



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο ρόλος της προσωπικότητας  
στην άσκηση ηγεσίας

**Διπλωματική Εργασία**

Κωνσταντίνου Άγγελος  
Πτυχιούχος Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πειραιάς 2009

## Ευχαριστίες

Η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία μου, σηματοδοτεί και το κλείσιμο των σπουδών μου στο εν λόγω μεταπτυχιακό πρόγραμμα και κατά συνέπεια στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, στο οποίο υπήρξα φοιτητής επί επτά συναπτά έτη.

Η καθημερινότητα μου έχει στιγματιστεί από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Εδώ θεωρώ ότι ολοκληρώθηκα μέχρι στιγμής ως ενήλικας. Το σύνολο των Καθηγητών μου και η διδασκαλία τους, υπήρξε για εμένα ένας αστείρευτος πνευματικός πλούτος και γι αυτό τους ευχαριστώ όλους θερμά. Αποκομίζοντας τα θετικά στοιχεία τους, θέλω να πιστεύω ότι κι εγώ προσωπικά, εξελίχτηκα σαν φοιτητής αρχικά και έπειτα σαν άνθρωπος.

Ιδιαίτερη σημασία για μένα στην επιστημονική μου κατάρτιση, διαδραμάτισε ο Καθηγητής Σωτήριος Καρβούνης. Ο κ. Καρβούνης, υπήρξε εκτός από ένας εκλεκτός καθηγητής, κι ένας πραγματικός δάσκαλος ο οποίος με τις καθημερινές χρήσιμες συμβουλές του, μου υποδείκνυε τις, σωστές όπως αποδείχτηκε, κατευθυντήριες γραμμές για θέματα που αφορούσαν τις πανεπιστημιακές και τις φοιτητικές μου ανησυχίες..

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του μεταπτυχιακού μου προγράμματος, τον Καθηγητή Εμμανουήλ Κονδύλη ο οποίος για μένα αποτελεί ένα ξεχωριστό κεφάλαιο στα φοιτητικά μου χρόνια. Η εκπληκτική οργανωτικότητα του καθώς και το πάθος του να μεταδώσει το όραμα που έχει και να ωθήσει όλους τους συμβαλλόμενους προς την εκπλήρωση των στόχων, ήταν στοιχεία που με οδήγησαν να τον θεωρώ ανέκαθεν, ένα καθηγητή άξιο θαυμασμού.

Τελευταίους σε σειρά αλλά πρώτους σε σημασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, οι οποίοι είναι δίπλα μου από τις πρώτες εικόνες μου, μέχρι αυτή τη στιγμή που γράφω. Η πολύπλευρη προσφορά τους, είναι αδύνατο να συγκεκριμενοποιηθεί αφού δεν οριοθετείται ούτε με χρονικά αλλά ούτε με άλλα κριτήρια.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδες
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>4</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι – Η έννοια της ηγεσίας</b>	<b>7</b>
Εισαγωγή	8
Ορισμοί Ηγεσίας	8
Θεωρίες Ηγεσίας	17
Μορφές Ηγεσίας	40
Τρόποι άσκησης της ηγεσίας	52
Επτά τύποι ηγετών με βάση τη λογική της δράσης τους	60
Συμπέρασμα	64
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	65
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ – Η προσωπικότητα του ηγέτη</b>	<b>78</b>
Εισαγωγή	79
Η έννοια του χαρακτηριστικού της προσωπικότητας	79
Ηγεσία και προσωπικότητα – Μια μικρή αναδρομή	84
Προσωπικότητα – ηγεσία και γενετικοί παράγοντες	111
Ηγεσία και νοημοσύνη	115
Συμπέρασμα	118
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	119
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ – Μέσα μέτρησης της ηγεσίας</b>	<b>123</b>
Εισαγωγή	124
Ερωτηματολόγια	124
Κλίμακες	131

Συμπέρασμα	136
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	137
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>139</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Σημαντικότεροι όροι:** ηγεσία, ηγέτης, τύποι ηγεσίας, μέσα μέτρησης ηγεσίας και προσωπικότητα.

Η εργασία αυτή πραγματεύεται το ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ηγέτη στην άσκηση του ρόλου του στο χώρο της εργασίας.

Μεγάλο μέρος της εργασίας αυτής καλύπτεται στην εκτενή ανάλυση του θεωρητικού υπάβαθρου της έννοιας της ηγεσίας. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις του θέματος της ηγεσίας έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση πολλών διαφορετικών θεωριών, με κριτήριο: α) το ρόλο των χαρακτηριστικών του ηγέτη, β) τη συμπεριφορά του ηγέτη σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία, και γ) τις κοινωνικές – γνωστικές προσεγγίσεις της ηγεσίας ή, διαφορετικά, πώς ηγέτες βλέπουν τους υφισταμένους τους και πώς οι υφιστάμενοι τους ηγέτες τους. Επίσης, περιγράφονται οι ποικίλες μορφές ηγέτη – ηγεσίας, καθώς και οι τρόποι άσκησης της ηγεσίας.

Μέσα από έρευνες διαφαίνεται η σχέση της προσωπικότητας και της ηγεσίας, καθώς γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί αν ο ηγέτης έχει κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας που αυξάνουν την πιθανότητα να είναι πιο αποτελεσματικός στο ρόλο του. Αναλυτική περιγραφή γίνεται και στα ερωτηματολόγια και τις κλίμακες που μετρούν κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, τα οποία έχει βρεθεί ότι επιδρούν στην άσκηση του έργου του, και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη έτσι όπως αξιολογείται από τον ίδιο και από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Εν κατακλείδι, πρώτον, διαπιστώνεται ότι δεν είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μεταξύ ηγεσίας και άλλων διαδικασιών κοινωνικής επιρροής λόγω του πλήθους των διαστάσεων με τις οποίες προσδιορίζεται η έννοια της ηγεσίας ενώ δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διαφοροποιούν σταθερά και μόνιμα τον ηγέτη από τους υπόλοιπους ανθρώπους με αποτέλεσμα τη δημιουργία ακόμη μεγαλύτερης σύγχυσης. Και δεύτερον, τονίζεται ο περιορισμένος αριθμός μέσων μέτρησης

της ηγεσίας, κάτι το οποίο είναι άξιο απορίας, αν σκεφτεί κανείς τη σημασία του συγκεκριμένου θέματος για το σύγχρονο κόσμο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

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

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

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

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ο όρος ηγεσία (leadership) είναι ένας πολύπλοκος και σύγχρονος όρος. Εμφανίστηκε στην αγγλική γλώσσα στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, ενώ η λέξη ηγέτης (leader) το 1300 μ.Χ. Στις υπόλοιπες γλώσσες ο όρος ηγεσία εμφανίστηκε πολύ πρόσφατα.

Με λιτό τρόπο παρουσιάζεται ως μια επιρροή που ασκείται απο ένα πρόσωπο και την υφίσταται κάποια άλλα πρόσωπα. Αποτέλεσμα αυτής της επιρροής είναι η δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Ως δραστηριότητα κατ' εξοχήν ανθρωποκεντρική απαιτεί συνδυασμό ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων.

## **ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Υπάρχουν πολύ και διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας. Πολλοί ερευνητές που ασχολήθηκαν μ' αυτό το θέμα έδωσαν ορισμούς μερικοί από τους οποίους είναι ασαφείς (Pfeffer, 1977). Σε άλλους, δεν είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μεταξύ ηγεσίας και άλλων διαδικασιών κοινωνικής επιρροής (Bavelas, 1960, Holander και Julian, 1969). Το πλήθος των διαστάσεων με τις οποίες προσδιορίζεται η έννοια της ηγεσίας, καθώς επίσης και το γεγονός ότι πολλές απ' αυτές συμπίπτουν στους διαφορετικούς ορισμούς που έχουν δοθεί, δημιουργούν ακόμη μεγαλύτερη σύγχυση.

Με βάση τις κοινές διαστάσεις των διαφορετικών αυτών ορισμών, μπορούμε να ορίσουμε την ηγεσία με ποικίλους τρόπους, όπως ως:

- a εστίαση σε ομαδικές διαδικασίες
- a υπόθεση προσωπικότητας
- a πρόκληση συμμόρφωσης
- a άσκηση επιρροής
- a ιδιαίτερη συμπεριφορά
- a μορφή πειθούς
- a σχέση εξουσίας και δύναμης
- a μέσο για επίτευξη στόχων

- a αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης
- a διαφοροποιημένο ρόλο
- a πρωτοβουλία δημιουργίας δομών
- a συνδυασμός πολλών στοιχείων

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε αναλυτικά καθένα από τους παραπάνω ορισμούς:

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

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

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

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

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

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

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

## **Η ηγεσία ως άσκηση επιρροής**

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

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

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

## **Η ηγεσία ως μορφή πειθούς**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ο Bellows (1959) όρισε την ηγεσία ως μια κατάσταση που οργανώνεται έτσι ώστε κάποια μέλη της εργασιακής ομάδας, συμπεριλαμβανομένου και του ηγέτη, επιτυγχάνουν κοινούς στόχους με τη μέγιστη δυνατή οικονομία χρημάτων και τον ελάχιστο δυνατό χρόνο και κόπο.

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

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

Σε παρόμοιο ύφος κινούνται και οι απόψεις των Calder και Pfeffer (1977) που υποστήριξαν ότι η ικανότητα ηγεσία είναι κυρίως θέμα άσκησης

επιρροής και αποδίδεται σ' αυτόν που την ασκεί μετά από ένα τετελεσμένο γεγονός. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα κάποιων ενεργειών αποδίδονται πιο εύκολα στον ηγέτη κι έτσι, όταν κάτι πάει στραβά, εκείνος είναι πιθανό να κατηγορηθεί και να απομακρυνθεί από τη θέση του.

Κατά τους Burns (1978), και Bass (1985) ο ικανός ηγέτης μεταμορφώνει τους οπαδούς του, τους διαμορφώνει οράματα σχετικά με τους στόχους που μπορούν να επιτευχθούν και τους ξεκαθαρίζει τους τρόπους που θα τους επιτύχουν.

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

Ορισμένοι θεωρητικοί είδαν την ηγεσία όχι σαν το κίνητρο ή το μέσο καθοδήγησης των ενεργειών μιας ομάδας, αλλά σαν το αποτέλεσμα της. Ο Bogardus (1929) είχε πει ότι η ηγεσία, ως κοινωνική διαδικασία, αποτελεί ένα είδος εσωτερικής ώθησης που οδηγεί έναν αριθμό ατόμων να κυνηγήσουν ένα παλιό στόχο με καινούριο ενθουσιασμό ή ένα νέο στόχο με θάρρος και αισιοδοξία, καθώς διαφορετικοί άνθρωποι κατέχουν και διαφορετικά πόστα.

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

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

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

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

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

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

Οι Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956) υποστήριξαν ότι η ηγεσία είναι ένας ρόλος που βιώνεται μέσα στο πλαίσιο των σχέσεων και καθορίζεται από τις κοινές προσδοκίες ανάμεσα στον ηγέτη και τα άλλα μέλη της ομάδας. Ο ρόλος του ηγέτη ορίζεται με βάση σταθερούς κανόνες οι οποίοι είναι πιο αυστηροί και απαιτούν μεγαλύτερες υποχρεώσεις από τον ηγέτη, από τους κανόνες που διέπουν τα μέλη της ομάδας.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ο Bogardus (1934) όρισε τον ηγέτη ως μια προσωπικότητα σε δράση κάτω από ομαδικές συνθήκες. Θεωρεί ότι πρόκειται για μια κοινωνική διαδικασία που εμπλέκει έναν αριθμό ατόμων σε μια διανοητική επαφή, κατά την οποία ένα άτομο διεκδικεί την κυριαρχία πάνω σε άλλα. Παλαιότερα, είχε περιγράψει την ηγεσία ως τη δημιουργία και την έκφραση εξαιρετικών



μοντέλων συμπεριφοράς στα οποία ανταποκρίνονται τα άλλα μέλη της ομάδας.

