητας του.

Σύμφωνα με τους καθηγητές ψυχολογίας Daniel Katz και Robert Kahn, η ηγεσία σχετίζεται με τη θεωρία της δύναμης και της επιρροής και μέσω της επιδέξιας εφαρμογής τους, διαφοροποιούν τη συμπεριφορά των υφιστάμενων από τη διαχείριση της ισχυρής αύξησης της επιστήμης, πέραν από τη μηχανική συμμόρφωση με τις οργανωτικές απαιτήσεις (Katz και Kahn, 1978).

Ο Raven με το συνεργάτη του, Arie Kruglanski δήλωσαν ότι, οι αποτελεσματικοί ηγέτες αξιοποιούν τις πηγές δύναμης, όπως την επιρροή, για να αλλάξουν τα πιστεύω, την αντίδραση ή τη συμπεριφορά των υφιστάμενων, με πράξεις, με την παρουσία τους ή σε μερικές περιπτώσεις, παρουσιάζοντας χαρισματικά χαρακτηριστικά (Raven και Kruglanski, 1970).

Οργανωτικές ανταμοιβές, αναγνώρισης, προαγωγές και αποζημιώσεις, είναι όλα ευθυγραμμισμένα για να δώσουν κίνητρο στους υφιστάμενους και να οδηγήσουν το οργανωτικό όραμα μπροστά και όχι να το εμποδίσουν.

5.8 Αυτογνωσία Ηγέτη

Μερικά από τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, είναι η κατανόηση της φύσης του κόσμου, η ικανότητα να βλέπει αντικειμενικά καταστάσεις και αντιδράσεις του ίδιου και των άλλων, η ικανότητα πνευματικής παρουσίας κάθε στιγμή και παντού, η κατανόηση των δημιουργικών και των αρνητικών δυνάμεων της επιχείρησης καθώς και των ατόμων ως μονάδες μέσα στην επιχείρηση και επίσης να διαθέτει αυτοαντίληψη και αυτογνωσία στην αλληλεπίδραση με άλλους.

«Αυτογνωσία, συναίσθηση (empathy), το να μπορείς δηλαδή να μπεις στην θέση του άλλου –ικανότητα που εξαρτάται από την αυτογνωσία– και σαφείς επικοινωνιακές ικανότητες αποτελούν τα βασικά

συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο πλαίσιο ενός οργανισμού, τα οποία τα στελέχη του μέλλοντος καλούνται να συνδράμουν στην ανάπτυξη προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών».

Οι αυθεντικοί ηγέτες, επηρεάζουν τους υφισταμένους στην αυτογνωσία και ενσωμάτωση αξιών που βασίζονται στον ατομικό χαρακτήρα, το προσωπικό παράδειγμα, την αφοσίωση και όχι στις δραματικές παρουσιάσεις και τις κινήσεις εντυπωσιασμού.

Ο υψηλός βαθμός αυτογνωσίας είναι ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία της διαδικασίας ανάπτυξης αυθεντικής ηγεσίας (Gardner et al., 2005). Ορίζει την αυτογνωσία σαν μία κατάσταση στην οποία το άτομο γνωρίζει πολύ καλά και συγχρόνως εμπιστεύεται τα κίνητρα του, τις επιθυμίες του, τα συναισθήματα του και γενικότερα οποιαδήποτε διανοητική διαδικασία που αφορά στον εαυτό του. Η αυτογνωσία μπορεί να διακριθεί σε δύο ακόμα έννοιες, την «αυτό-διαύγεια» και την «αυτό-βεβαιότητα». Η αυτό-διαύγεια ορίζεται σαν το μέτρο στο οποίο τα χαρακτηριστικά που αποδίδουμε στην προσωπική μας εικόνα είναι σαφώς προσδιορισμένα και χρονικά σταθερά. Η αυτό-διαύγεια είναι θετικά συσχετισμένη με αυτό-εκτίμηση και εξωστρέφεια ενώ συσχετίζεται αρνητικά με ανησυχία, αγωνία και κατάθλιψη. Από την άλλη πλευρά, η αυτό-βεβαιότητα είναι το μέτρο στο οποίο ένα άτομο νιώθει σίγουρο και έχει αυτοπεποίθηση σχετικά με τις απόψεις του σε διάφορα θέματα (Gardner et al., 2005). Ισχυρίζεται ότι η αυτογνωσία (αυτό –συναίσθηση) συμπεριλαμβανομένης της αυτό-διαύγειας και της αυτό-βεβαιότητας- είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που επιδρά θετικά στη ψυχολογική ευφορία.

5.9 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ένας άλλος τρόπος για την εκτίμηση των επιπτώσεων που έχουν τα χαρακτηριστικά στην ηγεσία, είναι μέσα από την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, που εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1990 ως ένας σημαντικός τομέας σπουδών στη ψυχολογία.

Γενικά, μέσα από τους διάφορους ορισμούς που έχουν ενίοτε αποδοθεί στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια περιγραφής του περιεχομένου της, καταδεικνύεται ότι ένα συναισθηματικά νοήμον άτομο χαρακτηρίζεται πρωτίστως από υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας.

Το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι επιπτώσεις της στους οργανισμούς και στους ηγέτες τους, αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό μέσα από τη δημοφιλή έκδοση του βιβλίου του συγγραφέα, ψυχολόγου και δημοσιογράφου Daniel Goleman το 1995, με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» και του μετέπειτα βιβλίου του «Εργασία με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη» το 1998.

Μέσα από τα βιβλία του έθεσε το επιχείρημα ότι η αντίληψη ενός ατόμου για την ανθρώπινη νοημοσύνη είναι πολύ φτωχή και μη ανεπτυγμένη, αφού το ίδιο το άτομο αγνοεί σημαντικά να ανακαλύψει το ευρύτερο φάσμα των ικανοτήτων που έχουν σημασία για την ανάπτυξη στη ζωή. Ο ψυχολόγος στο δεύτερο του βιβλίο επικεντρώθηκε στην έρευνα των παραγόντων που συνδέονται στη συμπεριφορά στην εργασία, δηλώνοντας ότι άτομα με υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης μπορούν να ενεργήσουν καλά σε ένα χώρο εργασίας, ενώ άτομα με μέτριο δείκτη νοημοσύνης μπορούν να ενεργήσουν εκπληκτικά καλά.

Τα έργα του Goleman πρόσφεραν τα σύνορα μεταξύ ψυχολογίας και νευρο-επιστήμης δίνοντας τις κατευθυντήριες γραμμές για περαιτέρω μελέτες. Το ενδιαφέρον και η μελέτη για τη συναισθηματική νοημοσύνη συνεχίζεται μέχρι και σήμερα.

Όπως οι δύο λέξεις υποδηλώνουν, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με το συναισθηματικό τομέα, ο οποίος περιλαμβάνει τα συναισθήματα που έχει ένα άτομο, και το γνωστικό τομέα, ο οποίος

αναφέρεται στη σκέψη, καθώς και με την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο. Ενώ η νοημοσύνη ασχολείται με την ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει πληροφορίες και να τις εφαρμόζει στα καθήκοντα και στους στόχους της ζωής του, η συναισθηματική νοημοσύνη ασχολείται με την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα του και να εφαρμόζει την κατανόηση αυτή στη ζωή του.

Πολλοί ερευνητές μελέτησαν τους συσχετισμούς μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης στην εργασία και κατέληξαν στο ότι, ικανότητες των υπαλλήλων όπως είναι η επαρκής αντίληψη, η αξιολόγηση και η έκφραση αισθημάτων, η κατανόηση και ο έλεγχος αισθημάτων και η αξιοποίηση τους, βοηθούν την ανάπτυξη και αποτελούν ουσιαστικά ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και σχετίζονται με την απόδοση τους στην εργασία. (Othman, 2011)

Η επιστημονική μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν οι καθηγητές ψυχολογίας Peter Salovey και John Mayer (1990) πρώτα όρισαν και στη συνέχεια τη βελτίωσαν περαιτέρω το 1997, ορίζοντας συναισθηματική νοημοσύνη ως «η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια, να εκτιμούμε και να εκφράζουμε συναισθήματα, είναι η δυνατότητα να έχουμε πρόσβαση και να δημιουργούμε συναισθήματα, είναι η ικανότητα να κατανοούμε το συναίσθημα και τη συναισθηματική γνώση και η ικανότητα να ρυθμίζουμε αυτά τα συναισθήματα με στόχο την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής μας ανάπτυξης». (Mayer & Salovey, 1997)

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να μετρηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη. Μια κλίμακα είναι το Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης «**Mayer-Salovey-Caruso-Emotional Intelligence Test**» (MSCEIT, Mayer, Caruso, & Salovey, 2000) το οποίο μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο νοητικών ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των δυνατοτήτων αντίληψης, διευκόλυνσης, κατανόησης και διαχείρισης συναισθημάτων.

Καθ' όλη τη δεκαετία του 1990 και ακολούθως το 2000, συνεχίζονται να είναι εμφανής κυρίως δύο προοπτικές μέσα από τη μελέτη για τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τους ερευνητές Dr. Petrides και Andrian Furnham, αντιπροσωπεύουν μια προοπτική εστιασμένη περισσότερο στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενσωματώνοντας τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις ικανότητες προσωπικής αντίληψης. Η δεύτερη είναι μια πιο γνωστικά εστιασμένη προοπτική, επικεντρωμένη στη γνώση και στενά περιορισμένη σε ικανότητες οι οποίες θα μπορούσαν να μετρηθούν με βάση των στοιχείων απόδοσης (Petrides & Furnham, 2001).

Υπάρχει μια δυνατή συζήτηση στον τομέα αυτό, σχετικά με το πόσο μεγάλο ρόλο παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη, στο να βοηθά τους ανθρώπους να είναι επιτυχημένοι στη ζωή. Μερικοί ερευνητές, όπως ο Goleman (1995), πρότειναν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στο κατά πόσο οι άνθρωποι είναι επιτυχείς σε διάφορους τομείς, όπως στο σχολείο, στο σπίτι και στην εργασία. Άλλοι, όπως ο Mayer, ο Salovey και ο Caruso (2000), έκαναν πιο ήπιους ισχυρισμούς για τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της ζωής

5.9.1 Η Πρακτική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης Μέσα στην Επιχείρηση

Στις μέρες μας, η μέτρηση των ιδιαίτερων γνωρισμάτων της συμπεριφοράς του ατόμου και κατ' επέκταση η πρόβλεψη της απόδοσης του στο χώρο εργασίας, αποτελεί καταλυτικής σημασίας παράγοντα προόδου μιας επιχείρησης κυρίως σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό τους «προϊόν». (Meisler & Vigoda-Gadot, 2010)

Αποτελέσματα ερευνών, έχουν δείξει ότι η απόδοση στην εργασία σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σε ποικίλα

επίπεδα, μεταξύ άλλων, στην επιλογή προσωπικού, στην αφοσίωση των υπαλλήλων, στην δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, στην ποιότητα εξυπηρέτησης και αφοσίωση των πελατών και στην επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος. (Asnawi & Yunus, 2014)

Οι πιο αποδοτικοί εργαζόμενοι μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους μέτριους λαμβάνοντας υπόψη τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αποδίδουν καλύτερα σε όλα τα επίπεδα μέσα στην εργασία. (Gygn, 2010)

Σε έρευνα που έγινε για τους παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων με βάση την απόδοση των υπαλλήλων τους, σε δείγμα 121 εταιρειών διεθνώς, διαπιστώθηκε πως οι τεχνικές δεξιότητες και το IQ αφορούσαν μόνο το 1/3 των διαφορών στην απόδοση, ενώ τα άλλα 2/3 αφορούσαν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ως εκ τούτου, η συνειδητοποίηση της σημαντικότητας του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει ο προσδιορισμός του δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, καθιστά τη χρήση του αδήριτη έως και επιβεβλημένη. Εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού στον τομέα των υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια, οι απαιτήσεις των πελατών έχουν γίνει πιο έντονες και οι επιχειρήσεις πιέζουν συνεχώς για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν. Η ανθρώπινη προσπάθεια συνδέεται άρρηκτα με την ποιότητα υπηρεσιών και αποτελεί το πολυτιμότερο στοιχείο της επιχείρησης, αφού από αυτή εξαρτάται η επιτυχία της. Οι επιχειρήσεις, για να παραμείνουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα, εξασκούν συνεχώς πιέσεις στους υπαλλήλους τους απαιτώντας από αυτούς πιο ευέλικτους χειρισμούς, με σκοπό την επίτευξη καλύτερου επιπέδου απόδοσης. (Varca, 2004)

Με βάση έρευνες, αποδείχτηκε ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν στους μελλοντικούς ηγέτες και εργαζόμενους στοιχεία όπως, ικανότητα προσεκτικής ακρόασης, λεκτικής επικοινωνίας, προσαρμοστικότητας και συνεργασίας, διαχείριση δύσκολων καταστάσεων, ικανότητα σωστής διαχείρισης εαυτού και συναισθημάτων, αυτοπεποίθησης, ευσυνειδησίας, ανάληψης πρωτοβουλιών και συναίσθησης. (Basharat, 2013)

5.9.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Ηγετική Ικανότητα

Ως μια ηγετική ικανότητα ή χαρακτηριστικό, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να είναι ένα σημαντικό κατασκευάσμα. Μια πρόσφατη μελέτη, που πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια Lisa Ann Weinberger το 2009, για να προσδιοριστεί η συσχέτιση και σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μορφής ηγεσίας, συμπεριλάμβανε 151 μάντζερ οι οποίοι ολοκλήρωσαν το MSCEIT. Μέσω των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε ότι κατά τη σύγκριση των στοιχείων που δόθηκαν από τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και των συστατικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δεν βρέθηκαν σημαντικές σχέσεις, γεγονός που οδήγησε στη διαπίστωση ότι δεν υπήρχε υποστήριξη για το ερώτημα της έρευνας.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, επομένως, διαφέρουν από εκείνα που αναφέρθηκαν από τους ερευνητές ψυχολόγους John Sosik και της συνεργάτιδας του Lara Megerian το 1999 οι οποίοι ανέλυσαν τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός μάντζερ. Οι ερευνητές αξιολόγησαν τις σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και διαπίστωσαν ότι οι μάντζερ, οι οποίοι κρίθηκαν από τους υφιστάμενους τους σαν αποτελεσματικοί ηγέτες, κατείχαν περισσότερες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αντίθετα, ο ερευνητής, A. Buford, ο οποίος μελέτησε την αποτελεσματικότητα ενός μάντζερ σε σχέση με την προσωπικότητα και τη συναισθηματική νοημοσύνη, το 2001, διαπίστωσε ότι υπάρχουν στοιχεία

που αποδεικνύουν ότι υφίσταται μια σύνδεση και σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μορφής ηγεσίας.

Καθώς όλο και περισσότερη έρευνα γίνεται για τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι περιπλοκές και οι λεπτομέρειες για το πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ηγεσία ή έχει επίδραση σε αυτή, θα γίνονται καλύτερα κατανοητές.

Στο κεφάλαιο αυτό μεταξύ άλλων, μελετήσαμε τον όρο προσωπικότητα και καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τουλάχιστον δύο επίπεδα εννοιών για την προσωπικότητα. Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στην κοινωνική υπόληψη ενός ατόμου, όπου η προσωπικότητα δηλώνεται δημόσια και είναι επαληθεύσιμη και το δεύτερο αναφέρεται στην εσωτερική φύση του ατόμου όπου η προσωπικότητα δηλώνεται ιδιωτική και συμπερασματική.

Βάσει επιστημονικής άποψης, η θέση αυτών των δύο εννοιών είναι αρκετά διαφορετική και διαχωρίζεται. Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται στο πως ο ίδιος γίνεται αντιληπτός από τους άλλους, ανάλογα με την υπόληψη που λαμβάνει από αυτούς και τη φήμη που τον περιβάλλει.

Μελετήσαμε επίσης τα 10 ακόλουθα χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονταν θετικά με την ηγεσία:

1. Την καθοδήγηση για αξιοπιστία και ολοκλήρωση των καθηκόντων
2. Το σθένος και την επιμονή για επιδίωξη των στόχων
3. Την ανάληψη ρίσκου και αυθεντικότητας στην επίλυση των προβλημάτων
4. Την καθοδήγηση για ανάληψη πρωτοβουλιών σε κοινωνικές καταστάσεις
5. Την αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας
6. Την προθυμία για την αποδοχή των συνεπειών των αποφάσεων και δράσεων
7. Την ετοιμότητα απορρόφησης του διαπροσωπικού άγχους
8. Την προθυμία της ανεκτικότητας των απογοητεύσεων και των καθυστερήσεων
9. Την ικανότητα για επιρροή της συμπεριφοράς άλλων ατόμων
10. Την ικανότητα δομής συστημάτων κοινωνικής αλληλεπίδρασης για το σκοπό αυτό.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι διαρκή και δείχνουν ένα υψηλό βαθμό σταθερότητας με την πάροδο του χρόνου και όλα αυτά είναι αναπόσπαστο μέρος της διαμόρφωσης της ηγεσίας αλλά και του κάθε ηγέτη γενικότερα.

Κεφάλαιο 6: Δεξιότητες και Ικανότητες

6 Εισαγωγή

Στο έκτο κεφάλαιο το θέμα της συζήτησης, μετατοπίζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, όπου συνήθως παρουσιάζονται ως έμφυτα και σε μεγάλο βαθμό σταθερά, στις δεξιότητες και ικανότητες του ατόμου που μπορούν να αναπτυχθούν κατά τη διάρκεια της ζωής του. Παρόλο που η προσωπικότητα παίζει ένα αναπόσπαστο ρόλο στην ηγεσία, η προσέγγιση των δεξιοτήτων υποδηλώνει ότι η γνώση και οι ικανότητες ενός ατόμου, είναι απαραίτητες και σημαντικές για να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία. Σημαντικές θεματικές ενότητες παρουσιάζονται έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να κατανοήσει ότι πέραν από το έμφυτο χάρισμα της ηγεσίας, υπάρχουν και οι επίκτητες δεξιότητες που αποκτώνται με εξάσκηση. Στόχος του κεφαλαίου είναι η κατανόηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του αποτελεσματικού ηγέτη στο χώρο εργασίας που κρίνονται αναγκαίες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων επιχειρηματικών προκλήσεων.

6.1 Η Προσέγγιση της Ηγεσίας με Βάση τις Δεξιότητες

Όπως η προσέγγιση με βάση τα χαρακτηριστικά η οποία συζητήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, έτσι και η προσέγγιση με βάση τις δεξιότητες εξετάζει μια άλλη οπτική γωνία της ηγεσίας. Ωστόσο, τώρα το θέμα της συζήτησης, μετατοπίζεται από την εστίαση στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπου συνήθως παρουσιάζονται ως έμφυτα και σε μεγάλο βαθμό σταθερά, στην έμφαση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που μπορούν να αναπτυχθούν κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Παρόλο που η προσωπικότητα παίζει ένα αναπόσπαστο ρόλο στην ηγεσία, η προσέγγιση των δεξιοτήτων υποδηλώνει ότι η γνώση και οι ικανότητες ενός ατόμου, είναι απαραίτητες και σημαντικές για να υπάρξει μια αποτελεσματική ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Bass, οι ερευνητές έχουν μελετήσει άμεσα ή έμμεσα τις ηγετικές δεξιότητες, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα (Bass, 1990). Ωστόσο, η ώθηση για την έρευνα των δεξιοτήτων, προήλθε από ένα άρθρο το οποίο δημοσιεύτηκε από τον κοινωνικό ψυχολόγο Robert Katz στο Harvard Business Review το 1955, με τίτλο «Δεξιότητες ενός Αποτελεσματικού Μάνατζερ» και έχοντας ως θέμα τη σχέση μεταξύ των διευθυντικών ικανοτήτων και των ιεραρχικών διαχειριστικών επιπέδων.

Το άρθρο του Katz εμφανίστηκε σε μια εποχή κατά την οποία οι ερευνητές προσπαθούσαν να αναγνωρίσουν ένα απόλυτο σύνολο ηγετικών χαρακτηριστικών. Η προσέγγιση του Katz ήταν μια προσπάθεια να ξεπεραστεί το πρόβλημα των χαρακτηριστικών με το να ορίσει την ηγεσία ως ένα σύνολο αναπτυγμένων δεξιοτήτων. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής ήταν η σύνθεση των τριών μερών των διαχειριστικών ικανοτήτων και ο προσδιορισμός τους για πιο επίπεδο διαχείρισης χαρακτηρίζονται.

Πρόσφατα, προέκυψε ένα αναζωογονημένο ενδιαφέρον για την προσέγγιση των δεξιοτήτων όπου ένας μεγάλος αριθμός μελετών ισχυρίστηκαν ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από την ικανότητα του στο να επιλύσει τα περίπλοκα οργανωτικά προβλήματα. Η έρευνα αυτή, είχε ως αποτέλεσμα ένα ολοκληρωμένο πρότυπο ηγεσίας, έχοντας ως βάση τις δεξιότητες, το οποίο εξελίχθηκε από τον καθηγητή ψυχολογίας Michael Mumford και τους συνεργάτες του. (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Yammarino, 2000)

6.2 Προσέγγιση Τριών Δεξιοτήτων (Three-Skill Approach)

Με βάση την έρευνα στο πεδίο της διοίκησης και σε δικές του προσωπικές παρατηρήσεις των στελεχών στο χώρο εργασίας του, ο Katz πρότεινε, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, ότι η αποτελεσματική διοίκηση ή αλλιώς ηγεσία, εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές δεξιότητες: την τεχνική δεξιότητα, την ανθρώπινη δεξιότητα και την εννοιολογική δεξιότητα (Katz, 1955).

Ο Katz υποστήριξε ότι αυτές οι δεξιότητες είναι αρκετά διαφορετικές από τα χαρακτηριστικά και ιδιότητες των ηγετών. Οι δεξιότητες είναι αυτές που οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν, ενώ τα χαρακτηριστικά είναι αυτά που καθορίζουν τους ηγέτες, δηλαδή τα έμφυτα τους χαρακτηριστικά.

Οι ηγετικές δεξιότητες ορίζονται αρχικά από τον Katz και στη συνέχεια από το Mumford και τους συνεργάτες του ως:

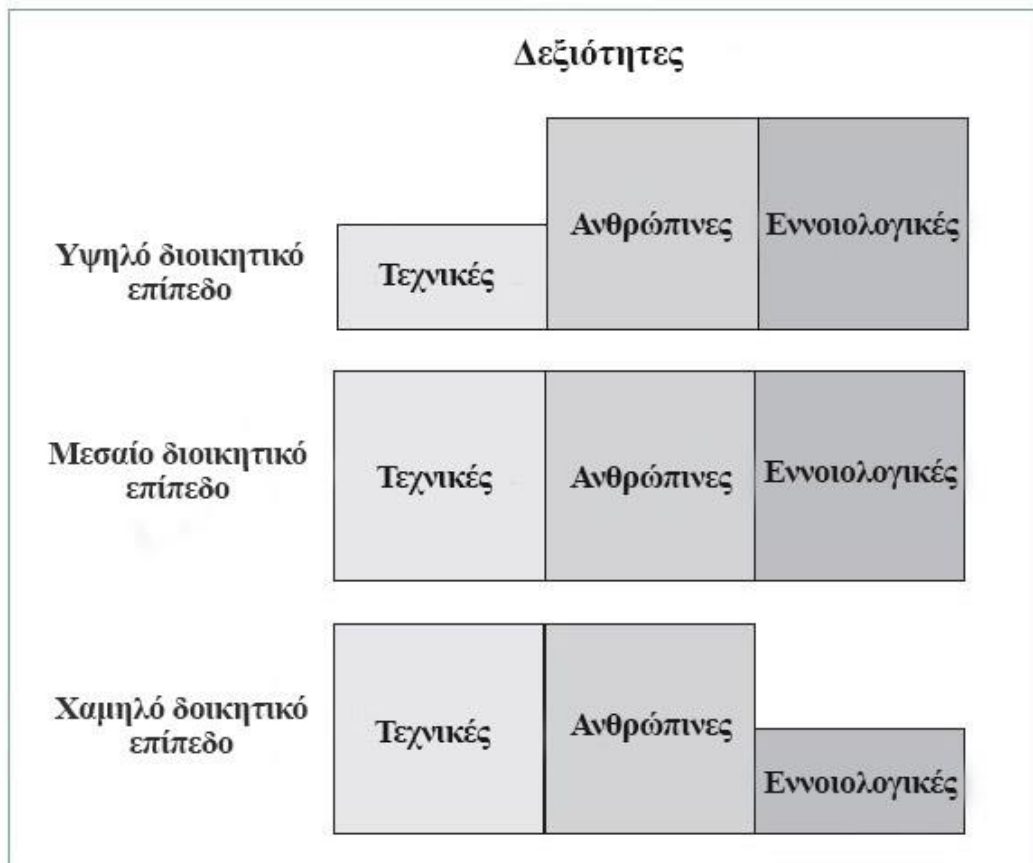
«Η ικανότητα της χρήσης των γνώσεων ενός ατόμου και των ικανοτήτων του για να εκπληρωθεί ένα σύνολο στόχων και σκοπών» (Katz, (1955). Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, (2000)).

Αυτό το κεφάλαιο επιδεικνύει ότι οι ηγέτες μπορούν να αποκτήσουν αυτές τις ηγετικές δεξιότητες και μπορούν να εκπαιδευτούν για να τις αναπτύξουν.

6.3 Τεχνική Δεξιότητα (Technical Skill)

Η τεχνική δεξιότητα είναι η γνώση και η ειδικότητα σε ένα συγκεκριμένο τύπο εργασίας ή δραστηριότητας. Συμπεριλαμβάνει τις ικανότητες σε ένα εξειδικευμένο πεδίο, την ικανότητα για ανάλυση και την ικανότητα της χρήσης των απαραίτητων εργαλείων και τεχνικών (Katz, 1955).

Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, η τεχνική δεξιότητα ενός εργαζόμενου μπορεί να συμπεριλαμβάνει, τη γνώση του για γλώσσα λογισμικού και προγραμματισμό, τη γνώση του για τα προϊόντα της εταιρείας και το πως να τα κάνει να λειτουργούν για τους πελάτες. Παρόμοια, σε μια λογιστική εταιρεία, η τεχνική δεξιότητα του εργαζόμενου μπορεί να περιλαμβάνει την κατανόηση και την ικανότητα να εφαρμόζει λογιστικές αρχές για το λογιστικό έλεγχο του πελάτη. Και στα δύο αυτά παραδείγματα, οι τεχνικές δεξιότητες συμπεριλαμβάνουν μια παρεμβατική δραστηριότητα με ένα βασικό προϊόν ή διαδικασία μέσα σε έναν οργανισμό. Οι τεχνικές δεξιότητες έχουν ένα σημαντικό ρόλο στην παραγωγή των πραγματικών προϊόντων, τα οποία η εταιρεία έχει σχεδιάσει να παράγει.



Διάγραμμα 6.1. Προσέγγιση τριών δεξιοτήτων και πως διαφοροποιούνται σε σημαντικότητα ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο. R. L. Katz, (1955). Skills of an Effective Administrator

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6.1, η τεχνική δεξιότητα είναι πιο σημαντική στα χαμηλά και μεσαία επίπεδα της διοίκησης και λιγότερο σημαντική στα υψηλά επίπεδα της διοίκησης. Για τους ηγέτες που βρίσκονται στο πιο υψηλό επίπεδο, όπως για παράδειγμα τα διευθυντικά στελέχη, οι πρόεδροι και οι ανώτεροι αξιωματούχοι, οι τεχνικές ικανότητες δεν είναι τόσο απαραίτητες. Τα άτομα που είναι στην πιο υψηλή βαθμίδα εξαρτούνται από τους ειδικευμένους υφιστάμενους τους για να επιλύσουν τα τεχνικά προβλήματα του φυσικού χειρισμού.

6.4 Ανθρώπινη Δεξιότητα (Human Skill)

Η ανθρώπινη δεξιότητα είναι η γνώση των ανθρώπων και η ικανότητα συνεργασίας μαζί τους. Σύμφωνα με το Katz, η ανθρώπινη δεξιότητα, η οποία έχει να κάνει με τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, είναι αρκετά διαφορετική από την τεχνική δεξιότητα, η οποία έχει να κάνει με την εργασία με πράγματα (Katz, 1955).

«Οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι οι «δεξιότητες των ανθρώπων»» (Katz, 1955)

Όπως ο Katz δήλωσε, οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι οι ικανότητες που βοηθούν τον ηγέτη να εργαστεί αποτελεσματικά με τους υφιστάμενους, συναδέλφους και τους ανωτέρους του για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού.

Οι ανθρώπινες δεξιότητες που κατέχει ένας ηγέτης, του επιτρέπουν να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας για να συνεργάζονται ομαδικά για την επίτευξη των κοινών τους στόχων. Για τον Katz αυτό σημαίνει ότι

πρέπει να έχει σε γνώση τα ατομικά του ζητήματα και την ίδια στιγμή, να έχει επίγνωση της άποψης των άλλων. Οι ηγέτες με ανθρώπινες δεξιότητες προσαρμόζουν τις δικές τους ιδέες, στις ιδέες των άλλων. Επιπλέον, δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να νιώσουν άνετα και ασφαλείς και όπου μπορούν να ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν στη σχεδίαση πραγμάτων που θα τους επηρεάσουν.

Το να είναι κάποιος ηγέτης με ανθρώπινες δεξιότητες σημαίνει ότι είναι ευαίσθητος στις ανάγκες και στα κίνητρα των άλλων ατόμων και ότι λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες των άλλων στη λήψη αποφάσεων. Σε συντομία, η ανθρώπινη δεξιότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να τα πηγαίνει καλά με τους συναδέλφους του καθώς ο ίδιος επιδίδεται στην εργασία του.

Στο σχήμα οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι σημαντικές σε όλα τα τρία επίπεδα διοίκησης. Παρόλο που οι ηγέτες σε χαμηλά επίπεδα μπορούν να επικοινωνούν με ένα πιο μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές στα μεσαία και στα ανώτερα επίπεδα.

6.5 Εννοιολογική Δεξιότητα (Conceptual Skill)

Γενικά μιλώντας, οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι η ικανότητα ενός ατόμου να δουλεύει με ιδέες και με αντιλήψεις. Σε σύγκριση και πάλι με την τεχνική δεξιότητα, όπου έχει να κάνει με πράγματα και με την ανθρώπινη δεξιότητα όπου έχει να κάνει με ανθρώπους, η εννοιολογική δεξιότητα περιλαμβάνει την ικανότητα να δουλεύει κάποιος με ιδέες.

Ο ηγέτης που κατέχει εννοιολογικές δεξιότητες, νιώθει άνετος στο να μιλά για τις ιδέες που διαμορφώνουν έναν οργανισμό και τα προβλήματα που προκύπτουν στον οργανισμό. Είναι ικανός στο να εκφράζει τους στόχους της εταιρείας με λόγια και μπορεί να κατανοήσει και να εκφράσει τις αρχές που επηρεάζουν την εταιρεία. Επίσης, μπορεί να δουλέψει πιο εύκολα με αφαιρετικές και υποθετικές έννοιες και ιδέες.

Οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι κεντρικής σημασίας στη δημιουργία ενός οράματος και στρατηγικού σχεδίου για ένα οργανισμό. Για παράδειγμα, ένας Διευθυντής σε μια κατασκευαστική εταιρεία η οποία παλεύει να επιζήσει, θα χρειαστεί τις εννοιολογικές δεξιότητες του για να μπορέσει να θέσει ένα όραμα για μια σειρά νέων προϊόντων που θα οδηγήσουν την εταιρεία σε πιο κερδοφόρα χρόνια. Επίσης, για ένα διευθυντή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού υγείας, οι εννοιολογικές του δεξιότητες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου το οποίο θα μπορεί να συναγωνιστεί επιτυχώς με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς υγείας σε μια αγορά με ανεπαρκείς πόρους.

Το γενικό νόημα των πιο πάνω παραδειγμάτων και όπως έχει δηλώσει και ο καθηγητής επικοινωνίας Peter Northouse, είναι ότι η εννοιολογική δεξιότητα έχει να κάνει με την πνευματική δουλειά ενός ατόμου, για τη διαμόρφωση της έννοιας των οργανωτικών ή πολιτικών θεμάτων, δηλαδή, η κατανόηση, για το τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία, που βρίσκεται και που κατευθύνεται (Northouse, 2010).

Στο σχήμα, η εννοιολογική δεξιότητα είναι πιο σημαντική στα υψηλά επίπεδα διοίκησης. Κατ' ακρίβεια, όταν τα διευθυντικά στελέχη δεν έχουν ισχυρές εννοιολογικές δεξιότητες, μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο ολόκληρο τον οργανισμό. Οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές στα μεσαία επίπεδα διοίκησης αλλά όσο προχωρά η διοίκηση σε πιο χαμηλά επίπεδα, οι δεξιότητες αυτές μετατρέπονται σε πιο χαμηλής σημασίας.

Συνοπτικά, η προσέγγιση των τριών δεξιοτήτων συμπεριλαμβάνει την τεχνική δεξιότητα, την ανθρώπινη δεξιότητα και την εννοιολογική δεξιότητα. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να κατέχουν και τις τρεις αυτές δεξιότητες, αλλά ανάλογα με το σε ποια βαθμίδα διοίκησης ο ηγέτης βρίσκεται, τότε οι ανάλογες

δεξιότητες είναι οι πιο σημαντικές. Η δουλειά του Katz στα μέσα της δεκαετίας του 1950, έθεσε το πλαίσιο για την εννοιολογική ηγεσία σε σχέση με τις δεξιότητες, μέχρι που στα μέσα της δεκαετίας του 1990 η προσέγγιση με βάση τις εμπειρίες, έλαβε πλέον αναγνώριση στην ηγετική έρευνα.

6.6 Το Πλαίσιο των Συναισθηματικών και Κοινωνικών Δεξιοτήτων στην Ηγεσία

Σε αυτή την ενότητα, το θέμα θα επεκταθεί σε ένα μοντέλο/πλαίσιο συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, το οποίο αρχικά είχε προταθεί από τον ερευνητή Ronald Riggio και μετέπειτα επεκτάθηκε από τους καθηγητές Dana Carney και Rebecca Reichard (Riggio, 1986; Riggio και Carney, 2003, Reichard και Riggio). Αυτό το μοντέλο ενδέχεται να εφαρμοστεί στον τομέα της αποτελεσματικής ηγεσίας όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

Αυτό το πλαίσιο που ανέλυσαν οι ερευνητές, το οποίο στηρίζεται στη βασική έρευνα αναφορικά με τη διαπροσωπική επικοινωνία, προτείνει ότι η συναισθηματική και κοινωνική επικοινωνία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια σύνθεση τριών βασικών δεξιοτήτων: ικανότητα στην έκφραση ή σε αυτό που οι μελετητές επικοινωνίας αναφέρουν ως «ικανότητα κωδικοποίησης», ικανότητα αναγνώρισης και αποκωδικοποίησης μηνυμάτων που μεταδίδουν οι άλλοι και ικανότητα ρύθμισης και ελέγχου των επικοινωνιακών συμπεριφορών. Κάθε μια από αυτές τις τρεις ικανότητες λειτουργεί τόσο στον συναισθηματικό τομέα όπου εκλαμβάνονται ως οι «συναισθηματικές δεξιότητες», όσον και στο λεκτικό/κοινωνικό τομέα όπου εκλαμβάνονται ως οι «κοινωνικές δεξιότητες».

Οι τρεις συναισθηματικές δεξιότητες είναι, η συναισθηματική εκφραστικότητα, η συναισθηματική ευαισθησία και ο συναισθηματικός έλεγχος.

Ενώ η συναισθηματική εκφραστικότητα είναι η ικανότητα να επικοινωνεί κανείς χωρίς τη χρήση λέξεων ή ομιλίας, ιδιαίτερα όταν αυτό γίνεται κατά την αποστολή και ανταλλαγή συναισθηματικών μηνυμάτων μεταξύ των ατόμων, η συναισθηματική ευαισθησία αναφέρεται στην ικανότητα της λήψης και της ερμηνείας των μη λεκτικών ή συναισθηματικών εκφράσεων των άλλων. Τέλος, ο συναισθηματικός έλεγχος αναφέρεται στη ρύθμιση των μη λεκτικών και συναισθηματικών εκδηλώσεων.

Οι τρεις αντίστοιχες κοινωνικές δεξιότητες είναι, η κοινωνική εκφραστικότητα, η κοινωνική ευαισθησία και ο κοινωνικός έλεγχος.

Σε αντίθεση με τις συναισθηματικές δεξιότητες, στις οποίες υπάρχει η απουσία της λεκτικής διεργασίας (απουσία του λόγου), οι κοινωνικές δεξιότητες αφορούν τη χρήση του λόγου (λεκτική διεργασία). Αναλυτικά, η κοινωνική εκφραστικότητα είναι η ικανότητα να επικοινωνεί κανείς λεκτικά και η ικανότητα να κάνει τους άλλους να συμμετέχουν και να εμπλέκονται στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Η κοινωνική ευαισθησία είναι η ικανότητα ακρόασης του λόγου, αλλά και η ικανότητα να «διαβάζει» κανείς διάφορες κοινωνικές καταστάσεις και η γενική γνώση των κοινωνικών κανόνων και προτύπων. Ο κοινωνικός έλεγχος αναφέρεται σε εξελιγμένες κοινωνικές δεξιότητες που έχουν να κάνουν με την εκτέλεση ρόλων και τη διακριτικότητα σε κοινωνικές καταστάσεις.

Αυτές οι τρεις κοινωνικές δεξιότητες σε γενικές γραμμές, αποτελούν τα βασικά επικοινωνιακά στοιχεία που σχετίζονται με τα μοντέλα κοινωνικής νοημοσύνης τα οποία πρότειναν ο Guilford και Riggio. (Guilford, 1967, Riggio, 1986). Επίσης μέσα από έρευνες ψυχολόγων ερευνητών και των συνεργατών τους, οι κοινωνικές δεξιότητες προτείνουν επίσης τις σχετικές δομές, όπως είναι η κοινωνική διορατικότητα και η ικανότητα ανάληψης μιας θέσης. (Chapin, 1942; Davis, 1983). Σε αυτό το σημείο, θα υποστηριχτεί ότι αυτές οι συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες είναι οι βασικές δεξιότητες οι οποίες έχουν πρωταρχικό ρόλο και είναι απαραίτητες για να προκύψει μια αποτελεσματική ηγεσία.

6.7 Συναισθηματικές Δεξιότητες και τα Αποτελέσματα τους

6.7.1 Συναισθηματική Εκφραστικότητα

Η συναισθηματική εκφραστικότητα είναι η ικανότητα να μεταδίδει κανείς συναισθηματικά μηνύματα σε άλλους. Υποστηρίζεται ότι η συναισθηματική δεξιότητα είναι ένα βασικό συστατικό της επιτυχημένης ηγεσίας. Για παράδειγμα, ο ρόλος της συναισθηματικής εκφραστικότητας στην ηγεσία, σύμφωνα με έρευνα των Bass και Riggio, έχει συνδεθεί στενά με τη χαρισματική ηγεσία (βλέπε Bass, 1990, Riggio, 1987).

Συγκεκριμένα, οι έρευνες και στατιστικές διαφόρων σπουδαιών μελετητών, κατά την πάροδο των χρόνων, υπέδειξαν ότι, ο σωστός χειρισμός της συναισθηματικής εκφραστικότητας ενός ηγέτη μπορεί να οδηγήσει στην αντίληψη της έννοιας του «χαρίσματος» (Cherulnik, 2001). Ακόμη, όπως δήλωσε ο Robert Groves, οι συναισθηματικά εκφραστικοί ηγέτες ήταν στην πραγματικότητα, πιο αποτελεσματικοί ηγέτες. (Groves, 2006)

Αυτό προέρχεται από το γεγονός ότι, οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την ικανότητα τους για να εκφράζουν συναισθήματα ώστε να αφυπνίζουν και να παρακινούν τους υφιστάμενους τους, έχοντας σκοπό να οικοδομήσουν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς μαζί τους. Υπάρχουν πολλές αποδείξεις, σύμφωνα με τους ερευνητές ότι τα εκφραστικά άτομα αξιολογούνται πιο θετικά σε κοινωνικές συναντήσεις, αξιολογούνται ως πιο ελκυστικοί σωματικά και έχουν ένα ευρύτερο δίκτυο κοινωνικών δεσμών.

Σύμφωνα με τις στατιστικές έρευνες Milton Friedman και Ronald Riggio, οι χαρισματικοί ηγέτες με συναισθηματική εκφραστικότητα, παρουσιάζουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ως δημόσιοι ομιλητές και κατέχουν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το «χάρισμα» (Friedman 1988; Riggio, 1986).

Επίσης τονίστηκε ότι, παρά το γεγονός ότι τα άτομα ποικίλουν ως προς το βαθμό της φυσικής και αυθόρμητης εκφραστικότητας τους, η ικανότητα τους να εκφράσουν συναισθήματα μπορεί να αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου. (Taylor, 2002)

Φυσικά, η συναισθηματική εκφραστικότητα δεν είναι η μόνη συναισθηματική δεξιότητα που κατέχουν οι επιτυχημένοι χαρισματικοί ηγέτες. Σύμφωνα με περαιτέρω έρευνες των Conger και Kanungo το 1998, οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν επίσης τη δυνατότητα να ρυθμίζουν τις συναισθηματικές τους εκφράσεις και ενέργειες και χαρακτηρίζονται ως ευαίσθητοι στις ανάγκες και τα συναισθήματα των υφιστάμενων τους. (Conger και Kanungo, 1998)

Η μεταφορά των συναισθημάτων μεταξύ των ατόμων στη χαρισματική ηγεσία, όπως ο Riggio και Reichard τόνισαν, είναι μια αμοιβαία διαδικασία, γνωστή ως «συναισθηματική μετάδοση». Μέσω αυτής της αμοιβαίας διαδικασίας, οι ηγέτες εκφράζουν συναισθήματα προς τους υφιστάμενους τους, ενώ οι ηγέτες ως επακόλουθο, ωφελούνται από τις συναισθηματικές αντιδράσεις των υφιστάμενων τους (Reichard και Riggio, 2008).

Για παράδειγμα, μελέτες των ερευνητών Friedman και Riggio τη δεκαετία του 1980 και μετέπειτα της καθηγήτριας ψυχολογίας, Joyce Bono και καθηγητή Remus Ilies το 2006, έδειξαν ότι οι μετασηματιστικοί και οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη συναισθηματική τους εκφραστικότητα για να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους και να σιγουρευτούν παράλληλα ότι αυτή η μετάδοση των συναισθημάτων θα έχει στηριχτεί επαρκώς. (Bono και Ilies, 2006). Η έρευνα τους υποστηρίζει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής εκφραστικότητας, των πτυχών της χαρισματικής ηγεσίας και τη διαδικασία της χαρισματικής ηγεσίας, δηλαδή τη συναισθηματική μετάδοση.

Βάσει αυτής της ενότητας των συναισθηματικών δεξιοτήτων, προτείνεται όπως οι ηγέτες χρησιμοποιούν επίσης την ικανότητα τους στη συναισθηματική έκφραση για να καλλιεργήσουν ένα θετικό συναισθηματικό κλίμα στην ομάδα. Παραδείγματα ηγετών όπως ο Herb Kelleher της Southwest Airlines και ο John Chambers της Cisco Systems, έγιναν γνωστοί για την ικανότητα τους να δημιουργούν και να διατηρούν ένα θετικό συναισθηματικό κλίμα μεταξύ των εργαζόμενων τους.

Μέσα από εκτενείς έρευνες μελετητών, ψυχολόγων, καθηγητών και στατιστικολόγων, σωστά έχει υποδειχτεί ότι το θετικό κλίμα και η θετική επίδραση μεταξύ μιας ομάδας εργασίας, σχετίζεται άμεσα με την καλύτερη κινητοποίηση μέσω στόχων και τον καλύτερο συντονισμό της ομάδας (Barsade, 2002) καθώς και με την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για δημιουργικές εργασίες (Isen, 2004).

Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία των καθηγητών Barbara Fredrickson και του Thomas Joiner, η οποία θεωρία αναφέρεται στη «διεύρυνση και ανάπτυξη», αποδεικνύεται ότι τα θετικά συναισθήματα αυξάνουν την προσοχή και τη γνώση, οδηγώντας σε μια ανοδική πορεία της θετικής συναισθηματικής ευημερίας (Fredrickson και Joiner, 2002).

Σε μια πιο πρόσφατη σειρά μελετών των Bono και Ilies το 2006 παρουσιάστηκε ότι χαρισματικοί ηγέτες που βίωναν και εξέφραζαν θετικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας τους, είχαν περισσότερο ικανοποιημένους υφιστάμενους οι οποίοι αξιολογούσαν τον ηγέτη τους ως πιο αποτελεσματικό.

Ο καθηγητής Richard Halverson σε έρευνα του το 2004, διαπίστωσε ότι η μετάδοση των θετικών συναισθημάτων σχετιζόταν τόσο με τις θετικές αντιλήψεις των ηγετών και των υφιστάμενων όσο και με την συμπεριφορά και στάση των υφιστάμενων ως μέλη της ομάδας ή του οργανισμού. (Halverson, 2004)

Σε ορισμένες περιπτώσεις, φυσικά, οι ηγέτες χρειάζεται να μεταφέρουν αρνητικά συναισθήματα, όπως τη δυσαρέσκεια από την απόδοση ενός συναδέλφου ή την επίκριση ενεργειών σε μια πορεία δράσης. Η αποτελεσματική αποστολή τέτοιων αρνητικών συναισθηματικών μηνυμάτων από τον ηγέτη, απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες τόσο στη συναισθηματική έκφραση όσο και στο συναισθηματικό έλεγχο. Στην περίπτωση αυτή χρειάζεται να μεταφερθεί η δυσαρέσκεια, αλλά όχι πιο ακραία συναισθήματα, όπως ο εκνευρισμός, η απογοήτευση ή ο θυμός, κάτι το οποίο θα μπορούσε να είναι αντιπαραγωγικό και να καταστρέψει τη σχέση ηγέτη-υφιστάμενου.

6.7.2 Συναισθηματική Ευαισθησία

Η συναισθηματική ευαισθησία είναι η ικανότητα ανάγνωσης και αποκωδικοποίησης των συναισθηματικών και μη λεκτικών μηνυμάτων των άλλων. Με την αρχική της έννοια μέσω του Bass, ως «ηγετική εμπάθεια» ή «ηγετική συναίσθηση» (Bass, 1960, 1990), η συναισθηματική ευαισθησία επιτρέπει στους ηγέτες να υπολογίσουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις και το γενικό συναισθηματικό τόνο μιας ομάδας.

Σε αυτό το σημείο θα υπάρξει ο ισχυρισμός ότι, σε συνδυασμό με την ικανότητα έκφρασης συναισθημάτων με ακρίβεια, η συναισθηματική ευαισθησία, είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ του ηγέτη και κάθε υφιστάμενου ξεχωριστά σαν άτομο, όπως για παράδειγμα την ανάπτυξη στενών δεσμών ενός επόπτη με τον μάντζερ σε διοικητική θέση.

Η συναισθηματική ευαισθησία ενός ηγέτη τονίζεται ιδιαίτερα σε πρόσφατες θεωρίες ηγεσίας, όπως στη θεωρία ανταλλαγής ηγέτη- μελών (LMX: Leader-Member Exchange) και στις μετασχηματιστικές θεωρίες. Η σημασία της συναισθηματικής ευαισθησίας φαίνεται να απεικονίζεται καλύτερα μέσω της συνιστώσας

του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος, το οποίο αναφέρεται στη μετασχηματιστική ηγεσία σαν αντιπροσωπευτικός παράγοντας των ηγετών οι οποίοι παρέχουν ένα κλίμα υποστήριξης στην ομάδα. (Bass και Riggio, 2006).

Πράγματι, ένα από τα πιο συχνά παράπονα που αφορούν, κατά τα άλλα τεχνικά ικανούς μάντζερ, είναι ότι «δεν ανταποκρίνονται» ή είναι «εκτός επαφής» με τα μέλη μιας ομάδας, κάτι που δείχνει χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής ευαισθησίας. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη αποτελεσματικών και λειτουργικών ομάδων εργασίας, απαιτεί ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις, με τα μέλη της ομάδας να είναι ευαίσθητα το ένα απέναντι στις διαθέσεις, τις συμπεριφορές, τις στάσεις, τις ανάγκες και τα θέλω του άλλου.

Αντλώντας στοιχεία από την έρευνα LMX, η καθηγήτρια Mary Uhl- Bien υποστήριξε ότι η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των ηγετών και των υφιστάμενων του, καθώς και μεταξύ των ίδιων των μελών της ομάδας του, είναι πολύ σημαντική για τον ηγέτη και την αποτελεσματικότητα του στη διοίκηση. (Uhl- Bien, 2003)

Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι το να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που σχετίζονται με την οικοδόμηση σχέσεων, στους μάντζερ, θα ενισχυθούν οι προσπάθειες ανάπτυξης της ηγεσίας.

Ο ψυχολόγος Alistair Ostell, συμπέρανε ότι, με την αυξανόμενη ανησυχία για τα «δυσλειτουργικά» συναισθήματα και τις «δυσλειτουργικές» συμπεριφορές στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των εκφράσεων του θυμού που συνήθως οδηγούν σε πράξεις βίας, ο συναισθηματικά ευαίσθητος μάντζερ έχει την ικανότητα να αντιληφθεί την αρνητική επίδραση ενός υφιστάμενου και να αναλάβει δράση πριν τα αρνητικά συναισθήματα κλιμακωθούν και οδηγήσουν σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές μέσα στην εργασία ή πριν ο δυσσαρεστημένος υπάλληλος επηρεάσει την υπόλοιπη ομάδα (Ostell, 1996).

6.7.3 Συναισθηματικός Έλεγχος

Ο συναισθηματικός έλεγχος είναι η δυνατότητα να ρυθμίζει και να ελέγχει κανείς τόσο την έκφραση όσο και τη βίωση των συναισθημάτων. Ο συναισθηματικός έλεγχος είναι ένα πολύ σημαντικό συστατικό της συναισθηματικής δεξιότητας και όπως κατέληξαν και οι ερευνητές ψυχολόγοι Stéphane Cote, και Riggio, είναι ιδιαίτερα σημαντικός στο χώρο εργασίας (Cote, 2005; Riggio, 2006).

Ενώ τα έντονα συναισθήματα, θετικά και αρνητικά, συχνά εκφράζονται ελεύθερα στο σπίτι ή στο πλαίσιο των προσωπικών σχέσεων, η έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο είναι συνήθως πιο διακριτική και συγκρατημένη και χρήζει μεγαλύτερης ικανότητας συναισθηματικού ελέγχου.

Ο ισχυρισμός ότι ο συναισθηματικός έλεγχος είναι ένα σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας, προκύπτει επειδή οι ηγέτες όλων των κατηγοριών πρέπει συχνά να καταπιέζουν την έκφραση των συναισθηματικών καταστάσεων στις οποίες βρίσκονται, έτσι ώστε να δημιουργούν μια ήρεμη και πιο ήπια, ελεγχόμενη εντύπωση στους άλλους. Αποδεικνύεται ότι ο έλεγχος της έκφρασης των συναισθημάτων είναι ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης των εντυπώσεων (Chemers, 1997).

Η πιο συχνά μελετημένη έννοια και έκφραση η οποία σχετίζεται με τη ρύθμιση των συναισθημάτων και τη διαχείριση των εντυπώσεων, ονομάζεται «συναισθήματα στην εργασία» (emotional labor). Σύμφωνα με τους καθηγητές διοίκησης Blake Ashforth και Ronald Humphrey, αναφέρεται στην παρουσίαση και εξωτερικήυση των αναμενόμενων συναισθημάτων από διάφορους συντελεστές στην εργασία, κατά τη διάρκεια εργασιακών συναντήσεων η οποία έχει κάποιες αρνητικές συνέπειες (Ashforth και Humphrey, 1993). Αυτές φαίνεται να εξαρτώνται από την ένταση του ίδιου του συναισθήματος όπως για

παράδειγμα η επιφανειακή συμπεριφορά η οποία παρουσιάζεται πολύ διαφορετικά από τη βαθύτερη συμπεριφορά ενός ατόμου.

Παραδείγματα καταστάσεων όπου απαιτείται η συναισθηματική ρύθμιση και η διαχείριση των εντυπώσεων (impression management) είναι, η επίπληξη ενός υφιστάμενου από τον εργοδότη, η δέσμευση σε θερμές διαπραγματεύσεις ή η συνέντευξη για μια θέση εργασίας, που κάθε ηγέτης σε κάθε οργανισμό θα αντιμετωπίσει κάποια στιγμή. (Mitroff, 2007)

Ο σωστός χειρισμός και ο έλεγχος των συναισθημάτων σε μια περίοδο κρίσης, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ισχυρό και σημαντικό προτέρημα δίνοντας την ικανότητα στους ηγέτες να αναπτυχθούν, ιδιαίτερα επειδή η συναισθηματική ευαισθησία των υφιστάμενων τους είναι εξαιρετικά αυξημένη σε τέτοιες περιπτώσεις.

6.8 Κοινωνικές Δεξιότητες και τα Αποτελέσματα τους

6.8.1 Κοινωνική Εκφραστικότητα (Social Expressiveness)

Η κοινωνική εκφραστικότητα ή η δεξιότητα του προφορικού λόγου και η ευφράδεια στο λόγο όπως επίσης και η ικανότητα να εμπλέκεται ένα άτομο με άλλα σε κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, είναι σημαντικά στοιχεία που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης. Για παράδειγμα, η πειστικότητα σπουδαίων ηγετών όπως ο ιερέας, ακτιβιστής και ηγέτης των Αφρικανών-Αμερικανών πολιτικών δικαιωμάτων Martin Luther King, Jr., ο πολιτικός ηγέτης Winston Churchill και ο πρόεδρος Franklin Delano Roosevelt, υποδηλώνει ότι με το να είναι κάποιος ικανός να εκφραστεί ξεκάθαρα και πειστικά, μπορεί να είναι μια δυνατή κοινωνική δεξιότητα. Επιπρόσθετα, οι ηγέτες πρέπει να εμπλέκουν και άλλους στις συζητήσεις.

Καθώς οι μάντζερ ανεβαίνουν στην ιεραρχία σε πιο υψηλά επίπεδα ηγεσίας, η δεξιότητα της ομιλίας και συνεπώς η δεξιότητα στην κοινωνική εκφραστικότητα γίνεται όλο και πιο σημαντική. Σύμφωνα με τον καθηγητή Riggio, σε μια μελέτη σχετικά με τους αξιωματικούς και ηγέτες της πυροσβεστικής υπηρεσίας, παρατηρήθηκε αύξηση στην κοινωνική εκφραστικότητα και σε άλλες κοινωνικές δεξιότητες καθώς ανέβαιναν στην οργανωτική ιεραρχία (Riggio κ.α., 2003).

Επίσης, η κοινωνική εκφραστικότητα είναι εξίσου σημαντική σε καταστάσεις «ένας προς έναν», όπως στη διεξαγωγή συνεντεύξεων και στις αξιολογήσεις επιδόσεων ή σε συνέδρια εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Riggio και την ψυχολόγο Barbara Throckmorton, υπάρχουν αποδείξεις ότι η λεκτική άρθρωση και η ικανότητα ένα άτομο να εμπλέκει και άλλους στη συζήτηση, είναι αρκετά κρίσιμες δεξιότητες σε περιπτώσεις συνεντεύξεων (Riggio και Throckmorton, 1988).

Ομοίως, η δεξιότητα στη λεκτική εκφραστικότητα θα πρέπει να είναι εξίσου σημαντική όταν δίδονται επικοινωνιακά σχόλια στους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους, παρόλο που η αποτελεσματική εκπαίδευση απαιτεί τη χρήση ενός ευρέως φάσματος, τόσο των κοινωνικών δεξιοτήτων όσο και των συναισθηματικών.

6.8.2 Κοινωνική Ευαισθησία (Social Sensitivity)

Η κοινωνική ευαισθησία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να διαβάζει και να ερμηνεύει τις κοινωνικές καταστάσεις, σε αντίθεση με τη συναισθηματική ευαισθησία που εστιάζει στην ερμηνεία των συναισθημάτων των άλλων ατόμων. Η κοινωνική ευαισθησία επίσης, συμπεριλαμβάνει τη γνώση των κοινωνικών προτύπων, ρόλων και σεναρίων. (Nowicki, 2001)

Υποστηρίζεται ότι, τόσο η συναισθηματική όσο και η κοινωνική ευαισθησία, επιτρέπουν στους ηγέτες να γνωρίζουν και να καταλαβαίνουν τι πραγματικά νιώθουν και βιώνουν οι εργαζόμενοι και η ομάδα ως σύνολο. Αυτό βοηθά τον ηγέτη να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους και την ομάδα κατά την διάρκεια των αλληλεπιδράσεων τους.

Ακόμη, επιπρόσθετα από την παρακολούθηση της κοινωνικής κατάστασης και της συμπεριφοράς άλλων ατόμων, μια άλλη πτυχή της κοινωνικής ευαισθησίας περιλαμβάνει, την ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί την δική του κοινωνική συμπεριφορά. Όπως δήλωσε ο ψυχολόγος Mark Snyder, η ικανότητα αυτή του ατόμου είναι στενά συνδεδεμένη με αυτή του αυτοέλεγχου (Snyder, 1974).

Η συγγραφέας και καθηγήτρια Katharine Briggs και οι συνεργάτες της πρότειναν ότι ο αυτοέλεγχος είναι ένας τρόπος αντίληψης των γενικών κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων. (Briggs κ.α., 1980). Ο Riggio και ο Friedman, υποστήριξαν ότι επειδή ο αυτοέλεγχος δεν είναι μια μοναδική έννοια, αλλά ένα υποκατάστατο ενός ευρύτερου φάσματος κοινωνικών δεξιοτήτων (Riggio και Friedman, 1982). Ο David Day και οι συνεργάτες του, δήλωσαν ότι ίσως για αυτό το λόγο ο αυτοέλεγχος, βρέθηκε να είναι ένας σημαντικός προγνωστικός δείκτης για την ανάδειξη ενός ηγέτη. (Day κ.α., 2002)

Τέλος, η κοινωνική ευαισθησία είναι εξίσου σημαντική για την επαγγελματική ανέλιξη και προσωπική ανάπτυξη ενός ατόμου. Αυτή η πτυχή της κοινωνικής ευαισθησίας είναι παρόμοια με αυτό που ο ψυχολόγος Robert Sternberg αποκάλεσε «σιωπηλή γνώση» (Sternberg, 2002). Η σιωπηλή γνώση αποτελείται από τους άγραφους κανόνες που το άτομο χρειάζεται για να είναι επιτυχής σε μια συγκεκριμένη θέση, σε ένα ρόλο ή μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον.

6.8.3 Κοινωνικός Έλεγχος (Social Control)

Ο κοινωνικός έλεγχος ορίζεται ως η δεξιότητα στο παιχνίδι ρόλων και κοινωνικής παρουσίασης και ίσως είναι η πιο κρίσιμη κοινωνική δεξιότητα που σχετίζεται με την ηγεσία. Η αποτελεσματική διοίκηση των ατόμων και η ηγεσία των ομάδων διαδραματίζουν ένα περίπλοκο κοινωνικό ρόλο.

Σύμφωνα με τον L. G. Eaton, η δεξιότητα του κοινωνικού ελέγχου έχει παρομοιαστεί με το «savoir-faire» ή αλλιώς «γνωρίζω τι κάνω» και έχει σχετιστεί με το να είναι κάποιος διακριτικός και κοινωνικά ικανός (Eaton κ.α., 2007).

Ο Riggio και οι συνεργάτες του αναφέρουν ότι, κάποιες έρευνες έχουν δείξει ότι η δεξιότητα του κοινωνικού ελέγχου συσχετίζεται με την ανάδειξη των ηγετών σε ομάδες με λίγα άτομα και στην αποτελεσματικότητά τους για την οποία θα αξιολογηθούν, προφανώς επειδή είναι ικανοί να αναπαριστάνουν καλύτερα το ρόλο του πρωτότυπου ηγέτη (Riggio κ.α., 2003).

Η δεξιότητα του ελέγχου της κοινωνικής συμπεριφοράς ενός ατόμου με συνδυασμό με το συναισθηματικό του έλεγχο, δημιουργεί ένα άτομο το οποίο είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό στο να «παίζει» τον πολύπλοκο ρόλο του ηγέτη. Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι ο κοινωνικός έλεγχος σχετίζεται με την αίσθηση της αυτοπεποίθησης και της αυτό-αποτελεσματικότητας σε κοινωνικές καταστάσεις (Riggio, 1990). Ο καθηγητής ψυχολογίας Gregory Murphy αναφέρει ότι η σιγουριά που νιώθει ένα άτομο για τον εαυτό του και η πίστη στις ικανότητες του για να ηγηθεί, είναι συντελεστικές πτυχές του ατόμου για μια αποτελεσματική ηγεσία και είναι σημαντικής σημασίας για την ικανότητα ενός ηγέτη να χειρίζεται την εικόνα του. (Murphy, 2002)

6.8.4 Ικανότητες (Competencies)



Διάγραμμα 6.2. Το διάγραμμα παρουσιάζει το μοντέλο ικανοτήτων, με έμφαση στην επίλυση προβλημάτων, την κοινωνική κριτική και τη γνώση, δηλαδή τις ικανότητες κλειδιά που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης.

M. D. Mumford, S. J. Zaccaro (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems.

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί στο μεσαίο κουτί του διαγράμματος 6.2, οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, οι ικανότητες κοινωνικής κριτικής και η γνώση βρίσκονται στο επίκεντρο του μοντέλου ικανοτήτων. Οι τρεις αυτές ικανότητες είναι οι βασικοί παράγοντες που αντιστοιχούν στην αποτελεσματική απόδοση.

6.9 Ικανότητες Επίλυσης Προβλημάτων

Σύμφωνα με τον καθηγητή ψυχολογίας Michael Mumford, οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων είναι η δημιουργική ικανότητα του ηγέτη να λύνει νέα, ασυνήθιστα και ασαφή προβλήματα που προκύπτουν σε ένα οργανισμό. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα ενός ατόμου να καθορίσει τα συγκεκριμένα προβλήματα, να συγκεντρώσει πληροφορίες για το πρόβλημα, να διαμορφώσει νέες ιδέες και σκέψεις για το πρόβλημα και την ικανότητα να παράγει πρωτότυπα πλάνα/σχέδια για την επίλυση του προβλήματος. (Mumford, Zaccaro, Connolly, & Marks, 2000)

Αυτές οι ικανότητες δεν λειτουργούν στο κενό αλλά πραγματοποιούνται και σχηματίζουν ένα αρμονικό σύνολο σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Όπως οι καθηγητές ερευνητές, Mumford, Zaccaro, Connolly και Marks συμφώνησαν μέσω των ερευνών τους, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων σε μια ομάδα, απαιτούν από τους ηγέτες της να κατανοούν αφενός τις δικές τους ηγετικές ικανότητες και αφετέρου να εφαρμόζουν πιθανές λύσεις σε ιδιαίτερα προβλήματα που προκύπτουν στον οργανισμό τους. (Mumford, Zaccaro, Connolly, & Marks, 2000).

Εξετάζοντας και έχοντας υπόψη διάφορες λύσεις που προέκυψαν μέσω οργανωτικών προβλημάτων, οι ερευνητές κατέληξαν ότι, οι ικανοί και άξιοι ηγέτες πρέπει επίσης να είναι ικανοί να χειριστούν το χρονικό περιθώριο για την οικοδόμηση και την εφαρμογή μιας λύσης. Επίσης να είναι ικανοί να ανταποκρίνονται στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, τους στόχους καριέρας, τους οργανωτικούς στόχους αλλά και τα εξωτερικά ζητήματα. Να είναι ικανοί, δηλαδή να κατανοήσουν και να

ανταποκριθούν σε όλα αυτά τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη λύση. (Mumford, Zaccaro, Harding, κ.α., 2000).

Παράδειγμα το οποίο θα μπορούσε να δώσει μια καλύτερη διευκρίνιση του τι σημαίνουν οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι η ακόλουθη υποθετική κατάσταση. Ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού μιας μεσαίου μεγέθους εταιρείας, έχει ενημερωθεί από τον πρόεδρο ότι πρέπει να αναπτύξει ένα μελετημένο πλάνο για το πως μπορούν να μειωθούν τα έξοδα της εταιρείας για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

Κατά τη διάρκεια της απόφασης για το τι πρέπει να κάνει και ποιο σχέδιο πρέπει να ακολουθήσει, μπορεί να επιδείξει δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων με τους ακόλουθους τρόπους: Πρώτο, πρέπει να αναγνωρίσει τις πλήρεις επιπτώσεις της αλλαγής της ασφαλιστικής κάλυψης της υγείας των εργαζόμενων και ποιο θα είναι το αποτέλεσμα μετά από αυτό. Δεύτερο, πρέπει να συλλέξει πληροφορίες για το πως τα προνόμια θα μειωθούν, ποιες άλλες εταιρείες επιχειρήσαν παρόμοια αλλαγή και ποια ήταν τα αποτελέσματα των αλλαγών αυτών.

Τρίτο, πρέπει να βρει ένα τρόπο να ενημερώσει τους εργαζόμενους για την απαιτούμενη αλλαγή και να είναι σε θέση να μπορεί να περιγράψει την αλλαγή με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σαφής και να μπορεί να γίνει κατανοητή. Τέταρτο, να δημιουργήσει πιθανά σενάρια για το πως οι αλλαγές αυτές θα θεσπιστούν και θα ενσωματωθούν στον οργανισμό καθώς και το ποιος είναι ο ιδανικότερος τρόπος να γίνει σωστή περιγραφή του πλάνου.

Πέμπτο, πρέπει να κοιτάξει τη λύση την ίδια από κοντά για να αντιληφθεί πως θα επηρεάσει η εφαρμογή αυτής της αλλαγής το στόχο της εταιρείας και την καριέρα του ίδιου του διευθυντή. Και τέλος, να μελετήσει το ενδεχόμενο αν υπάρχουν θέματα στην εταιρεία, όπως για παράδειγμα συντεχνιακοί κανόνες, τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εφαρμογή αυτών των αλλαγών.