Κατά τον Jago (1982), ηγεσία είναι η άσκηση μη εξαναγκαστικής επιρροής με σκοπό το συντονισμό των μελών μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη των στόχων της. Απαρτίζεται από μια σειρά ιδιοτήτων που αποδίδονται σ' αυτούς που ασκούν επιρροή με επιτυχημένο τρόπο. Άλλοι ορισμοί, όπως αυτός του Barrow (1977), συνδυάζουν τη διαπροσωπική άσκηση επιρροής και τις συλλογικές προσπάθειες επίτευξης στόχων με τον ορισμό της ηγεσίας.

Οι Duruy, R. E. & Duruy, T. N. (1959) πρόσθεσαν σ' αυτό το συνδυασμό ορισμών ότι η ηγεσία εμπεριέχει την υπακοή, το σεβασμό και την πιστή συνεργασία των οπαδών του ηγέτη.

Ωστόσο, άλλοι προτιμούν να θεωρούν την ηγεσία ως μια συλλογή από ρόλους που προκύπτουν μέσα από μια διαδικασία αλληλεπίδρασης. Ο συνδυασμός της δύναμης με την προσωπικότητα καθορίζει τον ηγέτη ως έναν ικανό παράγοντα αλλαγής με γνώσεις, δύναμη, νομιμοφροσύνη και ενέργεια. Ένας τέτοιος ηγέτης διαθέτει θάρρος, διακριτικότητα, αξίες και είναι ικανός να χειριστεί περίπλοκες καταστάσεις.

Η αναζήτηση ενός και μόνο πιο κατάλληλου ορισμού της ηγεσίας φαίνεται μάταια καθώς εξαρτάται από μεθολογικές και άλλες ουσιώδεις πλευρές της ηγεσίας ως φαινομένου, για τις οποίες κάποιος ενδιαφέρεται. Για παράδειγμα, κάποιος που κάνει εκτεταμένες παρατηρήσεις, θεωρεί σημαντικό να ορίσει την ηγεσία με κριτήριο τις ενέργειες, τη συμπεριφορά ή τους ρόλους που αναλαμβάνονται. Άλλος θεωρεί σημαντικό να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στην ομαδική διαδικασία, την απόδοση της ομάδας, τις σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται ή την επιρροή που ασκείται μέσα στην ομάδα.

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

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

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

### Θεωρίες Προσώπων και Καταστάσεων

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

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

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

Η πραγματεία του Carlyle (1841) πάνω στους ήρωες ενίσχυσε την αντίληψη ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο προικισμένο με ιδιότητες που αιχμαλωτίζουν τη φαντασία των μαζών. Τα άτομα σε κάθε κοινωνία διαθέτουν διαφορετικό βαθμό ευφυΐας, ενεργητικότητας και ήθους και προς οποιαδήποτε

κατεύθυνση κι αν επηρεάζονται να οδηγηθούν, το σίγουρο είναι ότι καθοδηγούνται από τους λίγους που ανήκουν στην ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα.

### Θεωρίες των χαρακτηριστικών (Trait theories)

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

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

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

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

### Θεωρίες των καταστάσεων (Situational theories)

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

Η συζήτηση σχετικά με το ποιο στοιχείο θεωρείται πιο σημαντικό στη δημιουργία ενός ηγέτη, η προσωπικότητα ή οι συνθήκες, χρονολογείται από πολύ παλιά. Ο Πλούταρχος, στο έργο του «Παράλληλοι βίοι», υποστήριξε ότι για κάθε τύπο ηγέτη που εμφανιζόταν στην Ελλάδα, εμφανιζόταν κι ένας στη Ρώμη κάτω από ανάλογες συνθήκες. Έτσι, ομόλογος του Μεγάλου Αλεξάνδρου θεωρήθηκε ο Καίσαρας.

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

Οι οπαδοί της θεωρίας των καταστάσεων προώθησαν την άποψη ότι η εμφάνιση ενός ηγέτη είναι αποτέλεσμα του χρόνου, του τόπου και των περιστάσεων. Για τον Hegel, ο σημαντικός άνδρας – ηγέτης εκφράζει τις ανάγκες των καιρών. Ό,τι κάνει θεωρείται αυτομάτως σωστό γιατί εκπληρώνει τις τρέχουσες ανάγκες. Οι ενέργειές του στην πραγματικότητα καθοδηγούνται και ελέγχονται από το περιβάλλον.

Για τον Herbert Spencer, οι κοινωνίες εξελίσσονται με ένα ομοίμορφο, βαθμιαίο και προοδευτικό τρόπο. Κανένας σημαντικός άνδρας δεν θα μπορούσε να αλλάξει την πορεία αυτής της ανάπτυξης. Ο αμερικάνικος εμφύλιος πόλεμος προκλήθηκε ως αποτέλεσμα συγκρουόμενων οικονομικών συμφερόντων των Βόρειων και των Νότιων. Για τους Endels, Marx και τους διαδόχους τους, οι οικονομικές ανάγκες διαμόρφωσαν την ιστορία. Γι' αυτούς τους οικονομικούς αιτιοκράτες, ό,τι εμπόδιζε την ανάπτυξη της παραγωγής έπρεπε να ξεπεραστεί. Όσο πιο μεγάλα ήταν τα εμπόδια, τόσο πιο μεγάλη προέκυπτε και η ανάγκη για έναν ικανό ηγέτη.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Ψυχαναλυτικές θεωρίες (Psychoanalytic theories)

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

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

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

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

Ο Kernberg (1979) εστίασε την προσοχή του στη σχιζοειδή, τη μανιακή, την παρανοϊκή και ναρκισσιστική δομή του χαρακτήρα των ηγετών. Ο Kohut (1977) είδε τους χαρισματικούς ηγέτες ως ναρκισσιστές, που

χρησιμοποιούσαν τους οπαδούς τους για να διατηρήσουν την αυτοεκτίμησή τους. Η ντροπή, η ζήλεια και το μίσος των οπαδών θάβεται μέσα από την εξιδανίκευση του ηγέτη.

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

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

Κρίσιμες περίοδοι και χαρισματικοί ηγέτες. Η ψυχαναλυτική θεωρία χρησιμοποιήθηκε από τους Kets de Vries (1980) και Hummel (1975) για να δείξουν πώς η αλληλεπίδραση της προσωπικότητας του ηγέτη και της συνθήκης στην οποία εμφανίζεται καταδεικνύεται σε καιρούς κρίσης. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμφανίζονται μεγαλοπρεπείς σε κρίσιμους καιρούς ανταποκρινόμενοι στην ανάγκη των μαζών να εξαρτηθούν από κάποιον. Η ικανότητά τους να ηγηθούν αποτελεσματικά εξαρτάται από το αν θα προσαρμόσουν το «παρανοϊκό δυναμικό» τους και την παντοδυναμία τους στις ανάγκες της πραγματικότητας.

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

Για τον Redl (1942), το κεντρικό πρόσωπο σε μια ομάδα (όχι απαραίτητα ο ηγέτης) γίνεται για τα μέλη της αντικείμενο αναγνώρισης της αγάπης ή του φόβου, αντικείμενο έκφρασης της επιθετικότητάς τους και



ενίσχυση του εγώ τους. Αυτό το κεντρικό πρόσωπο μπορεί να γίνει πρότυπο θαυμασμού, το ιδεώδες εγώ για τα μέλη της ομάδας. Οι οπαδοί μπορεί να εσωτερικεύσουν τα δικά του πρότυπα συμπεριφοράς ή να τον φοβούνται όπως έναν εισβολέα.

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

### Πολιτικές θεωρίες (Political theories)

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

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

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

Από την άλλη μεριά, η λατρεία του Αυτοκράτορα στην Ιαπωνία και ο φασισμός στην Ισπανία, στην Ιταλία ή αλλού ήταν καθεστώτα φτιαγμένα από το ίδιο χαρμάνι με τις φεουδαλιστικές, απολυταρχικές και εθνοκρατικές

ιδεολογίες. Όπως οι βασιλιάδες που είχαν θείκα δικαιώματα, σαν τον Αυτοκράτορα που ακολουθεί το θέλημα του Θεού, έτσι και ο δικτάτορας δεν κάνει ποτέ λάθη, συνεπώς κάθε επόμενο επίπεδο ηγεσίας κάτω απ' αυτόν διατηρεί εξίσου το αλάθητο. Οι αποφάσεις των ανώτερων πραγματοποιούνταν χωρίς να αμφισβητούνται.

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

#### Ανθρωπιστικές θεωρίες (Humanistic theories)

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

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

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

Ο Likert (1961, 1967) υποστήριξε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες οφείλουν να λάβουν υπόψη τους τις προσδοκίες, τις αξίες και τις διαπροσωπικές δεξιότητες αυτών με τους οποίους αλληλεπιδρούν. Οφείλουν να παρουσιάζουν συμπεριφορές και οργανωτικές διαδικασίες, τις οποίες οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται ως υποστηρικτικές των προσπαθειών τους και της αίσθησης που έχουν για την προσωπική τους αξία. Οι ηγέτες εμπλέκουν τους υφιστάμενούς τους σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την ευημερία τους και την εργασία τους. Χρησιμοποιούν την επιρροή τους για να προάγουν την εκτέλεση του έργου και την προσωπική ευημερία των εργαζομένων και ενισχύουν την ενότητα της ομάδας και τα κίνητρα παραγωγικότητας των μελών της, παρέχοντάς τους την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες.

Οι Blake και Mouton (1964, 1965) αντιλήφθηκαν την ηγεσία ως ένα δίκτυο διευθυντών με δυο άξονες, ο ένας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον προς τους ανθρώπους και ο άλλος το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Οι ηγέτες μπορεί να κλίνουν προς τον έναν από τους δυο άξονες ή να ισορροπούν ανάμεσα στους δυο. Ο ηγέτης που ενδιαφέρεται εξίσου και πολύ τόσο για τον άνθρωπο όσο και για το έργο αποκτά οπαδούς που αφοσιώνονται στην πραγματοποίηση του έργου και ρισκάρουν για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, ενώ τον σέβονται και τον εμπιστεύονται.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Αυτές οι θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν ποιος εμφανίζεται ως αρχηγός σε μια ομάδα και γιατί. Σύμφωνα με τον Hemphill (1954), οι αρχηγοί εμφανίζονται σε καταστάσεις που τα επιμέρους καθήκοντα της ομάδας αλληλοεξαρτώνται και σχετίζονται με τη λύση σε ένα κοινό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα μέλη.

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

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

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

Θεωρία της Ενισχυόμενης Αλλαγής (Reinforced-Change Theory)

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

Οι αρχηγοί αποκτούν τη θέση τους μέσω της δύναμης της αντιλαμβανόμενης ικανότητας τους να ενισχύουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας παραχωρώντας ή στερώντας ανταμοιβές ή τιμωρίες. Από τη στιγμή που η αποτελεσματικότητα της ομάδας συνίσταται στην ικανότητα της να αξιολογεί τα μέλη της, οι αρχηγοί εκτιμούνται όταν καθιστούν ικανή την ομάδα να παρέχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

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

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

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

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

Η κατάσταση καθορίζει ποιος τύπος συμπεριφοράς του αρχηγού θα εκπληρώσει τους σκοπούς αυτής της διαδρομής – στόχου. Οι οπτικές των περιστάσεων εξαρτώνται από τις ικανότητες των υφιστάμενων και των περιβαλλοντικών δυνάμεων (House & Dessler, 1974). Έχοντας σαν στόχο την προσέγγιση της θεωρίας με τα πειραματικά αποτελέσματα, ο House (1972), πρότεινε ότι τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ηγέτη εξαρτώνται από τρεις ενδιάμεσες μεταβλητές, (1) οι μεταβλητές που σχετίζονται με το έργο όπως είναι : ο ρόλος, η διαύγεια, η ρουτίνα και οι ακραίοι επιβαλλόμενοι έλεγχοι, (2) οι μεταβλητές που σχετίζονται με το περιβάλλον, (3) οι ατομικές διαφορές όπως είναι οι προτιμήσεις, οι προσδοκίες και η προσωπικότητα.