Όπως φαίνεται, η διαδικασία της αντιμετώπισης πρωτόγνωρων και μη ξεκάθαρων προβλημάτων που προκύπτουν σε ένα οργανισμό, είναι πολύπλοκη, σύνθετη και αρκετά απαιτητική για τους ηγέτες. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ένα παζλ προς επίλυση όπως προτείνει το μοντέλο που βασίζεται στις ικανότητες, οπότε οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι απαραίτητες.

6.10 Δεξιότητες Κοινωνικής Κρίσης (Social Judgement Skills)

Η αποτελεσματική ηγετική απόδοση, εκτός από τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, απαιτεί και δεξιότητες κοινωνικής κρίσης. Ο Zaccaro μαζί με τους συνεργάτες του δήλωσαν ότι γενικά, οι δεξιότητες κοινωνικής κρίσης είναι η ικανότητα ενός ατόμου να καταλαβαίνει τους ανθρώπους και τα κοινωνικά ζητήματα (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks και Gilbert, 2000).

Οι δεξιότητες κοινωνικής κρίσης επιτρέπουν στους ηγέτες να συνεργαστούν με τα άτομα της ομάδας για την επίλυση των προβλημάτων και να παρέχουν υποστήριξη, ώστε να εφαρμοστεί η αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό. Είναι αυτές που έχουν να κάνουν με τους ανθρώπους, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίλυση προβλημάτων στον οργανισμό.

Θεωρητικά, οι δεξιότητες κοινωνικής κρίσης είναι παρόμοιες με την πρόωρη δουλειά του Katz το 1955, σχετικά με το ρόλο των ανθρώπινων δεξιοτήτων στη διοίκηση (Katz, 1955). Σε αντίθεση με τη δουλειά του Katz, ο Mumford και οι συνεργάτες του, χαρακτήρισαν τις δεξιότητες κοινωνικής κρίσης, σε εμπάθεια (perspective taking), σε κοινωνική διορατικότητα (social perceptiveness), σε ευελιξία συμπεριφοράς (behavioral flexibility) και σε κοινωνική επίδοση (social performance). (Mumford κ.α., 2000)

Η εμπάθεια (αντίληψη των καταστάσεων μέσω μιας άλλης οπτικής γωνιάς) είναι όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται τις συμπεριφορές άλλων ατόμων απέναντι σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Επίσης, σημαίνει το να είναι κάποιος ευαίσθητος απέναντι στις προοπτικές και τους στόχους άλλων ατόμων και να είναι ικανός να καταλάβει την άποψή τους.

Ο Zaccaro και οι συνεργάτες του αναφέρουν ότι η ικανότητα εμπάθειας μπορεί να παρομοιαστεί με την κοινωνική νοημοσύνη. Αυτές οι ικανότητες ασχολούνται με τη γνώση για τους ανθρώπους, την κοινωνική δομή των οργανισμών και τη συσχέτιση τους.

Η κοινωνική διορατικότητα είναι η γνώση και η επίγνωση του πως οι άλλοι λειτουργούν σε ένα οργανισμό, δηλαδή τι είναι σημαντικό για εκείνους, τι τους παρακινεί, τι προβλήματα αντιμετωπίζουν και πως αντιδρούν στην αλλαγή.

Σύμφωνα με το Zaccaro και τους συνεργάτες του, η κοινωνική διορατικότητα είναι η κατανόηση των αναγκών, στόχων και απαιτήσεων των διαφορετικών οργανωτικών συνιστωσών. (Zaccaro, Gilbert, Thor, και Mumford, 1991)

Ένας ηγέτης με κοινωνική διορατικότητα, έχει μια έντονη αίσθηση του πως οι εργαζόμενοι θα ανταποκριθούν στις οποιεσδήποτε προτεινόμενες αλλαγές στον οργανισμό. Κατά μια έννοια, επιτρέπει στον ηγέτη να γνωρίζει τον «παλμό» των εργαζόμενων για οποιοδήποτε θέμα την οποιαδήποτε στιγμή.

Οι δεξιότητες κοινωνικής κρίσης περιλαμβάνουν, εκτός από την ακριβή κατανόηση των άλλων, την αντίδραση προς τους άλλους με ευελιξία. Η ευελιξία της συμπεριφοράς είναι, η ικανότητα ενός ατόμου να αλλάζει και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, με το να κατανοήσει τις προοπτικές των άλλων σε ένα οργανισμό.

Το να είναι κανείς ευέλικτος σημαίνει ότι δεν «κλειδώνεται» σε μια και μοναδική προσέγγιση ενός προβλήματος. Καθώς οι συνθήκες μιας κατάστασης αλλάζουν, ένας ευέλικτος ηγέτης αλλάζει ταυτόχρονα για να καλύψει τις νέες απαιτήσεις.

Η κοινωνική επίδοση περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ηγετικών ικανοτήτων. Έχοντας ως βάση την κατανόηση των απόψεων των εργαζόμενων, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να μεταδώσουν το δικό τους όραμα σε αυτούς. Η δεξιότητα στην πειθώ και η επικοινωνία της αλλαγής είναι απαραίτητα στοιχεία για να επιτευχθεί. Όταν υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή ή δυσαρέσκεια για την αλλαγή, οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν ως μεσολαβητές. Για το σκοπό αυτό, η ικανότητα επίλυσης των συγκρούσεων είναι ένας σημαντικός παράγοντας της δεξιότητας της κοινωνικής επίδοσης.

Επιπλέον, η κοινωνική επίδοση απαιτεί μερικές φορές οι ηγέτες να εκπαιδεύουν τους υφιστάμενους τους, δίνοντας τους οδηγίες και υποστήριξη καθώς κινούνται προς επιλεγμένους στόχους του οργανισμού. Συνολικά, η κοινωνική επίδοση περιλαμβάνει πολλές σχετικές δεξιότητες που μπορούν να βρισκονται κάτω από την «ομπρέλα» της επικοινωνίας.

Με τις δεξιότητες κοινωνικής κρίσης μπορεί ένα άτομο να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και τις μοναδικές τους ανάγκες και κίνητρα, να είναι ευέλικτο και να προσαρμόσει τις δικές του ιδέες στους άλλους και να εργαστεί με άλλα άτομα ακόμη και όταν υπάρχει αντίσταση και σύγκρουση. Οι δεξιότητες κοινωνικής κρίσης είναι αυτές που έχουν να κάνουν με τους ανθρώπους και είναι απαραίτητες για την προώθηση της αλλαγής σε ένα οργανισμό.

6.11 Γνώση

Όπως φαίνεται στο μοντέλο του σχήματος, η τρίτη πτυχή των δεξιοτήτων είναι η γνώση. Η γνώση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εφαρμογή των ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων σε οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Mumford, Zaccaro και Harding, η γνώση επηρεάζει άμεσα την ικανότητα του ηγέτη πρώτα να αντιληφθεί και να καθορίσει τα πολύπλοκα προβλήματα που προέκυψαν και μετά να προσπαθήσει να τα επιλύσει. Η γνώση είναι η συγκέντρωση πληροφοριών και οι νοητικές δομές που χρησιμοποιούνται για να οργανώσουν όλες τις πληροφορίες αυτές που χρειάζονται. (Mumford, Zaccaro, Harding, 2000).

Για παράδειγμα, όλοι οι άνθρωποι έχουν διάφορα είδη δεδομένων και πληροφοριών στο μυαλό τους. Καθώς οργανώνουν τις πληροφορίες αυτές γίνονται πιο ουσιαστικές και κατανοητές. Η γνώση προκύπτει από τα δεδομένα και τις δομές οργάνωσης που εφαρμόζονται σ' αυτά. Οι άνθρωποι με πολλές γνώσεις έχουν πιο σύνθετες δομές οργάνωσης από εκείνους με λιγότερες γνώσεις. Αυτοί οι άνθρωποι που είναι γνώστες, δηλαδή κατέχουν την ικανότητα της γνώσης ονομάζονται εμπειρογνώμονες.

Ένα παράδειγμα της δεξιότητας της γνώσης μπορεί να περιγραφεί στο ποδόσφαιρο. Ένας εμπειρογνώμονας στο ποδόσφαιρο γνωρίζει πολλά δεδομένα για το παιχνίδι. Ξέρει τους κανόνες, τις στρατηγικές, τον εξοπλισμό, τους παίκτες και πολλά άλλα που αφορούν το άθλημα αυτό. Η γνώση του εμπειρογνώμονα για το ποδόσφαιρο περιλαμβάνει τα δεδομένα, αλλά περιλαμβάνει επίσης και τις πολύπλοκες νοητικές δομές που χρησιμοποιούνται για την οργάνωση και τη διάρθρωση αυτών των δεδομένων.

Το πρόσωπο αυτό γνωρίζει για τον κάθε παίκτη, όχι μόνο τις στατιστικές κάθε εποχής αλλά και όλης της ζωής του, τις ιδιορρυθμίες του, τους τραυματισμούς του, ακόμα και τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των διαθέσιμων αναπληρωματικών.

Ο εμπειρογνώμονας ξέρει ποδόσφαιρο, επειδή μπορεί και κατανοεί τους κανόνες και τις περιπλοκές του παιχνιδιού. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και εφαρμόζεται για την ηγεσία σε οργανισμούς. Οι ηγέτες με γνώσεις γνωρίζουν πολλά, σχετικά με τα προϊόντα του οργανισμού, τα καθήκοντα, τους ανθρώπους, την οργάνωση και όλους τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους αυτά τα στοιχεία συνδέονται μεταξύ τους. Ένας ηγέτης με γνώσεις έχει πολλές νοητικές δομές με τις οποίες καθίσταται ικανός να καθορίσει τα γεγονότα μέσα στη ζωή του οργανισμού.

Η ικανότητα της γνώσης έχει θετική επίδραση στο πως οι ηγέτες εμπλέκονται στην επίλυση προβλημάτων. Είναι η γνώση και η ειδικευση που καθιστά ικανό έναν άνθρωπο να σκεφτεί και να αναλύσει περίπλοκα ζητήματα ενός συστήματος και να μπορεί να εντοπίσει πιθανές στρατηγικές για να εφαρμοστεί η κατάλληλη αλλαγή.

Επιπλέον, αυτή η ικανότητα επιτρέπει στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν προηγούμενες περιπτώσεις και περιστατικά που μπορούν να θεωρηθούν παρόμοια παραδείγματα με το υφιστάμενο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, προκειμένου να σχεδιάσουν τις απαραίτητες αλλαγές. Είναι η γνώση που επιτρέπει στους ανθρώπους να χρησιμοποιήσουν το παρελθόν για να αντιμετωπίσουν εποικοδομητικά το μέλλον.

Συνοψίζοντας, το μοντέλο δεξιοτήτων όπως φαίνεται και στο σχήμα, αποτελείται από τρεις ικανότητες: τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, τις δεξιότητες κοινωνικής κρίσης και τη γνώση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, σαν ένα σύνολο, αυτά τα τρία στοιχεία συσχετίζονται θετικά με την αποτελεσματική ηγετική επίδοση.

Όταν οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις ικανότητες αυτές, τις χρησιμοποιούν και τις επιδεικνύουν, αυξάνουν τις πιθανότητες επίλυσης των προβλημάτων καθώς και τη συνολική τους επίδοση. Τα κριτήρια για την καλή επίλυση προβλημάτων καθορίζονται από τη γνησιότητα και την ποιότητα των λύσεων που έχουν εκφραστεί για τα συγκεκριμένα προβλήματα. Όπως δήλωσε ο Zaccaro, η καλή επίλυση προβλημάτων περιλαμβάνει τη δημιουργία λύσεων που είναι πρωτοποριακές, λογικές, αποτελεσματικές, μοναδικές και που υπερβαίνουν τις δεδομένες πληροφορίες (Zaccaro, 2000).

Συγκεκριμένα, οι ηγέτες που είναι αποτελεσματικοί, λαμβάνουν καλές ετήσιες αξιολογήσεις των επιδόσεών τους, παίρνουν αυξήσεις και αναγνωρίζονται από τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους τους ως ικανοί και αποτελεσματικοί ηγέτες. Οι επιδόσεις ουσιαστικά είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης έχει πραγματοποιήσει με επιτυχία τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

Στο σύνολο τους, η αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και οι καλές επιδόσεις είναι δύο σημαντικοί τρόποι για να αξιολογήσει κανείς την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία, χρησιμοποιώντας ως βάση το μοντέλο των δεξιοτήτων.

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήσαμε την προσέγγιση της ηγεσίας με βάση τις δεξιότητες, μέσα από τις οποίες μεγάλος αριθμός μελετών ισχυρίστηκαν ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από την ικανότητα του να επιλύσει τα περίπλοκα οργανωτικά προβλήματα. Καταλήγουμε στο ότι οι δεξιότητες είναι αρκετά διαφορετικές από τα χαρακτηριστικά και ιδιότητες των ηγετών. Οι δεξιότητες είναι αυτές που οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν, ενώ τα χαρακτηριστικά που είχαμε μελετήσει προηγουμένως, είναι αυτά που καθορίζουν τους ηγέτες, δηλαδή τα έμφυτα τους χαρακτηριστικά.

Οι δεξιότητες στις οποίες αναφερόμαστε, διακρίνονται σε τρία είδη: (α) την τεχνική δεξιότητα η οποία είναι η γνώση και η ειδικότητα σε ένα συγκεκριμένο τύπο εργασίας ή δραστηριότητας. Συμπεριλαμβάνει τις ικανότητες σε ένα εξειδικευμένο πεδίο, την ικανότητα για ανάλυση και την ικανότητα της χρήσης των απαραίτητων εργαλείων και τεχνικών (β) την ανθρώπινη δεξιότητα η οποία είναι η γνώση των ανθρώπων και η ικανότητα συνεργασίας μαζί τους. Η ανθρώπινη δεξιότητα, η οποία έχει να κάνει με τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, είναι αρκετά διαφορετική από την τεχνική δεξιότητα, η οποία έχει να κάνει με την εργασία με πράγματα και (γ) την εννοιολογική δεξιότητα η οποία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να δουλεύει με ιδέες και με αντιλήψεις. Σε σύγκριση και πάλι με την τεχνική δεξιότητα, όπου έχει να κάνει με πράγματα και με την ανθρώπινη δεξιότητα όπου έχει να κάνει με ανθρώπους, η εννοιολογική δεξιότητα περιλαμβάνει την ικανότητα να δουλεύει κάποιος με ιδέες.

Μελετήσαμε επίσης το πλαίσιο συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων που πρέπει να διακρίνουν την ηγεσία όπου σύμφωνα με τους ερευνητές αυτό το πλαίσιο είναι η ικανότητα ενός ατόμου να δουλεύει με ιδέες και με αντιλήψεις. Σε σύγκριση και πάλι με την τεχνική δεξιότητα, όπου έχει να κάνει με πράγματα και με την ανθρώπινη δεξιότητα όπου έχει να κάνει με ανθρώπους, η εννοιολογική δεξιότητα περιλαμβάνει την ικανότητα να δουλεύει κάποιος με ιδέες.

Οι τρεις συναισθηματικές δεξιότητες είναι, η συναισθηματική εκφραστικότητα, η συναισθηματική ευαισθησία και ο συναισθηματικός έλεγχος.

Οι τρεις αντίστοιχες κοινωνικές δεξιότητες είναι, η κοινωνική εκφραστικότητα, η κοινωνική ευαισθησία και ο κοινωνικός έλεγχος.

Άλλη μια πτυχή των δεξιοτήτων είναι η γνώση. Η γνώση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εφαρμογή των ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων σε οργανισμούς. Η γνώση επηρεάζει άμεσα την ικανότητα του ηγέτη πρώτα να αντιληφθεί και να καθορίσει τα πολύπλοκα προβλήματα που προέκυψαν και μετά να προσπαθήσει να τα επιλύσει. Η γνώση είναι η συγκέντρωση πληροφοριών και οι νοητικές δομές που χρησιμοποιούνται για να οργανώσουν όλες τις πληροφορίες αυτές που χρειάζονται.

Κεφάλαιο 7: Παρακίνηση

7 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη στο χώρο εργασίας στο να παρακινεί τους υφιστάμενους σε μια προσπάθεια επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη στο χώρο εργασίας έχει σημαντική επιρροή στη δράση και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων και ειδικά στην προσπάθεια ενθάρρυνσης και ενδυνάμωσης των εργαζόμενων, αυξάνοντας έτσι τα κίνητρα και την αποδοτικότητα τους. Κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, αποτελεί μία διαφορετική οντότητα, η οποία αντιδρά διαφορετικά σε κάθε κατάσταση. Για το λόγο αυτό, ο κάθε εργαζόμενος ενδέχεται να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα σε μια εργασία, λόγω της διαφορετικότητας του χαρακτήρα του και λόγω του τρόπου που θα την αντιμετωπίσει. Τα αποτελέσματα που θα φέρει κάθε ένας από αυτούς, εξαρτώνται από το βαθμό παρακίνησης που γίνεται από τον προϊστάμενο του κατά την εκτέλεση της εργασίας. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως οι παράγοντες παρακίνησης. Στόχος του κεφαλαίου είναι να παραθέσει στον αναγνώστη τις θεωρίες και τη διαδικασία της παρακίνησης σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη στις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21ου αιώνα.

7.1 Έννοια και Ορισμός της Παρακίνησης

Έκτοτε οι επιχειρήσεις, πιστεύοντας ότι η παρακίνηση στο χώρο εργασίας έχει σημαντική επιρροή στη δράση και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων, αναζητούσαν διάφορους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν και να ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους, αυξάνοντας έτσι τα κίνητρα τους και την αποδοτικότητα τους.

Είναι γεγονός όμως, ότι η έννοια της παρακίνησης δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία ακολουθώντας μια συγκεκριμένη σειρά μέτρων. Αντιθέτως, είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, αποτελεί μία διαφορετική οντότητα, η οποία αντιδρά διαφορετικά σε κάθε κατάσταση. Για το λόγο αυτό, ο κάθε εργαζόμενος ενδέχεται να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα σε μια εργασία, λόγω της διαφορετικότητας του χαρακτήρα του και λόγω του τρόπου που θα την αντιμετωπίσει. Τα αποτελέσματα που θα φέρει κάθε ένας από αυτούς, εξαρτώνται από το βαθμό παρακίνησης που γίνεται από τον εργοδότη κατά την εκτέλεση της εργασίας. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως οι «παράγοντες παρακίνησης».

Το 1954 ο ψυχολόγος Abraham Maslow μέσω του συγγράμματός «Παρακίνηση και Προσωπικότητα» διατύπωσε τη θεωρία της Παρακίνησης και μεταγενέστερα έχει μελετηθεί από διάφορους σπουδαιούς επιστήμονες η έννοια και η σημασία της παρακίνησης του εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο. Παρόλα αυτά, είναι δύσκολο να διευκρινιστεί και να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για την παρακίνηση.

Όπως και ο Maslow, έτσι και οι μετέπειτα ψυχολόγοι, άνθρωποι των επιχειρήσεων και αναλυτές της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν ερευνήσει και μελετήσει τη θεωρία της παρακίνησης, με σκοπό να κατανοήσουν ποιοι παράγοντες παρακινούν τους ανθρώπους και τι είναι αυτό το οποίο τους κάνει να συμπεριφέρονται με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται στα πλαίσια μιας κατάστασης.

Ξεκινώντας από ποιο πρόσφατες μελέτες, οι ψυχολόγοι, Erven & Milligan, θεώρησαν ότι παρακίνηση είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων (Erven & Milligan, 2000).

Στα ίδια συμπεράσματα αναφέρθηκε και ο μελετητής και συγγραφέας Robert Kreitner ,σε μελέτη του το 1995, ο οποίος όρισε την παρακίνηση ως μια διαδικασία η οποία δίνει έμφαση στη συμπεριφορά του ανθρώπου. Ο καθηγητής ψυχολογίας Edward Higgins το 1994 σε σύγγραμμα, υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι μια εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας, ενώ ο ερευνητής Jones την ίδια περίοδο, έχει περιγράψει την παρακίνηση ως μια διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει αλλά συγχρόνως μέσω της διαδικασίας αυτής, ελέγχεται και η αντίδραση του ατόμου.

Επομένως, και σύμφωνα με τους ορισμούς που εκφράστηκαν από τους πιο πάνω ερευνητές καθώς επίσης σύμφωνα με τους ψυχολόγους Martin Maehr και Larry Braskamp σε παλαιότερη μελέτη το 1986, παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι παίρνουν ορισμένους διαθέσιμους πόρους, όπως το χρόνο τους, το ταλέντο τους και την ενέργεια τους και τους διαθέτουν όπως αυτοί θέλουν για την επίτευξη ενός στόχου.

Ο καθηγητής Morris το 1968 διατύπωσε την άποψη ότι παρακίνηση είναι «μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή» η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων. Οι θεωρίες και συγκεκριμένα αυτές που αφορούν την παρακίνηση για εργασία στο εργασιακό περιβάλλον, έχουν συμβάλει εξαιρετικά στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Όπως και οι μελετητές Campbell και Pritchard σημείωσαν το 1976, όλες αυτές οι θεωρίες που προήλθαν από μελέτες και στατιστικές αναλύσεις, μπορούν να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία της παρακίνησης (Campbell & Pritchard, 1976).

Η πρώτη κατηγορία αναζητά τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα όπως για παράδειγμα τις βασικές ανάγκες, τις ανάγκες για ύπαρξη, την ανάγκη για εξέλιξη αλλά και τους παράγοντες υγιεινής.

Σε αυτή την κατηγορία εξετάζεται επίσης, το πως οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν αυτές τις βασικές ανάγκες τους και στην περίπτωση μιας εργασίας τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους. Μερικοί από τους μελετητές που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι ψυχολόγοι, A. Maslow ο οποίος μίλησε για την «Ιεράρχηση των αναγκών», ο C. Alderfer που ανέλυσε τη «Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών», ο F. Herzberg, ο οποίος ασχολήθηκε περαιτέρω με τη «Θεωρία των δύο παραγόντων» και ο D. McClelland, ο οποίος αναφέρθηκε στη «Θεωρία κινήτρου επίτευξης ενός στόχου».

Όλοι αυτοί οι μελετητές τείνουν στο κοινό συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι έχουν μια σειρά από συστήματα κινήτρων τα οποία δεν σχετίζονται με ανταμοιβές ή ασυνείδητες επιθυμίες αλλά έχουν ως βάση την επιθυμία να ικανοποιήσουν κάποιες βασικές τους ανάγκες.

«Όταν μια ανάγκη ενός ατόμου ικανοποιείται, τότε αυτό το άτομο προσπαθεί και στοχεύει να εκπληρώσει την επομένη και ούτω καθεξής.» (Maslow, 1954)

Οι θεωρίες που αφορούν το δεύτερο παράγοντα, ο οποίος αναφέρεται στη διαδικασία παρακίνησης, ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση στο χώρο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα ασχολούνται με το πως οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Αυτές οι θεωρίες δίνουν έμφαση σε δύο καθοριστικούς παράγοντες επιλογής: τις προσδοκίες που έχουν τα άτομα και την υποκειμενική αξιολόγηση αυτών με βάση τις συνέπειες που προκύπτουν από τις εν λόγω μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την παρακίνηση.

Οι V.Vroom μέσω της «θεωρίας της προσδοκίας», ο J. Adams μέσω της «Θεωρίας της ισότητας», οι L. Porter και E. Lawler με τη «Θεωρία της παρακίνησης» και E. Locke με τη «Θεωρία του καθορισμού των στόχων», είναι ορισμένοι από τους επιστήμονες-μελετητές που ανέπτυξαν τις πιο πάνω θεωρίες και τους παράγοντες που τις περιβάλλουν. Ενώ όμως τις δεκαετίες του 60 και του 70 σύμφωνα με τους ερευνητές Campbell και Pritchard,, υπήρξε μία έξαρση στη μελέτη και ανάπτυξη θεωριών γύρω από την παρακίνηση, σύμφωνα με τον Kanfer, τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μείωση του ενδιαφέροντος των επιστημόνων για το θέμα αυτό. (Campbell and Pritchard (1976), Kanfer (1990).

Ενώ άλλοι τομείς συνεχίζουν να αναπτύσσονται όπως για παράδειγμα η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων, οι διαπραγματεύσεις, η δυναμική μιας ομάδας, η θεωρία της παρακίνησης σύμφωνα με τον μελετητή Richard Steers το 2002, η θεωρία αυτή παραμένει στατική τα τελευταία χρόνια (Stress, 2002). Παρατηρώντας αυτό το γεγονός εύκολα συμπεραίνεται ότι είτε έχει χαθεί το ενδιαφέρον γι' αυτό το θέμα και αυτό οφείλεται ίσως στο ότι δεν είναι πλέον ένα ζήτημα που πιάζει ή επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις, είτε ότι λύθηκε το πρόβλημα με το πέρασμα των χρόνων. Βέβαια, κανένα από αυτά τα συμπεράσματα δεν φαίνεται πολύ λογικό και ευσταθή. Αντίθετα, στη νέα οικονομία, ένα παρακινημένο και σωστά εμπυχωμένο εργατικό δυναμικό, αναφέρεται συχνά ως «σφραγίδα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Πράγματι, ο οικονομολόγος Lester Thurow, πρόσφατα παρατήρησε ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, (στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται και οι χώρες), θα ανταγωνιστούν στο μέλλον βασισμένες κυρίως στην ποιότητα, στις ικανότητες, στη γνώση του προσωπικού και στο βαθμό σωστής διαχείρισης και εκμετάλλευσης αυτών των γνώσεων. Είναι γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας οι εργασιακές συνθήκες έχουν αλλάξει εντυπωσιακά, ίσως περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη δεκαετία αυτού του αιώνα.

7.2 Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων που την περιλαμβάνουν, δηλαδή η αλληλεπίδραση των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων. Αφετηρία της διαδικασίας αυτής είναι η συνειδητή ή η υποσυνείδητη ύπαρξη βασικών αναγκών οι οποίες παράγουν το κίνητρο το οποίο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως ακόλουθη συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και επομένως τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Όταν μια πράξη θεωρείται σωστή και αρμόζουσα σε διαφορετικές καταστάσεις, τότε το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του από την άποψη ότι, η συμπεριφορά του είναι κατάλληλη και ότι για να εξακολουθεί να επιτυγχάνει τα ανάλογα αποτελέσματα πρέπει να συνεχίσει και στο μέλλον να εφαρμόζει την ίδια τακτική. Δηλαδή, για να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα στο μέλλον, πρέπει να συνεχίσει να συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο. Επομένως, ισχύει το σχήμα **«Ανάγκη - Συμπεριφορά – Ικανοποίηση»** όπως και ο συγγραφέας και μελετητής της θεωρίας της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, Richard Daft, υποστήριξε σε μελέτες του. (Daft, 2009).

Ως εκ τούτου, γίνεται αντιληπτό ότι η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης αποτελεί δύσκολο επιχείρημα γιατί κάθε ανθρώπινη οντότητα αποτελεί από μόνη της ξεχωριστή περίπτωση με ιδιαιτερότητες, διαφορετικές συνήθειες, απόψεις, πράξεις και κίνητρα. Άλλωστε, η διαδικασία της παρακίνησης σύμφωνα με τον κλινικό ψυχολόγο Anjileen είναι μια συνεχής επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία όταν ολοκληρωθεί ξαναρχίζει από την αρχή. (Singh,2010).

7.3 Θεωρίες της Παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης σύμφωνα με τον καθηγητή John Meyer και τους συνεργάτες του έχουν τις ρίζες τους στη ψυχολογία και επικεντρώνονται στο πως είναι δυνατό να επηρεάσει κανείς την συμπεριφορά ενός ατόμου ώστε αυτό να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους (Meyer et al., 2004).

Όπως έχει αναπτυχθεί προηγουμένως, οι θεωρίες γύρω από το αντικείμενο της παρακίνησης χωρίζονται στις πιο κάτω κατηγορίες: τις θεωρίες που εστιάζουν **στη φύση της παρακίνησης**, όπως είναι η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1954), η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg, η θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του Mc Clelland, η θεωρία Χ και Υ και τις θεωρίες που εστιάζουν **στη διαδικασία της παρακίνησης** στην οποία ανήκουν η Θεωρία της Δικαιοσύνης και η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom, η Θεωρία Στόχων του Locke, η θεωρία της ενίσχυσης και η θεωρία της Αυτοδιάθεσης. Οι προαναφερθέντες θεωρίες παρακίνησης θα αναλυθούν στην παρακάτω ενότητα.

7.4 Θεωρίες που Εστιάζουν στη Φύση της Παρακίνησης

7.4.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1954)

Όπως προαναφέρθηκε για τη θεωρία του Maslow το 1954, οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες του. Ανάλογα με το βαθμό που πληρούνται οι ανάγκες αυτές, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν περισσότερο και ποιοτικά καλύτερο έργο έτσι ώστε να καλύψουν την επόμενη κατηγορία αναγκών για να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτή η διαδικασία έχει πάντα ως βάση το σύστημα ιεραρχίας του Maslow με τις κατηγοριοποιήσεις των αναγκών.

Επομένως, η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να συνδεθούν οι προσωπικοί τους στόχοι με αυτούς της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να ικανοποιήσουν πέντε διαφορετικές κατηγορίες βασικών αναγκών, που ο Maslow έχει κατατάξει κατάλληλα και έχει ονομαστεί σύστημα ιεραρχίας των αναγκών του Maslow.

Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται οι «Φυσιολογικές Ανάγκες» παραδείγματα των οποίων αποτελούν το νερό, η τροφή και ο αέρας. Οι φυσιολογικές ανάγκες θεωρούνται ως οι πιο σημαντικές μιας και η απουσία τους απειλεί την ανθρώπινη επιβίωση.

Στη δεύτερη κατηγορία βρίσκεται η «Ανάγκη Ασφάλειας». Αφού ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, τότε ο άνθρωπος αρχίζει να ανησυχεί και να ενδιαφέρεται για την ασφάλεια του. Η ανάγκη αυτή περιλαμβάνει την προστασία, τη στέγαση, τη σταθερότητα και τη μείωση των αρνητικών αισθημάτων όπως του φόβου, του στρες και της αγωνίας.

Οι πρώτες δύο κατηγορίες, οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, ανήκουν όλες μαζί σε μια ευρύτερη κατηγορία αναγκών που ονομάζονται πρωταρχικές ανάγκες, λόγω της καθοριστικής σημασίας τους για τον άνθρωπο και την επιβίωση του.

Στην τρίτη κατηγορία βρίσκονται οι «Κοινωνικές Ανάγκες» οι οποίες έπονται των αναγκών ασφάλειας και περιλαμβάνουν την ανάγκη αναγνώρισης, αποδοχής και την ανάγκη ενός ατόμου να ανήκει σε μια ομάδα. Στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών ανήκει και η ανάγκη των ατόμων για δημιουργία σχέσεων είτε αυτές είναι σχέσεις φιλίας, είτε σχέσεις αγάπης.

Συνεχίζοντας, η τέταρτη κατηγορία αποτελείται από τις «Ανάγκες Εκτίμησης». Σε αυτό το στάδιο ο άνθρωπος δουλεύει με στόχο να ικανοποιήσει ανάγκες όπως η προσωπική επιτυχία, η αναγνώριση, η αλληλεξάρτηση, η δόξα, η εκτίμηση και το κύρος. Για παράδειγμα, στη ξενοδοχειακή βιομηχανία μια τέτοια ανάγκη μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από το τίτλο της θέσης εργασίας και τα προνόμια που έχει ένας εργαζόμενος.

Στο τέλος της κορυφής της ιεραρχίας των αναγκών ,βρίσκεται η πέμπτη κατηγορία στην οποία ανήκουν οι «Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης»: Παραδείγματα αυτών των αναγκών είναι η ηθική, η αλήθεια, η δημιουργικότητα και η έλλειψη προκαταλήψεων. Σε αυτό το στάδιο ο άνθρωπος ενδιαφέρεται για υψηλότερου επιπέδου ανάγκες με τις οποίες μπορεί να αναπτύξει πλήρως τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ο ίδιος ως ιδανικό.

Είναι γεγονός ότι το σύστημα ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, με την κατάταξη των πέντε κατηγοριών ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, παραμένει μέχρι και σήμερα ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση των κινήτρων που έχουν τα άτομα για εργασία. Παρόλα αυτά, στην πράξη, έχει φανεί από έρευνες των καθηγητών Stephen Robbins και Timothy Judge το 2011 ότι, τα σημαντικότερα κίνητρα για εργασία αποτελούν η εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών και της αυτοεκτίμησης.

Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να επιλέξει μια εργασία, εκτιμώντας αρχικά το οικονομικό του συμφέρον και το ύψος του μισθού του τον οποίο και θα χρησιμοποιήσει για την αγορά φαγητού δηλαδή της φυσιολογικής ανάγκης ή για να πληρώσει το ενοίκιο του και τα έξοδα των λογαριασμών του στο σπίτι, δηλαδή η ανάγκη για ασφάλεια.