### Θεωρία της Σύμπτωσης (Contingency Theory)

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

Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στις σχέσεις είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματικός σε καταστάσεις μεταξύ αυτών των δύο άκρων. Μια κατάσταση είναι ευνοϊκή για τον αρχηγό αν εκτιμάται ο ίδιος από την ομάδα ικανός να ηγηθεί, αν το έργο που πρέπει να γίνει είναι δομημένο, απλό,



καθαρό και εύκολο να επιλυθεί και τέλος αν ο αρχηγός έχει νομιμότητα και δύναμη λόγω της θέσης του.

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

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

Ένα σύνολο μελετών που έχει διενεργηθεί πάνω στο θέμα έχει θεωρήσει την ηγεσία και τη σχέση ηγέτη – οπαδών, ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης. Για παράδειγμα, οι Fulk & Wendler (1982) και ο Greene (1975), συμφώνησαν ότι αν οι ακόλουθοι αποδίδουν καλά, ο αρχηγός επιδεικνύει περισσότερο ενδιαφέρον, το οποίο οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης για αυτούς. Αν όμως, οι ακόλουθοι δεν αποδίδουν καλά, ο αρχηγός επιδεικνύει περισσότερη κατευθυντική συμπεριφορά και έτσι η ικανοποίηση των ακολούθων δεν αυξάνεται.

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

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

στοχεύει σε μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα από εκείνη που στοχεύει σε βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα.

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

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

#### Θεωρία της Κάθετης Διαδικής Σύνδεσης (Vertical – Dyad Linkage)

Η θεωρία του Graen (1976), υπέθεσε ότι ο αρχηγός συμπεριφέρεται διαφορετικά μπροστά σε κάθε ακόλουθο του και ότι αυτές οι διαφορές πρέπει να αναλυθούν διαφορετικά. Αυτή η θεωρία έρχεται σε αντίθεση με προγενέστερες οι οποίες υποστηρίζουν ότι ο αρχηγός συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα μέλη της ομάδας και ότι αυτές οι περιγραφές της συμπεριφοράς του από τα μέλη της ομάδας μπορεί να προσφέρουν μια κατά μέσο όρο ακριβή περιγραφή της γενικής συμπεριφοράς του ηγέτη. Επίσης σύμφωνα με τον Graen (1976) οι αρχηγοί κατηγοριοποιούν τους ακόλουθους τους ως μέλη μιας ενδο-ομάδας ή εξω-ομάδας και συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο στα μέλη των δύο αυτών ομάδων. Συγκεκριμένα τα μέλη που ανήκουν στην ενδο-ομάδα, είναι πιθανό να είναι πιο ανεξάρτητα ως προς τον αρχηγό και να λαμβάνουν περισσότερη προσοχή από αυτόν καθώς και περισσότερες ανταμοιβές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη της ενδο-ομάδας να αποδίδουν καλύτερα και να είναι πιο ικανοποιημένα από τα μέλη της εξω-ομάδας (Vecchio & Gobdel, 1984).

#### Θεωρίες Ανταλλαγής (Exchange Theories)

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

Ο Jacobs (1970), θεωρεί ότι η ομάδα προσφέρει στον αρχηγό κύρος και εκτίμηση στην διαδικασία ανταλλαγής με σκοπό τη συνεισφορά του αρχηγού στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Οι σχέσεις εξουσίας σε επίσημους οργανισμούς προσδιορίζουν τις προσδοκίες των ρόλων οι οποίες καθιστούν ικανά τα μέλη της ομάδας να εκτελούν τα καθήκοντα τους και να αλληλεπιδρούν χωρίς τη χρήση της δύναμης. Η ηγεσία συνεπάγεται μία δίκαιη σχέση ανταλλαγής μεταξύ του αρχηγού και των οπαδών του. Όταν οι υποχρεώσεις των ρόλων αναγνωρίζονται αμοιβαίως το κάθε μέλος μπορεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του άλλου σε μια ίση βάση.

### Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral Theories)

Από νωρίς οι Aaronovich & Khotin (1929), ανέφεραν ότι χρησιμοποίησαν διαφοροποιημένη ενίσχυση με σκοπό να ενεργοποιήσουν την ηγετική συμπεριφορά των μαϊμούδων σε κουτιά από τροφή. Στη συνέχεια ο Scott (1977), παρατήρησε την ανάγκη να αντικατασταθεί η αντίληψη ότι η ηγεσία είναι αποτέλεσμα επίδρασης ή πειθούς με την ανάλυση της παρατηρηθείσας συμπεριφοράς των αρχηγών η οποία αλλάζει τη συμπεριφορά των ακολούθων.

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

## Θεωρίες Επικοινωνίας (Communication Theories)

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

### **Αντιληπτικές και Γνωστικές Θεωρίες**

Η αρχική έμφαση στις αντιληπτικές και γνωστικές θεωρίες δόθηκε από τον Goffman (1959), ο οποίος ανέλυσε την κοινωνική συμπεριφορά ως θέατρο. Πιο συγκεκριμένα ο Goffman, εκτίμησε την έννοια των ρόλων των μελών, των φαινομένων της ομάδας χρησιμοποιώντας όρους του ηθοποιού, του κοινού, της σκηνής και των παρασκηνίων. Για τον ερευνητή αυτό η κοινωνική μάθηση δημιουργεί μια διαφορά ανάμεσα στις τάσεις του ηγέτη και καταλαβαίνουν οι ακόλουθοί του αναφορικά με το σκοπό του ηγέτη.

Οι Quinn & Hall (1983), δημιούργησαν μια ολοκληρωμένη θεωρία στη βάση τέτοιων αντιληπτικών και γνωστικών διαστάσεων όπως είναι η ευελιξία έναντι του αρχηγικού ελέγχου και όπως είναι η εσωτερική εστίαση των αρχηγών έναντι της εξωτερικής. Ο Carrier (1984) δόμησε γνωστικούς χάρτες για να εγκαταστήσει τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας αναφορικά με αυτές τις διαστάσεις. Για παράδειγμα, το χαρακτηριστικό της κυριαρχίας τοποθετείται σε μια υψηλή θέση και στην περίπτωση του ελέγχου και της εσωτερικής εστίασης.

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

## Θεωρίες Απόδοσης (Attribution Theories)

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

Οι Green & Mitchell (1979) διαμόρφωσαν ένα μοντέλο με σκοπό να μελετήσουν τη διαδικασία απόδοσης των αρχηγών. Αυτοί εξήγησαν ότι η συμπεριφορά του αρχηγού είναι αποτέλεσμα της ερμηνείας του αρχηγού για την επίδοση των ακολούθων του. Έτσι αν υπάρξει χαμηλή επίδοση των υφισταμένων όπως είναι χαμηλή παραγωγικότητα, καθυστέρηση, μη τήρηση του χρονικού πλαισίου ή ακατάλληλη συμπεριφορά, τότε ο αρχηγός δημιουργεί μια θεωρία για τον υφιστάμενο του και την κατάσταση θεωρώντας ως αιτία για τα παραπάνω την ικανότητα της προσωπικότητας του υφιστάμενου ή την ανεπαρκή πληροφόρηση ή τη δυσκολία που εμπεριέχει το έργο.

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

Επεξεργασία πληροφοριών (Information Processing)

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

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

Κοινωνικά συνθήματα και συμβολισμοί θεωρούνται σημαντικά στην κατανόηση του ρόλου του ηγέτη κατά την άσκηση του έργου του, όταν εφαρμόζεται η προσέγγιση της επεξεργασίας πληροφοριών. Η επεξεργασία των πληροφοριών περιλαμβάνει λειτουργίες όπως κωδικοποίηση, επιλεκτική προσοχή, κατανόηση, αποθήκευση στη μνήμη, συγκράτηση, ανάκληση πληροφοριών και αξιολόγηση. Τόσο η θεωρία όσο και οι μαρτυρίες δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των ηγετών βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε αυθόρμητη αναγνώριση. Επιπλέον, η ηγεσία είναι ιεραρχικά οργανωμένη και οι αντιλήψεις και προσδοκίες των ακολούθων έχουν πολλά κοινά σημεία με τη συμπεριφορά των ηγετών (Lord, 1976, 1985, Lord, Binning, Rush, & Thomas, 1978).

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

Η θεωρία της ανάλυσης ανοιχτών συστημάτων υπαινίσσεται μια πιο ευαίσθητη ματιά στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης στο οποίο συνευρίσκονται ηγέτες και υφιστάμενοι. Για να μετατραπούν οι δαπάνες σε προϊόντα και άρα έσοδα για μια επιχείρηση πρέπει να εισρεύσουν στο σύστημα ενέργεια και πληροφορίες.

Στα ανοιχτά συστήματα, τα έσοδα λειτουργούν ως ανατροφοδότηση και αποτελούν κίνητρο για νέες δαπάνες. Μ' αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται όλο και πιο περίπλοκες σχέσεις μέσα στο σύστημα δημιουργώντας ένα

επαναλαμβανόμενο κύκλο εισερχόμενων – εξερχόμενων δεδομένων. Αυτή η διαδικασία κυκλικής μετατροπής μπορεί να αυξηθεί σε ταχύτητα και ένταση. Οι ηγέτες και οι ακόλουθοί τους έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν περισσότερες πληροφορίες. Τα επίπεδα ενεργητικότητας μπορεί να αυξηθούν εφόσον επιλεγούν, ως ηγέτες και ακόλουθοι, άτομα με υψηλά κίνητρα ή όταν αυξηθεί η ενίσχυση που προκύπτει από την παραγωγικότητα της επιχείρησης (Katz & Kahn, 1966).

Οι Bass & Valenzi (1974) χρησιμοποίησαν τη συστημική θεωρία για να δημιουργήσουν ένα μοντέλο ανοιχτού συστήματος που αναλύει τις σχέσεις ηγέτη-ακόλουθου. Σύμφωνα μ' αυτό το μοντέλο, τα συστήματα είναι ανοιχτά στο εξωτερικό περιβάλλον και ευαίσθητα στους περιορισμούς που επιβάλλονται απ' έξω. Το σύστημα εισάγει ενέργεια (δύναμη) και πληροφορίες απ' έξω, τα μετασχηματίζει και εξάγει αγαθά και υπηρεσίες.

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

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

Για παράδειγμα, το μοντέλο των Bass-Valenzi προϋποθέτει ότι οι ηγέτες θα έχουν την τάση να ασκούν εξουσία όταν αντιληφθούν ότι διαθέτουν περισσότερη δύναμη και πληροφόρηση από τους υφιστάμενούς τους. Θα έχουν ρόλο περισσότερο συμβουλευτικό όταν αντιληφθούν ότι έχουν μεν τη δύναμη, αλλά οι υφιστάμενοί τους έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να επιλύσουν το πρόβλημα της ομάδας. Θα εξουσιοδοτήσουν άλλους στην άσκηση ηγεσίας όταν αντιληφθούν ότι οι υφιστάμενοί τους διαθέτουν και τη δύναμη και την πληροφόρηση, και θα διαπραγματεύονται περισσότερο όταν

καταλάβουν ότι έχουν τις πληροφορίες, αλλά όχι τη δύναμη να τις αξιοποιήσουν.

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

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

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

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

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



## ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

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

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

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

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

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αρχικά αναφέρθηκε από τον Greenleaf (1970, 2006). Πρόκειται για εκείνο τον τύπο ηγεσίας όπου ο ηγέτης υπηρετεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας με προσδοκόμενο αποτέλεσμα την ικανοποίηση όλων των αναγκών τους καθώς και τη δέσμευσή τους για συνεισφορά στην καλύτερευση του κοινωνικού πλαισίου. Ο συγκεκριμένος ηγέτης, λοιπόν, δεν κινητοποιείται με μοχλό το προσωπικό συμφέρον, αλλά τη συνεισφορά στους άλλους.