Για πολλούς εργαζόμενους όμως, υπάρχουν άλλοι παράγοντες που τους παρακινούν περισσότερο να εργαστούν, παράδειγμα αυτών, η οργανωτική δέσμευση ή το ομαδικό πνεύμα μέσα στον εργασιακό χώρο που ανήκουν, στην ανάγκη του ανήκειν και αγάπης. Επίσης τα αισθήματα υπερηφάνειας για την εργασία, αποτελούν επίσης παράγοντες παρακίνησης και ανήκουν στην ανάγκη αυτοεκτίμησης. (Robbins and Judge, 2011).

7.4.2 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του F. Herzberg (1957)

Μετάπειτα, το 1957 έρχεται η θεωρία του ψυχολόγου Frederick Herzberg, να εξηγήσει τους λόγους, πέραν από αυτούς των ανθρώπινων σχέσεων, για τους οποίους δεν επιταχύνεται η παρακίνηση στον χώρο εργασίας και να επισημάνει ορισμένους από τους βασικούς παράγοντες που παρακινούν πραγματικά τους εργαζόμενους.

Η θεωρία αυτή αναγνωρίζεται ως η «Η θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής» του Herzberg, η οποία βασίστηκε στα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθησαν σε πραγματικό περιβάλλον εργασίας και καταλήξανε στο συμπέρασμα πως υπάρχουν δυο κύριες ομάδες παραγόντων: οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα.

7.4.3 Α. Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης

Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι «Παράγοντες Υγιεινής ή διατήρησης» οι οποίοι σχετίζονται με την παρακίνηση στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν άμεσα τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης τους, αλλά εμποδίζουν να αναπτυχθούν αρνητικά συναισθήματα όπως της δυσαρέσκειας, με αποτέλεσμα να διατηρούν την απόδοση του εργαζόμενου σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων αναλύονται πιο κάτω.

Ένα από τα παραδείγματα των παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο, είναι η πολιτική, το έργο και η αποστολή του ενός οργανισμού, καθώς και ο τύπος διοίκησης του, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός χειρίζεται τους εργαζόμενους του. Αν η πολιτική είναι ασαφής ή δημιουργεί αμφιβολίες, είναι περιττή ή δεν ισχύει για όλους, τότε αποτελεί πηγή δυσαρέσκειας.

Ο έλεγχος, η εποπτεία και η επίβλεψη των εργαζόμενων σε ένα οργανισμό, είναι παράγοντες οι οποίοι εξαρτώνται από τις δεξιότητες και τις ηγετικές ικανότητες της διοίκησης και η έλλειψη ή η ανεπάρκεια τους, είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν στη δυσαρέσκεια.

Παράλληλα, οι μισθοί και τα χρηματικά επιδόματα, δηλαδή, αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν ανταμείβονται σωστά και δεν πληρώνονται καλά και δίκαια, είναι παράγοντες οι οποίοι τους κάνουν να αισθάνονται δυσαρέσκεια.

Από την άλλη, επισημαίνεται ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, βοηθούν στην ανάπτυξη της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας, ενώ οι κακές σχέσεις και οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, δημιουργούν υψηλά επίπεδα δυσαρέσκειας.

Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή το ωράριο, το εργασιακό περιβάλλον, τα διαθέσιμα μέσα και εργαλεία στο χώρο αυτό, η ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων ή ο φωτισμός, είναι επιπρόσθετοι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν σημαντικά στο επίπεδο δυσαρέσκειας του εργαζόμενου. Ακόμη, η ασφάλεια και η σιγουριά που αισθάνεται ένα άτομο στο χώρο εργασίας του, επηρεάζει σημαντικά τη διάθεση του, συνεπώς και την αποδοτικότητα του.

Τέλος, η κοινωνική θέση που έχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή ο τρόπος που συμμετέχει και η εξουσία που έχει μέσα σε αυτήν, αποτελεί επίσης, ένα σημαντικό παράγοντα.

7.4.4 Β. Παράγοντες Παρακίνησης ή Κίνητρα

Στη δεύτερη ομάδα ανήκουν οι «Παράγοντες Παρακίνησης» οι οποίοι σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι εκείνοι που ουσιαστικά παρακινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Βασική προϋπόθεση για τη σωστή δράση αυτών των παραγόντων είναι η μείωση του συναισθήματος της δυσαρέσκειας στον εργαζόμενο. Παραδείγματα αυτών των παραγόντων αναλύονται πιο κάτω.

Η **επίτευξη** είναι ένας σημαντικός παράγοντας εξάλειψης της δυσαρέσκειας, η οποία αφορά το γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει εκτελέσει επιτυχώς την εργασία του και έχει ολοκληρώσει το έργο του. Περιλαμβάνει το αίσθημα της δημιουργίας και της αξιοποίησης ικανοτήτων και νέων ιδεών. Ωστόσο, η «επίτευξη» προϋποθέτει την τοποθέτηση των εργαζόμενων στις σωστές θέσεις και τον καθορισμό ξεκάθαρων και επιτεύξιμων στόχων. Επίσης, προϋποθέτει τη χρήση προτύπων και τη χρήση τακτικής και έγκαιρης ανατροφοδότησης, δηλαδή τον εμπλουτισμό και διόρθωση του εργαζόμενου (feedback).

Η **ευθύνη**, που αφορά την υπευθυνότητα στην εργασία, τον καθορισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων, την ελευθερία κινήσεων, την ανάληψη πρωτοβουλίας, τη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή, είναι παράγοντας ο οποίος μειώνει το αίσθημα της δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους. Αυτός ο παράγοντας προϋποθέτει την εκχώρηση ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων, πρωτοβουλίας και δύναμης, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ως δικό του το αποτέλεσμα.

Η **αναγνώριση** αποτελεί επίσης μέρος των παραγόντων παρακίνησης, η οποία αφορά την επιβράβευση της προσπάθειας και της επίδοσης των εργαζόμενων καθώς και την εμπύχωση τους. Η επιβράβευση αυτή μπορεί να είναι υλική, όπως για παράδειγμα η αύξηση μισθού ή τα χρηματικά επιδόματα ή να είναι ηθική, δηλαδή να γίνεται ενθάρρυνση και αναπτέρωση της ηθικής των εργαζόμενων χρησιμοποιώντας επαινετικά λόγια.

Η **ανέλιξη**, αφορά τη δυνατότητα στελέχωσης υψηλόβαθμων θέσεων, τη δυνατότητα ανάπτυξης και προαγωγής και τις προοπτικές εξέλιξης. Αυτός ο παράγοντας αποτελεί επιβράβευση της πίστης και της απόδοσης του εργαζόμενου και επομένως μείωση του συναισθήματος της δυσαρέσκειας και αύξηση της παρακίνησης στο χώρο εργασίας.

Σημαντικός παράγοντας όμως είναι και η ίδια **η εργασία**, δηλαδή το ενδιαφέρον της ως αντικείμενο, το περιεχόμενο της και το είδος της. Αν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η εργασία που επιτελεί και οι στόχοι της είναι σημαντικοί, τότε αυτό τον παρακινεί.

Τέλος, η προσωπική ανάπτυξη αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης και αφορά τους δείκτες ευκαιριών μάθησης και ωρίμανσης του εργαζόμενου, την επέκταση των γνώσεων και τη βελτίωση των ικανοτήτων. Η βελτίωση της προσωπικότητας του εργαζόμενου αποτελεί σημαντικό παράγοντα εξάλειψης της δυσαρέσκειας αλλά και τροφοδότησης της παρακίνησης στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τους καθηγητές Patrick Montana και Bruce Charnov το 2002, επισημάνθηκε ότι, οι δύο αυτές θεωρίες του Frederick Herzberg, έχουν πλήρη αντιστοιχία μεταξύ τους όσον αφορά τις ανάγκες του ατόμου, αλλά και τους παράγοντες με τους οποίους αυτές ικανοποιούνται. Η θεωρία των δυο παραγόντων ή υποκίνησης-συντήρησης, του Herzberg, υποστηρίζει ότι οι βασικές ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειας για τις οποίες μίλησε αρχικά ο Maslow, τείνουν να λειτουργούν στο χώρο εργασίας ως αντικίνητρα ή παράγοντες συντήρησης, ενώ οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτο-ολοκλήρωσης του ατόμου σε ανώτερα επίπεδα, αποτελούν βασικά κίνητρα. (Patrick J.Montana& Bruce H.Charnov, 2002).

7.4.5 Η Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων του McCLELLAND

Ο ψυχολόγος David McClelland, μέσω των ερευνών του, υποστηρίζει ότι μερικές ανάγκες του ατόμου μαθαίνονται, αποκτούνται ή αναπτύσσονται κατά την πάροδο των χρόνων λόγω της αλληλεπίδρασης του με το κοινωνικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η ανάγκη για επιτεύγματα, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για συναδελφικότητα είναι τρία βασικά ανθρώπινα κίνητρα, με τα οποία ασχολείται η θεωρία του McClelland. Ο ερευνητής δηλώνει ότι όλοι οι άνθρωποι κατέχουν αυτά τα κίνητρα, σε διαφορετικό όμως βαθμό και μια από αυτές τις ανάγκες τείνει να ξεχωρίζει και να χαρακτηρίζει κάθε άτομο περισσότερο από τις άλλες δύο. Πιο κάτω περιγράφονται αναλυτικά οι τρεις αυτές ανάγκες που λειτουργούν ως βασικά κίνητρα για την ενεργητικότητα, την αποδοτικότητα και τη δυναμικότητα ενός ατόμου.

7.4.6 Η Ανάγκη για Επίτευξη Στόχων

Η ανάγκη για επίτευξη στόχων χαρακτηρίζει έντονα τα άτομα που αναζητούν επίμονα την επιτυχία και επιδιώκουν να υπερέχουν, θέτοντας προκλητικούς στόχους αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικούς. Οι στόχοι αυτοί χρειάζεται να είναι δύσκολοι, ώστε με την επίτευξη τους το άτομο να νιώθει το αίσθημα της επιτυχίας. Ταυτόχρονα όμως, είναι αναγκαίο αυτοί οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί, δηλαδή να μπορούν να επιτευχθούν είτε και με μεγάλο βαθμό δυσκολίας, ώστε να λειτουργήσουν ως κινήτρια δύναμη και να ενεργοποιήσουν το άτομο.

Σύμφωνα με τις μελέτες του καθηγητή Patrick Montana και της ομάδας του, τα άτομα που νιώθουν έντονα την ανάγκη για επίτευξη στόχων, αποζητούν συχνά την ανατροφοδότηση, θετική ή αρνητική και τις συμβουλές αναφορικά με την απόδοσή τους, ώστε να παρακολουθούν την πρόοδο των επιτευγμάτων τους, στοχεύοντας στην επαγγελματική ικανοποίηση. Προτιμούν να εργάζονται μόνοι ή με άλλους που μοιράζονται την ίδια ανάγκη και έχουν το ίδιο κίνητρο. Τα άτομα αυτά δε χρειάζονται τον έπαινο, υλικό ή ηθικό, αφού για αυτούς η καλύτερη ανταμοιβή είναι η επίτευξη των στόχων τους και η επαγγελματική τους ικανοποίηση. (Montana et al, 1993, Marcovitch, 2002).

7.4.7 Η Ανάγκη για Εξουσία

Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για εξουσία έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους επιρροή και έλεγχο. Η ανάγκη για εξουσία εκφράζεται με δυο τρόπους: την ανάγκη για προσωπική δύναμη (personal power), την οποία επιδιώκουν τα άτομα που θέλουν να ασκούν επιρροή στους άλλους προκειμένου να απολαμβάνουν και να ικανοποιούνται με το αίσθημα της επιβολής και την ανάγκη για θεσμική εξουσία (institutional power), την οποία επιδιώκουν όσοι θέλουν να κατευθύνουν την ομάδα τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η μορφή της ανάγκης για προσωπική δύναμη δεν είναι επιθυμητή στο χώρο εργασίας, ενώ η μορφή αυτής της θεσμικής εξουσίας είναι πιο αποδοτική, καθώς λειτουργεί ομαδικά και αποφέρει επιθυμητά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Οι ερευνητές Montana και Marcovitch διαπίστωσαν ότι τα άτομα που διακατέχονται από την ανάγκη για εξουσία, επιδιώκουν να καταλάβουν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, παρέχουν ιδέες, είναι αποφασιστικοί, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να μιλούν δημόσια ενώ ταυτόχρονα είναι πολύ πειστικοί. (Montana et al, 1993, Marcovitch, 2002).

7.4.8 Η Ανάγκη για Δημιουργία Δεσμών

Τέλος, η ανάγκη για δημιουργία δεσμών και η ανάγκη συναναστροφής του ατόμου με άλλα άτομα, είναι η ανάγκη για δημιουργία φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων και ανθρώπινης επικοινωνίας. Ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για αποδοχή προσπαθεί να γίνει μέλος μιας ομάδας και ακολουθεί εύκολα κανόνες.

Οι Montana και Marcovitch υποστήριξαν ότι τα άτομα αυτά έχουν την ανάγκη να νιώθουν αρεστοί και αγαπητοί από τους άλλους και τείνουν να αποδίδουν καλύτερα σε συνεργατικό-ομαδικό περιβάλλον. Συνεπώς, αυτά τα άτομα συνηθίζουν να προτιμούν θέσεις όπου υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση, για παράδειγμα ιδανική θέση για αυτούς είναι η εξυπηρέτηση πελατείας.

Αντίθετα όμως, αν ένα διευθυντικό στέλεχος νιώθει έντονα την ανάγκη για αποδοχή, τότε οι αποφάσεις του κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν από έλλειψη αντικειμενικότητας, καθώς στην προσπάθεια του να είναι αρεστός οδηγείται σε επιπόλαιες αποφάσεις και επιλογές που μπορεί αφενός να αυξάνουν τη δημοτικότητα του και αφετέρου να διακινδυνεύουν τα συμφέροντα της επιχείρησης. (Montana et al, 1993, Marcovitch, 2002).

7.4.9 Η Σύγκριση των Τριών Αναγκών

Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα έχουν καλύτερη απόδοση σε εργασιακό περιβάλλον στο οποίο μπορούν να πραγματοποιούν επιτυχίες χάρη στις προσπάθειες τους και όχι κατά τύχη.

Έρευνες σχετικά με την παρακίνηση στη διοίκηση των εργαζόμενων, καταλήγουν να συμφωνούν με τις ιδέες του McClelland. Σύμφωνα με τους Montana και Charnon διαπιστώνεται ότι στελέχη με έντονη παρακίνηση για ανάληψη διευθυντικών αρμοδιοτήτων αποδίδουν περισσότερο στη δουλειά και προάγονται ταχύτερα στην κλίμακα της ιεραρχίας. Από την άλλη πλευρά, ο McClelland θεωρεί την παρακίνηση που έχει βασικό στοιχείο την ανάγκη για συναδελφικότητα, ως αρνητικό παράγοντα για την απόδοση ενός εργαζόμενου. Θεωρείται αρνητικός παράγοντας επειδή παρασύρει τον εργαζόμενο να ενδιαφέρεται περισσότερο και πιο υποκειμενικά για τα άτομα, γεγονός που ενδέχεται να παρεμποδίζει

την αντικειμενικότητα του στον τρόπο σκέψης και κρίσης του καθώς και στον ορθολογισμό του. (Montana & Charnov, reprinted 2008).

7.4.10 Θεωρία X και Y

Το 1960, ο καθηγητής Douglas McGregor μέσα από τις έρευνες του, τόνισε τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ παρακίνησης και συμπεριφοράς με το να καθιερώσει τη Θεωρία X και Y. Ο ερευνητής υποστήριξε ότι τα στελέχη είναι υπεύθυνα να παρακινούν τους εργαζόμενους με μια από τις δύο βασικές μεθόδους, τις οποίες ονόμασε Θεωρία X, η οποία αναφέρεται στην παραδοσιακή άποψη και Θεωρία Y, η οποία αναφέρεται στη φιλοσοφία της φύσης.

Η παραδοσιακή άποψη, δηλαδή η Θεωρία X, υποστηρίζει ότι τα στελέχη πρέπει να εξαναγκάζουν, να ελέγχουν ή και να καλοπιάνουν τους εργαζόμενους προκειμένου να τους παρακινήσουν. Η Θεωρία Y είναι η φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης, η οποία πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι υπεύθυνοι από μόνοι τους, δηλαδή δεν χρειάζονται εξαναγκασμό ή έλεγχο από τον προϊστάμενο τους για να αποδίδουν καλά στο χώρο εργασίας.

Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν τη θεωρία X και Y του ερευνητή McGregor ως μια σημαντική θεωρία παρακίνησης, ενώ άλλοι μελετητές την αντιλαμβάνονται ως φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης που ταιριάζει περισσότερο στη μελέτη του θέματος της ηγεσίας παρά στις βασικές θεωρίες παρακίνησης. (Montana & Charnov, 2008).

Η Θεωρία X, σαν παραδοσιακή άποψη, χαρακτηρίζει το αυταρχικό πρότυπο διοίκησης και βασίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις: Η πρώτη αναφέρεται στον μέσο άνθρωπο ο οποίος αντιπαθεί έμφυτα την εργασία του και την αποφεύγει όσο μπορεί, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην πλειοψηφία ανθρώπων όπου πρέπει να ασκηθεί αυστηρή πίεση και να απειληθούν με τιμωρία ή ποινή, προκειμένου να καταβάλλουν την προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τέλος, η Θεωρία X βασίζεται και στην υπόθεση του μέσου ανθρώπου ο οποίος προτιμά να καθοδηγείται από τους άλλους προκειμένου να αποφύγει ευθύνες. Αυτό το άτομο δεν έχει φιλοδοξίες ούτε ιδιαίτερους στόχους αλλά πάνω από όλα επιθυμεί να νιώθει ασφάλεια.

Η Θεωρία Y, σαν η φιλοσοφική άποψη, αναφέρεται στο συμμετοχικό πρότυπο διοίκησης και βασίζεται σε διάφορες υποθέσεις. Η πρώτη αναφέρεται στην προσπάθεια την οποία καταβάλλει ένα άτομο για τη διεκπεραίωση της εργασίας, η οποία είτε είναι σωματική είτε είναι διανοητική, αυτή η προσπάθεια γίνεται τόσο φυσικά όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση.

Η δεύτερη αναφέρεται στο να έχει ένα άτομο τον αυτοέλεγχο και την ανακατεύθυνση ως απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, χωρίς να έχει εξωτερικό έλεγχο ή την απειλή για τιμωρία. Η τρίτη υπόθεση της Θεωρίας Y, βασίζεται στο ότι η αφοσίωση του ατόμου στο σκοπό του οργανισμού ή της εργασίας είναι συνάρτηση της επιβράβευσης και της αμοιβής του και συνδέεται άμεσα με την επίτευξη του σκοπού. Η τέταρτη βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι συχνά δέχονται και αναζητούν την ευθύνη όπως και στο γεγονός ότι η ικανότητα τους να χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τη φαντασία, την ευφυΐα και τη δημιουργικότητα τους για να επιλύσουν προβλήματα, είναι ευρέως διαδεδομένη. Τέλος, βασίζεται και στην υπόθεση όπου οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου στον κλάδο της βιομηχανίας, χρησιμοποιούνται μερικώς και όχι εξ' ολοκλήρου.

7.5 Θεωρίες που Εστιάζουν στη Διαδικασία της Παρακίνησης

7.5.1 Θεωρία της Δικαιοσύνης

Η Θεωρία της Δικαιοσύνης, η οποία ανήκει στην κατηγορία των θεωριών που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης αναπτύχθηκε κυρίως από τον ψυχολόγο John Stacy Adams το 1963. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση της δίκαιης μεταχείρισης, συνεισφοράς και απολαβών, δηλαδή όταν ένας εργαζόμενος στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της.

Αναλυτικά, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την ισότητα και τη δικαιοσύνη, συγκρίνοντας αυτά που ο ίδιος προσφέρει στον οργανισμό με αυτά που απολαμβάνει από αυτή καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζόμενων ή ομάδων εργαζόμενων εντός ή εκτός της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τους δείκτες συνεισφοράς του ίδιου με τις απολαβές του και αντίστοιχα τις συνεισφορές των άλλων ατόμων με τις απολαβές άλλων ατόμων.

Όταν οι παραπάνω δείκτες είναι άνισοι το άτομο αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη στον οργανισμό, αλλά εμφανίζεται το αίσθημα της αδικίας, με αποτέλεσμα να προσπαθεί να τους εξισώσει για να φέρει την ισότητα. Ο ερευνητής Adams ορίζει την "αδικία" ως εξής: «υπάρχει αδικία για ένα άτομο όταν αντιλαμβάνεται ότι ο δείκτης των συνεισφορών ως προς τις απολαβές και ο δείκτης των συνεισφορών και των απολαβών των άλλων ατόμων είναι άνισοι.»

Ως συνεισφορές του ατόμου προς την οργάνωση θεωρούνται οτιδήποτε προσφέρει αυτό το άτομο σε αυτή, για παράδειγμα οι γνώσεις του, οι ικανότητες του, ο χρόνος του, η προσπάθεια του, τα θετικά αποτελέσματα του, η εμπειρία του, η επίδειξη συνέπειας, αφοσίωσης και εντιμότητας αλλά και η ποιότητα-ποσότητα της εργασίας του.

Οι απολαβές αποτελούν όλα εκείνα που ο ίδιος ο οργανισμός προσφέρει στο άτομο, όπως για παράδειγμα, οι οικονομικές αμοιβές, οι προαγωγές, το κύρος, το ενδιαφέρον της δουλειάς, η ασφάλεια, η κοινωνική θέση, η ικανοποιητική διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας κλπ.

Τονίζεται ότι η αξία των απολαβών είναι συνάρτηση της έντασης των αναγκών του ατόμου και της ικανοποίησης που αισθάνεται μέσω των απολαβών αυτών. Όπως και ο Adams υποστήριξε, η ύπαρξη του αισθήματος της αδικίας σε κάθε ανθρώπινη σχέση, όχι μόνο εργασιακή αλλά και κοινωνική, δημιουργεί δυσaréσκεια που ασφαλώς εμποδίζει την παρακίνηση. Επομένως, σύμφωνα με το πόσο έντονο είναι το αίσθημα της αδικίας για έναν άτομο, τόσο υπάρχει η τάση να την αποκαταστήσει. Αυτό το επιτυγχάνει προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του ανάλογα με την εργασία και την οργάνωση μειώνοντας τις συνεισφορές ή προσπαθώντας να αυξήσει τις απολαβές, προσπαθώντας δηλαδή να εξισώσει τους δείκτες για να φέρει την ισότητα.

7.5.2 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom

Ο καθηγητής Victor Vroom το 1964 πρόβαλε πρώτος μια πολύ γνωστή αρχή της θεωρίας των προσδοκιών, την προσδοκία της απόδοσης και την προσδοκία της ανταμοιβής. Μέσω της θεωρίας αυτής, ο ερευνητής ανέπτυξε την άποψη πως το άτομο επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών. Για παράδειγμα το άτομο αυτό, αναμένει την πιθανή απόδοση του για ορισμένες δράσεις, βάζοντας μια σταθερή αξία σε κάθε πιθανή απόδοση εκτιμώντας την πιθανότητα πως κάθε απόδοση του, θα είναι το αποτέλεσμα της κάθε εναλλακτικής δράσης. Αυτή η πορεία δράσης του ατόμου, μεγιστοποιεί την ανταμοιβή την οποία αναμένει να αποκτήσει και ουσιαστικά έχει επιλεγεί από το ίδιο αυτό άτομο.

Σύμφωνα με τους καθηγητές Montana και Charnov και με βάση την πιο πάνω θεωρία, σε ένα χώρο εργασίας για να αισθάνεται παρακίνηση ο εργαζόμενος θα πρέπει να πιστέψει πως αν καταβάλλει ικανοποιητική προσπάθεια θα αποδώσει (προσδοκία της απόδοσης). Επομένως, αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί, (προσδοκία ανταμοιβής) και αν επιθυμεί θα δεχτεί την ανταμοιβή που θα του προσφερθεί. Αυτή η θεωρία, τονίζει ότι είναι αναγκαίο οι οργανισμοί να συσχετίζουν και να συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση, αφού είναι αλληλένδετοι παράγοντες και να εξασφαλίζουν ότι οι παρεχόμενες αμοιβές είναι αυτές που αξίζουν και προσδοκούν να έχουν οι εργαζόμενοι. (Montana & Charnov, 2008)

7.5.3 Η Θεωρία Στόχων του Locke

Η Θεωρία της στοχοθέτησης του ψυχολόγου Edwin Locke και του συνεργάτη του Gary Latham, βασίζεται στη διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό, έτσι ώστε τα άτομα να παρακινούνται. Μέσω της θεωρίας του, απέδειξε ότι οι δύσκολοι αλλά σαφείς στόχοι, οδηγούν σε μια καλύτερη απόδοση σε σχέση με τους εύκολους αλλά ασαφείς στόχους. Ο ερευνητής τόνισε ότι οι δύσκολοι στόχοι παρακινούν πολύ περισσότερο τον εργαζόμενο, γιατί το αίσθημα της ικανοποίησης και της επίτευξης, είναι μεγαλύτερο όταν καταφέρει να τους πετύχει μετά από κόπο και σκληρή εργασία (Locke E. A. & Latham G. P., 1990).

Στη θεωρία του ο Locke διατυπώνει πέντε βασικές αρχές τις οποίες είναι απαραίτητο να έχουν οι στόχοι τους οποίους θέτει ένας εργαζόμενος έτσι ώστε αυτοί να τον παρακινούν: τη σαφήνεια (clarity), την πρόκληση (challenge), τη δέσμευση (commitment), την ανατροφοδότηση (feedback), και την πολυπλοκότητα στο έργο (task complexity).

Η πρώτη βασική αρχή, ενός αποτελεσματικού προγράμματος καθορισμού στόχων, αναφέρεται στην σαφήνεια. Δηλαδή, όταν ο στόχος είναι σαφής και ξεκάθαρος και υπάρχει προκαθορισμένος χρόνος υλοποίησης του, τότε μπορεί να διεγείρει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου προς την επιθυμητή κατεύθυνση, ενώ δίνεται λιγότερη έμφαση στα αποτελέσματα και στις ανταμοιβές.

Το επίπεδο πρόκλησης ενός στόχου, δηλαδή ο βαθμός δυσκολίας επίτευξης του, είναι επίσης ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα καθορισμού στόχων. Οι εργαζόμενοι συχνά υποκινούνται από την ανάγκη τους για επίτευξη και επιτυχία, κρίνοντας ένα στόχο από την ανταμοιβή που προσδοκούν ότι θα λάβουν μετά την επίτευξη του. Δηλαδή, όταν το άτομο γνωρίζει ότι με την εργασία που θα κάνει θα ανταμειφθεί αναλόγως, αυτή από μόνη της γίνεται ένα φυσικό κίνητρο για να τον παρακινήσει να διεκπεραιώσει την εργασία αποτελεσματικά. Με άλλα λόγια ο στόχος πρέπει να είναι προκλητικός και να έχει ένα αξιόλογο επίπεδο δυσκολίας για να παρακινήσει τον εργαζόμενο.

Ωστόσο, πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ πρόκλησης και πιθανότητας επίτευξης, αλλιώς η ανισότητα των δύο οδηγεί στα αντίθετα αποτελέσματα της παρακίνησης όπως, να δημιουργηθούν αρνητικά συναισθήματα της δυσαρέσκειας ή της απογοήτευσης.

Η τρίτη βασική αρχή είναι η δέσμευση, με την οποία τονίζεται ότι οι στόχοι πρέπει να είναι κατανοητοί, να επιλέγονται σε συνέπεια με το όραμα του οργανισμού και να προκύπτουν μετά από συμφωνία υφιστάμενων/εργαζόμενων και προϊστάμενων/διοικητικών στελεχών. Η δέσμευση αυτή, παρακινεί αποτελεσματικά τους εργαζόμενους διότι έτσι είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε ένα στόχο, αφού πιστεύουν ότι αποτελούν μέρος της δημιουργίας του.

Εκτός από την επιλογή του σωστού τύπου ενός στόχου, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα καθορισμού στόχων πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση, η οποία είναι η τέταρτη βασική αρχή. Η

ανατροφοδότηση παρέχει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προσδοκιών, της αναπροσαρμογής της δυσκολίας του στόχου, της αναγνώρισης της προσπάθειας, της ενθάρρυνσης αλλά και της παρότρυνσης για βελτίωση και εξέλιξη. Είναι σημαντικό να υπάρχει συχνή ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους από τους υφιστάμενους τους, ώστε αυτοί να γνωρίζουν τις επιδόσεις τους και να παρατηρούν την πρόοδο τους.

Τέλος, η πολυπλοκότητα του έργου σαν πέμπτη βασική αρχή, αναφέρεται στο γεγονός ότι για στόχους που είναι πολύ πολύπλοκοι και δύσκολοι να περατωθούν, πρέπει να λαμβάνονται τέτοιες πρόνοιες ώστε να μην είναι δυσβάσταχτοι ή ακατόρθωτοι. Είναι σημαντικό λοιπόν, να δίνεται στον εργαζόμενο επαρκής χρόνος υλοποίησης του στόχου, ανάλογα με την πολυπλοκότητα του, ώστε πρώτον να έχει αρκετό χρόνο για να τον επιτύχει ή να βελτιώσει την επίδοσή του και δεύτερο να έχει αρκετό χρόνο να μάθει τι αναμένεται από αυτόν και τι απαιτείται για την επιτυχία και επίτευξη του στόχου αυτού.

7.5.4 Η θεωρία της Ενίσχυσης

Η θεωρία της ενίσχυσης, βασίζεται στις μελέτες του ψυχολόγου Burrhus Frederic Skinner και έχει ως προσέγγιση την ενίσχυση της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους Montana και Charnov, οι οποίοι ανέλυσαν τη θεωρία του, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά που ενισχύεται και ενθαρρύνεται θα επαναλαμβάνεται, ενώ η συμπεριφορά που δεν ενισχύεται είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί. Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό, αν κάποιος πάρει προαγωγή επειδή πέτυχε σημαντική αύξηση στις πωλήσεις, τότε είναι πολύ πιθανό να συνεχίσει με τον ίδιο ρυθμό και με ακόμη περισσότερη αυτοπεποίθηση τις προσπάθειες του, με στόχο την περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων, αν προσδοκά και άλλη προαγωγή. (Montana & Charnov, reprinted 2008).

Αυτό ενδέχεται να φέρει θετικά αποτελέσματα σε ένα οργανισμό, αφού ο εργαζόμενος παρακινείται μέσα από την ενίσχυση της ίδιας του της προσπάθειας για επίτευξη περισσότερων στόχων με σκοπό την επιτυχία, την ανταμοιβή και την προσφορά του στον οργανισμό.

7.5.5 Η θεωρία της Αυτοδιάθεσης

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης από τους Deci και Ryan το 1985, αποτελεί μια προσέγγιση των ανθρώπινων κινήτρων, της συμπεριφοράς και της προσωπικότητας. Υποστήριξαν ότι, οι έμφυτες τάσεις ανάπτυξης που έχει ένα άτομο και οι ψυχικές του ανάγκες αποτελούν τη βάση αυτής της προσέγγισης.

Συγκεκριμένα, η θεωρία της αυτοδιάθεσης υποστηρίζει ότι τα δύο αυτά στοιχεία, οι τάσεις ανάπτυξης και οι ψυχικές ανάγκες, οδηγούν περισσότερο από οτιδήποτε άλλο τα άτομα στην υιοθέτηση συγκεκριμένων θετικών συμπεριφορών. Τα άτομα λόγω των στοιχείων αυτών, στοχεύουν στον προσδιορισμό των παραγόντων ενδυνάμωσης των έμφυτων δυνατοτήτων τους, για την προσωπική τους ανάπτυξη, την ευημερία και την κοινωνική και εργασιακή τους ενσωμάτωση.

Σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, όπως τονίζει η θεωρία, τα άτομα, ανεξάρτητα με το πλαίσιο αλληλεπίδρασης τους, προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες τους για προσωπική επάρκεια, για αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους και για αυτονομία.

Επομένως, η θεωρία της αυτοδιάθεσης, με βάση τις παραπάνω ανάγκες, προτείνει πως τα κοινωνικά περιβάλλοντα, στα οποία ανήκουν τα άτομα, πρέπει να είναι κατάλληλα και σε θέση να καλύψουν τις

βασικές ψυχικές ανάγκες των ατόμων με το να τους παρέχουν τη δυνατότητα να δράσουν αυτόνομα, ελεύθερα και να μπορούν να αναπτυχθούν.

Σε αντίθετη περίπτωση, όταν το άτομο ανήκει σε ένα περιβάλλον το οποίο ασκεί υπερβολικό έλεγχο και πίεση στις δραστηριότητες του, δεν του παρέχει προκλήσεις και οι απαιτήσεις της εργασίας είναι ασαφείς και χωρίς συνάφεια, τότε αυτά οδηγούν σε αντίθετα και αρνητικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, έχουν ως επακόλουθο τον περιορισμό της επίτευξης της αυτοδιάθεσης, με αποτέλεσμα την εμφάνιση διάφορων σοβαρών ψυχοπαθολογικών συμπτωμάτων που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική κόπωση.

Σύμφωνα με τους καθηγητές ψυχολογίας Edward L. Deci και Richard Ryan, και τους καθηγητές Stephen Robbins και Timothy Judge, οι οποίοι βασίστηκαν στη θεωρία αυτή, δήλωσαν ότι αυτή η θεωρία στην οργανωτική ψυχολογία μεταφράζεται και ως «γνωστική αξιολόγηση» των επιλεγόμενων δραστηριοτήτων. Δηλαδή, κατά τη «γνωστική αξιολόγηση» οι εργαζόμενοι επιθυμούν να είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι των επιλογών και των ενεργειών τους με τη λιγότερη δυνατή επίβλεψη και ελάχιστο έλεγχο. Επομένως, τους δίνονται εξωτερικές ανταμοιβές και κίνητρα τα οποία δεν καταπατούν αλλά αντίθετα παρακινούν και ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση της αυτόνομης λειτουργίας τους μέσα στον οργανισμό. (Ryan and Deci, 2000, Robbins and Judge, 2011).

7.5.6 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζόμενων

Συνοπτικά, η παρακίνηση έχει αναλυθεί από διάφορους επίτιμους καθηγητές, ψυχολόγους και μελετητές μέσω των θεωριών που ανέπτυξαν γύρω από το αντικείμενο της, εστιάζοντας αυτές τις θεωρίες στη φύση της παρακίνησης και στη διαδικασία που γίνεται η παρακίνηση. Πέραν από αυτές τις σημαντικές θεωρίες οι οποίες εξηγούν την έννοια της παρακίνησης και κάτω από διάφορες συνθήκες τις οποίες δημιουργείται αλλά και τους λόγους για τους οποίους επιταχύνεται στο κοινωνικό ή εργασιακό περιβάλλον του ατόμου, πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζόμενων. Η παρακίνηση είναι ένας βασικός παράγοντας με τον οποίο γίνεται βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων και επομένως αύξηση της παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Montana και τους συνεργάτες του, διαφορετικοί παράγοντες φαίνεται να έχουν διαφορετική βαρύτητα και επιρροή σε διαφορετικές περιόδους της ζωής ενός ατόμου. Παράγοντες όπως η ηλικία και η επαγγελματική ή οικογενειακή κατάσταση ενός ατόμου επηρεάζουν την παρακίνηση του. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός νέου ανθρώπου, οικογενειάρχη με δυο μικρά παιδιά, η καλή αμοιβή είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος έχει μεγάλη σημασία για αυτόν. Επίσης, λόγω της ηλικίας του συνεχίζει να έχει ευκαιρίες εξέλιξης οι οποίες να έχουν μεγαλύτερη σημασία για αυτόν αν σκέφτεται μελλοντικά. (Montana et al., 2008).

Αντίθετα, όταν έναν ανώτερο στέλεχος σε μέση ηλικία απολύεται από την εταιρεία που εργάζεται λόγω συγχώνευσης της με κάποιαν άλλη, αναπόφευκτα θα πρέπει να ψάξει για άλλη εργασία έτσι ώστε να φέρει σε πέρας τους προσωπικούς του στόχους και ανάγκες, όπως για παράδειγμα το ότι έχει υποχρέωση να συντηρήσει τον εαυτό του και την οικογένειά του. Βλέποντας το όμως, με ρεαλιστικό τρόπο ο ίδιος συνειδητοποιεί ότι ίσως δεν θα μπορέσει να πετύχει μια θέση εργασίας με το ίδιο κύρος και τον ίδιο μισθό. Έτσι εναλλακτικά θέτει ως βασικά κίνητρα, για να μπορεί να ανταπεξέλθει στη συγκεκριμένη περίπτωση, το ενδιαφέρον και την ελευθερία κινήσεων μιας καινούργιας εργασίας. (Montana et al., 2008).

Επιπλέον, η παρακίνηση επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ο παράγοντας «σταθερή απασχόληση» μαζί με τον καλό μισθό επιλέγεται συχνότερα, ενώ σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης οι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν ως δεδομένα τον καλό μισθό και την απασχόληση.

Επομένως, ανεξάρτητα από το αν κάποιον εργαζόμενο τον απασχολεί η επίτευξη προσωπικών στόχων ή στόχων σταδιοδρομίας, η παρακίνηση υποβοηθείται ή παρεμποδίζεται, αντίστοιχα, από τις υπάρχουσες συνθήκες και από το περιβάλλον στο οποίο ο εργαζόμενος λειτουργεί.

Αυτά τα παραδείγματα, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι θα ήταν καλύτερα ο εργαζόμενος να αναζητεί τις κατάλληλες συνθήκες ή να δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο θα κυριαρχούν οι παράγοντες που τον παρακινούν αντί για τους παράγοντες συντήρησης που προαναφέρθηκαν. (Montana et al 2008).

«Ο άνθρωπος είναι η αποθήκη γνώσεων και ικανοτήτων του οργανισμού, η βάση η οποία κάνει τον οργανισμό ανταγωνιστικό.» (Trout, 1999).

Σύμφωνα με τον ιδρυτή και πρωτοπόρο του μάρκετινγκ Jack Trout, ο εργαζόμενος όταν είναι καλά καθοδηγημένος και με υψηλή παρακίνηση, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών για την ανάκαμψη του οργανισμού. Αυτό είναι πολύ σημαντικό και ωφελεί ιδιαίτερα ένα οργανισμό, ειδικότερα στο σημερινό ταχύτατα μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου τα ανώτερα στελέχη μόνα τους δεν μπορούν να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής τους. (Trout, 1999).

«Η επιτυχία πηγάζει από τον άνθρωπο για τα νέα στελέχη τα οποία γνωρίζουν πώς να ενεργοποιούν και να διατηρούν τον ενθουσιασμό στους ανθρώπους, όπου η τέχνη της παρακίνησης είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας τους.» (Denny, 2002).

Ο ομιλητής και συγγραφέας Richard Denny το 2002 σε μελέτες του, τόνισε ότι εάν η διοίκηση ενός οργανισμού, καταλάβει τι παρακινεί τους εργαζόμενους της, τότε ο οργανισμός έχει στη διάθεση του το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει εκπληκτικά αποτελέσματα. (Denny, 2002).

Κατά τον καθηγητή ηγεσίας John Barbuto Jr. (Barbuto, 2001), αν γίνουν κατανοητές και αντιληπτές οι διαφορετικές πρωταρχικές ανάγκες που οδηγούν στην παρακίνηση των εργαζόμενων, ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγικότητα του και να ανακάμψει σημαντικά. Από την άλλη, σύμφωνα με τον καθηγητή οργανωτικής συμπεριφοράς John Ivancevich, η παρακίνηση σε περίπτωση αυξημένης παραγωγικότητας μπορεί να κοστίζει στον οργανισμό πολλά χρήματα. (Ivancevich, 1983).

Βέβαια η παρακίνηση, δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας ενός οργανισμού, ούτε από την έλλειψη της μπορούν να εξηγηθούν όλα τα προβλήματα απόδοσης του, μιας και θεωρείται ότι η απόδοση εξαρτάται από την παρακίνηση αλλά και την ικανότητα του ατόμου (Erven & Milligan, 2000). Η ικανότητα ενός ατόμου εξαρτάται από τη μόρφωση, την εμπειρία και την εκπαίδευση του, αλλά η βελτίωση της είναι διαδικασία αργή και μακροχρόνια. Αντίθετα, η παρακίνηση μπορεί να βελτιωθεί ταχύτατα.

Παρόλα αυτά, συνεχίζει να μην είναι εύκολο να δοθεί ακριβής απάντηση στο ερώτημα τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους. Από έρευνες οι οποίες έχουν γίνει, προκύπτει ότι οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, το χρήμα, η ικανοποίηση για το ρόλο που έχει στον οργανισμό, η αναγνώριση, η δύναμη η οποία πηγάζει από τη θέση την οποία κατέχει, η κοινωνική θέση την οποία του δίνει η εργασία, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις-προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας.

Έτσι, φαίνεται ότι, η βαρύτητα και η σημαντικότητα των διαφορετικών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν κάθε εργαζόμενο σε διαφορετικές περιόδους της ζωής του, μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ίδιος. (Premoli, 2003).

7.6 Τύποι Παρακίνησης: Εσωτερική και Εξωτερική Παρακίνηση

Κατά τις ερευνήτριες, Joan Klubnik και Marlene Roschelle (1996) υπάρχουν δύο τύποι παρακίνησης, η **εσωτερική** παρακίνηση και η **εξωτερική** παρακίνηση. Η εσωτερική παρακίνηση, είναι μια παρακίνηση από την ίδια την εργασία, είναι δηλαδή μια εσωτερική ώθηση για εργασία, μια επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη του στόχου/έργου. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από την εργασία, είναι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης. (Klubnik & Roschelle, 1996).

Από την άλλη πλευρά, οι καθηγητές Ramon Aldag και Arthur Brief υποστήριξαν ότι, η **εξωτερική** παρακίνηση είναι αυτή η οποία κατά βάση απορρέει όχι μέσα από την εργασία, αλλά από εξωτερικούς παράγοντες, δηλαδή, από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες, είναι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης. (Aldag & Brief, 1979).

Ο καθηγητής δημόσιας διοίκησης Emanuel Camilleri (2007), για σκοπούς διευκρίνισης της εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης στο χώρο εργασίας, διεξήγαγε έρευνα σε 3.400 δημόσιους υπαλλήλους. Μέσα από την έρευνα αυτή συμπεράινε ότι, η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, βρίσκονται σε θετική συσχέτιση με την παρακίνηση τους. Αντιθέτως, οι συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και η ασάφεια των στόχων, λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων.

Ο καθηγητής δημόσιων υποθέσεων Donald Moynihan και ο καθηγητής Sanjay Pandey, μέσω νεώτερης έρευνας τους το 2005, υποστήριξαν στο άρθρο τους «The role of organizations in fostering public service motivation» ότι η γραφειοκρατία μειώνει την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Επίσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας βρέθηκε να σχετίζονται αρνητικά με την παρακίνηση, αφού χάνεται το ενδιαφέρον, η δημιουργία και η αναζήτηση καινούργιων ιδεών και στόχων, ενώ η ηλικία και ο μισθός φαίνεται να μην έχουν άμεση σχέση.

Επομένως, όπως και η έρευνα του καθηγητή πολιτικών επιστημών David Houston το 2004 υποστήριξε, ότι το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης για τους ιδιωτικούς αλλά και τους δημοσίους υπαλλήλους. Το δεύτερο στη σειρά κίνητρο για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους πέραν από τη φύση της εργασίας, είναι ο μισθός, ενώ για τους δημοσίους υπαλλήλους η ευκαιρία για προαγωγή. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους, θέλοντας να παραμείνουν σταθεροί στις ευθύνες τους, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές/παρακινήσεις, λαμβάνουν την τελευταία θέση.

Είναι γεγονός ότι σήμερα ο άνθρωπος ζει σε μια κοινωνία, όπου τα πάντα κινούνται γύρω από το χρήμα και την αναζήτηση για άνοδο. Για το λόγο αυτό, όπως και ο ειδικός στον τομέα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού Miguel Premoli τόνισε στις μελέτες του, η **οικονομική παρακίνηση** είναι πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ είναι επίσης σημαντικό ότι η μη ικανοποιητική αμοιβή δεν μπορεί να αντικατασταθεί από καλές ανθρώπινες σχέσεις. (Premoli, 2003).

Ξεκάθαρα λοιπόν, το χρήμα καταλήγει να είναι μια από τις σημαντικότερες παρακινήσεις για εργασία. Όμως είναι αξιόλογο να αναφερθεί ότι το χρήμα από μόνο του δεν είναι σημαντικό παρά μόνο όταν

χρησιμοποιείται για να καλύψει προσωπικές ή επαγγελματικές ανάγκες και γι' αυτό το λόγο δεν πρέπει να υπερεκτιμάται η αξία του.

Η παρακίνηση έχει αναλυθεί από διάφορους επιστήμονες και μέσω διάφορων ερευνών που έχουν διεξαχθεί στους χώρους εργασίας, οι οποίες είναι σημαντικές για τη διαπίστωση και την κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στην παρακίνηση. Κατά τη διάρκεια των ερευνών έχουν ληφθεί υπόψη οι συμπεριφορές των εργαζόμενων από διάφορες εργασίες δίνοντας έτσι ένα ευρύ φάσμα συμπερασμάτων.

Σε μια έρευνα, ερωτήθηκαν οι εργαζόμενοι αν είναι διατεθειμένοι να σταματήσουν την εργασία τους με την προϋπόθεση ότι θα τους δοθούν τόσα χρήματα όσα χρειάζονται για να ζούνε όπως αυτοί θέλουν για το υπόλοιπο της ζωής τους. Πάνω από το 63% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θέλουν να συνεχίσουν να δουλεύουν. Αυτό δείχνει ότι το χρήμα είναι σημαντικό αν οι εργαζόμενοι το βλέπουν σαν μέσο εκπλήρωσης των επιθυμιών τους και των στόχων τους, αλλά δεν είναι το μοναδικό μέσο το οποίο ικανοποιεί όλες τους τις ανάγκες. (Aldag & Brief, 1979).

Σύμφωνα με τους καθηγητές Shitij Karur και Keeton, σε πιο πρόσφατες μελέτες που έγιναν έχοντας παράδειγμα τον ιατρικό τομέα, έχει διαπιστωθεί ότι η ικανοποίηση του ιατρού από την εργασία του, συνδέεται αρχικά με την εμπιστοσύνη και τη στήριξη των ιατρών από τους πολίτες, τη διοίκηση του νοσοκομείου και του υπουργείου υγείας. (Karur et al., 1998, Keeton et al., 2007). Αυτό αποδεικνύει ότι οι ιατροί δεν υποκινούνται μόνο από οικονομικά κίνητρα.

Επίσης, είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί η μια από τις πλέον σημαντικότερες και μεγαλύτερες έρευνες που έγιναν από το 1945 έως το 1965, η έρευνα που διεξήχθη στην εταιρεία φυσικού αερίου στη Μιννεάπολη (Η.Π.Α.). Η έρευνα περιλάμβανε 44.000 εργαζόμενους, από τους οποίους 31.000 ήταν άνδρες και 13.000 ήταν γυναίκες. Εκείνο το οποίο προξένησε έκπληξη στους ερευνητές ήταν ότι οι παράγοντες παρακίνησης που προαναφέρθηκαν σε αυτή την ενότητα, δηλαδή το χρήμα, τα οφέλη και οι συνθήκες εργασίας δεν ήταν μεταξύ των πλέον δημοφιλών παραγόντων.

Αντίθετα, η σιγουριά, οι ευκαιρίες, οι προοπτικές προαγωγής, το είδος της εργασίας και η περηφάνια το να εργάζεται κάποιος για μια συγκεκριμένη εταιρεία ή οργανισμό, ήταν οι πλέον σημαντικότεροι παράγοντες. Επίσης, όπως ο Premuli διαπίστωσε αργότερα, η διαφοροποίηση στους παράγοντες παρακίνησης μεταξύ ανδρών και γυναικών ήταν πολύ μικρή. (Premuli, 2008).

Μια ακόμη έρευνα του πανεπιστημίου του Σικάγο, την οποία ανέλυσε ο καθηγητής Lamp, ανέδειξε ότι το χρήμα είναι μόλις ο τρίτος σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ πρώτος παράγοντας είναι η δυνατότητα του να μπορεί κάποιος να εκτελεί «σημαντική εργασία» και να αποτελεί ο ίδιος σημαντικό πρόσωπο στην εταιρεία ή στον οργανισμό του. (Lamp, 2003).

7.7 Κίνητρα και Ανταμοιβές

«Παρακίνηση είναι μια συνειδητή απόφαση ενός ατόμου να εκτελέσει μια ή περισσότερες δραστηριότητες με μεγαλύτερη προσπάθεια συγκριτικά με άλλες δραστηριότητες»

(Bloisi W., 2007)

Η παρακίνηση είναι ένας συντελεστής δύσκολος να μετρηθεί. Η λέκτορας-ερευνήτρια, Wendi Bloisi σε ένα από τα δημοφιλέστερα βιβλία της, «Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά», όρισε ως κίνητρο οποιοδήποτε μηχανισμό μπορεί να ενθαρρύνει και να αναγνωρίσει την καλή απόδοση, όπου στη

συνέχεια οδηγεί στην παρακίνηση, δηλαδή στη συνειδητή απόφαση να εκτελέσει διάφορες δραστηριότητες.

Κατά τους καθηγητές Jack Miller, Karen Drummond και John Walker αναγνωρίζονται διάφορες κατηγορίες κινήτρων οι οποίες συντελούν στην παρακίνηση. Για παράδειγμα, το κίνητρο της ανταμοιβής, η επιβράβευση (βραβεία) και τα διάφορα είδη μη χρηματικών ανταμοιβών, αποτελούν πολύ αποτελεσματικό μοχλό παρακίνησης αν ενεργοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζόμενων. Επίσης, τα κίνητρα αυτά ενεργούν σαν δραστικοί παράγοντες παρακίνησης, αν έχουν άμεση σχέση με το λόγο για τον οποίο δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Για το λόγο αυτό, οι εργαζόμενοι, όταν χρειάζονται ή θέλουν την ανταμοιβή, θα εργαστούν με περισσότερο ενθουσιασμό και διάθεση, μόνο και μόνο γιατί προσδοκούν ότι θα την αποκτήσουν. (Miller, Drummond, Walker, 2007).

Η δύναμη της ανταμοιβής είναι πολύ σημαντική στην παρακίνηση καθώς δίνει την ικανότητα στη διοίκηση μιας επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Συγκεκριμένα όπως και η επιστημονική σύμβουλος σε θέματα επιμόρφωσης προσωπικού Παναγιώτα Χ'Παντελή δήλωσε, ανταμοιβές θεωρούνται οτιδήποτε προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης-οργανισμού ως αντάλλαγμα για την εργασία τους, τον κόπο τους ή γενικότερα για τη συνεισφορά τους στο συνολικό αποτέλεσμα. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε μη οικονομικές. (Χ'Παντελή, 1999)

Κατά τους καθηγητές ανθρώπινου δυναμικού Kathryn Bartol και Abhishek Srivastava (2002), το είδος της ανταμοιβής που προσφέρεται στους εργαζόμενους, είναι μια από τις πιο κυριότερες πτυχές του ψυχολογικού κλίματος στον εργασιακό χώρο. Η ανταμοιβή βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών στατιστικών ερευνών που ασχολούνται με το πως η αντιληπτή αμειβόμενη εργασία μπορεί να προιδεάσει το αποτέλεσμα. Ερευνητικά δεδομένα, ερευνητών και καθηγητών, δείχνουν ότι οι αμοιβές στο χώρο εργασίας, χωρίζονται στις προβλέψιμες ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι ο μισθός και τα ωφελήματα, και στις μη προβλέψιμες ανταμοιβές οι οποίες μπορεί να είναι, η προαγωγή, τα βραβεία και τα αποτελέσματα αξιολόγησης (Zahra Izadikhah & Chris Jackson, 2010) (Halill Nadiri, Cem Tanova, 2010)

Σύμφωνα με τον ερευνητή Weiss, όταν οι εργαζόμενοι βραβεύονται για τα επιτεύγματα τους ή για την επίτευξη των στόχων τους, τείνουν να συμμετάσχουν ή να συνεισφέρουν και σε άλλα προγράμματα της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου μεταξύ άλλων και στον εθελοντισμό, στη συνεργασία, στην ομαδικότητα, στην αξιοπιστία και στην προσφορά πέραν από την αναμενόμενη. (Weiss W. H., 2011).

7.7.1 Συνολικές Ανταμοιβές

Οι συνολικές ανταμοιβές είναι το σύνολο των αμοιβών, των προσφορών αλλά και των κινήτρων που λαμβάνει ένας εργαζόμενος σε ανταλλαγή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η στρατηγική των συνολικών αμοιβών επιβιβαιώνει πως πέραν από το μισθό, που είναι το κύριο κίνητρο, υπάρχουν και άλλα χειροπιαστά και μη κίνητρα που μπορούν να ενθαρρύνουν μια αφοσιωμένη εργασία. Τέλος, σύμφωνα με έρευνα της Bloisi, οι συνολικές ανταμοιβές αποτελούν σημαντικό ρόλο στη δέσμευση των εργαζόμενων με τον οργανισμό και το όραμα του, γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις/οργανισμοί καθορίζουν στρατηγικά πλάνα με απώτερο σκοπό να προσελκύσουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν τους εργαζόμενους τους. (Bloisi, 2007).

7.7.2 Οικονομικές Ανταμοιβές

Όπως προαναφέρθηκε, οι ανταμοιβές που προσφέρονται στους εργαζόμενους, σαν οι κυριότερες πτυχές του ψυχολογικού κλίματος στον εργασιακό χώρο, μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε μη οικονομικές. Με τον όρο οικονομικές ανταμοιβές αναφερόμαστε στη βασική αμοιβή, στην αμοιβή με μετοχές, η οποία είναι η μεταβλητή αμοιβή και βασίζεται στα ωφελήματα των εργαζόμενων.

Η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου ανήκει στην οικονομική ανταμοιβή και διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Η άμεση αμοιβή αφορά το μισθό ή το ημερομίσθιο, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά, που δίνονται στους εργαζόμενους για ανταμοιβή του κόπου τους και επιβράβευση της απόδοσης τους.

Η έμμεση αμοιβή αφορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση, οι οποίες ενδέχεται να είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη, καθώς και κάποιες παροχές που ο ίδιος δίνει με δική του πρωτοβουλία. Αυτές οι μη οικονομικές αμοιβές ονομάζονται πρόσθετες παροχές, με βασικά παραδείγματα τη χρήση αυτοκινήτου της εταιρείας, τα γεύματα, τα ταξίδια, την πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη, τα πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων, το επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές και τη χρηματοδότηση σπουδών.

Ο λόγος που οι οργανισμοί προσφέρουν τις παροχές αυτές, είναι για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να διατηρήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους αλλά κυρίως για να τους παρακινήσουν. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στον οργανισμό, πρέπει να εξετάζεται πολύ προσεκτικά ο τύπος των παροχών που, όχι απλά ενδιαφέρουν, αλλά και υποκινούν τους εργαζόμενους και τους προσελκύουν.

Η καθηγήτρια οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου διατύπωσε μέσω από έρευνες της το 2001, ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται κυρίως για τις έμμεσες ανταμοιβές, γιατί με αυτές ικανοποιούν ανάγκες ασφάλειας αλλά και κύρους, ενώ ορισμένες από αυτές αφαιρούνται από το φορολογητέο εισόδημα. Είναι γεγονός όμως ότι, όσο το κόστος της κατηγορίας αυτής των αμοιβών αυξάνεται, τόσο περισσότερο προβληματίζονται οι οργανισμοί για τον αριθμό και τον τύπο των παροχών που προσφέρουν στους υπαλλήλους. Επίσης, τους απασχολεί ο τρόπος χειρισμού αυτών των ανταμοιβών καθώς και το κόστος τους το οποίο επηρεάζει άμεσα τον προϋπολογισμό της εταιρείας/οργανισμού. (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Η οικονομική παρακίνηση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης, με το χρήμα να είναι το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα. Όμως ο παράγοντας χρήμα, με την ευρεία έννοια, είναι μόνο μια από τις πηγές παρακίνησης και από μόνο του δεν είναι σημαντικό ούτε είναι ο μοναδικός τρόπος για την παρακίνηση των εργαζόμενων. Βάσει των ερευνών σε εταιρείες και οργανισμούς με θέμα την οικονομική ανταμοιβή, αν και φαίνεται ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται κανονικά από τις αυξήσεις αμοιβής, τα επιδόματα, τις επιτροπές και τα ταξίδια ή τα δώρα, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο να παραιτούνται νέοι και ικανοί υπάλληλοι με προοπτικές, μετά από την καταβολή των πρόσθετων παροχών.

Για αυτό το λόγο τονίζεται ότι, αν και το χρήμα είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, δεν πρέπει να υπερεκτιμάται η αξία του. Σύμφωνα με τους καθηγητές Patrick Low Kim Cheng και Robert Robertson, ο μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να παρακινήσει τους εργαζόμενους του χωρίς να καταφεύγει σε «κίνητρα μετρητών». Πρέπει δηλαδή, να έχει πάντοτε στο νου του ότι, οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί, στοχεύουν διαφορετικά πράγματα, έχουν διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις και επομένως σαν εργαζόμενοι χρειάζονται διαφορετικούς τρόπους για να μείνουν σε εγρήγορση (Low Kim Cheng & Robertson, 2006).

«People are individuals. One's man's meat is another's poison».
(Low Kim Cheng & Robertson, 2006).

7.7.3 Μη Οικονομικές Ανταμοιβές

Ως μη οικονομικές ανταμοιβές, ορίζονται όλες οι ανταμοιβές που προσφέρει η επιχείρηση στους υπαλλήλους της, πέρα από τις οικονομικές ανταμοιβές, όπως για παράδειγμα η αναγνώριση, η ψυχολογική ενθάρρυνση, οι ευκαιρίες ανέλιξης, οι συνθήκες εργασίας και η συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη του εργαζόμενου. Παρόλο που αυτές οι ανταμοιβές δεν έχουν άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζόμενων, αποτελούν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης και αναπτέρωση του ηθικού των εργαζόμενων μέσα στην επιχείρηση.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, όπως ο ψυχολόγος David Hansen δήλωσε, η έννοια της παρακίνησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης. (Hansen, 2002). Για το λόγο αυτό, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τα διοικητικά στελέχη τους να χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης, ώστε να κρατήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό των εργαζόμενων, ιδιαίτερα στη δύσκολη εποχή όπου αυξάνεται η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματικές αμοιβές τείνουν να εκλείψουν.

7.8 Μέθοδοι – Τρόποι Παρακίνησης

Οι μέθοδοι / τρόποι παρακίνησης ποικίλουν και είναι εξίσου σημαντικοί για τη δημιουργία των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι κυριότεροι είναι οι ακόλουθοι:

- Η συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων και η ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, ώστε να αισθάνονται ότι έχουν το δικαίωμα, αλλά να φέρουν και την ανάλογη ευθύνη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.
- Ο εμπλουτισμός καθηκόντων που αφορά στην επέκταση του περιεχόμενου της εργασίας, ώστε να αποφεύγεται η μονοτονία και η ανία.
- Η διεύρυνση καθηκόντων που περιλαμβάνει την αύξηση και την ποικιλία των καθηκόντων ενός εργαζόμενου.
- Η εναλλαγή θέσεων, η οποία αναφέρεται στη μετακίνηση εργαζόμενων σε άλλες θέσεις παρόμοιων απαιτήσεων και ικανοτήτων.
- Η βελτίωση ή διατήρηση (αν είναι ευνοϊκό) του εργασιακού κλίματος.
- Η αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζόμενων.
- Οι κατάλληλες, ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας, όπως είναι ο κατάλληλος φωτισμός, ο σωστός εξαερισμός, η καθαριότητα κ.α.
- Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, που θα οδηγήσουν στην απόκτηση περισσότερων γνώσεων και ικανοτήτων και άρα στη βελτίωση της διεκπεραίωσης της εργασίας.
- Η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού.
- Η διασφάλιση της σύμπνοιας και της συνεργασίας στον Οργανισμό, μέσω της δίκαιης, δημοκρατικής και σωστής αντιμετώπισης των εργαζόμενων.
- Η αναβάθμιση της εργασιακής ζωής, με τη χρήση εργασιακών ομάδων, με τις επιβραβεύσεις, με την ποικιλία καθηκόντων, με το σχεδιασμό ενός ευχάριστου χώρου εργασίας κ.α.
- Η εργασιακή εξασφάλιση, δηλαδή το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας, όσον αφορά στη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.

- Η δημιουργία φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων στον Οργανισμό.
- Η ευελιξία που παρέχει ο Οργανισμός σε διάφορους τομείς (όπως είναι το ευέλικτο ωράριο).
- Η αναγνώριση και η εκτίμηση των προσπαθειών και της αξίας των εργαζόμενων και η επιβράβευση τους.
- Οι ευκαιρίες ανάπτυξης και ανέλιξης του προσωπικού, οι οποίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες.
- Η έμπνευση από την ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τους σκοπούς και τους στόχους του Οργανισμού.
- Οι σχέσεις με τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη του Οργανισμού, οι οποίες εξαρτώνται από το βαθμό της στήριξης και υποστήριξης των υφιστάμενων, τη δημιουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού και τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών της Διοίκησης.
- Η ομαδική εργασία, η οποία αφορά στην πρόθεση των εργαζόμενων να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, να αλληλοϋποστηρίζονται, να αλληλοβοηθούνται σε ότι σχετίζεται με την εργασία τους.
- Η σημαντικότητα της εργασίας, να έχει δηλαδή μεγάλη σημασία και κοινωνικό αντίκτυπο για τον εργαζόμενο.
- Η εργασιακή αυτονομία, δηλαδή το πόσο ανεξάρτητος και ελεύθερος είναι ο εργαζόμενος στο να ελίσσεται, να αναλαμβάνει ευθύνες και να διεκπεραιώνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία του.
- Η διευκρίνιση του ρόλου του εργαζόμενου στον Οργανισμό, μέσω της κατανόησης των απαιτήσεων του Οργανισμού και της αποσαφήνισης των ευθυνών και των στόχων της εργασίας.

7.9 Η Σημασία της Παρακίνησης

Είναι πολλά τα οφέλη που θα αποκομίσει μια επιχείρηση από την εφαρμογή αυτών των μεθόδων παρακίνησης των εργαζόμενων. Η παρακίνηση επιφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα διότι καταρχήν πετυχαίνει τη δράση και την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την απόδοση του. Η εξέλιξη του εργαζόμενου προκύπτει λόγω της γεφύρωσης του χάσματος ανάμεσα στις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζόμενων και στην προθυμία τους να εργαστούν, οδηγώντας σε αυξημένη παραγωγικότητα, σε μείωση του κόστους και σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Επίσης, η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αφού αξιοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι στο μέγιστο δυνατό, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει επικοινωνιακή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, πράγμα που οδηγεί σε αποτελεσματικές συνεργασίες, σε σταθερότητα και σε εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές που προκύπτουν. Ακόμη, η παρακίνηση, συμβάλλει σημαντικά στην αφοσίωση των εργαζόμενων της και στην πίστη τους στον οργανισμό, αφού συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Μέσω των διαφορετικών μεθόδων της παρακίνησης, το ενδιαφέρον του εργαζόμενου διατηρείται, με αποτέλεσμα το προσωπικό να παραμένει σταθερό και η επιχείρηση να αποκτά φήμη και καλή εικόνα.

Κεφάλαιο 8: Επιχειρηματικές Προκλήσεις του 21^{ου} Αιώνα

8 Εισαγωγή

Σε αυτή τη θεματική ενότητα γίνεται μια εμπειριστατωμένη παρουσίαση των σύγχρονων επιχειρηματικών προκλήσεων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την προσωπικότητα των ηγετικών στελεχών στους οργανισμούς. Σημαντικές έννοιες επεξηγούνται όπως η παγκόσμια οικονομική κρίση, θέματα ρευστότητας, η εταιρική κουλτούρα, και οι προκλήσεις του σήμερα. Στόχος του κεφαλαίου είναι η εξέταση όλων των επιχειρηματικών προκλήσεων που τα ηγετικά στελέχη επιχειρήσεων έχουν να αντιμετωπίσουν στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό πεδίο στην προσπάθεια επίτευξης των εταιρικών στόχων.

8.1 Ανασκόπηση Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης.

Με τον όρο οικονομική κρίση, περιγράφεται το φαινόμενο κατά το οποίο η οικονομία μια χώρας παρουσιάζει διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, δηλαδή ότι αφορά τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας της.

Συγκεκριμένα, η οικονομική δραστηριότητα μιας χώρας χωρίζεται στις ακόλουθες κατηγορίες μακροοικονομικών μεγεθών: την αλιεία, τη βιομηχανία στην οποία συμπεριλαμβάνονται οι επενδύσεις και ο τουρισμός και τη γεωργική δραστηριότητα στην οποία συμπεριλαμβάνονται οι γεωργικές επιχειρήσεις, η καλλιέργεια, η εκτροφή ζώων και τα ζωικά προϊόντα. Επίσης στην οικονομική δραστηριότητα ανήκουν και οι κατηγορίες της κτηνοτροφίας, των μεταφορών οι οποίες αναφέρονται σε ότι έχει να κάνει με τις μεταφορές ανά χώρα και τέλος την κατηγορία της παραγωγής η οποία συμπεριλαμβάνει την απασχόληση, τον καταμερισμό εργασίας κ.α.. Όμως, ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, παρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη.

Είναι γεγονός, ότι για τις νεότερες γενιές, η δυστυχία της Μεγάλης Ύφεσης τη δεκαετία του 1930 αποτελεί ένα μακρινό γεγονός. Σήμερα, σύμφωνα με ανασκοπήσεις, η τρέχουσα οικονομική κρίση μαστίζει τις χώρες από ολόκληρο τον κόσμο και θεωρείται η χειρότερη που έχει αντιμετωπιστεί από το 1930 παγκοσμίως. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει δραματικά βιομηχανίες, επενδύσεις και καταναλωτές.