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

- Ακρόαση (*listening*): η συγκεκριμένη διάσταση περιγράφεται ως η ικανότητα κάποιου να ακούει και να εκτιμά τις ιδέες των άλλων. Είναι με άλλα λόγια η ενεργητική αποδοχή των απόψεων και προτάσεων των εργαζομένων (Spears, 1995). Οι Johnson και Bechler (1998) βρήκαν σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα σ' αυτή τη διάσταση και στην εμφάνιση της ηγεσίας.
- Ενσυναίσθηση (*empathy*): η έννοια της ενσυναίσθησης δεν αποτελεί ένα απλό άκουσμα, αλλά την ικανότητα τοποθέτησης του εαυτού στη θέση του άλλου. Οι Wolf, Pescosolido & Druskat (2002) βρήκαν ότι η ενσυναίσθηση είναι ένα συστατικό – κλειδί της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο καθιστά ικανή τη γνωστική διαδικασία, καθώς υπάρχει κατανόηση των συναισθημάτων και αναγκών των άλλων.
- Θεραπεία (*healing*): όταν οι άνθρωποι έχουν ελπίδες, όνειρα, σχέσεις που αποτυγχάνουν ή τελειώνουν, τότε η συναισθηματική θεραπεία βοηθάει στην αντιμετώπιση του πόνου (Spears, 1995). Η συγκεκριμένη διάσταση αποτελεί μια από τις σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης για να ασκήσει αποτελεσματικά το έργο του. (Dacher 1999, Sturnick 1998). Σύμφωνα με τον Weymes (2003), ο πρωταρχικός σκοπός της άσκησης ηγεσίας είναι η επίδραση στα συναισθήματα των μελών της εργασιακής ομάδας με σκοπό να δημιουργηθεί η συναισθηματική καρδιά της επιχείρησης.
- Ενημερότητα (*awareness*): η διάσταση αυτή αναφέρεται στην οξύνοια του ηγέτη, ο οποίος είναι ικανός να συγκεντρώνει στοιχεία από το περιβάλλον (Barbuto & Wheeler 2002). Επιπλέον, η συγκεκριμένη διάσταση διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο ως ένα συστατικό στα περισσότερα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Barling, Slater & Kalloway 2000), (Caruso, Mayer & Salovey 2002). Εν συντομία, αυτή η ικανότητα βοηθά τον ηγέτη να παρατηρεί τι συμβαίνει, συγκεντρώνοντας ενδείξεις από το περιβάλλον.
- Πειθώ (*persuasion*): οι ηγέτες χρησιμοποιούν την πειθώ χωρίς να βασίζονται στην επίσημη εξουσία ή στη νόμιμη δύναμη (Barbuto & Wheeler 2002). Οι Fable και Yulk (1992) υποστήριξαν ότι η πειθώ μέσω της λογικής

οδηγεί σε θετικότερα αποτελέσματα από ότι οι στρατηγικές όπως η πίεση, ο συνασπισμός και τα ανταλλάγματα. Συμπερασματικά η πειθώ είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους άλλους χρησιμοποιώντας μέσα που δεν έχουν να κάνουν με την επίσημη εξουσία.

- Αντιληπτικότητα (*conceptualization*): η ικανότητα αντίληψης του ηγέτη ενθαρρύνει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να χρησιμοποιούν νοητικά μοντέλα, εμβαθύνοντας τις σκέψεις τους, καθώς επίσης επεκτείνει τις δημιουργικές διαδικασίες (Barbuto & Wheeler 2002, Spears 1995). Σύμφωνα με τους Awamleh και Gardner (1999), το περιεχόμενο του οράματος του ηγέτη, καθώς και η πραγματοποίησή του σχετίζονται με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Towler (2005) βρήκε ότι η ικανότητα δημιουργίας οράματος είναι στοιχείο πρόβλεψης της επίδοσης του ηγέτη.
- Διορατικότητα (*foresight*): οι ηγέτες που έχουν διορατικότητα προβλέπουν το μέλλον του οργανισμού και των μελών του (Barbuto & Wheeler 2002, Spears 1995). Στην ίδια γραμμή πλευσης κινείται και η άποψη του Avolio (1999), σύμφωνα με την οποία η ικανότητα του ηγέτη να διαβλέπει το μέλλον του οργανισμού είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον, εκτός από τις γνώσεις, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν την κατάλληλη μέθοδο μέσω της οποίας θα οδηγήσουν μελλοντικά τα μέλη της ομάδας σε σωστές ενέργειες.
- Επιστασία (*stewardship*): στην έννοια της επιστασίας εμπλέκεται η προετοιμασία του οργανισμού και των μελών του για σημαντική προσφορά στην κοινωνία (Barbuto & Wheeler 2002). Οι ηγέτες, λοιπόν, σ' αυτήν την περίπτωση ζητούν να ικανοποιήσουν κυρίως τις ανάγκες της κοινωνίας και όχι του οργανισμού (Brief & Motowidlo 1986).
- Ανάπτυξη (*growth*): ο όρος ανάπτυξη ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης των αναγκών των άλλων, γεγονός που παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Greenleaf (1996) υπογραμμίζει ότι ένα από τα σημαντικά αποτελέσματα της υπηρετικής ηγεσίας είναι ότι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αναπτύσσονται σε θετική κατεύθυνση.
- Δημιουργία κοινότητας (*community building*): οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να έχουν τη μορφή κοινοτήτων αν οι άνθρωποι δεσμεύονται

μεταξύ τους, μαθαίνουν να επικοινωνούν και συζητούν τα ζητήματα που τους αφορούν (Peck, 1998). Σύμφωνα με τους Goffee και Jones (2001), η ύπαρξη ισχυρής κοινότητας είναι αναγκαία για τα μέλη της ομάδας, ώστε να δημιουργηθεί δέσμευση με τον αρχηγό. Συμπερασματικά, η ύπαρξη κοινότητας συμβάλλει στη δέσμευση των μελών της ομάδας καθώς και στη δημιουργία ταυτότητας για τον οργανισμό.

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

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

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

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

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

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

- Όραμα (*vision*): γενικά το όραμα είναι σημαντικό για τον οργανισμό, αρκεί να είναι καθαρό και να αφορά το εγγύς μέλλον. Η έννοια του οράματος μπορεί να ορισθεί ως εξής: «έχει να κάνει με την εικόνα του μέλλοντος, με κάποια σαφή ή ασαφή σχόλια πάνω στην προσπάθεια που κάνουν οι άνθρωποι για να δημιουργήσουν το μέλλον» (Kotter, 1996). Το όραμα λοιπόν επιτελεί 3 επιμέρους λειτουργίες: αρχικά, διευκρινίζει τη γενική

κατεύθυνση της αλλαγής· επιπλέον, απλοποιεί τις χιλιάδες λεπτομερείς αποφάσεις συντελώντας στο γρήγορο και αποτελεσματικό συντονισμό των ενεργειών των ατόμων. Μια ακόμη λειτουργία του είναι ότι το όραμα περιγράφει το ταξίδι του οργανισμού και τις αιτίες που ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν να το κάνουν.

- Αλtruιστική αγάπη (*altruistic love*): η έννοια της αλtruιστικής αγάπης στα πλαίσια της πνευματικής ηγεσίας έχει να κάνει με μια αίσθηση ολοκλήρωσης, αρμονίας και ευ ζειν, τα οποία παράγονται μέσω της φροντίδας, του ενδιαφέροντος και της εκτίμησης για τον εαυτό μας και για τους άλλους. Μέσα λοιπόν από το συγκεκριμένο όρο προκύπτουν αξίες, όπως η υπομονή, η ευγένεια, η έλλειψη ζήλεια, η συγχώρεση, η ανθρωπιά, ο αυτοέλεγχος, η εμπιστοσύνη, η πίστη και η ειλικρίνεια. Η αλtruιστική αγάπη, μέσα από όλα αυτά τα θετικά συναισθήματα, έχει μια τέτοια δύναμη ώστε να ξεπερνιούνται μέσω αυτής οι επιρροές που ασκούν τα αρνητικά συναισθήματα, όπως:
  - ο φόβος: κάποιες διαστάσεις του είναι το άγχος, η στενοχώρια, το δέος,
  - ο θυμός: κάποιες διαστάσεις του είναι η εχθρικότητα, η ζήλεια, ο φθόνος,
  - η αίσθηση αποτυχίας: η αποθάρρυνση, η καταθλιπτική διάθεση και ποικίλα ενοχικά συναισθήματα που οδηγούν στην αυτοκαταστροφή
  - η υπερηφάνεια: η προκατάληψη, ο εγωισμός, η έπαρση.

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

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

- Ελπίδα / πίστη (*hope/faith*): η ελπίδα ορίζεται ως η βεβαιότητα για πράγματα που ελπίζουμε, η πεποίθηση για πράγματα που δεν βλέπουμε. Η πίστη είναι κάτι περισσότερο από την ελπίδα ή την προσδοκία για κάτι επιθυμητό. Είναι η πεποίθηση ότι ένα γεγονός αναπόδεικτο από φυσικά τεκμήρια είναι αλήθεια. Η πίστη προσθέτει βεβαιότητα στην ελπίδα, είναι η σταθερή πίστη σε κάτι για το οποίο δεν υπάρχει απόδειξη. Δεν είναι απλώς μια ευχή, αλλά στηρίζεται σε αξίες, στάσεις, συμπεριφορές, οι οποίες καταδεικνύουν απόλυτη βεβαιότητα και σιγουριά ότι αυτό που αναμένεται και επιθυμείται θα επιτευχθεί. Οι άνθρωποι με ελπίδα και πίστη έχουν ένα όραμα πάνω στο πού θα κινηθούν και με ποιο τρόπο, επιθυμώντας να αντιμετωπίσουν τις αντιθέσεις, να ξεπεράσουν τις δυσκολίες και τα προβλήματα προκειμένου να εκπληρώσουν το σκοπό τους (MacArthur, 1998). Η πίστη και η ελπίδα είναι λοιπόν η πηγή της πεποίθησης ότι το έργο θα ολοκληρωθεί.

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

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

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

Κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις παραπέμπει σε 3 έννοιες αντίστοιχα, της συναδελφικότητας, της δύναμης και της επίτευξης (McClelland & Burnham, 1995). Ο σκοπός των ηγετών που ασκούν το ρόλο τους με βάση τις ηθικές αρχές είναι το όφελος των άλλων ακόμα κι αν υπάρχει προσωπικό κόστος. Η ανάγκη για συναδέλφωση εκδηλώνεται με δύο τρόπους:

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

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

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

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

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

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

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

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

Ακολουθούν οι 4 διαστάσεις:

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

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



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

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

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

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

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

4. Ενδιαφέρον για το άτομο (*individualized consideration*): η συγκεκριμένη διάσταση τονίζει τις έννοιες του αλτρουισμού και της ανθρωπιάς. Ο

αυθεντικός ηγέτης συμπεριφέρεται σε κάθε μέλος της ομάδας ως ξεχωριστό άτομο παρέχοντάς του ευκαιρίες ανάπτυξης, καθώς το μέλημά του δεν είναι άλλο από την προσωπική εξέλιξη των μελών της ομάδας.

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

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

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

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

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

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

δ) Ηγεσία τύπου 'laissez – faire': είναι πιθανόν μια διάσταση που δεν περιέχει την έννοια της ηγεσίας, είτε πρόκειται για έναν ηγέτη που αποφεύγει να αναλάβει τις ευθύνες του, ή είναι απών όταν η παρουσία του είναι αναγκαία, ή

αποτυγχάνει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της ομάδας και τέλος δεν εκφράζει τις απόψεις του σε σημαντικά ζητήματα.

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

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

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

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

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

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

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

- 1) Αρθρώνεται ένα ιδεολογικό όραμα, ένα όραμα που ορίζει ένα καλύτερο μέλλον με όρους που έχουν να κάνουν με τις ανθρώπινες αξίες όπως είναι η ειρήνη, η ελευθερία, η τάξη, η ισότητα, αλλά και με τα ηθικά δικαιώματα των μελών της ομάδας.
- 2) Αναφέρεται σε μακρινούς παρά σε κοντινούς στόχους.
- 3) Επικοινωνούνται μηνύματα τα οποία περιέχουν συχνές αναφορές σε αξίες και σε ηθικές δεσμεύσεις που απευθύνονται τόσο στη συλλογική ταυτότητα, όσο και στην ατομική αξία.
- 4) Εκφράζονται υψηλές προσδοκίες αναφορικά με την απόδοση της ομάδας.

5) Εκφράζεται ένας υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης για την ικανότητα των μελών της ομάδας να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες.

6) Επιδεικνύονται συμπεριφορές οι οποίες εγείρουν ασυνείδητες δυνάμεις και κάποια συναδελφικά μοτίβα που είναι σχετικά με την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

## ΤΡΟΠΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (STYLES OF LEADERSHIP)

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

Ο τρόπος που ο κάθε ηγέτης προχωράει στην άσκηση των ρόλων του και στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος διαφέρει. Έτσι λοιπόν, δημιουργούνται 6 διαφορετικοί τύποι άσκησης ηγεσίας που θα αναλυθούν στη συνέχεια (Goleman, 2000).

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

### 1. Καταναγκαστικός τύπος ηγεσίας (coercive style of leadership)

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

Αυτή η καταναγκαστική – αυταρχική συμπεριφορά οδηγεί σε:

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

Οι εργαζόμενοι υπό την επιρροή ενός τέτοιου τύπου ηγεσίας, χάνουν την αίσθηση της ευθύνης για την εργασία τους, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, γίνονται μνησικάκοι και αρνούνται να συνεισφέρουν από μόνοι τους. Το σύστημα αμοιβών καταστρέφεται και το μοναδικό κίνητρο για εργασία είναι τα χρήματα και όχι η ικανοποίηση απ' αυτήν. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι αποξενώνονται από την εργασία τους.

Ο τύπος αυτός ηγεσίας πρέπει να εφαρμόζεται με μεγάλη προσοχή και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Η ηγεσία αυτή μπορεί να φέρει μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και γι' αυτό χρησιμοποιείται σε έκτακτες και επείγουσες καταστάσεις. Ενδεικνύται όταν είναι αναγκαίο να γίνουν γρήγορες αλλαγές στη δομή μιας εταιρείας, με σκοπό να αποτραπούν αρρωστημένες συνήθειες, να αφυπνιστεί η οργάνωση της εταιρείας, ώστε αυτή να περισωθεί. Αντιθέτως, ο τύπος αυτός ηγεσίας δεν ενδείκνυται για μακροχρόνια εφαρμογή, καθώς το μειωμένο ηθικό των εργαζομένων και η έλλειψη ευαισθησίας θα επιφέρουν καταστροφικά αποτελέσματα.

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

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

Ο τύπος αυτός ηγέτη έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- είναι οραματιστής,
- κινητοποιεί τους εργαζόμενους,
- κάνει αντιληπτό το ρόλο των εργαζομένων,
- εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση από τους εργαζόμενους όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας,
- προσδιορίζει σαφείς κανόνες για όλους,
- ενημερώνει συστηματικά τους εργαζόμενους για την απόδοσή τους σε σχέση πάντα με τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας,

- διαθέτει ένα πολύ ξεκάθαρο σύστημα αμοιβών,
- είναι σχετικά ευέλικτος,
- έχει τον τελευταίο λόγο, αλλά δίνει αρκετά περιθώρια στους υφιστάμενους να εκφράσουν την άποψή τους και να πάρουν αποφάσεις,
- δίνει περιθώρια για καινοτομίες, πειραματισμούς και επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα.

Υπάρχουν περιπτώσεις παρόλα αυτά που ο τύπος αυτός ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικός, όπως όταν η ομάδα των στελεχών είναι πιο έμπειρη από τον ηγέτη ή όταν ο ηγέτης ξεπερνά τα παραπάνω όρια αναφορικά με το ρόλο που διαδραματίζει και μπορεί να καταστρέψει το ομαδικό κλίμα.

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

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

Πρόκειται για τον τύπο ηγεσίας που προτάσει τα άτομα και τα συναισθήματά τους πάνω από τους στόχους και τα καθήκοντα απέναντι στην εργασία. Ενδιαφέρεται περισσότερο να εξασφαλίσει ευτυχία στους εργαζόμενους και να διατηρήσει την αρμονία μεταξύ τους. Εξασφαλίζει ισχυρές συναισθηματικές σχέσεις και στη συνέχεια απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα αυτών των σχέσεων και στην εμπιστοσύνη των εργαζόμενων.

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

Αυτός ο τύπος ηγεσίας προσφέρει άπλετα θετική αναγνώριση. Αυτή η αναγνώριση επενεργεί θετικά και κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Ο

συναδελφικός ηγέτης είναι ο πιο ικανός στο χτίσιμο της ομάδας και των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της, και κατά βάση στηρίζει τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας του στις αρμονικές σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Επιπλέον, είναι ανοιχτός στην επικοινωνία του μαζί τους ακόμα και σε πολύ προσωπικά θέματα.

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

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

Εάν δεν ληφθούν υπ' όψιν οι παραπάνω αδυναμίες αυτού του τύπου ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Για το λόγο αυτό, συνιστάται ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών αυτού του τύπου ηγεσίας με κάποια χαρακτηριστικά της εξουσιαστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, όταν ο συναδελφικός τύπος ηγεσίας καθορίσει το όραμά του και προσδιορίσει σαφώς τους στόχους και τα πρότυπα εργασίας, θα οδηγήσει την εκάστοτε επιχείρηση σε θετικότερα αποτελέσματα.

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

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



δημοκρατικές διαδικασίες εξασφαλίζεται ευελιξία, υπευθυνότητα, υψηλό ηθικό και ρεαλισμός από τα άτομα της ομάδας.

Παρά τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα, ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας δεν πετυχαίνει πάντα, καθώς η επίδρασή του στη δημιουργία συναινετικού κλίματος είναι μικρότερη από άλλους τύπους ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι ότι χάνεται πάρα πολύς χρόνος - που σε πολλές περιπτώσεις είναι πολύτιμος και κρίσιμος- για να επανεξεταστούν ιδέες που είναι ήδη γνωστές. Πολλές φορές και παρά την απώλεια πολύτιμου χρόνου, το αποτέλεσμα είναι να μην εξασφαλίζεται η συναίνεση, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση των μελών της ομάδας και στο τέλος, η επεξεργασία των ιδεών με τις διαδικασίες αυτές μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αίσθηση έλλειψης κατεύθυνσης.

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

##### **5. Συντονιστικός τύπος (Pacesetter style)**

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

Παρ' όλα αυτά η απόδοση των εργαζομένων δεν βελτιώνεται σημαντικά στο σύνολό της. Αυτό οφείλεται κατά βάση στο γεγονός ότι ο τύπος αυτός καταστρέφει το κλίμα της ομάδας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται καταπίεση, χάνουν την εμπιστοσύνη τους και δεν αναπτύσσουν

πρωτοβουλίες. Παράλληλα χάνεται η ευελιξία και η υπευθυνότητα. Η εργασία αυτή καθαυτή καταλήγει βαρετή. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν επιβραβεύει τους υφισταμένους και επιδρά αρνητικά στην επικοινωνία των εργαζομένων.

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

## **6. Προπονητικός τύπος (Coaching style)**

Οι ηγέτες – προπονητές βοηθούν τους εργαζόμενους να:

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

Επιπλέον, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να:

- ορίσουν μακροπρόθεσμους στόχους για την ανάπτυξή τους, και
  - να διαμορφώσουν σχέδιο για την επίτευξη αυτών των στόχων
- Συμφωνούν με τους εργαζόμενους για το ρόλο και την ευθύνη υλοποίησης των προγραμμάτων/σχεδίων ανάπτυξης και παρέχουν απλόχερα οδηγίες και ανατροφοδότηση.

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

Απ' όλους τους τύπους ηγεσίας, ο προπονητικός είναι ο λιγότερο εξασκούμενος και ο λόγος, σύμφωνα με τους ηγέτες, είναι η έλλειψη του

χρόνου που απαιτείται για το αργό και κουραστικό έργο της αρωγής των ανθρώπων στην ανάπτυξή τους. Φυσικά, μετά την πρώτη συνάντηση, ο επιπλέον χρόνος που απαιτείται είναι μηδαμινός. Συνεπώς, οι ηγέτες δεν θα έπρεπε να αγνοούν μια μέθοδο που αποδεδειγμένα φέρει θετικά αποτελέσματα στο εργασιακό κλίμα και στην απόδοση των εργαζομένων.

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

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

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

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

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

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Από την ανάλυση των παραπάνω τύπων διαφαίνεται ότι μόνο τέσσερις απ' αυτούς (εξουσιαστικός, δημοκρατικός, συναδελφικός, προπονητικός)

έχουν συστηματικά θετικά αποτελέσματα και διαμορφώνουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα.

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

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

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

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

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

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

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

### **Ο εκμεταλλευτής ηγέτης**

Ονομάζεται έτσι ο τύπος του ηγέτη που έχει την τάση να εστιάζει στο προσωπικό κέρδος και βλέπει στους άλλους ευκαιρίες προς εκμετάλλευση. Πρόκειται για άτομο δύσπιστο, εγωκεντρικό και χειριστικό. Ο τρόπος που αντιδρά σε ένα γεγονός εξαρτάται κυρίως από το αν μπορεί να κατευθύνει την έκβασή του. Αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως αντικείμενα ή ως ανταγωνιστές και θεωρεί τη συμπεριφορά του νόμιμη σ' ένα κόσμο όπου επικρατεί το «οφθαλμόν αντί οφθαλμού». Τέτοιοι ηγέτες απορρίπτουν την έννοια της επανατροφοδότησης, εκστομίζουν εύκολα κατηγορίες και εκδικούνται με ωμό τρόπο. Λειτουργούν αποτελεσματικά σε επείγουσες καταστάσεις και σε ευκαιρίες πώλησης.

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

### **Ο διπλωμάτης ηγέτης**

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

Οι διπλωμάτες – ηγέτες είναι πολύ πιο προβληματικοί σε κορυφαίους ηγετικούς ρόλους, καθώς προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις.

Έχουν την τάση να είναι υπερβολικά ευγενικοί και φιλικοί και τους είναι ουσιαστικά αδύνατο να απαντήσουν στις προκλήσεις των άλλων. Λειτουργούν ως συνδετικός κρίκος των ανθρώπων φέρνοντάς τους σε επαφή. Γι' αυτούς, οι αλλαγές στην πολιτική μιας επιχείρησης αποτελούν μεγάλη απειλή και τις αποφεύγουν ακόμη κι αν αυτό τους καταστρέψει.

### **Ο ηγέτης - ειδικός**

Σε αντίθεση με τον εκμεταλλευτή – ηγέτη που εστιάζει στο να ασκεί έλεγχο στον κόσμο γύρω του και τον διπλωμάτη – ηγέτη που ασκεί έλεγχο στη δική του συμπεριφορά, ο ειδικός προσπαθεί να ασκεί έλεγχο τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική του ζωή τελειοποιώντας τις γνώσεις του. Σίγουρος για τις γνώσεις του, παρουσιάζει ισχυρά δεδομένα και λογικά επιχειρήματα για να κερδίσει τη συναίνεση των άλλων και να διαπραγματευτεί τις προτάσεις τους.

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

### **Ο εύστοχος – ηγέτης**

Αυτός ο τύπος ηγέτη δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας και επικεντρώνει τις προσπάθειές του στην επίτευξη των στόχων του, ενώ το μειονέκτημά του είναι ότι δυσκολεύεται να σκεφτεί έξω από το καθορισμένο πλαίσιο. Δέχεται την ανατροφοδότηση και θεωρεί ότι οι περισσότερες ασάφειες και αντιγνωμίες της καθημερινότητας οφείλονται στις διαφορετικές ερμηνείες που δίνουν οι άνθρωποι στα γεγονότα. Γνωρίζει ότι για να διευθετηθεί μια αντιδικία χρειάζεται ευαίσθητη προσέγγιση στις ανθρώπινες σχέσεις και άσκηση θετικής επιρροής στους ανθρώπους.