Το δεύτερο εξάμηνο του 2007, με αφετηρία τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ξέσπασε η οικονομική κρίση, γνωστή ως η « Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007», η οποία επεκτάθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο. Η οικονομική κρίση το καλοκαίρι του 2007 αποτέλεσε μια παγκόσμια απειλή οικονομικής ύφεσης στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα, επαναφέροντας τον κόσμο σε μια εποχή πτώχευσης των τραπεζών, πιστωτικές κρίσεις και μαζικές απολύσεις.

Συγκεκριμένα, στις αγορές χρήματος της Αμερικής, η πτώση των αξιών των κατοικιών και η δυσκολία εξόφλησης των δανείων, αποτέλεσε κύρια αιτία μείωσης των τιμών στον κτηματομεσιτικό κλάδο ώστε να δημιουργηθεί το πρόβλημα της ρευστότητας στις τράπεζες. Κατά συνέπεια οι τράπεζες, σαν βασική κινητήρια δύναμη της οικονομίας, αναγκάστηκαν να στραφούν σε εκτεταμένο δανεισμό από τις αγορές χρήματος.

Στις αρχές του 2008 το πρόβλημα στο χρηματοπιστωτικό κλάδο είχε πλέον διογκωθεί και σημαντικοί κλάδοι της οικονομίας, όπως ο τραπεζικός, ο κατασκευαστικός και του εμπορίου, είχαν πληγεί. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε ταχύτατα στις αναπτυγμένες χώρες, όπως η Αμερική και η Κίνα, και

στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα και τις επιχειρήσεις.

Οι κυριότερες συνέπειες στη βιομηχανία ήταν, το σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας, η ραγδαία αύξηση της ανεργίας και η πτώση της ιδιωτικής κατανάλωσης. Δεν υπήρχε πλέον εμπιστοσύνη στις αγορές και στις συναλλαγές, ενώ η κατάσταση επιδεινώθηκε με το κλείσιμο της Lehman Brothers, μιας εκ των πέντε μεγαλύτερων επενδυτικών τραπεζών παγκοσμίως. Συνέπεια του προβλήματος της ρευστότητας και της απώλειας της εμπιστοσύνης προς το τραπεζικό σύστημα ήταν να μην υπάρχουν γραμμές χρηματοδότησης, γεγονός που οδήγησε ραγδαία και σε άλλες πτωχεύσεις τραπεζών, κυρίως στις Η.Π.Α., στην Κίνα, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η κρίση εξαπλώθηκε με σφοδρότητα στην οικονομία, με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης και παραγωγής. Η ξέφρενη αναζήτηση μιας λύσης, ως αντίδραση των χωρών, αφορούσε την άμεση λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης που εξελίχτηκε σε παγκόσμια μάστιγα. Τα μέτρα αυτά, αν και διέφεραν από χώρα σε χώρα, ωστόσο είχαν έναν κοινό στόχο, τη βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων με σκοπό την αναθέρμανση της οικονομίας, την αναδιάρθρωση των τραπεζών και την επαναφορά της απασχόλησης. (European Commission, 2009).

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το σχέδιο για την αντιμετώπιση της κρίσης, τη στήριξη και την ανάκαμψη της οικονομίας, κατατέθηκε το Δεκέμβριο του 2008. Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σχεδίου ήταν η ανάπτυξη κοινών στρατηγικών σε συνδυασμό με την προώθηση των μακροπρόθεσμων στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τόνωση της αγοράς και στήριξη των επιχειρήσεων και της απασχόλησης.

Ο βασικός άξονας για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι η εισαγωγή ρευστότητας στην οικονομία, ώστε να τονωθεί η ζήτηση και η προώθηση των επενδύσεων. Έχοντας ως μακροπρόθεσμο στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης, πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη οι περιορισμοί του Συμφώνου Σταθερότητας, το οποίο δίνει έμφαση στη δημοσιονομική πειθαρχία και τη νομισματική σταθερότητα. (European Commission, 2009).

Στον πλέον παγκοσμιοποιημένο κόσμο με τις αλληλένδετες οικονομίες, η κρίση λαμβάνοντας εκτενή κάλυψη από τα διεθνή μέσα ενημέρωσης, έπληξε σχεδόν κάθε μέρος του κόσμου και επεκτάθηκε στην ευρύτερη οικονομία των κρατών που επλήγησαν.

8.2 Επιπτώσεις στην Κοινωνική και Οικονομική Ζωή

Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια, στη διάλυση οικογενειών ή ακόμα και στην εξάρτηση απαγορευμένων ουσιών ή και άλλων μη νόμιμων καταστάσεων.

Κατ' αρχάς θα υπάρξει μεγάλο πρόβλημα επιβίωσης μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μικρών με ορατό τον κίνδυνο πολλές επιχειρήσεις από αυτές που υπάρχουν σήμερα, εξ ανάγκης να τερματίσουν τη λειτουργία τους.

Ως αποτέλεσμα, αναπόφευκτα η ανεργία θα αυξηθεί, αλλά παράλληλα θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας σε νέους κλάδους που ως σήμερα δεν υπάρχουν.

Πολλές τράπεζες θα γίνουν κρατικές, αφού οι κυβερνήσεις θα χρησιμοποιήσουν τα χρήματα των φορολογουμένων για να τις διασωθούν. (Marmot, 2009)

Ταυτόχρονα θα αυξηθούν όλοι οι έλεγχοι και θα ενισχυθούν οι ελεγκτικοί μηχανισμοί όλων των κρατών. Οι δανειοδοτήσεις θα περιοριστούν και τα δάνεια θα δίνονται δυσκολότερα.

Πολλοί μιλούν για μια νέου τύπου οικονομία που δεν θα θυμίζει σε τίποτε όλα αυτά που ξέραμε τις τελευταίες δεκαετίες. Αλλά κανένας δεν μπορεί ακόμη να περιγράψει με ακρίβεια πώς θα είναι αυτή η νέα οικονομία.

Το διεθνές εμπόριο, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η απασχόληση αντανakλούν σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης διαφοροποιούνται όχι μόνο μεταξύ των χωρών, όπου οι χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης πλήττονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αναπτυγμένες χώρες, αλλά και στο εσωτερικό των χωρών, με αποτέλεσμα οι χειρόνακτες εργάτες και τα άτομα με χαμηλή εκπαίδευση να υφίστανται τις πλέον δυσμενείς επιπτώσεις σε σχέση με τα άτομα υψηλής εκπαίδευσης της μεσαίας και ανώτερης τάξης. Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια.

Ο αριθμός των φτωχών εργαζομένων προβλέπεται ότι θα αυξηθεί παγκόσμια κατά 200 εκατομμύρια και θα ανέλθει στο επίπεδο των 700–800 εκατομμυρίων. Η κατάσταση αυτή, όπως περιγράφηκε πιο πάνω, απειλεί κυρίως τις χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης, καθώς και στο εσωτερικό των χωρών τα χαμηλά κοινωνικά στρώματα, ενώ αναδεικνύει τρία βασικά αλληλοσυνδεόμενα προβλήματα:

- Την αυξανόμενη τάση των ανισοτήτων στο εσωτερικό των χωρών.
- Την ανισοτιμία στις συνθήκες κοινωνικής προστασίας και υγείας.
- Τα επείγοντα ζητήματα της κλιματικής αλλαγής και της οικολογικής υποβάθμισης.

Οι προαναφερθέντες παράγοντες οδήγησαν στις εξής σοβαρές συνέπειες:

- Ύφεση στην ανάπτυξη με αρνητικά πρόσημα ως προς τη διεύρυνση του εθνικού πλούτου.
- Κάθετη μείωση των επενδύσεων.
- Καλπάζουσα ανεργία, ιδιαίτερα ανάμεσα στους νέους.
- Συνεχής μείωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας.
- Ψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα και κατακόρυφη αύξηση του δημόσιου χρέους.
- Το πάγωμα των καταθέσεων σε συνδυασμό με τις πολύ περιορισμένες πιστώσεις που δίνονται από τις τράπεζες, δυσκολεύουν σε μεγάλο βαθμό το εμπόριο και την οποιαδήποτε άλλη οικονομική δραστηριότητα.
- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των πελατών οδήγησε ακόμη πιο βαθιά στην κρίση και την ύφεση.
- Οι πιστωτικές αδυναμίες που ήδη αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, και η παρατεταμένη δέσμευση των υφιστάμενων καταθέσεων τους, δημιουργεί σοβαρότατα προβλήματα ρευστότητας με καταστροφικές συνέπειες για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες τους.
- Η αδυναμία δανειοδότησης.
- Η αδυναμία αποπληρωμής υφιστάμενων δανείων.
- Η αδυναμία αγοράς προϊόντων λόγω έλλειψης ρευστότητας.
- Αυξημένα επιτόκια.

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ο ανταγωνισμός βρίσκεται στα πιο υψηλά επίπεδα. Η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να βρει λύσεις π.χ. σχεδιάζοντας προϊόντα με χαμηλότερο κόστος και προσφέροντας υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές. Η μείωση των γενικών εξόδων είναι επίσης κρίσιμη υπόθεση για την επίτευξη κερδοφορίας, αφού το ποσοστό κέρδους στις πωλήσεις θα πρέπει υποχρεωτικά να μειωθεί.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαπρέπουν στον τομέα τους, πιο εύκολα μπορούν να διαχειριστούν την ανταγωνιστικότητα, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν πρέπει να κάνουν επίσης πολλά. Μάλιστα οι περίοδοι κρίσης θεωρούνται ευνοϊκές γι' αυτήν τη μερίδα επιχειρήσεων, αφού θεωρητικά έχουν μεγαλύτερη ρευστότητα από τις μικρότερες επιχειρήσεις.

Χωρίς αμφιβολία η τρέχουσα οικονομική κρίση επηρέασε τις επιχειρήσεις αρνητικά σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους.

Η κρίση αυτή εκδηλώνεται με πολλές δυσμενείς συνθήκες, όπως μείωση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών, πίεση για εκπτώσεις στις τιμές, μεγαλύτερη πίστωση, προβλήματα στις εισπράξεις απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων, ενώ παράλληλα οι τράπεζες πολύ δύσκολα εγκρίνουν νέες πιστωτικές διευκολύνσεις ή αυξήσεις σε υφιστάμενες χρηματοδοτήσεις.

Όλα αυτά ενέχουν τον κίνδυνο αλλοίωσης της πραγματικής εικόνας της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, αφού τα αποτελέσματα της ανάλυσης των οικονομικών της λογαριασμών θα είναι αρνητικότερα σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Με την ύπαρξη των πιο πάνω προβλημάτων σύντομα οι επιχειρήσεις ξεκινούν να έχουν σοβαρότατα προβλήματα ρευστότητας, αφού δεν μπορούν να εξισορροπούν τις ταμειακές εισροές με τις εκροές. Το κόστος κεφαλαίου αυξάνεται λόγω της αύξησης των επισφαλειών από πελάτες που δεν πληρώνουν τις υποχρεώσεις τους, με αποτέλεσμα οι μέτοχοι - επενδυτές όπως φυσικά και οι τράπεζες να μην θέλουν να επενδύσουν περισσότερα κεφάλαια στην επιχείρηση.

Τα πιο πάνω δημιουργούν διάφορα αδιέξοδα με την πιθανότητα πτώχευσης ή διάλυσης της επιχείρησης, να ελλοχεύει επικίνδυνα.

8.3 Ρευστότητα

Για να μην γίνει επιδείνωση της κατάστασης, τα κράτη, οι τράπεζες και οι επιχειρηματικοί φορείς θα πρέπει με κοινό όραμα να βρουν άμεση λύση. Αδιαμφισβήτητα, η τρέχουσα οικονομική κρίση και οι νέες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, προκάλεσαν στις επιχειρήσεις πρωτοφανείς αρνητικές συνέπειες σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων τους. Η μείωση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών, η πίεση για εκπτώσεις στις τιμές, η μεγαλύτερη διάρκεια πίστωσης, τα προβλήματα στις εισπράξεις απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων καθώς και η άρνηση των τραπεζών για παραχώρηση νέων διευκολύνσεων, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε διαλύσεις, απόλυσης του προσωπικού, πτωχεύσεις ή και σε υπολειμματικότητα.

Η ρευστότητα για την αγορά έχει υψηλή προτεραιότητα και παραμένει ουσιαστικής σημασίας. Η έλλειψη ρευστότητας, η οποία είναι η κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι τράπεζες όταν δεν έχουν άμεσα χρήμα, έχει πλήξει άμεσα χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αποτελεί πλέον γενικό φαινόμενο στον επιχειρηματικό τομέα. Με αυτά τα δεδομένα, ο επιχειρηματικός κόσμος πρέπει να στοχεύει στις επιβαλλόμενες προτεραιότητες με μέτρα και υποχρεώσεις, για να παρθούν σημαντικές αποφάσεις και να εφαρμόσουν μεγάλες αλλαγές ώστε με τη σημερινή ασφυκτική κατάσταση να καταφέρουν να βρουν την ορθή οδό για τη βιωσιμότητα τους.

Στα μέτρα αυτά συμπεριλαμβάνεται σαν βασικός στόχος, η μείωση των γενικών εξόδων ενός οργανισμού/επιχείρησης. Για να ορθοποδήσουν, κρίνεται απαραίτητο να μειωθούν οι μισθοί του προσωπικού, αλλά να αποφευχθούν οι απολύσεις και να μειωθούν τα έξοδα μάρκετινγκ και να γίνεται έλεγχος του «κατώτατου σημείου». Ωστόσο, στις δαπάνες που αφορούν τεχνολογικές βελτιώσεις και στα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης, δεν πρέπει να γίνονται σοβαρές περικοπές, γιατί μπορεί να φέρουν σε κίνδυνο τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η μείωση αυτών των διενεργειών θα αφήσει την επιχείρηση σε μια κατάσταση όπου δεν θα ενημερώνεται διαρκώς, δεν θα αναβαθμίζεται και δεν θα είναι σε θέση να μπορεί να αναπτύσσει εμπειριστατωμένα τις στρατηγικές της, πράγμα που θα οδηγούσε στην υπολειμματικότητα της.

Αλλαγές στη διαχείριση ή στην πολιτική που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση και η εξεύρεση λύσεων, όπως για παράδειγμα η μείωση των λειτουργικών εξόδων ή η μείωση του προσωπικού ή οι περικοπές στους μισθούς ή η μείωση της συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις, είναι σημαντικά θέματα τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη το συντομότερο και να λυθούν με τις καλύτερες, κατά την περίπτωση, αποφάσεις.

Σημαντικό είναι επίσης να ληφθεί υπόψη, η διαχείριση της γνώσης σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς της οικονομικής κρίσης καθώς είναι πολύ ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν την ιδέα της διαρκούς δημιουργίας νέας γνώσης, με πολλά πλεονεκτήματα. Επομένως, εάν υπάρχει συνεχής ανανέωση της γνώσης, η επιχείρηση δεν θα πέφτει σε αδράνεια αλλά θα ευθυγραμμίζεται με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις που την περιβάλλουν.

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν κατά την οικονομική κρίση είναι απαραίτητο να προβούν και σε επενδύσεις στον τομέα της τεχνολογίας της πληροφορικής. Η καινοτομία στις τεχνολογίες της πληροφορικής μπορεί να προσφέρει πολύτιμα εργαλεία όχι μόνο για την επιβίωση της επιχείρησης κατά την οικονομική κρίση αλλά και για την καλύτερη προετοιμασία της κατά την ανάκαμψη της οικονομίας. Επιπρόσθετα, ο αυτοματισμός κάποιων διαδικασιών με τη χρήση της πληροφορικής είναι ένας τρόπος μείωσης του κόστους, όπως για παράδειγμα μια εξελιγμένη ομάδα πληροφορικής σε περιόδους κρίσης, μπορεί να προσφέρει εύκολα λύσεις σε επείγουσες καταστάσεις, οι οποίες δεν εξαρτώνται από την ίδια την επιχείρηση αλλά από νομοθετικά πλαίσια και οδηγίες με απαιτήσεις άμεσης εφαρμογής.

Η σημαντικότερη ίσως παράμετρος για να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να έχει επιτυχία κατά καιρούς οικονομικής κρίσης, είναι η ικανότητα της να μπορεί να προσαρμοστεί έγκαιρα στις απαιτούμενες αλλαγές, να μπορεί να καινοτομήσει και να βελτιώνεται συνέχεια. Μια επιχείρηση που δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη με σωστά εφόδια και εργαλεία δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει με πλήρη επιτυχία σε δύσκολους καιρούς.

Επομένως, επιβάλλεται η άμεση αναθεώρηση της υφιστάμενης πολιτικής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη λειτουργία της. Η διοίκηση και οι ηγέτες οφείλουν να βλέπουν τα μηνύματα κινδύνου, να αναγνωρίζουν τις δυσκολίες του μέλλοντος και να μην στηρίζονται σε επιτυχίες του παρελθόντος. Η άρνηση αποδοχής της αλλαγής ή η έλλειψη της άμεσης δράσης και η χρονική μετάθεση τους παραπέρα, οδηγούν αποδεδειγμένα προς την καταστροφή και μάλιστα χωρίς περιθώρια επιστροφής.

Η ηθική πρέπει να διέπει τους κανόνες του παιχνιδιού, από τη διοίκηση, τους ηγέτες, μέχρι και τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής.

8.4 Εταιρική Κουλτούρα

Η λέξη κουλτούρα έχει τις ρίζες της στο λατινικό cultura, που σημαίνει “καλλιέργεια” και χρησιμοποιήθηκε από τον 15^ο αιώνα στη διαδικασία καλλιέργειας και ανάπτυξης των φυτών και των ζώων. Αργότερα, ο όρος αυτός άρχισε να διαφοροποιείται και πλέον χρησιμοποιείται σαν υποσύνολο του όρου “πολιτισμός”, υποδηλώνοντας την καλλιέργεια του ανθρώπινου πνεύματος, της διανόησης και ευρύτερα την παιδεία και την ανάπτυξη. Η πολυπλοκότητα της έννοιας αυτής, διατηρείται μέχρι σήμερα ενώ διάφοροι αξιολογοί ερευνητές και θεωρητικοί ασχολήθηκαν με την ερμηνεία και επεξήγηση της, στοχεύοντας όχι μόνο στον ορισμό της, αλλά και στην προσέγγιση της ως έννοια.

«Όπως οι χώρες χαρακτηρίζονται από τις εθνικές τους κουλτούρες το ίδιο και οι οργανισμοί. Είναι το στοιχείο που προσδιορίζει το πως σκέπτονται και δρουν οι οργανισμοί και οι άνθρωποι».

(Μπουραντάς,2005)

Όπως πολύ σωστά επισημαίνει ο καθηγητής Μπουραντάς, όπως η κάθε χώρα και λαός χαρακτηρίζεται από τη δική του εθνική κουλτούρα έτσι και οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από τη δική τους κουλτούρα και ταυτότητα. Η Εταιρική Κουλτούρα αφορά τη νοοτροπία μιας επιχείρησης, τις κοινές αξίες και τα πιστεύω της και προσδιορίζει τις συνήθειες, τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές της, ως προς τους πελάτες, τους συναδέλφους, τους συνεργάτες, ακόμα και τους ανταγωνιστές της.

Συγκεκριμένα, η εταιρική κουλτούρα, η οποία λειτουργεί ως δυνητική διεργασία στην επιχείρηση, αφορά οτιδήποτε έχει σχέση με αυτήν, την νοοτροπία της, το περιβάλλον της και το πως λειτουργεί μέσα σε αυτό. Με άλλα λόγια, η εταιρική κουλτούρα είναι ο συνδυασμός διάφορων παραγόντων με τέτοιο τρόπο ώστε να καθιστούν την επιχείρηση μοναδική.

Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί μέχρι σήμερα, μια από τις πιο σημαντικές έννοιες και θεωρείται κρίσιμη για τη διαρκή επιτυχία μιας επιχείρησης. Αν και έχει δημιουργηθεί μεγάλη σύγχυση μεταξύ ερευνητών όσον αφορά τον ορισμό της, κατά καιρούς έχει ερμηνευτεί διαφορετικά, διατηρώντας ταυτόχρονα τη σημαντικότητα της.

Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας άρχισε να γίνεται δημοφιλής κατά την δεκαετία του 1980 μετά την εκτενή έκδοση βιβλίων και άρχισε να κινεί το ενδιαφέρον των στελεχών των επιχειρήσεων όταν ο όρος αυτός συνδέθηκε με την απόδοση τους. Δύο από τα δημοφιλέστερα βιβλία είναι το «In search of excellence» («Στην αναζήτηση της διάκρισης») των συγγραφέων και συμβούλων διαχείρισης Tom Peters και Robert Waterman το 1982 και το «Gods of Management» («Θεοί της Διαχείρισης») του συγγραφέα και καθηγητή Charles Handy το 1985.

«Η κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε, κάτι που το συναισθανόμαστε ...» (Handy, 1985)

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της εταιρικής κουλτούρας ο οποίος να αποδίδει την επακριβή έννοια της. Ωστόσο, η σημαντικότητα της προκύπτει από τον ορισμό της ο οποίος, σύμφωνα με τον Handy, προέρχεται από την προσωπική αντίληψη του καθενός. Μελετώντας τη βιβλιογραφία, επαληθεύεται η αδυναμία ερμηνείας της εταιρικής κουλτούρας αφού μέσα από αυτήν παρατηρούνται ποικίλοι ορισμοί διάφορων θεωρητικών, όπως ο καθένας από αυτούς τον αντιλαμβάνεται.

Για το σκοπό της εργασίας αυτής, επιλέχθηκαν οι πιο διαδεδομένοι ορισμοί από τους πιο σημαντικούς μελετητές της εταιρικής κουλτούρας:

«Κουλτούρα είναι το σύνθετο “όλον”, που περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, τα ήθη, το δίκαιο, το έθιμο, καθώς και άλλες δυνατότητες και συνήθειες που αποκτώνται από τα μέλη της κοινωνίας». (Taylor, 1877)

«Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και πράξης, ο οποίος σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό είναι κοινός μεταξύ όλων των μελών της, και τον οποίο πρέπει να μάθουν τα νέα μέλη της, προκειμένου να γίνουν αποδεκτά από αυτή» (Jaques, 1952).

«Η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή τα άρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων» (Kroeber και Kluchohn, 1963).

«Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα, δημόσια και συλλογικά αποδεκτό, εννοιών που λειτουργούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για μια ορισμένη ομάδα. Αυτό το σύστημα όρων, φορμών, κατηγοριών και εικόνων αντικατοπτρίζει στα άτομα την ίδια τους την εικόνα» (Pettigrew, 1979).

«Η κουλτούρα είναι ένα σύνολο συμβόλων, τελετουργιών και μύθων που επικοινωνούν τις υφιστάμενες αξίες και πιστεύω ενός οργανισμού στους εργαζόμενους του» (Ouchi, 1981,).

«Ένα σύνολο κοινών αξιών που μεταφέρεται με συμβολικό τρόπο, χρησιμοποιώντας μύθους, ιστορίες, θρύλους, συνθήματα, ανέκδοτα και παραμύθια» (Peters και Waterman, 1982).

Η κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις επιτάσσουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα απέναντι σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Συνεπώς, η κατανόηση της, του τρόπου με τον οποίο καθορίζεται αλλά και το πώς επιδρά στον τρόπο λειτουργίας, την εσωτερική δομή, αλλά και την αποτελεσματικότητα και την προσπάθεια επίτευξης των στόχων του οργανισμού καθίσταται καθοριστικής σημασίας για τις σύγχρονους επιχειρήσεις.

Η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελεί τη συλλογική της ταυτότητα, προάγει την εσωτερική συνοχή της, βελτιστοποιεί τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της, μέσω του καθορισμού κανόνων συμπεριφοράς και της προαγωγής της συνεργασίας μεταξύ των μελών της, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την σταθερότητα στους κόλπους της επιχείρησης.

Ο Schein (1992) θεωρεί την εταιρική κουλτούρα σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης καθώς μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος στο εσωτερικό της έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει.

Αυτός ο τρόπος αποτελεί και πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος, καθώς η κατάλληλη κουλτούρα μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στη βελτίωση της λειτουργίας της, σε αντίθεση με την εισαγωγή αποτελεσματικότερων μεθόδων παραγωγής, τις οποίες μπορούν να εισάγουν και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης και έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να αποδειχθεί ιδιαίτερα βραχύβιο.

Η εταιρική κουλτούρα, ως έννοια που διέπει κάθε λειτουργία μια επιχείρηση αλλά και γενικά τη συνολικότερη φιλοσοφία της, δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί.

Προκειμένου όμως να αποτελεί για αυτήν παράγοντα που της προσδίδει στρατηγικό πλεονέκτημα θα πρέπει να διαφοροποιείται ποιοτικά σε σχέση με την κουλτούρα που συναντάται σε άλλες επιχειρήσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να προσφέρει υπεραξία αλλά και να μην είναι εύκολη η αντιγραφή και υιοθέτηση της από τους ανταγωνιστές της.

Οι Langton και Robbins (2006) τονίζουν τις διάφορες διαστάσεις της και τις ποικίλες εκφάνσεις της στα πλαίσια της επιχείρησης. Η κουλτούρα καθορίζει τα ιδιαίτερα εκείνα ποιοτικά χαρακτηριστικά που την καθορίζουν μοναδική σε σχέση με τις άλλες, ενώ παράλληλα προσδιορίζει τη συλλογική ταυτότητα της.

Παράλληλα, ενισχύει την εσωτερική συνοχή, συμβάλει στην εσωτερική σταθερότητα και προάγει την αφοσίωση των εργαζόμενων στην επιχείρηση, μέσα από την εισαγωγή θεσμοθετημένων κανόνων και προτύπων. Έτσι, η εταιρική κουλτούρα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της αποδοτικότητας της.

Ο Oden (1997) παραλληλίζει την εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης με την προσωπικότητα ενός ατόμου, κατά τον ίδιο τρόπο που η προσωπικότητα ενός ατόμου καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς του, έτσι και η εταιρική κουλτούρα καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και κάθε πτυχή της δράσης της στα πλαίσια του περιβάλλοντος της.

Αν και η σχέση μεταξύ κουλτούρας και αποδοτικότητας είναι δύσκολο να προσδιορισθεί, εντούτοις είναι δεδομένο ότι η κουλτούρα, μέσω της επίδρασης που ασκεί σε καθοριστικές παραμέτρους του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας της και κατ' επέκταση της επίτευξης των στόχων της.

Ο καθηγητής Edgar Schein ορίζει την εταιρική κουλτούρα ως ένα σύνολο αξιών, πιστεύω και υποθέσεων την οποία υιοθετεί και αναπτύσσει μια ομάδα ανθρώπων σε έναν/μια οργανισμό/επιχείρηση. Σκοπός της ενσωμάτωσης της εταιρικής κουλτούρας είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και των προβλημάτων εσωτερικής αφομοίωσης. Ο καθηγητής τόνισε πως για να θεωρείται η εταιρική κουλτούρα έγκυρη και επικρατούσα, αποδεικνύει ότι έχει 'δουλέψει' πολύ καλά στο παρελθόν στο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, η εταιρική κουλτούρα μπορεί να εκπαιδευτεί σε καινούργια μέλη της ομάδας ως η σωστή μέθοδος σκέψης, αντίληψης και συμπεριφοράς για την αντιμετώπιση των πιο εξωτερικών και εσωτερικών προβλημάτων. (Schein, 1985).

Σαν αποτέλεσμα της εταιρικής κουλτούρας, όταν δηλαδή μια ομάδα μοιράζεται τα ίδια πιστεύω, αξίες, κανόνες συμπεριφοράς και συναισθήματα, τότε αναπτύσσεται μια αίσθηση ασφάλειας, σταθερότητας και άνεσης στην ομάδα και ενισχύει την ίδια την κουλτούρα αλλά και την ομαδικότητα.



Διάγραμμα 8.1. Ανθρώπινη φύση, κουλτούρα, προσωπικότητα. Hofstede, (1997). Three Levels of Uniqueness in Human Mental Programming.

Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Gerard Hofstede, η κουλτούρα είναι ένα στοιχείο το οποίο κληρονομεί το άτομο από το κοινωνικό περιβάλλον και όχι από τους προγόνους του.

Ο Hofstede υποστηρίζει ότι η κουλτούρα διακρίνεται τόσο από την ανθρώπινη φύση όσο και από την ατομική προσωπικότητα. Από τη μια η ανθρώπινη φύση κληρονομείται και είναι κοινή σε όλους τους ανθρώπους και από την άλλη, η προσωπικότητα ενός ατόμου, η οποία παρόλο που και αυτή κληρονομείται, είναι μοναδική και ποτέ δεν είναι κοινή με άλλους. Η ανθρώπινη φύση αποτελείται από τα πρωτόγονα αισθήματα χαράς και λύπης, αγάπης και μίσους, φόβου και θυμού αλλά και από την ανάγκη κοινωνικοποίησης και συναναστροφής μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο ενώ η προσωπικότητα

ενός ατόμου αποτελείται από ένα σύνολο ατομικών χαρακτηριστικών το οποίο μαθαίνεται μερικώς από το στενό περιβάλλον του. (Διάγραμμα 8.1)

Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει τα ηθικά, τα κοινωνικά και τα συμπεριφοριστικά ζητήματα της επιχείρησης. Είναι γεγονός όμως ότι το να δοθεί ένας ακριβής προσδιορισμός αποτελεί ένα δύσκολο έργο για τον οργανισμό αλλά και για τους διάφορους που έχουν επιχειρήσει να αποδώσουν την ακριβή έννοια της, τις τελευταίες δεκαετίες. Ωστόσο, η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο μιας επιχείρησης, είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της και παίζει ζωτικό ρόλο στην βιωσιμότητα της.

Καθώς αναφέρθηκαν τα πλεονεκτήματα της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας για μια επιχείρηση, θα πρέπει να τονιστεί και το γεγονός ότι η μη κατάλληλη κουλτούρα μπορεί να δημιουργήσει μία σειρά προβλημάτων και να καταστεί πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος για μια επιχείρηση. Ιδιαίτερα, εάν η μη κατάλληλη εταιρική κουλτούρα είναι ισχυρά εδραιωμένη, η αλλαγή της καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη και αποτελεί άμεση ανάγκη για την επιχείρηση να σχεδιάσει και να εισάγει τις αλλαγές εκείνες που θα της επιτρέψουν να προσαρμοστεί το συντομότερο δυνατό στις ανάγκες του περιβάλλοντος της και να καταστεί έτσι αποδοτικότερη. (Langton & Robbins, 2006)

8.5 Πολυπολιτισμικότητα

Είναι αυτονόητο ότι στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα ολοένα και πιο διασυνδεδεμένο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι αναμενόμενο να απαρτίζεται από άτομα με διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές. Αυτή η ποικιλότητα, η οποία μπορεί να προκύπτει τόσο από τη φυλή, τα θρησκευτικά πιστεύω, την εκπαίδευση, την οικονομική κατάσταση ή ακόμα και από το φύλο, δύναται να προκαλέσει μια πλειάδα μη επιθυμητών καταστάσεων για τη δραστηριότητα της επιχείρησης, σε περίπτωση που αυτή η πολυμορφία δεν γίνει σεβαστή και δεν βρει δημιουργική διέξοδο μέσα από τη παραγωγική διαδικασία.

Η έννοια της διαφορετικότητας έχει ερμηνευτεί και παρουσιαστεί με ποικίλους τρόπους ενώ έχει αποτελέσει θέμα της ερευνητικής ατζέντας πολλών μελετητών. Ο Jackson (1996) υποστήριξε ότι ο όρος διαφορετικότητα χρησιμοποιήθηκε σαν ομπρέλα για να αναδείξει την παρουσία διαφορετικών χαρακτηριστικών ανάμεσα στα μέλη ομάδων καθώς και για να τονίσει τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά στην αλλαγή του εργατικού δυναμικού.