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

### **Ο ατομιστής ηγέτης**

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

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

### **Ο γνώστης της στρατηγικής**

Αυτό που τον διαχωρίζει από τον ατομιστή ηγέτη είναι η πεποίθησή του ότι οι περιορισμοί και οι αντιλήψεις ενός οργανισμού μπορούν να τεθούν υπό συζήτηση και να αλλάξουν. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον αντίκτυπο που έχουν οι συμφωνίες που κλείνει και οι ενέργειες που κάνει για μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τη λογική των πράξεών του, η αλλαγή στην οργάνωση μιας επιχείρησης και η κοινωνική αλλαγή αποτελεί μια αδιάκοπη αναπτυξιακή διαδικασία που απαιτεί συνεχή ενημέρωση και επαγρύπνηση του ηγέτη. Αυτός ο ηγέτης αντιμετωπίζει πιο άνετα τις συγκρούσεις και διαχειρίζεται καλύτερα την έμφυτη αντίσταση στην αλλαγή. Διαθέτει μια ιδιοσυγκρασία διερευνητική, άγρυπνη αλλά και ευάλωτη.



## **Ο αλχημιστής ηγέτης**

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

Πρόκειται για χαρισματικό και ιδιαίτερα συνειδητοποιημένο άτομο που ζει βασιζόμενο σε υψηλά ηθικά κριτήρια. Επικεντρώνεται στην αλήθεια και έχει την ικανότητα να συλλαμβάνει μοναδικές στιγμές στην ιστορία της επιχείρησής του, δημιουργώντας συνθήματα που μένουν ανεξίτηλα στην καρδιά και στο μυαλό των ανθρώπων.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Παρουσιάστηκαν παραπάνω συγκεκριμένοι τύποι ηγετών (εκμεταλλευτής, γνώστης της στρατηγικής, διπλωμάτης, αλχημιστής, ειδικός, εύστοχος, ατομιστής) σύμφωνα με τη λογική της δράσης τους, γεγονός που έδειξε ότι διαφορετικοί ηγέτες επιδεικνύουν διαφορετικές λογικές δράσης. Αυτές οι λογικές δράσης δεν είναι τίποτε άλλο παρά τρόποι ερμηνείας και αντίδρασης σε ό,τι τους περιβάλλει και πιο συγκεκριμένα όταν η δύναμη και η ασφάλειά τους απειλούνται. Αυτό είναι που τους κάνει κυρίως να διαφοροποιούνται και όχι τόσο η προσωπικότητα τους ή το στυλ τους γενικά. Στόχος τους είναι να φέρουν το έργο τους εις πέρας και δρουν με τον πιο προσιτό και ευκολό τρόπο ώστε να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Βέβαια, οι συγκεκριμένες λογικές δράσης δεν αφορούν αποκλειστικά τα άτομα, αλλά σχετίζονται με ομάδες και επιχειρήσεις.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Pfeffer, J. (1977), "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2, 104 – 112. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
2. Bavelas, A. (1960), "Leadership: Man and function", *Administrative Science Quarterly*, 4, 491 – 498. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
3. Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969), "Contemporary trends in the analysis of leadership processes", *Psychological Bulletin*, 71, 387 – [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
4. Mumford, E. (1906/1907), "Origins of leadership", *American Journal of Sociology*, 12, 216 – 240, 367 – 397, 500 – 531. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
5. Blackmar, F. W. (1911), "Leadership in reform", *American Journal of Sociology*, 16, 626 – 644. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
6. Chapin, F. S. (1924a), "Socialised leadership", *Social Forces*, 3, 57 – 60. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
7. Knicker-bocker, I. (1948), "Leadership: A conception and some implications", *Journal of Social Issues*, 4, 23 – 40. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
8. Tead, O. (1929), "The technique of creative leadership", *In human nature and management*. New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
9. Munson, E. L. (1921), "*The management of men*", New York: Holt. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
10. Moore, B. V. (1927), "The May conference of leadership", *Personnel Journal*, 6, 124 – 128. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

11. Nash, J. B. (1929), "Leadership", *Phi Delta Kappan*, 12, 24 – 25. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
12. Tead, O. (1935), "*The art of leadership*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
13. Shartle, C. L. (1956), "*Executive performance and leadership*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
14. Hemphill, J. K. (1959), "Job descriptions for executives", *Harvard Business Review*, 37(5), 55 – 67. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
15. Fiedler, F. E. (1967a), "*A theory of leadership effectiveness*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
16. Schenk, C. (1928), "Leadership", *Infantry Journal*, 33, 111 – 122.
17. Merton, R. K. (1969), "The social nature of leadership", *American Journal of Nursing*, 69, 2614 – 2618. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
18. Cleeton, G. U., & Mason, C. W. (1934), "*Executive ability – its discovery and development*", Yellow Springs, OH: Antioch Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
19. Copeland, N. (1942), "*Psychology and the soldier*", Harrisburg, PA: Military Service Publishing. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
20. French, J. R. P. (1956), "A formal theory of social power", *Psychological Review*, 63, 181 – 194. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
21. Raven, B. H. & French, J. R. P. (1957), "An experimental investigation of legitimate and coercive power", *American Psychologist*, 12, 393. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
22. Smith, M. (1948), "Control interaction", *Journal of Social Psychology*, 28, 263 – 273. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
23. Bellows, R. M. (1959), "*Creative leadership*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

24. Davis, R. C. (1942), "*The fundamentals of top management*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
25. Cattell, R. b. (1951), "New concepts for measuring leadership in terms of group syntality", *Human Relations*, 4, 161 – 184. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
26. Calder, B. J. (1977), "An attribution theory of leadership. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.)", *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St. Clair. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
27. Burns, J. M. (1978), "*Leadership*", New York: Harper & Row. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
28. Bass, B. M. (1985), "*Leadership and performance beyond expectations*", New York: Free Press. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]
29. Bogardus, E. S. (1929), "Leadership and attitudes", *Sociology and Social Research*, 13, 377 – 387. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
30. Pigors, P. (1935), "*Leadership or domination*", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
31. Jennings, H. H. (1944), "Leadership – a dynamic re-definition", *Journal of Educational Sociology*, 17, 431 – 433. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
32. Gordon, T. (1955), "*Group-centered leadership – a way of releasing the creative power of groups*", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
33. Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956), "*An outline of social psychology*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
34. Smith, M. (1935), "Leadership: The management of social differentials", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 30, 348 – 358. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

35. Gouldner, A. W. (1950), "*Studies in leadership*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
36. Bavelas, A. (1960), "Leadership: Man and function", *Administrative Science Quarterly*, 4, 491 – 498. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
37. Bogardus, E. S. (1934), "*Leadres and leadership*", New York: Appleton-Century. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
38. Jago, A. C., & Vroom, V. H. (1982), "Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 67, 776 – 783. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
39. Barrow, J. C. (1977), "The variables of leadership: A review and conceptual framework", *Academy of Management Review*, 2, 231 – 251. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
40. Dupuy, R. E. & Dupuy, T. N. (1959), "*Brave men and great captains*", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
41. James, W. (1880), "Great men, great thoughts, and their environment", *Atlantic Monthly*, 46, 441 – 459. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
42. Carlyle, T. (1841 / 1907), "*Heroes and hero worship*", Boston: Adams. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
43. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
44. Mumford, E. (1909), "*The origins of leadership*", Chicago: University of Chicago Press.
45. Murphy, A. J. (1941), "A study of the leadership process", *American Sociological Review*, 6, 674 – 687. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
46. Bennis, W. C. (1961), "Revisionist theory of leadership", *Harvard Business Review*, 39(1), 26 – 36, 146 – 150. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
47. Westburgh, E. M. (1931), "A point of view: Studies in leadership", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 25, 418 – 423. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's*

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

60. Kets de Vries, M. F. R. (1980), "*Organizational paradoxes*", *Clinical approaches to management*. London: Tavistock. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
61. Hummel, R. P. (1975), "Psychology of charismatic followers", *Psychological Reports*, 37, 759 – 770. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
62. Freud, S. (1922), "*Group psychology and the analysis of ego*", London: International Psychoanalytical Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
63. Redl, F. (1942), "Group emotion and leadership", *Psychiatric*, 5, 573 – 596. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
64. Scheidlinger, S. (1980), "The psychology of leadership revisited: An overview", *Group the Journal of the Eastern Group Psychotherapy Society*, 4, 1 – 17. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
65. McGregor, D. (1960), "*The human side of enterprise*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
66. McGregor, D. (1966), "*Leadership and motivation*", Cambridge, MA: M.I.T. Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
67. Argyris, C. (1957), "*Personality and organization*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
68. Argyris, C. (1962), "*Interpersonal competence and organizational effectiveness*", Homewood, IL: Irwin-Dorsey. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
69. Argyris, C. (1964), "*Integrating the individual and the organization*", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
70. Likert, R. (1961a)", "*New patterns of management*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
71. Likert, R. (1967), "*The human organization*", New York: Mc Graw – Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

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



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

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

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

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

123. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000), "Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157 – 161. [In Rosette, D., & Ciarrochi J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.]
124. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002)", Emotional intelligence and emotional leadership", In R. E. Riggion, S. E. Murphy, & f. j. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 63 – 99), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]
125. Fable, C. M., & Yukl, G. (1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics", *Academy of Management Journal*, 35, 638 – 653. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
126. Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance", *Leadership Quarterly*, 10, 345 – 374.
127. Towler, A. J. (2003), "Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance", *Personnel Psychology*, 56, 363 – 382.
128. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986), "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11, 710 – 725. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
129. Greenleaf, R. K. (1996), "*On becoming a servant leader*", San Francisco: Jossey – Bass. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
130. Peck, M. S. (1998), "Servant-Leadership training and discipline in authentic community. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on leadership* (pp. 87 – 98)", New York: John Wiley. [In Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
131. Goffee, R., & Jones, G. (2001), "Followership", *Harvard Business Review*, 79(11), 148.
132. Pfeffer, J. (2003), "Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29 – 45)", New York: M. E. Sharp. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]

133. Kotter, J. P. (1996), *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
134. Jones, L. B. (1995), *Jesus, CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*", New York: Hyperion. [In Fry, L. W. (2003), Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
135. MacArthur, J. F. (1998), *In the footsteps of faith*", Wheatonil: Crossway Books.
136. McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1995), " Power is the great motivation", *Harvard Business Review*, 73(1), 126 – 139. [In Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.]
137. Bass, B. M. (1985a), *Leadership and performance beyond expectations*", New York: Free Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
138. Shamir, B., R. J. House, & M. Artthur. (1992), "The motivational effects of charismatic leadership", *Organizational Science* (in press). [In House R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81 – 108.]
139. Goleman, G. (2001), "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, 35, 78 – 90.
140. Κάντας, Α. (1990), "Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία", Μέρος 1<sup>ο</sup>: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία. Εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, 1990.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ II**

### **Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Η έννοια της σταθερότητας των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας εμπλέκεται άμεσα με το διαχρονικό ερώτημα του κατά πόσον οι άνθρωποι

αλλάζουν (ή παραμένουν σταθεροί), με ποιούς τρόπους αλλάζει η συμπεριφορά τους και γιατί. Ας δούμε όμως την έννοια της σταθερότητας αναλυτικά.

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

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

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

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

Η προσέγγιση που εστιάζει στην αντίληψη της προσωπικότητας ως μοναδικής απόρροιας των εκάστοτε συνθηκών-καταστάσεων έγινε γνωστή

στα ελληνικά ως η προσέγγιση που αφορά/εστιάζει στις καταστάσεις. Οι βασικές αρχές της εν λόγω προσέγγισης είναι οι εξής:

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

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

## ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ – Μια μικρή αναδρομή

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

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

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

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

Μια ακόμη σημαντική έρευνα που αποτέλεσε βάση για μελέτη του θέματος ήταν εκείνη του Mann (1959), ο οποίος εστίασε στη σχέση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και της ηγεσίας κατηγοριοποιώντας ποικίλες μεταβλητές προσωπικότητας σε έξι βασικές διαστάσεις, οι οποίες κατ' επανάληψη έχουν βρεθεί σε έρευνες και αποτελούν γνώρισμα των

ηγετών. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες: εσωστρέφεια-εξωστρέφεια, κυριαρχία, ανδρισμός-θηλυκότητα και συντηρητισμός.

Μετά από αυτή τη μικρή αναδρομή σε σημαντικές έρευνες, θα αναφερθούν κάποιες σύγχρονες έρευνες της τελευταίας δεκαετίας που πραγματεύονται σ' ένα πιο διευρυμένο επίπεδο το θέμα της προσωπικότητας του ηγέτη. Λόγω του μεγάλου αριθμού των ερευνών που μελετούν την προσωπικότητα μέσω του μοντέλου των 5 παραγόντων (five factor model of personality), στη συνέχεια θα παρατεθούν ορισμένες έρευνες που το περικλείουν, αφού πρώτα γίνει αναφορά στη δομή αυτού του μοντέλου.

Το μοντέλο αυτό είναι ιδιαίτερος διαδεδομένο καθώς παρέχει μια ενοποιημένη ταξινόμηση για τη μελέτη της προσωπικότητας και είναι απαραίτητο για την συγκέντρωση εμπειρικών ευρημάτων. Πρόκειται για ένα ιεραρχικό μοντέλο, το οποίο αποτελείται από 5 γενικά χαρακτηριστικά, που ονομάζονται τομείς. Ο κάθε τομέας εμπεριέχει 6 υποκατηγορίες. Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση του μοντέλου:

#### **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ (FIVE FACTOR MODEL OF PERSONALITY)**

Νευρωτισμός	Εξωστρέφεια	Φιλομάθεια	Φιλικότητα	Ευσυνειδησία
Αγωνία	ζεστασιά	φαντασία	εμπιστοσύνη	επιδεξιότητα
επιθετικότητα	κοινωνικότητα	αισθητική	ευθύτητα	τάξη
Θλίψη	σιγουριά	συναισθήματα	ανιδιοτέλεια	υπακοή – αφοσίωση
αυτογνωσία	ενεργητικότητα	δράση	ενδοτικότητα	αγωνιστικότητα
παρορμητικότητα	αναζήτηση συγκινήσεων	ιδέες	μετριοφροσύνη	αυτοπειθαρχία
ευερεθιστότητα	θετικά συναισθήματα	αξίες	τρυφερότητα	περίσκεψη

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

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

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

Σύμφωνα με τη θεωρία του Bass (1985), οι 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

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

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

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

- Ο νευρωτισμός σχετίζεται αρνητικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς υψηλές τιμές στην κλίμακα του νευρωτισμού συνεπάγονται έλλειψη αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης, χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για έναν ηγέτη.
- Η εξωστρέφεια συνδέεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία καθώς η δυνατότητα συναισθηματικής έκφρασης, που είναι μια πτυχή του παραπάνω χαρακτηριστικού, αποτελεί ένα από τα γνωρίσματα του ηγέτη.

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

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

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

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

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



Οι υποθέσεις αυτής της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

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

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

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

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

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

Μια ακόμη έρευνα των Lim, Ployhart (2004) προσπάθησε να διερευνήσει τη σχέση του μοντέλου των 5 παραγόντων προσωπικότητας με τη

μετασχηματιστική ηγεσία διατυπώνοντας υποθέσεις συναφείς με εκείνες προηγούμενων ερευνών, οι οποίες κάνουν λόγο για ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας, της φιλομάθειας και της ευσυνειδησίας με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ υποθέτουν μια αρνητική σχέση ανάμεσα στο νευρωτισμό και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, άλλα υποστηρίζουν τις υποθέσεις των ερευνητών και άλλα όχι. Πιο συγκεκριμένα, επαληθεύτηκαν οι υποθέσεις ως προς τη θετική συσχέτιση ηγεσίας και εξωστρέφειας ( $r=0.31$ ), αλλά και ως προς την αρνητική σχέση νευρωτισμού και ηγεσίας ( $r=-3.9$ ). Τα αποτελέσματα που αντικρούουν τις υποθέσεις είχαν να κάνουν με το χαρακτηριστικό της φιλομάθειας για το οποίο δεν βρέθηκε να έχει σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Για την ακρίβεια, ο συσχετισμός ήταν αρνητικός ( $r=-0.32$ ), άρα το εύρημα ήταν αντίθετο με τις αρχικές προβλέψεις.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Αναλυτικά:

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

Τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων ερευνών δεν έδειξαν ιδιαίτερα ισχυρές συνδέσεις ανάμεσα στην προσωπικότητα και στις διαστάσεις της ηγεσίας. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους λόγους, όπως για παράδειγμα είναι πιθανόν οι συμπεριφορές που έχουν να κάνουν είτε με την μετασχηματιστική, είτε με τη συναλλακτική ηγεσία να σχετίζονται με κάποιες προηγούμενες προδιαθέσεις, οι οποίες δεν μπορούν να συμπεριληφθούν στο συγκεκριμένο μοντέλο των 5 παραγόντων.

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

Ωστόσο, παρά τις μικρές συνδέσεις που παρατηρήθηκαν, προέκυψε ότι η διάσταση 'εξωστρέφεια' σχετίζεται ιδιαίτερα με τη μετασχηματιστική και τη

συναλλακτική ηγεσία ( $r=0.21$ ), ενώ αναφορικά με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά οι συσχετίσεις ήταν ιδιαίτερας μετριοπαθείς.

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

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

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

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

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

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

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

διάσταση της ευσυνειδησίας, ένα ακόμη εύρημα που είναι συναφές με τις αρχικές υποθέσεις των ερευνητών.

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

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

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

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

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

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

- Τα άτομα που κατέχουν μια υψηλή θέση, έχουν αξίες που σχετίζονται με την ενεργή συμμετοχή σ' ένα εργασιακό πλαίσιο είναι πιο πιθανό να προτιμούν έναν χαρισματικό ηγέτη.
- Άτομα τα οποία δίνουν βαρύτητα σε έννοιες όπως η συλλογική ταυτότητα και οι υψηλές προσδοκίες φαίνεται να έλκονται από έναν ηγέτη τέτοιου τύπου.
- Ακόμα έναν χαρισματικό ηγέτη φαίνεται να επιλέγουν όσα άτομα δεν απαιτούν έναν υψηλό βαθμό ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία τους.

- Όσον αφορά στον ηγέτη που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις, φαίνεται να προτιμάται από όσους έχουν την ανάγκη της επιβράβευσης. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα με έναν τέτοιο αρχηγό νιώθουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο ότι ο αρχηγός θα τους δικαιώσει, δίνοντάς τους ό,τι αξίζουν.
- Τέλος, τα άτομα που έλκονται από έναν ηγέτη που είναι προσανατολισμένος στο έργο, έχουν ανάγκη για ασφάλεια, τάξη και σταθερότητα στον εργασιακό τους χώρο. Αυτά τα άτομα έχουν υψηλές τιμές στη διάσταση της αυτοεκτίμησης, στην επιθυμία για δημιουργικότητα, ενώ έχουν χαμηλές τιμές στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

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

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

Οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν στην παρούσα έρευνα παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ιδιαίτερα σ' ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα τέτοιο περιβάλλον προσφέρει σ' ένα ηγέτη τη δυνατότητα αντιμετώπισης μιας προβληματικής κατάστασης ευκολότερα απ' ότι θα γινόταν σ' ένα σταθερό περιβάλλον.
- Η φιλομάθεια σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ιδιαίτερα σ' ένα δυναμικό περιβάλλον, αφού σ' αυτό υπάρχουν δυνατότητες και προκλήσεις.



- Η φιλικότητα σχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία σ' ένα σταθερό περιβάλλον, καθώς το συγκεκριμένο περιβάλλον θα βοηθήσει τους ηγέτες να βελτιώσουν την ποιότητα της αλληλεπίδρασης με τα μέλη της ομάδας τους.
- Η ευσυνειδησία συνδέεται αρνητικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία σ' ένα δυναμικό περιβάλλον, αλλά σχετίζεται θετικά μ' αυτήν σ' ένα σταθερό περιβάλλον.
- Η διάσταση του νευρωτισμού συνδέεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία σ' ένα δυναμικό, παρά σ' ένα σταθερό περιβάλλον.

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

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

Ένα ακόμα αποτέλεσμα που προέκυψε αφορά στο χαρακτηριστικό της φιλομάθειας, αφού βρέθηκε μια θετική συσχέτιση της διάστασης αυτής με τη μετασχηματιστική ηγεσία μόνο σ' ένα δυναμικό περιβάλλον. Αυτό ίσως ερμηνεύεται με το ότι μέσα σ' ένα σταθερό περιβάλλον οι ηγέτες μ' αυτό το χαρακτηριστικό έχουν την τάση να αμφισβητούν την υπάρχουσα κατάσταση, ζητώντας συνεχώς βελτίωση της απόδοσης των μελών της ομάδας κι έτσι κάποιες φορές θεωρούνται ότι δεν κρατούν συγκεκριμένη στάση στην άσκηση του ρόλου τους.

Ένα εύρημα που επιδέχεται περαιτέρω ερμηνεία αφορά στη θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ευσυνειδησία σ' ένα δυναμικό περιβάλλον. Αυτό το γεγονός ίσως οφείλεται στο ότι σ' ένα τέτοιο περιβάλλον οι ηγέτες με υψηλές τιμές στην κλίμακα μέτρησης του νευρωτισμού βιώνουν μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση, η οποία τους οδηγεί να φορτίζονται συναισθηματικά στην προσπάθειά τους να αλλήξουν τα δεδομένα. Αντιθέτως, σ' ένα σταθερό περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες συναισθηματικής φόρτισης έρχεται αντιμέτωπη με την υπάρχουσα σταθερότητα και συνέχεια.

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

Το παραπάνω ερώτημα πραγματεύεται η έρευνα των Cable και Judge (2003), οι οποίοι προσπαθούν να μελετήσουν τις τακτικές που ακολουθεί ένας ηγέτης στην άσκηση του ηγετικού του ρόλου ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

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

- πειθώ μέσω της λογικής (*rational persuasion*), χρησιμοποίηση λογικών επιχειρημάτων και πραγματικών γεγονότων με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος,
- σύγκλιση συμβουλίου (*consultation*) με σκοπό τη συμμετοχή όλων στην εκπλήρωση ενός στόχου μέσω σχεδιασμού των ενεργειών, των στρατηγικών και των αλλαγών που απαιτούνται,
- εμπνευσμένη έκκληση (*inspirational appeal*), διέγερση του ενθουσιασμού με στόχο την πραγμάτωση των ιδανικών, των ιδεών και των προσδοκιών,
- ανταλλάγματα (*exchange*), προσφορά ανταλλαγμάτων προς όφελος της επίτευξης του στόχου,
- συνασπισμός (*coalition*), συγκέντρωση βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων,

- άσκηση πίεσης (*pressure*), χρήση απειλών, διατύπωση απαιτήσεων.
- έκκληση των προσωπικών συναισθημάτων (*personal appeal*) για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

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

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

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

Τα αποτελέσματα που βρέθηκαν είναι ποικίλα. Αναλυτικά:

- Για το χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας επιβεβαιώθηκαν οι αρχικές προβλέψεις ότι δηλαδή σχετίζεται με πιο εκφραστικές τακτικές όπως η εμπνευσμένη έκκληση, ενώ δεν επιβεβαιώθηκε ότι σχετίζεται με την έκκληση στα προσωπικά συναισθήματα των ατόμων.

- Όσον αφορά στο χαρακτηριστικό της φιλομάθειας δεν φάνηκε να σχετίζεται με την τακτική της εμπνευσμένης έκκλησης, αλλά φάνηκε να έχει σχέση με τακτικές που έχουν τη μορφή συνασπισμού.
- Η υπόθεση που διατυπώθηκε για τη φιλικότητα πράγματι ισχύει καθώς φάνηκε να σχετίζεται με την άσκηση πίεσης ως υιοθετούμενη τακτική.
- Άτομα με υψηλές τιμές στην κλίμακα του νευρωτισμού φάνηκε ότι χρησιμοποιούν την τακτική που έχει να κάνει με την πειθώ μέσω της λογικής, ενώ δεν βρέθηκε να υιοθετούν την τακτική της προσωπικής έκκλησης.