Ο όρος διαφορετικότητα συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες τις διαστάσεις όπου ο εργαζόμενος διαφοροποιείται αναφορικά με το ρόλο, τη λειτουργία και τη προσωπικότητα του (Hicks-Clarke & Iles 2000). Ο όρος Διοίκηση με βάση τη διαφορετικότητα αναφέρεται στην αξιοποίηση ατόμων διαφορετικού φύλου, ηλικίας, δεξιοτήτων, πολιτισμικού υπόβαθρου κλπ. με απώτερο στόχο την ανάπτυξη αυθεντικών σχέσεων με “διαφορετικούς” ανθρώπους στο χώρο εργασίας (Cox, 1993)

Η διαφορετικότητα (diversity) μπορεί να προσφέρει πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, στις συναλλαγές με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους στις σημερινές πολυπολιτισμικές και παγκοσμιοποιημένες αγορές (Hicks-Clarke 2000). Ερευνητές όπως ο Cox (1993), ερεύνησαν τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να αποφέρει η διοίκηση της διαφορετικότητας στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Τα πιο σημαντικά οφέλη από την υιοθέτηση πολιτικών ανάδειξης της διαφορετικότητας είναι:

- Η προσέλκυση και διατήρηση ικανών εργαζομένων.
- Η ενίσχυση της εταιρικής φήμης
- Η βελτίωση της ικανότητας της εταιρίας να καινοτομεί.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 οι έρευνες σε θέματα πολυμορφίας άρχισαν να επικεντρώνονται σε ομάδες εργασίας ή στην περίπτωση που μια επιχείρηση πρέπει να διοικήσει χρησιμοποιώντας ένα πολυμορφικό εργατικό δυναμικό. Δύο αντίθετες απόψεις προέκυψαν (Milliken, 1996). Η αισιόδοξη άποψη είναι ότι υπάρχουν οφέλη για την ομάδα που έχει αυξημένη πολυμορφία. Η απόδοση της ομάδας ενισχύεται έχοντας πιο διευρυμένες πηγές και πολλαπλές προοπτικές μέσω της πολυμορφίας. Πιο συγκεκριμένα κάποιες μελέτες αναφέρουν πως ομάδες που διαφέρουν σε θέματα εθνικότητας παίρνουν καλύτερες αποφάσεις από τις αντίστοιχες ομοιογενείς. Η απαισιόδοξη άποψη αναφέρει πως η αυξημένη πολυμορφία σε θέματα εθνικότητας συνήθως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνική ένταξη, την επικοινωνία και την αύξηση των συγκρούσεων (William, 1998).

Όσον αφορά την πολυμορφία στην εθνικότητα και την απόδοση, τα συμπεράσματα είναι είτε ασήμαντα είτε αρνητικά (Jehn, 2004). Όσον αφορά τη σχέση φυλής/ εθνικότητας, οι λευκοί έχουν μειωμένη εργασιακή συμπεριφορά όταν βρίσκονται σε μειονοτικές ομάδες, ενώ η εργασιακή συμπεριφορά της μειονότητας δεν επηρεάζεται (Riordan, 2000).

Στην πιο σύγχρονη βιβλιογραφία, Joshi και Roh (2007) βρήκαν ένα μεγάλο αριθμό μελετών που αναφέρονται στις θετικές και αρνητικές συνέπειες της φυλετικής και εθνολογικής πολυμορφίας στις επιδόσεις, στις διαδικασίες και στις στάσεις των ατόμων και των ομάδων στις επιχειρήσεις. Το πιο ενδιαφέρον εύρημα ωστόσο, ήταν ότι στα προαναφερθέντα υπήρχαν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες, εξίσου. Σύμφωνα με τους Webber και Donahue (2001), σε μετανάλυση 24 μελετών, διαπίστωσαν πως η πολυμορφία συμπεριλαμβανομένης και της εθνικότητας δεν έχουν καμία σχέση με τη συνοχή της ομάδας και την επίδοση της.

Ερευνητές από το πεδίο της οργανωτικής συμπεριφοράς, έδωσαν βαρύνουσα σημασία σε κάποιες ρυθμιστικές, εξισοροπητικές μεταβλητές που εξηγούν πως η πολυμορφία οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας της ομάδας. Μεταβλητές όπως είναι ο χρόνος (Harrison et al, 2005), η αλληλεξάρτηση των εργασιών (Jehn, 2004), η εταιρική κουλτούρα, οι συλλογικές έναντι των κοινωνικών αξιών (Chatman, 2005), όπως και το εργασιακό κλίμα (Bacharach et al, 2005) και η δεκτικότητα στην πολυμορφία (Hobman, 2008) χαρακτηρίστηκαν σαν οι κύριες ρυθμιστικές, εξισοροπιστικές μεταβλητές.

Πρόσφατα η έρευνα έχει στρέψει την προσοχή της στις διαφορές και στις αντιδράσεις των ατόμων απέναντι στην πολυμορφία της ομάδας, μέσω της διερεύνησης των επιπτώσεων των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ατόμων αυτών. Για παράδειγμα στην έρευνα του Hobman (2008), διαπιστώθηκε πως οι ομάδες των οποίων τα μέλη είναι ανοικτά σε νέες εμπειρίες έχουν υψηλότερη ομαδική απόδοση όταν οι διαφορές μεταξύ τους είναι εμφανείς. Από την άλλη μεριά όταν η ταυτότητα της ομάδας ήταν συντηρητική τότε τα αποτελέσματα ήταν τα εντελώς αντίθετα. Η έρευνα αυτή παραμένει μοναδική μέχρι σήμερα που δείχνει πως η σύνθεση της προσωπικότητας της ομάδας σαν σύνολο επηρεάζει τη σχέση μεταξύ πολυμορφίας και απόδοσης.

Οι Ely και Thomas (2001) πρότειναν τρεις λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν την πολιτισμική πολυμορφία. Πρώτον, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να υιοθετήσουν την πολιτισμική πολυμορφία για λόγους ηθικής, διορθώνοντας έτσι τις ιστορικές διακρίσεις και δεύτερο, για να αποκτήσουν πρόσβαση σε αγορές που αναφέρονται σε συγκεκριμένους πολιτισμούς και αντίστοιχα έθνη. Τρίτο, για να αξιοποιήσουν την πολιτισμική πολυμορφία ως πηγή γνώσης. Προσπαθώντας οι ερευνητές να κατανοήσουν πότε η πολυμορφία ενισχύει ή δυσχεραίνει τη λειτουργικότητα των ομάδων,

κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαπολιτισμική μάθηση αποτελεί μια ανώτερη μορφή διοίκησης της πολιτισμικής πολυμορφίας στις επιχειρήσεις.

8.6 Ο Σύγχρονος Μάνατζερ και οι Προκλήσεις του Σήμερα

Στις σύγχρονες ανταγωνιστικές και οικονομικές προκλήσεις, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα αποτελούν προτεραιότητες για τους μάνατζερ μιας επιχείρησης. Κατά τον καθηγητή Gary Dessler, η παγκοσμιοποίηση και οι οικονομικές ανακατατάξεις έχουν φέρει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις. Οι επιχειρήσεις στηρίζονται στις ικανότητες των μάνατζερ τους και αναμένουν από αυτούς να καθίστανται ικανοί ηγέτες ώστε να αντιμετωπίζουν και να ανταποκρίνονται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης του σήμερα. (Gary Dessler, 2012).

Οι σύγχρονοι μάνατζερ πρέπει και οφείλουν να δρουν στρατηγικά για το όφελος της επιχείρησης. Τα ανώτερα στελέχη αναμένουν από αυτούς να ενεργούν ως σύμβουλοι της επιχείρησης και να προβαίνουν σε αναγκαίες αλλαγές οι οποίες όχι μόνο θα αναπτύσσουν αλλά και θα αξιοποιούν τη συνεισφορά των εργαζόμενων με σκοπό την επιτυχία της.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Kevin Wooten, ένα επίσης σημαντικό θέμα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ είναι η διαχείριση της ηθικής. Μελέτη έχει δείξει ότι ανάμεσα στα δέκα πιο σοβαρά θέματα ηθικής, δηλαδή η εργασιακή ασφάλεια προσωπικών δεδομένων, η κλοπή, οι θετικές δράσεις και η συγκρίσιμη εργασία, έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο ηγεσίας ενός ηγέτη και τον τρόπο διαχείρισης των εργαζόμενων του. (Kevin Wooten, 2001)

Είναι γεγονός ότι η διοίκηση των εργαζόμενων είναι ένα θέμα με μεγάλη πολυπλοκότητα. Αυτό πηγάζει κυρίως από το γεγονός των μεγάλων διαφορών που υπάρχουν σε πολιτικό, κοινωνικό και νομικό επίπεδο, καθώς επίσης και των πολιτισμικών διαφορών που υπάρχουν από χώρα σε χώρα.

Επομένως, λόγω αυτών των διαφορών και της διαφορετικής νοοτροπίας κάθε χώρας, οι μάνατζερς πρέπει να βρουν τρόπους ώστε η κάθε επιχείρηση να μπορεί να λειτουργεί μέσα σε αυτή τη διαφορετικότητα. Για παράδειγμα, σύμφωνα με μελέτη του καθηγητή Garry Dessler, ένα δίλημμα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, είναι αν θα στελεχώσουν ένα παράρτημα της επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα, με ντόπιους μάνατζερς ή μάνατζερς από τη χώρα που προέρχεται η επιχείρηση. Από τη μια, οι ντόπιοι γνωρίζουν την κουλτούρα των ομοεθνών τους αλλά δεν γνωρίζουν την κουλτούρα, τον τρόπο λειτουργίας και σκέψης της μητρικής εταιρείας και από την άλλη, οι μάνατζερς προερχόμενοι από τη χώρα προέλευσης της μητρικής εταιρείας δεν γνωρίζουν τίποτα για την κουλτούρα των εργαζόμενων που καλούνται να διοικήσουν (Garry Dessler 2012).

Χαρακτηριστικό είναι και το δημοσίευμα της Martha Face, που περιγράφει ότι «η πολιτισμική διαφορετικότητα δεν έχει να κάνει μόνο με εκπαιζόμενους ή διευθυντικά στελέχη που ταξιδεύουν συχνά. Ολοένα και περισσότερο, οι εργαζόμενοι που είναι κολλημένοι στα γραφεία τους χρειάζονται να συνεργάζονται, συχνά ψηφιακά, με ανθρώπους πέρα από τα σύνορα, οι οποίοι δεν εργάζονται με τον τρόπο που συνηθίζουν οι Αμερικανοί» (Martha Face 2007)

Σύμφωνα με τον Gary, διαπιστώνεται ότι, οι διαφορές που υπάρχουν από χώρα σε χώρα, ακόμα και στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα πρέπει να μελετηθούν και να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους μάνατζερς μιας επιχείρησης. Παραδείγματα αυτών των διαφορών είναι, η υποχρεωτική άδεια ανάπαυσης που δικαιούνται οι εργαζόμενοι που κυμαίνονται από μηδέν εβδομάδες στη Μεγάλη Βρετανία, μέχρι και πέντε εβδομάδες κάθε χρόνο στο Λουξεμβούργο. Επίσης, στη Δανία βάση

νομοθεσίας οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, ενώ στην Ιταλία δεν δικαιούνται να έχουν οποιαδήποτε συμμετοχή. (Garry Dessler 2012).

Ως αποτέλεσμα, φαίνεται ότι οι λειτουργίες που χειρίζεται ένας μάνατζερ/ή και ηγέτης καθίστανται πολύπλοκες, κυρίως στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Οι λειτουργίες και οι προτεραιότητες αυτές χρήζουν ιδιαίτερης μελέτης και προσοχής ούτως ώστε να είναι εφικτό να διατηρείται η ηρεμία εντός της επιχείρησης για να μπορέσει αυτή να υλοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους με επιτυχία.

Άλλωστε, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι διαφορές που υπάρχουν εντός των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και στους όρους με τους οποίους ένας ηγέτης διευθύνει μια επιχείρηση, οριοθετούν τη σχέση ανάμεσα στη διαχείριση των ικανοτήτων των εργαζόμενων και στη σωστή αξιοποίηση της συνεισφοράς τους με το ευρύτερο περιβάλλον άσκησης τους. Ωστόσο σημαντικός κοινός παρονομαστής για τη σωστή διαχείριση των εργαζόμενων από τους μάνατζερ, με κοινό στόχο την επιτυχία της επιχείρησης, είναι η τήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων και της ηθικής στο εργασιακό τους περιβάλλον.

8.7 Σύγχρονες Απαιτήσεις και Προκλήσεις των Ηγετών

Όπως προκύπτει από τις επεξηγήσεις που έγιναν στα προηγούμενα κεφάλαια, διαπιστώνεται πως οι ηγέτες του σήμερα, στον πλέον παγκοσμιοποιημένο – πολυτάραχο κόσμο με τις αλληλένδετες οικονομίες, ενδέχεται να έχουν πάρα πολλές και ποικίλες αρμοδιότητες και ευθύνες. Οι απαιτήσεις που προκύπτουν από τα σύγχρονα επιχειρηματικά δεδομένα, οι προκλήσεις από το οικονομικό περιβάλλον αλλά και οι προκλήσεις απέναντι στον έντονο ανταγωνισμό είναι πάρα πολλές.

Μια σωστή και αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί από τον ηγέτη πολλές ικανότητες, δεξιότητες και χαρακτηριστικά. Ο ηγέτης αρχικά πρέπει να είναι προσανατολισμένος στο μέλλον, και να έχει προσωπική αντίληψη για τους στόχους που θέτει, οι οποίοι εκφράζουν κοινά οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Ο ικανός ηγέτης πρέπει να κατανοεί και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και στις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον. Οφείλει δηλαδή, να τις παρακολουθεί, να ενημερώνεται και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απαιτήσεις που προκύπτουν, ούτως ώστε να μπορεί να δράσει σωστά στη λήψη αποφάσεων και να ανακαλύπτει νέες καινοτομικές λύσεις. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης λοιπόν, οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση του καινούργιου, του διαφορετικού και να μην λαμβάνει τίποτα ως δεδομένο.

Σαν αποτέλεσμα, η ύπαρξη και η υλοποίηση έξυπνων, ορθών και αποτελεσματικών στρατηγικών, οι οποίες προέρχονται από την αποτελεσματική ηγεσία, είναι κατά κύριο λόγο η σημαντικότερη προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης. Ο ηγέτης οφείλει να κινητοποιεί τους εργαζόμενους του και να τους παρακινεί, γύρω από έναν κοινό όραμα. Επιπλέον με το να τους μεταδίδει την ιδεολογία της ομαδικότητας, δημιουργεί ταυτόχρονα τη δύναμη συνεργασίας και ώθησης προς την επιτυχία.

Με ενθουσιασμό και έμπνευση, ο χαρισματικός ηγέτης στοχεύει επίσης στη δημιουργία συναισθηματικών σχέσεων με τους συνεργάτες του αλλά και τους υφιστάμενους του και καταφέρνει να κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση και τη προσδοκία για υψηλότερες επιδόσεις. Από την άλλη, δεν παύει να ενδιαφέρεται να αναδειξεί και άλλους ηγέτες, εμπνέοντας έτσι την ομάδα, με προσδοκίες και αξίες προς την επιτυχία. Ο ικανός ηγέτης επενδύει αρκετό χρόνο ώστε να σχεδιάζει και να υλοποιεί μεθόδους, τεχνικές και διάφορα εργαλεία για να μπορεί να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις απαιτήσεις που προκύπτουν.

Ωστόσο, ο ηγέτης καθημερινά πρέπει να ενεργεί με τρόπο ώστε να βοηθάει και ο ίδιος στην υλοποίηση των διάφορων εργασιών στοχεύοντας ταυτόχρονα στην ανάπτυξη ενός ομαδικού κλίματος και στη συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες ομάδες συνεργατών του. Δηλαδή, ο αποτελεσματικός ηγέτης του σήμερα, όχι μόνο προσπαθεί να διευρύνει τον κύκλο των συνεργατών του αλλά έχει και την ικανότητα να εστιάζει σε αυτούς και να παρακολουθεί την προσφερόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχεται από τα άτομα της επιχείρησης, βελτιώνοντας έτσι την κατάσταση όπου χρειάζεται για ένα καλύτερο αποτέλεσμα.

Καταλήγοντας, ο ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης, αρχικά πρέπει να στοχεύει στην προσωπική του ανάπτυξη και ανέλιξη καθώς και στην επαγγελματική του επιτυχία. Χρειάζεται να προκαλεί και να αμφισβητεί το κατεστημένο, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να καινοτομεί και να έχει όραμα. Σημαντικότερο είναι να θέτει δύσκολους αλλά κατορθωτούς στόχους, να εστιάζει σε αυτούς, να έχει επιμονή για τη διεκπεραίωση τους και να είναι ικανός να καθοδηγεί και να παρακινεί την ομάδα του προς αυτούς.

Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί έναν ικανό ηγέτη ο οποίος αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις, αναγνωρίζει τους στόχους και καταβάλλει πειθαρχημένη προσπάθεια για το κοινό όραμα. Ο ηγέτης κατέχει την ικανότητα να προσαρμόζει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας το οποίο ασκεί στους υφιστάμενους του και συνεργάτες του με τους οποίους θα υλοποιήσει κάποιο έργο. Με το κατάλληλο και σωστό πρότυπο ηγεσίας, ένας ηγέτης μπορεί να παρακινήσει, να καθοδηγήσει αλλά και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων και συνεργατών του ώστε να εργαστούν ομαδικά και με πάθος προς το κοινό όραμα της επιχείρησης έχοντας ως στόχο την επιτυχία.

Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό και καταγράφοντας τα κυριότερα ευρήματα, προβήκαμε σε μια ανασκόπηση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Με τον όρο οικονομική κρίση, περιγράφεται το φαινόμενο κατά το οποίο η οικονομία μιας χώρας παρουσιάζει διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, δηλαδή ότι αφορά τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας της.

Διαπιστώσαμε και διακρίναμε τις συνέπειες σε όλο τον κόσμο που μέρα με τη μέρα υπάρχει επιδείνωση. Χώρες να βρίσκονται στα πρόθυρα της χρεοκοπίας και να χρειάζονται τη στήριξη τρίτων για να επιβιώσουν, οι τράπεζες να έχουν σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας, να υπάρχει ραγδαία αύξηση της ανεργίας και να μην υπάρχει εμπιστοσύνη στις αγορές και συναλλαγές.

Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η κρίση εξαπλώθηκε με σφοδρότητα στην οικονομία, με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης και παραγωγής. Η ξέφρενη αναζήτηση μιας λύσης, ως αντίδραση των χωρών, αφορούσε την άμεση λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης που εξελίχτηκε σε παγκόσμια μάστιγα. Τα μέτρα αυτά, αν και διέφεραν από χώρα σε χώρα, ωστόσο είχαν έναν κοινό στόχο, τη βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων με σκοπό την αναθέρμανση της οικονομίας, την αναδιάρθρωση των τραπεζών και την επαναφορά της απασχόλησης.

Η οικονομική κρίση βρήκε τις περισσότερες μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις απροετοίμαστες. Οι επιπτώσεις αυτές επιδεινώθηκαν κατά πολύ περισσότερο μετά την κάθοδο της Τρόικας την υπογραφή του μνημονίου το κούρεμα, το πάγωμα των καταθέσεων την αβεβαιότητα και τα περιοριστικά μέτρα που στραγγάλισαν τις επιχειρήσεις και την οικονομία.

Αμφιβολίες προκαλεί επίσης και το γεγονός ότι κανείς δεν μπορεί να ξέρει ούτε το εύρος ούτε το χρονικό βάθος της ύφεσης. Ως εκ τούτου ο προγραμματισμός καθίσταται ακόμα πιο δύσκολος. Αντιμέτωπες με τις παρενέργειες της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης βρέθηκαν από την πρώτη στιγμή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, πολλές εκ των οποίων αναγκάστηκαν να αναθεωρήσουν τα επενδυτικά τους σχέδια, να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα ή στην καλύτερη των περιπτώσεων να τηρήσουν στάση αναμονής περιμένοντας φως στο τούνελ της κρίσης.

Ανεξάρτητα από την τροπή που θα πάρουν τα πράγματα και πόσο θα διαρκέσουν ώστε να επανέλθουν και πάλι στην ομαλότητα, είναι σίγουρο ότι θα βρεθούν εκείνοι που θα καταφέρουν να αναχαιτίσουν και να αντιμετωπίσουν την υπάρχουσα οικονομική κρίση. Θα αναδειχθούν νέοι ηγέτες, χαρισματικοί και ικανοί με χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες που θα τους διακρίνουν, αλλά προπαντός ικανοί να τους εμπιστευτεί η ανθρωπότητα .

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα

9 Η Αποτελεσματικότητα του Ικανού Ηγέτη

Η ικανότητα του ηγέτη να ενθαρρύνει και να παρακινεί τους υπαλλήλους της επιχείρησης, έχει καθοριστική σημασία για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Θα πρέπει λοιπόν, σαν ανώτερα στελέχη, να γνωρίζουν τις μεθόδους και τους τρόπους με τους οποίους πρέπει να παρακινούν και να ενθαρρύνουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να πετυχαίνουν τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Οι μάντζερ πρέπει να αναγνωρίζουν πως οι υπάλληλοι τους, αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη του κοινού οράματος και ότι μέσω της καλής διαχείρισης τους, οδηγούνται στο επιθυμητό επιχειρηματικό αποτέλεσμα.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι τα άτομα προτιμούν και θέλουν να ανήκουν σε μια ομάδα, έχοντας κοινό σκοπό που θα έχει διαρκή αντίκτυπο. Έχουν την ανάγκη να συμμετέχουν και να βλέπουν αυτό που κάνουν ότι συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του γενικού στόχου του οργανισμού τους. Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να δίνει αξία στις προσπάθειες των ανθρώπων του και με τη δυνατότητα που τους παρέχει για συμμετοχή στη διαδικασία θέσπισης στόχων, τα άτομα παρακινούνται και αισθάνονται ότι είναι απαραίτητα. Πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ικανότητα του ηγέτη, μέσα από την προσωπικότητα του, να κάνει του υπαλλήλους να αισθάνονται ότι αυτοί κάνουν τη διαφορά για τον οργανισμό. Έτσι αφοσιώνονται στα καθήκοντα τους και τα υποστηρίζουν, ενώ παράλληλα όταν οι στόχοι πραγματοποιούνται επέρχεται η ικανοποίηση, ενδυναμώνεται το ομαδικό πνεύμα και ενισχύεται το ηθικό. Με αυτό τον τρόπο η προσωπικότητα του αποτελεσματικού ηγέτη επιδρά θετικά κάνοντας δυνατή και ευκολότερη τη θέσπιση και επίτευξη καινούργιων στόχων.

Από τις προαναφερόμενες θεωρίες παρακίνησης, διαπιστώνεται η πολυπλοκότητα της παρακίνησης καθώς και η δυσκολία να μετρηθεί ή να οριστεί. Μπορεί να μην υπάρχει μια θεωρία, η οποία να μπορεί να ερμηνεύσει απόλυτα την εργασιακή συμπεριφορά, αλλά η κάθε μια από αυτές απομονώνει και ερμηνεύει κάποιες μορφές της παρακίνησης. Ένας συνδυασμός των θεωριών αυτών θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της παρακίνησης.

Η κλίμακα ανταμοιβών αποτελεί μια βασική πτυχή του ψυχολογικού κλίματος στο χώρο εργασίας και ήταν στο επίκεντρο προηγούμενων ερευνών όπως των Bartol & Srivastava το 2002 και Roch & McNail το 2007, που ασχολήθηκαν με το πως η αντιλαμβανόμενη αμειβόμενη εργασία μπορεί να προβλέψει τα οργανωτικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους καθηγητές διοίκησης επιχειρήσεων Halil Nadiri και Cem Tanova, η ανταμοιβή στο χώρο εργασίας γίνεται κατανοητή όταν είναι προβλέψιμη, όπως δηλαδή ο μισθός και τα ωφελήματα, ή όταν είναι λιγότερο προβλέψιμη όπως οι προαγωγές, τα μπόνους και τα άριστα αποτελέσματα αξιολόγησης. (Nadiri και Tanova, 2010)

Είναι απαραίτητο λοιπόν να γίνεται κατανοητό ότι τα κίνητρα που αποτελούν ένα δυναμικό σύστημα πρέπει να εξελίσσονται παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Ένα σύστημα κινήτρων δεν μπορεί να εφαρμόζεται συνέχεια και να είναι πάντα αποτελεσματικό. Αν άλλοτε φάνταζε μια υπερβολή, στις μέρες μας ένα καλό σύστημα κινήτρων είναι απαραίτητο για την ορθή και πετυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Παρόλο που η εφαρμογή ενός σωστού συστήματος κινήτρων στον εργασιακό χώρο δεν είναι διαδεδομένη, η ανάγκη ύπαρξης του και η αποτελεσματικότητά του μέσα από μελέτες και έρευνες φαίνεται να είναι συνειδητά αναγνωρισμένη και από τους εργαζόμενους αλλά και από τα διοικητικά

στελέχη ενός οργανισμού. Αν και το κόστος δημιουργίας ενός οργανωμένου συστήματος παρακίνησης ενδέχεται να κοστίζει στην εταιρεία, τα οφέλη που θα αποκομίσει μέσω αυτού θα είναι πολύ περισσότερα. Επομένως, κάθε επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία και την επιτυχία της διαχείρισης ενός κοινού οράματος, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα και ανταμοιβές για τη σωστή εφαρμογή της παρακίνησης έτσι ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα των εργαζόμενων και η θετική τους επίδραση.

Επιπρόσθετα, η καταλυτική παρουσία του αποτελεσματικού ηγέτη στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον αποκτά περισσότερη αίγλη αφενός, από την επιτυχή πορεία του οργανισμού, και αφετέρου, για την συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ο αποτελεσματικός ηγέτης λοιπόν, καλείται να αξιοποιήσει τόσο την προσωπικότητα του, όσο και τις δεξιότητες του σε μια προσπάθεια να συμβάλει στην εταιρική επιτυχία, εφαρμόζοντας σύγχρονες διοικητικές μεθόδους και τακτικές πέραν των παραδοσιακών προσεγγίσεων.

Άρα ο αποτελεσματικός ηγέτης, πρέπει να ξεφεύγει από τα στενά όρια του οργανισμού και να προβάλλει την εικόνα του στον ευρύτερο επιχειρηματικό κόσμο. Η κρίση σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο αναδεικνύει και απαιτεί από τα ηγετικά στελέχη να προβάλουν όσο ποτέ άλλοτε, προς τους κοινωνικούς εταίρους, τη φερεγγυότητα της άμεμπτης, ολοκληρωμένης και σταθερής προσωπικότητας τους. Θα μπορούσαν έτσι να μετατραπούν σε ασφαλιστική δικλίδα της ποιότητας και της εμπιστοσύνης που έχει η επιχείρηση στην αγορά, πετυχαίνοντας έτσι την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης στην αγορά και την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων. Για το λόγο αυτό η θέσπιση προτεραιοτήτων στο χώρο εργασίας σε συνδυασμό με την επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη θα μπορούσε να διασφαλίσει μέσω ενός ορθολογικού προγραμματισμού, την κατάλληλη προετοιμασία και την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει ένα ηγετικό στέλεχος τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (Eikenberry, 2007).

Κατανοώντας λοιπόν τις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα ο χαρισματικός ηγέτης στο επιχειρηματικό πεδίο διαφαίνεται διορατικός, έχοντας συνάμα την ευθύνη να αφιερώνει χρόνο και δυνάμεις για το απρόβλεπτο. Παρά την ενασχόληση του με πολλά θέματα κάθε φορά, η αποτελεσματικότητα του διαφαίνεται μέσα από την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις ανάγκες του οργανισμού του, να καταγράφει όλες τις εργασίες του με σειρά προτεραιότητας και μέσα σε πνεύμα ομαδικότητας, θα είναι πρόθυμος να μοιραστεί τις γνώσεις, την εμπειρία και τις δεξιότητες του στο χώρο εργασίας (Zaleznik, 2012).

Επίσης, ο διαρκής ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και η ανάγκη επίτευξης και αύξησης κερδών, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός σύγχρονου οργανισμού με καθοδηγητή, ένα πολυσύνθετο άτομο, το οποίο θα είναι ικανό να ανταπεξέλθει στις τεχνικές, κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα. Έτσι η προσωπικότητα του ατόμου αυτού θα πρέπει να εστιάζει στην ανακάλυψη των κρυφών δυνάμεων των επιχειρήσεων τους. Χαρακτηριστικό της αποτελεσματικότητας του ηγέτη στο σημείο αυτό είναι το γεγονός ότι οι δυνάμεις αυτές είναι και εσωτερικές και εξωτερικές. Από την μία, η προσωπικότητα του ηγέτη σχετίζεται με την παρακίνηση των εργαζομένων για να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, εγείρεται το θέμα της αναγνώρισης των κρυφών δυνάμεων της επιχείρησης, η εφευρετικότητα και η συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός στο σύνολο του θα ευρίσκεται σε εγρήγορση και θα είναι έτοιμος να ανταποκριθεί σε κάθε πρόκληση και έτσι να αναπτυχθεί (Itsham & Wackrill, 2007).

Από τις προαναφερόμενες θεωρίες, διαφαίνεται ότι η επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη στις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21ου αιώνα, εγείρει και την ευθύνη αλλά και την προοπτική της δεύτερης ευκαιρίας. Μια δεύτερη ευκαιρία που θα αφορά μια πιθανή αποτυχία του σε κάποια απόφαση, αλλά και τη δύναμη του να σταθεί και να επανέλθει δυναμικά. Αυτό

χαρακτηρίζει τις δυνατές προσωπικότητες που παίρνουν δύναμη από τις αποτυχίες και πεισματικά προσανατολίζονται στους στόχους τους (Zaleznik, 2012).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης συνδυάζει στοιχεία που έχουν αποτελεσματική επίδραση σε οργανισμούς όλων των μεγεθών, κουλτούρας, δραστηριότητας και στόχων προς επίτευξη. Δεν μπορεί να υπάρξει πουθενά η επίδραση της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη αν δεν δίνεται έμφαση στους παράγοντες επιρροής, ανθρώπων, αλλαγών και στόχων. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει απαραίτητα να ξεφεύγει από τα πλαίσια του στεγνού διευθυντή και να καθοδηγεί τον οργανισμό με συνέπεια, δικαιοσύνη και ομαδικό πνεύμα (Itsham & Wackrill, 2007).

Επιπρόσθετα, οι προαναφερόμενες θεωρίες αποδεικνύουν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης δεν γεννιέται απλά. Το άτομο αφού έχει τα στοιχεία της προσωπικότητας που του επιτρέπουν να αναλάβει χρέη ηγεσίας, αναπτύσσει σταδιακά όλες τις δεξιότητες και ικανότητες που θα του επιτρέψουν να ασκεί αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο εργασίας. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ικανότητα του να αντιλαμβάνεται την πολυπλοκότητα και την πολυσυλλεκτικότητα του ρόλου του (Zaleznik, 2012).

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εξισορροπεί το ρεαλισμό και ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν αισθάνεται ότι αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του. Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως να αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία. Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο. Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμησή του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις. Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.

Παράλληλα, αναδεικνύεται ότι ο διαχωρισμός της ηγεσίας ανάλογα με την προσωπικότητα του ατόμου και τα μοντέλα ηγεσίας, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επιχειρησιακή ηγεσία μέσα από τα χρόνια άλλαξε και μετεξελίχθηκε. Ωστόσο, ένα χρήσιμο συμπέρασμα αφορά την άσκηση ηθικής ηγεσίας, ειδικά στα δρώμενα του 21^{ου} αιώνα και την κοινωνικό-οικονομική κρίση. Η ηθική ηγεσία είναι βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας αλλά και της διακριτικότητας του ατόμου κατά την άσκηση ηγεσίας (Eikenberry, 2007).

9.1 Νέες Τάσεις στην Άσκηση Ηγεσίας εν Μέσω Οικονομικής Κρίσης

Στη θεωρία και στην πρακτική άσκηση της ηγεσίας συνήθως υπάρχουν κάποιες επικρατούσες τάσεις της εποχής. Οι τάσεις αυτές γίνονται όλο και περισσότερο συνεκτικές και δημιουργούν έτσι μια βαρύτητα ώστε να εφαρμόζονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όταν οι τάσεις αυτές αρχίζουν να εφαρμόζονται, πριν να έχουν καν αποτελέσματα, περιέχονται σε ένα είδος «μόδας» με αποτέλεσμα αυτό το νέο στυλ να εξαπλώνεται στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Φυσικά, υπενθυμίζεται πως το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει τεράστιο ρόλο στη διαμόρφωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Μετά την παρούσα κρίση, η ηγεσία και οι μέχρι τότε γνωστές πρακτικές της, άρχισαν να απαξιώνονται. Οι ηγέτες πλέον αναζητούν αλλαγές στον τρόπο σκέψης, οργάνωσης, άσκησης της ηγεσίας, με τρόπους που σήμερα μπορεί να φαίνονται πολύ διαφορετικοί και να ξαφνιάζουν. Προφανώς έχουν αντιληφθεί πως οι παλαιότερες τάσεις άσκησης ηγεσίας και τα καθιερωμένα ηγετικά στυλ, ευθύνονται σε πολύ

μεγάλο βαθμό για την οικονομική κατάσταση που επικρατεί σήμερα και δεν μπορεί αυτό να περάσει απαρατήρητο.

Οι νέες τάσεις για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, θα καθοδηγηθούν από τον φόβο της διοίκησης και της οποιασδήποτε πιθανής έκθεσης των ηγετών στους κινδύνους που βρέθηκε εκτεθειμένη η επιχείρηση. Η αλλαγή θα πρέπει να ξεκινήσει από τις συμπεριφορές των ιδίων, διοίκησης και ηγετών και θα ακολουθήσουν αναθεωρήσεις των επίσημων δομών διαχείρισης της επιχείρησης. Πρέπει με διορατικότητα να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν μια νέα ηθική βάση η οποία να γίνει το προσωπικό «είναι» του καθενός από τους υπαλλήλους.

Η εποπτεία από το διοικητικό συμβούλιο, τους μετόχους και τους επενδυτές αλλά και από την ίδια την Κυβέρνηση (π.χ. για τις τράπεζες) πρέπει να είναι πιο συχνή, ουσιώδης, τακτική και αυστηρή. Η βάση νέων αποφάσεων δεν πρέπει να είναι οι εμπειρίες του παρελθόντος, αλλά η επεξεργασία των νέων δεδομένων. Η παρελθοντολογία απλά θα δώσει λάθος απαντήσεις και κακές λύσεις, γιατί θα εκφράσει απόψεις πολύ νωρίς, χωρίς την ουσιαστική μελέτη των νέων δεδομένων.

9.2 Διασφαλίζοντας την Επιβίωση της Επιχείρησης εν Μέσω Οικονομικής Κρίσης

Αδιαμφισβήτητα η τρέχουσα οικονομική κρίση και οι νέες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, προκάλεσαν στις επιχειρήσεις πρωτοφανείς αρνητικές συνέπειες σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων τους. Η μείωση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών, η πίεση για εκπτώσεις στις τιμές, η μεγαλύτερη διάρκεια πίστωσης, τα προβλήματα στις εισπράξεις απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων καθώς και η σχεδόν καθολική άρνηση των τραπεζών για παραχώρηση νέων διευκολύνσεων, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε διαλύσεις, πτωχεύσεις ή σε παραγκωνισμό και υπολειτουργία. Η έλλειψη ρευστότητας καταντά να είναι πλέον γενικό φαινόμενο στον επιχειρηματικό τομέα.

Με αυτά τα δεδομένα, οι επιχειρήσεις πρέπει να πάρουν σημαντικές αποφάσεις και να εφαρμόσουν μεγάλες αλλαγές ώστε να βρουν την ορθή οδό για τη βιωσιμότητα τους.

Θέματα όπως αλλαγές στις διαδικασίες, πολιτικές κ.λπ. ή θέματα για την εξεύρεση λύσεων π.χ. για μείωση των λειτουργικών εξόδων ή μείωσης του προσωπικού ή για συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, πρέπει να συζητηθούν το συντομότερο και να λυθούν με τις καλύτερες, κατά την περίπτωση, αποφάσεις. Η διαχείριση της γνώσης σε καιρούς οικονομικής κρίσης είναι πολύ ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση. Μπορούν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν την ιδέα της διαρκούς δημιουργίας νέας γνώσης, με πολλά πλεονεκτήματα. Εάν υπάρχει συνεχής ανανέωση της γνώσης, η επιχείρηση δεν πέφτει σε αδράνεια αλλά ευθυγραμμίζεται με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους μέσω οικονομικής κρίσης να επιβιώσουν, πρέπει να προβούν και σε επενδύσεις στην τεχνολογία της πληροφορικής. Η καινοτομία στις τεχνολογίες πληροφορικής μπορεί να προσφέρει πολύτιμα εργαλεία για την επιβίωση της επιχείρησης κατά την οικονομική κρίση αλλά και για την καλύτερη προετοιμασία της κατά την ανάκαμψη της οικονομίας. Επιπρόσθετα, ο αυτοματισμός κάποιων διαδικασιών με τη χρήση της πληροφορικής είναι ένας άλλος τρόπος μείωσης του κόστους.

Η σημαντικότερη ίσως παράμετρος για να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να έχει επιτυχία, είναι η ικανότητα της να μπορεί να προσαρμοστεί έγκαιρα στις απαιτούμενες αλλαγές, να μπορεί να καινοτομήσει και να βελτιώνεται συνέχεια. Μια επιχείρηση που δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει με πλήρη επιτυχία. Άρα, σε μια τέτοια περίπτωση, επιβάλλεται άμεση αναθεώρηση υφιστάμενων πολιτικών λειτουργίας της επιχείρησης. Η διοίκηση και οι ηγέτες οφείλουν να βλέπουν και να λαμβάνουν τα μηνύματα των καιρών και να μην στηρίζονται σε επιτυχίες του παρελθόντος. Η άρνηση αποδοχής της αλλαγής ή της άμεσης δράσης και η χρονική μετάθεσή τους παραπέρα, επειδή ίσως ευελπιστούν στην αλλαγή των δεδομένων και μερικές φορές μη

τεκμηριωμένα, είναι αποδεδειγμένα η οδήγηση προς την καταστροφή και μάλιστα χωρίς περιθώρια επιστροφής.

Εάν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ξεκίνησε να δημιουργείται ένα έντονο οικονομικό φαινόμενο (π.χ. χρηματιστήριο, μεγάλες αυξήσεις δανείων, μεγάλες αυξήσεις στις τιμές των ακινήτων, έντονες μεταβολές επιτοκίων κ.λπ.) η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει τη λήψη μέτρων για αντιμετώπιση οποιαδήποτε πιθανή κατάρρευση αυτών των εξάρσεων. Πρέπει να φροντίσει να εξασφαλίσει έγκαιρα περισσότερη ρευστότητα σε περίπτωση που την χρειαστεί, π.χ. μέσω έκδοσης μετοχών. Πρέπει να αλλάξει μερικά ζητήματα στον τρόπο της εσωτερικής διακυβέρνησης της αλλά και στην εξωτερική πολιτική που ακολουθεί.

Καταλήγοντας, πιστεύω πως η οικονομική κρίση έχει λύσεις επιβίωσης. Εάν οι επιχειρήσεις είναι κατάλληλα προετοιμασμένες, προσβλέπουν στο μέλλον και μπορούν να εφαρμόζουν αλλαγές και καινοτομίες προσαρμοσμένες στο περιβάλλον της αγοράς που δραστηριοποιούνται, μπορούν να τα καταφέρουν.

Η ηθική πρέπει να διέπει τους κανόνες του παιχνιδιού, από τη διοίκηση, τους ηγέτες, μέχρι και τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής. Αποτελεί, άλλωστε, ζωτικό στοιχείο μιας ευνομούμενης κοινωνίας.

9.3 Πολιτισμική Πολυμορφία στις Επιχειρήσεις

Η διαχείριση της πολιτισμικής πολυμορφίας στους οργανισμούς απαιτεί καταρχήν την αναγνώριση της ύπαρξης διαφορών ανάμεσα στα άτομα που ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Είναι μάλλον άστοχο οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να ωθούν προς υιοθέτηση της κουλτούρας και των συνηθειών της κυρίαρχης ομάδας εργαζόμενων προς τις διαφορετικές μικρότερες πολιτισμικές ομάδες, καθώς όχι μόνο προχωρούν σε μια διόλου ευκαταφρόνητη δαπάνη, αλλά χάνουν και τον πλούτο των ιδεών. Ειδικά για τους πολυεθνικούς οργανισμούς, είναι απαραίτητο να σχηματίζονται πολυπολιτισμικές ομάδες, οι οποίες ως άτυπα κανάλια επικοινωνίας θα προωθούν την κατανόηση ανάμεσα στις διαφορετικές κουλτούρες.

Φυσικά και η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει να έχει τον κατάλληλο προσανατολισμό και να αποδέχεται την ύπαρξη διαφορετικών πολιτισμικών στοιχείων. Είναι ίσως σημαντικό να έχει κατανόηση των στερεοτύπων που υπάρχουν και να προσπαθεί να εκλογικεύει τις παράλογες γενικεύσεις που στιγματίζουν ορισμένες ομάδες ανθρώπων. Αυτό απαιτεί κάποια διαπροσωπική επικοινωνία της ηγεσίας με τους υπαλλήλους, όπου η ηγεσία θα προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο επικοινωνίας των διαφορετικών ομάδων. Τέλος, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η διαδικασία της ενσωμάτωσης των διαφορετικών ομάδων απαιτεί χρόνο και είναι αργή, καθώς οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στις αλλαγές. Γι' αυτό, η ηγεσία θα πρέπει να έχει σχεδιάσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης της διαφορετικότητας, προβλέποντας τις πιθανές αντιδράσεις.

Με βάση λοιπόν τα πιο πάνω, καταλήγουμε, ότι ο ηγέτης σε μια επιχείρηση και γενικά όπου η ηγεσία απαιτείται να έχει κυρίαρχο ρόλο, θα πρέπει να έχει τον πρώτο ρόλο, να εμπνέει και να καθοδηγεί. Να έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και με τις πράξεις και ενέργειες του, να εμπεδώσει σε όλους το συναίσθημα αυτό και να αποδεικνύει σε κάθε περίπτωση, ότι είναι ικανός να είναι ηγέτης.

Μόνο έτσι θα μπορέσει, όχι να φαίνεται ότι είναι, αλλά να είναι πραγματικός ηγέτης στα μάτια των εργαζομένων. Να απαιτεί, να επιβάλλεται, να καθοδηγεί, να εμπνέει, να επηρεάζει και να ελέγχει αλλά και να ακούει, ώστε να παίρνει εκείνες τις αποφάσεις που πρέπει να οδηγούν στην πρόοδο και στην ανάπτυξη, της επιχείρησης, του οργανισμού, της υπηρεσίας που ηγείται.

9.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί λοιπόν ένα άλλο βασικό κομμάτι του παζλ που λέγεται ηγεσία. Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου το τοπίο του επιχειρηματικού κόσμου έχει ήδη αλλάξει δραστικά αλλά και μεταβάλλεται συνεχώς, ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, κοινωνική επίγνωση, δηλαδή μια ευρεία γκάμα ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, για να είναι ικανός να επιτελέσει το χρέος του: να μπορεί να φέρει αποτελέσματα, να επιτύχει το όραμά που έθεσε, να δρα ως φορέας δημιουργικότητας και επιχειρηματικότητας, να δημιουργεί γόνιμο οργανωσιακό κλίμα με εργαζόμενους ευχαριστημένους και παραγωγικούς, και γενικά να οδηγεί τον οργανισμό στην πολύπλευρη επιτυχία.

Παλαιότερα οι ηγέτες μιας επιχείρησης εστίαζαν την προσοχή στις δεξιότητες, αγνοώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη, ένα σύνολο διακριτικών που έχει απεριόριστη σημασία για το προσωπικό μας πεπρωμένο. Η συναισθηματική σφαίρα είναι ένα πεδίο το οποίο μπορεί να χειριστεί κανείς με μεγαλύτερη ή μικρότερη επιδεξιότητα, και απαιτεί το δικό της μοναδικό σύνολο ικανοτήτων. Το συναισθηματικό ταλέντο είναι μια ικανότητα που καθορίζει πόσο καλά μπορούμε να χειριστούμε οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτουμε, ακόμα και την ακατέργαστη ευφυΐα (raw intellect). Οι ηγέτες που είναι σε θέση να βάλουν σε τάξη και να ελέγξουν τη συναισθηματική τους ζωή, έχουν αυξημένη ικανότητά για σωστά προσανατολισμένη εργασία και καθαρή σκέψη.

9.5 Εταιρική Κουλτούρα

Η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα για μια επιχείρηση, η οποία θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσει τις δραστηριότητες της, μπορεί να αποτελέσει πηγή σημαντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της και κατ' επέκταση στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Παράλληλα, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ως ένας καθοριστικός παράγοντας σε κάθε προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή αποτυχία του εγχειρήματος.

Από την αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο της εταιρικής κουλτούρας καθώς και του τρόπου σχηματισμού και αλλαγής της για την οποία γίνεται αναφορά πιο πάνω, προκύπτει ότι πρόκειται για μία πολυεπίπεδη και πολυσύνθετη έννοια, με ποικίλες διαστάσεις, η οποία καθορίζει πολλαπλές πτυχές της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση, καλείται να επιβιώσει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα απαιτητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια η εταιρική κουλτούρα αποτελεί μία ιδιαίτερα κρίσιμης σημασίας έννοια για μια επιχείρηση, καθώς καθορίζει τη συλλογική της ταυτότητα, την εσωτερική συνοχή, τον τρόπο λειτουργίας της και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της.

Η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην επιβίωση της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Η κουλτούρα αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος της κάθε επιχείρησης, είναι ένα κρίσιμο συστατικό για την καλή απόδοση και αν αξιοποιηθεί σωστά, μπορεί να είναι ο καταλύτης που ωθεί έναν οργανισμό σε μεγαλύτερα ύψη.

Μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά θα πρέπει να καθοδηγείται από τους ηγέτες και τους ανθρώπους της. Η διοίκηση δημιουργεί τα όρια για την κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά οι άνθρωποι είναι που θα διαδραματίσουν το δικό τους ρόλο και ανάλογα με τις ενέργειες και αποφάσεις τους θα εξαρτηθεί αν η κουλτούρα θα ευδοκιμήσει ή θα αποτύχει.

9.6 Μελλοντικές Έρευνες

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο και η τεταμένη οικονομική και κοινωνική κρίση αναδεικνύουν ότι ο ρόλος και η προσωπικότητα του αποτελεσματικού ηγέτη μεταβάλλονται και γίνονται πολυμορφικά. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας μελέτης ανέδειξε σημαντικές μελλοντικές θεματικές έρευνες όπως:

- Η προσωπικότητα και ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαμόρφωση της σχέσης του οργανισμού με τους κοινωνικούς εταίρους
- Η προσωπικότητα και ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη και η εικόνα του οργανισμού στην αγορά
- Η προσωπικότητα και ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στην αντιμετώπιση εξωγενών επιχειρηματικών παραγόντων
- Η προσωπικότητα και ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στην ανάπτυξη του σύγχρονου ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό
- Η επιδίωξη της πολιτισμικής πολυμορφίας στις επιχειρήσεις, εφόσον πρόκειται για θέμα ηθικής, βοηθά στην πρόσβαση σε νέες αγορές και στη διεύρυνση γνώσεων.

Βιβλιογραφία

- Adams, J. Stacey (1963). "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 422-436.
- Albanese, R. (1981). *Managing. Toward Accountability for Performance*, 3rd edn. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 72–78.
- Aldag, Ramon J.; Barr, Steve H.; Brief, Arthur P. (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, Vol 90, 3-5.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, G. Jackson, B. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership*, 311–325.
- Andrew M. Pettigrew (1979). *Administrative Science Quarterly* Vol. 24, No. 4, *Qualitative Methodology*, 570-581.
- Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H. (1993). "Emotional labor in service roles: the influence of identity", *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 1, 88-115.
- Asnawi N. H., Yunus N. H., and N. A. Razak, (2014), "Assessing emotional intelligence factors and commitment towards organizational change", *International Journal of social science and Humanity*, 5-10.
- Avolio BJ, Bass BM, Jung DI (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441-462.
- Bacharach S.B., Bamberger P.A. & Bashdi D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among. White and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 619–644.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963–970.
- Bailey, J., & Axelrod, R. H. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. *Leadership Quarterly*, 12, 113–127.
- Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E.K. (2000). "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 3, 157-161.
- Baron, R.A. and J. Greenberg (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon, 134–175.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Barsade, S.G. (2002). "The ripple effects: emotional contagion and its influence on group behavior", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, 644-675.

- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 64–76.
- Basharat M. R. and N. S. Raja, (2013), “Emotional intelligence and service quality: an empirical study of Pakistani Telecommunication sector”, *Journal of Business and Management*, 92-95.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 28–42.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 95–106.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, NY, 19–27
- Batten, J.D. (1991). *Tough-Minded Leadership*, Amacom, New York, NY, 182–198.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). *Ethical theory and business* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62, 2–5.
- Binning, J., Zaba, A., & Whattam, J. (1986). Explaining the biasing effects of performance cues in terms of cognitive categorization. *Academy of Management Journal*, 29(3), 521-535.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Houston, TX: Gulf Publishing Compan, 326–353.
- Bono, J.E. and Ilies, R. (2006). “Charisma, positive emotions, and mood contagion”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 317-334.
- Bono, J.E. and Judge, T.A. (2004). “Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 5, 901-910.
- Briggs, S.R., Cheek, J.M. and Buss, A.H. (1980). “An analysis of the self-monitoring scale”, *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 38 No. 4, 679-686.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 158–173.
- Buford, B. A. (2001). Management effectiveness, personality, leadership, and emotional intelligence: A study of the validity evidence of the Emotional Quotient Inventory.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, 63–87.
- Caldwell, D. F., & Burger, J. M. (1998). Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology*, 51, 119–136.
- Camilleri, Emanuel (2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation. *Personnel Review* 36(3), 356-377
- Campbell J. P. & Pritchard R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York Wiley, 73–85.
- Cantor, N., & Mischel, W. (1977). Traits as prototypes: Effects on recognition memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38- 48.
- Caprana, G. V., & Cervone, C. (2000). *Personality: Determinants, dynamics, and potentials*. New York: Cambridge University Press.

- Carless, S.A. (1998). "Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives", *Sex Roles*, Vol. 39 Nos 11/12, 887-902.
- Carlson, D. S., & Perrewew, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829–838.
- Carroll, S. J., & Gillen, f). J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12, 38-51.
- Certo, S. T., & Certo, S. C. (2005). Spotlight on entrepreneurship. *Business Horizons*, 48, 271–274.
- Chapin, F.S. (1942). "Preliminary standardization of a social insight scale", *American Sociological Review*, Vol. 7, 214-225.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2005). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 956–974.
- Chemers, M.M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 66–86.
- Cherulnik, P.D., Donley, K.A., Wiewel, T.S.R. and Miller, S.R. (2001). "Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 31, 2149-2159.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 145–179.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 263–296.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11(1), 65–86.
- Cote, S. (2005). "A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain", *Academy of Management Review*, Vol. 30, 509-530.
- Cox, C. J., & Cooper, C. L. (1988). *Highflyers: An anatomy of managerial success*. New York: Blackwell.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organisations, Theory and Practice*, Barret-Kehler, San Francisco, CA.
- Daft L. Richard, (2009). *Οργανωσιακή Θεωρία και σχεδιασμός*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Davis, M.H. (1983). "Measuring individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44, 113-226.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.) (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 205–237.
- Day, D.V., Schleicher, D., Unckless, A.L. and Hiller, N.J. (2002). "Self-monitoring personality at work: a meta-analytic investigation of construct validity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, 390-401.
- Deci & Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, 22–28.
- Denison D. R., (1984), *Bringing corporate culture to the bottom line*, 5-22.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.

- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press, 62–71.
- Dryden (1952). Jacques E. *The Changing Culture of a Factory*. New York, 38–42.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80, 500–509.
- Eaton, L.G., Funder, D.C. and Riggio, R.E. (2006). "Skill in social role-playing: the essence of savoir-faire", Submitted for publication, 28–36.
- Eikenberry Kevin (2007). *Remarkable Leadership*. John Wiley & Sons, Inc, 54–68.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, 229–273.
- Epitropaki, O., and Martin, R. (2005). 'The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification,' *The Leadership Quarterly*, 16, 569–589.
- Erikson, E.H. (1950). *Childhood and Society*. New York: Norton.
- Erven, B. and Milligan, R. (2000). *Making Employee Motivation a Partnership*, *Employee Management for Production Agriculture*
- Fiedler, F. E. (1995). Reflections by an accidental theorist. *Leadership Quarterly*, 6(4), 453–461.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 173–190.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.
- Fredrickson, B.L. and Joiner, T. (2002). "Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well being", *Psychological Science*, Vol. 13 No. 2, 172-175.
- French, J. R., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, 259–269.
- Friedman, H.S., Riggio, R.E. and Casella, D.F. (1988). "Nonverbal skill, personal charisma, and initial attraction", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 14, 203-211.
- G. W. Allport. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation* (New York: Holt, Rinehart & Winston,), p. 48.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., Walumbwa, F. (2005), ""Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development", *The Leadership Quarterly*, 343-372.
- Gary Dessler (2012). *Human Resource Management*, 13/E, 511-512.

- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership*, 27–46.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Gollwitzer, P.M. (1990). Action phases and mid-sets, *Handbook of Motivation and Cognition Vol.2*, 53-92
- Groves, K.S. (2006). “Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, 566-583.
- Gryn M. (2010), The relationship between the emotional intelligence and job performance of call centre leaders.
- Guilford, J.P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*, McGraw-Hill, New York, NY, 37–41.
- Halverson, S.K. (2004). “Emotional contagion in leader-follower interactions”, unpublished Doctoral Dissertation, Rice University, Houston, TX, 155–163.
- Hansen, F., Smith, M., Hansen, R. (2002). “Rewards and Recognition in Employee Motivation”, *Compensation and Benefits Review*, Sage Publications, 64–82.
- Harrison, D. A., & Sin, H. P. (2005). What is diversity and how should it be measured ? , 191–216.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement (Research Monograph No. 88)*.
- Hepworth, W., and Towler, A. (2004). ‘The Effects of Individual Differences and Charismatic Leadership on Workplace Aggression,’ *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 2, 176–185.
- Hersey, P., Blanchard, K. and Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall International, London, 126–185
- Hicks-Clarke D. & Iles Paul (2000). Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions, 324-345.
- Higgins J. M. (1994). *The management challenge (2nd ed.)*, New York: Macmillan, 127–138.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2008). Perceived dissimilarity and work group involvement. *Group and Organization Management*, 560–587.
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–328.
- House, R.J. and Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 43–66.
- Howell, J.P., Bowen, D.E., Dorfman, P.W., Kerr, S. & Podsakoff, P.M. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 59–70

- Isen, A.M. (2004). "Some Perspectives on positive feelings and emotions: positive affect facilitates thinking and problem solving", in Manstead, A.S.R., Frijda, N. and Fischer, A. (Eds), *Feelings and Emotions: The Amsterdam Symposium*, Cambridge University Press, New York, NY, 263-281.
- Jackson S.E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, 53-76.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- Jehn K.A. & Bezrukova K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 703–729.
- Jones M. R.(ed.) (1995). *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press, 65–73.
- Joshi A. & Roh, H. (2007). Context matters: a multilevel framework for work team diversity research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*.
- Judge, T. A. Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.
- Judge, T. A., & Higgins, C. A. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621–652.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797–807.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Martocchio, J. J, & Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82, 745–755 .
- Kanfer R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology, *Handbook of industrial and organizational Psychology* (2nd edition), Palo Alto Col. : Consulting Psychologists Press, 34–42.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Vol. 7, 1-53.
- Kanungo, R. N., & Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45(12), 1311-1332.
- Kapur, N., Borril, G., Stride, G. (1998). Motivation theories of medical staff in hospitals, 18–35.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003).The two faces of transformational leadership: Dependence and empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Keeton, K., Fenner, D.E., Johnson, J.R., Hayward, R.A. (2007). Motivation theories of medical staff in hospitals, 60–78.

- Kevin Wooten, (2001). «Ethical Dilemmas in Human Resource Management», *Human Resource Management Review*, 8–14
- Kirkman, B., and Rosen, B. (1999). 'Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment,' *Academy of Management Journal*, 24, 1, 58–74.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48–60.
- Klein, K. J., Beng-Chong, L., Saltz, J. L., & Mayer, D. M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47, 952–963.
- Kleiner, A. (2003). "Are you in with the in-crowd?", *Harvard Business Review*, Vol. 81, 86-95.
- Klubnik, Joan P.; Roschelle, Marlene (1996). Klubnik Associates, Huntington Beach, CA 92464; *Tactical Business Solutions*, Los Angeles, 148–162..
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 38–51.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 142–164
- Kouzes, J.M. (1989). "Secret to success", *Executive Excellence*, Vol. 6, 3-6.
- Kreitner R. (1995). *Management* (6th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company, 297–316.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1963). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. New York: Random House, 70–97.
- Kuhl, J. (1992). A theory of self-regulation: Action versus state orientation, selfdiscrimination, and some applications, *Applied Psychology*, 97-121
- Kuhnert KW, Lewis P (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*. 12, 648–657.
- Langton, N. and Robbins, S. P., (2006), *Fundamentals of Organizational Behavior*, 3rd Canadian Edition, Pearson Education Canada.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27–39.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326–336.
- Liden, R., Wayne, S., and Sparrowe, R.T. (2000). 'An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes,' *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 407–416.
- Livestrong. (2011). Who we are. Retrieved October 11, 2011, from <http://www.livestrong.org/Who-We-Are>
- Locke E.A. & Latham G.P. & (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Engelwood Cliffs, New JerseyQ Prentice Hall, 33–47.

- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the *Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514.
- Maehr, M.L. and Braskamp, L.A. (1986). *The Motivation Facto: A theory of personal investment*, Lexington, 122–143.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- Marcovitch, S., Zelazo, P.D., & Schmuckler, M.A. (2002). The effect of the number of A trials on performance on the A-notB task. *Infancy*, 3, 519–529.
- Marmot, M. (2009) How will the financial crisis affect health?, 1314.
- Martha Face, (2007). Show All Employees a Wider World, *HR Magazine*, 15 Martha Face, (2007). Show All Employees a Wider World, *HR Magazine*, 15–16
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality, 9–25.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60, 929–963.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, 3–31.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*, 396–420.
- Mayer, R., and Schoorman, F.D. (1998). ‘Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon’s Model,’ *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15–28.
- McClelland, D.C. (1965), Achievement Motivation can be Development, *Harvard Business Review*, 3-20.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90.
- Meisler G. & E. Vigoda-Gadot, (2010), “Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees”, 72-82.
- Menon, S.T. (2001). ‘Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach,’ *Applied Psychology: An Internacional Review*, 50, 1, 153–180.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, 55–67.
- Miller Jack E., Haren Eich Drammond, John R. Walker, (2007). *Supervision in the hospitality industry*. Canada: John Wiley & Sons ,109-112.
- Milliken F.& Martins L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational group, 402–433.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New. York: Harper & Row, 53–69.

- Mitroff, I.I. (2007). "Lessons on crisis leadership", in Conger, J.A. and Riggio, R.E. (Eds), *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 263-276.
- Montana Patrick, J. and Charnov Bruce H. (2008). Μάνατζμεντ: Κεφάλαιο 13: Υποκίνηση: θεωρία και πράξη, reprinted Αθήνα 2008, 304-313.
- Montana, J.P., Charnov, H.B. (1993). "Μάνατζμεντ", Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 22–34.
- Morris, J. (1968). *The Art of Motivating*, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts, 48–63.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224-247.
- Mumford, M. D., & Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *Leadership Quarterly*, 2, 289–315.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170.
- Murphy, S.E. (2002). "Leader self-regulation: the role of self-efficacy and multiple intelligences", in Riggio, R.E., Murphy, S.E. and Pirozzolo, F.J. (Eds), *Multiple Intelligences and Leadership*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 163-186.
- Nadiri H., C. Tanova, (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction" *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 33-41.
- Nowicki, S. and Duke, M.P. (2001). "Nonverbal receptivity: The Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy Scale (DANVA)", in Hall, J.A. and Bernieri, F.J. (Eds), *Interpersonal Sensitivity: Theory and Measurement*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 183-198.
- Oden (1997), "Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship", Quorum Books, United States of America.
- Osland, J.S., Kolb, D.A. and Rubin, I.M. (1997). *Organizational Behavior: An Experimental Approach*, Prentice-Hall, Boston, MA, 56–83.
- Ostell, A. (1996). "Managing dysfunctional emotions in organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, 525-557.
- Othman A. K., Daud N. M., and R. S. R. Kassim, (2011), "The Moderating Effect of Neuroticism on the Relationship between emotional intelligence and job performance", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 801-813.
- Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov (2002). Μάνατζμεντ - Κλασσική θεωρία Μάνατζμεντ - Δομές οργανισμών - Μάνατζμεντ προσωπικού - Δυναμική ομάδων εργασίας, και πολλά άλλα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Patrick Low Kim Cheng & Robert W. Robertson, (2006). "Not for Bread Alone- Motivation Among Hospital Employees in Singapore", *Public Organization Review*, 6, 155-166.
- Peter G. Northouse (2001). *Leadership: Theory and Practice*, 174–202.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books, 221–231.

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row, 128–164.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59, 603-609.
- Posner, B.Z. (1998). “What it takes to be a good project manager”, in Pinto, J.K. and Trailer, J.W.(Eds), *Leadership Skills for Project Managers*, Project Management Institute, Sylva, NC, 9-16.
- Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1996a). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal*, 203-220. Pratch, L. (1995). Personality correlates of emergent leadership. *Dissertation Abstracts International*, 56.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15(3), 329-354.
- Rapaport, D. (1951). The autonomy of the ego. In M. Gill (Ed.), *The collected papers of David Rapaport*, 57-367.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.)
- Raven, B.H. and Kruglanski, A.W. (1970). “Conflict and power”, in Swingle, P. (Ed.), *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York, NY.
- Reichard, R.J. and Riggio, R.E. (2008). “An interactive process model of emotions and leadership”, in Cooper, C.L. and Ashkanasy, N. (Eds), *Research Companion to Emotions in Organizations*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, 129–157
- Riggio, R.E. (1986), “Assessment of basic social skills”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, 649-660.
- Riggio, R.E. (2006). “Nonverbal skills and abilities”, in Manusov, V. and Patterson, M.L. (Eds), *The SAGE Handbook of Nonverbal Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA, 79-95.
- Riggio, R.E. and Carney, D.C. (2003). *Manual for the Social Skills Inventory*, 2nd ed., Mind Garden, Mountain View, CA, 67–82.
- Riggio, R.E. and Throckmorton, B. (1988). “The relative effects of verbal and nonverbal behavior, appearance, and social skills on evaluations made in hiring interviews”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 18, 189-191.
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: past development, contradictions and new directions. *Research in personnel and Human Resources Management*,131–173.
- Robbins and Judge, 2011 Robbins, P.S. and Judge,A.T (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις.
- Robbins, P.S. and Judge,A.T (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις.

- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 28(6), 789-801.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger, 82–117
- Ryan, M.R. and Deci, L.E. (2000). "Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development And Well-Being", *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sankar, Y. (2003). "Character not charisma is the critical measure of leadership excellence", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, 45.
- Sashkin, M. (1988). "The visionary leader", in Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (Eds), *Charismatic Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 122-160.
- Schein, E., (1992), "Organisational Culture and Leadership", 12-17.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, 37–45.
- Sculley, J. (2011). No bozos. Ever. *Bloomberg Businessweek*, 27.
- Seeman, M. (1960). Social status and leadership. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research, 13–18.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, 17–32
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 57-63.
- Snyder, M. (1974). "The self-monitoring of expressive behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30, 526-537.
- Sosik, J.J., & Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24 (3), 367-390.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Spector, P.E. (1986). 'Perceived Control by Employees: A Meta-analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work,' *Human Relations*, 39, 11, 119–127.
- Spreitzer, G.M. (1995), *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*, *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442–1446.
- Sternberg, R.J. (2002). "Successful intelligence: a new approach to leadership", in Riggio, R.E., Murphy, S.E. and Pirozzolo, F.J. (Eds), *Multiple Intelligences and Leadership*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 9–28.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 16–31.
- Stone, B. (2011). The Return. *Bloomberg Businessweek* , 40.
- Stress, R.M. (2002). The future of work motivation theory, *Academy of management review special research forum*, 63–79.

- Taylor, S.J. (2002). "Effects of a nonverbal skill training program on perceptions of personal charisma", unpublished doctoral dissertation, University of California, Riverside, CA, 82–90.
- Thomas, K.W., and Velthouse, B.A. (1990). 'Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation,' *Academy of Management Review*, 15, 4, 666–681.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220–236.
- Trout, J. (1999). Denny, R. (2002). Barbuto, J. (2001). Ivancevich (1983). Premoli, M. (2003). Δημητριάδης, Ε.Δ., Χατζόγλου, Π., Θερίου, Ν., Μαδυτινός Δ. Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο ως συγκριτικό πλεονέκτημα.
- Uhl-Bien, M. (2003). "Relationship development as a key ingredient for leadership development", in Murphy, S.E. and Riggio, R.E. (Eds), *The Future of Leadership Development*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 129-147.
- Varca P. E. (2004), "Service Skills for workers: Emotional Intelligence and Beyond", 457-467.
- Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*. N.Y.: John Wiley and Sons Inc, 72–113
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 88–102
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373–385.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology*, 767-793.
- Webber S.S. & Donahue L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 141–162.
- Weiss W.H., (2011). "Building morale, motivating and empowering Supervision", 23-26
- Wendy Bloisi, Curtis Cook, Phillip L. Hunsaker (2007). *Management and Organisational Behaviour*, Published by McGraw-Hill Professional, 79–93.
- Whitley, R. (1989). On the nature of managerial tasks and skills: Their distinguishing characteristics and organization. *Journal of Management Studies*, 26(3), 209-224.
- William Ouchi (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. *Business Horizons*, vol. 24, issue 6, 82-83.
- Williams K.Y. & O'Reilly C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 77–140.
- Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path–goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19(4), 857–876.
- Yammarino, F. J. (2000). Leadership skills: Introduction and overview. *Leadership Quarterly*, 11(1), 5–9.
- Yammarino, F.J., Dubinsky, A.J., Comer, L.B. and Jolson, M.A. (1997). "Women and transformational and contingent reward leadership: a multiple-levels-of-analysis perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 205-222.

- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 67–83
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership*, 29–54.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, 101–124.
- Zaleznik Abraham (2012) *Managers and leaders Harvard reviews on point*, 37–42.
- Zaleznik, A. (1990). The leadership gap. *Journal of the Academy of Management*, 9-15.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 259–271.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 309–348.
- Στέλλα Ξυροτύρη-Κουφίδου (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*.
- Χατζηπαντελή Π.Σ., (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα :Μεταίχμιο