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

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

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

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

α) αυτοεκτίμηση (self-esteem): αντιπροσωπεύει την συνολική αξία που ο καθένας αποδίδει στον εαυτό του,

β) αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy): η εκτίμηση κάποιου για την ικανότητά του να αποδίδει με επιτυχία,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της καριέρας τους από ότι τα άτομα που δέχονται εξωτερικό έλεγχο.

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

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

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

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

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

Οι υποθέσεις ήταν σωστές αφού επιβεβαιώθηκαν από τα αποτελέσματα.



Ακολουθεί μια έρευνα των Chan και Drasgow (2001) η οποία εξετάζει ένα χαρακτηριστικό που πιθανόν διαφοροποιεί τους ηγέτες. Αυτό δεν είναι άλλο από το κίνητρο για την άσκηση ηγεσίας (*motivation to lead*). Το κίνητρο για την άσκηση ηγεσίας περιέχει 3 συστατικά, τα οποία σκιαγραφούν τις διαφορές μεταξύ των ηγετών:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Ηγέτες που έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους (*self confident character structure*) είναι ενεργητικοί, εξωστρεφείς και ανταγωνιστικοί. Χαρακτηρίζονται από εργατικότητα, αποφασιστικότητα και όραμα. Είναι ικανοί να καταστρώσουν πλάνα, να οριοθετήσουν προτεραιότητες, καθώς και να δουλέψουν παραγωγικά και άνετα με τους άλλους. Κατά την άσκηση του ρόλου τους αφήνουν χώρο στους υφισταμένους τους και αυτονομία στην εκτέλεση του έργου τους. Απαιτούν από αυτούς, όπως κι από τον εαυτό τους, πίστη στους στόχους.
2. Ηγέτες με περιπετειώδη χαρακτήρα (*adventurous character structure*): οι ηγέτες μ' αυτή τη δομή χαρακτήρα επιζητούν τις προκλήσεις. Λειτουργούν μ' ένα πειθαρχημένο, εστιασμένο και υπεύθυνο τρόπο. Οι προσπάθειές τους χαρακτηρίζονται από ενεργητικότητα και καινοτομία. Είναι πιθανόν να βαρεθούν και να εγκαταλείψουν ένα έργο που δεν περιέχει πρόκληση, αρχίζοντας κάτι καινούριο. Δεν συμπαθούν ιδιαίτερα τις αυταρχικές φιγούρες και γι' αυτό αντιστέκονται σε όσους προσπαθούν να τους επιβάλλουν έλεγχο.
3. Ηγέτες με δραματική δομή χαρακτήρα (*dramatic character structure*): έχουν πολλές ιδέες, χρησιμοποιούν περισσότερο το συναίσθημα από τη λογική, αφού δεν βγάζουν με ευκολία συμπεράσματα, ούτε εξετάζουν με λεπτομέρεια τις καταστάσεις. Είναι δημιουργικοί, συναισθηματικοί, ενεργητικοί.
4. «Αργόσχολοι» ηγέτες (*leisurely character structure*): είναι εργατικοί, μπορούν να συνυπάρξουν αρμονικά σε μια ομάδα, αλλά είναι αδύναμοι να βάλουν μια διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στην ώρα του καθήκοντος και στην ώρα για τον εαυτό τους. Αρνούνται να κάνουν περισσότερα από όσα τους αντιστοιχούν και όταν οι απαιτήσεις είναι παραπάνω από τις καθορισμένες ευθύνες τους σταματούν. Δεν επιτρέπουν στον εαυτό τους να πέσει θύμα εκμετάλλευσης από κανέναν.  
Γενικά, βρίσκουν το νόημα και την πληρότητα όχι μέσα από τη δουλειά τους, αλλά μέσα από την προσωπική τους ζωή. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτά τα άτομα δεν προσανατολίζονται προς το στόχο. Ενώ δουλεύουν αργά και άνετα, συνηθίζουν να έχουν κάποιες προστριβές όταν τους επιβάλλονται χρονικά όρια. Έτσι, όταν τους ζητηθεί να ενισχύσουν

τις προσπάθειές τους θεωρούν ότι τους συμπεριφέρονται άδιστα. Δεν ανέχονται τη ρουτίνα.

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

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

6. Ηγέτες που επαγρυπνούν (*vigilant character structure*): αυτοί οι ηγέτες βρίσκονται σε επαγρύπνηση, αντιλαμβάνονται γρήγορα και άρα δεν παραπλανώνται εύκολα. Έχουν την ικανότητα να δίνουν ερμηνείες και να επικοινωνούν σε πολλαπλά επίπεδα, γεγονός που τους κάνει να έχουν μια ευαισθησία σε συναισθήματα και ανθρώπους. Επιπλέον, έχουν την τάση να είναι εργατικοί και φιλόδοξοι, αλλά ο βαθμός της επιτυχίας τους βρίσκεται σε συνάρτηση με τη σχέση που έχουν με τους άλλους. Απαιτούν πίστη από τους συνεργάτες τους, ενώ σε αντίθετη περίπτωση ίσως νιώσουν θυμό και δυσκολεύονται να συγχωρέσουν.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Υπάρχει μια σημαντική μεταβλητότητα ανάμεσα στους οργανισμούς αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών του.
- Υπάρχει μια σημαντική μεταβλητότητα ανάμεσα στους οργανισμούς αναφορικά με τις αξίες των μελών τους.

- Η μοναδική προσωπικότητα του οργανισμού καθώς και το προφίλ των αξιών του είναι σύμφωνες με το προφίλ της προσωπικότητας και των αξιών και του ηγέτη αυτού του οργανισμού.
- Η συμφωνία που παρατηρείται ανάμεσα στην προσωπικότητα του ηγέτη και την προσωπικότητα του οργανισμού είναι ακόμα μεγαλύτερη, όταν το άτομο που ηγείται είναι και ο ιδρυτής.

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

Ιδιαίτερως για τα χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας, της φιλικότητας και της συναισθηματικής σταθερότητας. Η ίδια ομοιογένεια παρατηρήθηκε στο προφίλ των αξιών. Επίσης, επιβεβαιώθηκαν και οι δυο τελευταίες υποθέσεις που έκαναν λόγο για συμφωνία ανάμεσα στο προφίλ προσωπικότητας και στάσεων του ηγέτη και στο προφίλ προσωπικότητας και στάσεων του οργανισμού.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ– ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

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

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

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

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

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

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



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

### **Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα στην άσκηση ηγεσίας**

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

*Πώς όμως μπορεί να ορισθεί η έννοια της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη;*

Κεντρική διάσταση αυτού του όρου είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ας δούμε λοιπόν δυο έρευνες που πραγματεύονται το θέμα της αποτελεσματικότητας

Στην έρευνα των Annebel H., B De Hoogh, Deanne N., Den, Hartog P. L. Koorman (2005) διατυπώθηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις:

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

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν στήριξαν τις αρχικές υποθέσεις, καθώς δεν βρέθηκε καμία άμεση σχέση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Αυτό που βρέθηκε είναι η ύπαρξη μιας αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις μεταβλητές της ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και στο είδος του περιβάλλοντος εργασίας, καθώς μόνο σε δυναμικό περιβάλλον φαίνεται να ισχύει η παραπάνω σχέση.

Αυτή η τελευταία διαπίστωση για το ρόλο του δυναμικού περιβάλλοντος είναι σύμφωνη και με προηγούμενες έρευνες (Howell, Avolio, 1993, Shamir & Howell, 1999), οι οποίες αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιθανό να είναι πιο αποτελεσματική σε συνθήκες πρόκλησης και αλλαγής, δηλαδή σε ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας.

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

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

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

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

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

Συμπερασματικά, σ' αυτήν την έρευνα έγιναν φανερές κάποιες διαφορές ανάμεσα στα δείγματα. Αυτό ίσως αντανάκλα διαφορές στον πολιτισμό κάθε λαού, ο οποίος δίνει σημασία σε διαφορετικές διαστάσεις. Επιπλέον, στο θέμα της αποτελεσματικότητας προσπάθησε να δώσει απάντηση και ο Juki, ο οποίος αναφέρει ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά απέτυχαν να δημιουργήσουν ισχυρές, σταθερές συσχετίσεις με την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας.

## ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Στις έρευνες που ακολουθούν γίνεται προσπάθεια να συσχετισθούν η μεταβλητή της ηγεσίας με κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Η πρώτη έρευνα αυτής της κατηγορίας είναι μια σύνοψη των ερευνών των Judge, Colbert, Ilies (2004) και διερευνά τη σχέση της ηγεσίας με τη νοημοσύνη. Για να γίνει κατανοητό καλύτερα το περιεχόμενο της έρευνας, θα γίνει αναφορά αρχικά στο θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της νοημοσύνης και στη συνέχεια θα διατυπωθούν οι υποθέσεις.

Η νοημοσύνη, λοιπόν, είναι ένα από τα χαρακτηριστικά που έχουν ιδιαίτερη αξία στις δυτικές κοινωνίες. Αυτό συμβαίνει γιατί διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε πολλές όψεις της ζωής, όπως η πρόσληψη σ' ένα εργασιακό χώρο, η οικονομική αυτάρκεια, η επίτευξη στόχων στον τομέα της εκπαίδευσης, η δυνατότητα διαβίωσης μέσα στο πλαίσιο των νόμων (Hernstein & Murray's, 1994), (Schmidt & Hunter, 2000).

Όμως εκτός από όλα τα παραπάνω κοινωνικά πλεονεκτήματα με τα οποία η νοημοσύνη είναι συνδεδεμένη, συνεισφέρει ιδιαίτερα και στον τομέα της ηγεσίας, όπως φαίνεται και από τις παλαιότερες έρευνες.

Έτσι, σύμφωνα με τους Schmidt και Hunter (1998), η νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους καλύτερους προβλεπτικούς παράγοντες για την επίδοση στην εργασία, κυρίως όταν οι εργασίες που επιτελούνται είναι πολύπλοκες και απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια από την πλευρά του ηγέτη. Επιπλέον, καθώς οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη στρατηγικών, για τη λύση προβλημάτων, για την κινητοποίηση των εργαζομένων επιτελούν λειτουργίες παρόμοιες με εκείνες που εξετάζουν τα τεστ νοημοσύνης (Fielder & Garcia, 1987).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που συνδέει τη νοημοσύνη με την ηγεσία είναι αυτό της δημιουργικότητας, όχι μόνο γιατί οι ηγέτες είναι ικανοί στην

εύρεση δημιουργικών λύσεων, αλλά έχουν ακόμα τη δυνατότητα να ενεργοποιούν τη δημιουργικότητα των μελών της ομάδας προκαλώντας την εσωτερική κινητοποίηση και προσφέροντάς τους υψηλής ποιότητας ανταμοιβές (Tierney, Famer & Graen, 1999), (Jung, 2001).

Αφού παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας της νοημοσύνης, καθώς και οι προηγούμενες έρευνες που εμπλέκουν το χαρακτηριστικό αυτό, τώρα θα διατυπωθούν οι υποθέσεις και τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας:

- Η νοημοσύνη του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την εμφάνιση της ηγεσίας.
- Ο συσχετισμός της ηγεσίας με τη νοημοσύνη θα είναι μεγαλύτερος όταν: α) η νοημοσύνη εκτιμάται μέσω της αντίληψης, παρά όταν αξιολογείται με γραπτό τεστ και β) όταν χρησιμοποιούνται κριτήρια υποκειμενικά και όχι αντικειμενικά.
- Οι συσχετισμοί νοημοσύνης – ηγεσίας θα είναι μικρότεροι όταν: α) ο ηγέτης λειτουργεί κάτω από άγχος (stress), και β) ο ηγέτης είναι λιγότερο κατευθυντικός, δηλαδή προσανατολίζει τα μέλη της ομάδας αναφορικά με τον τρόπο που θα δράσουν. Αυτή η υπόθεση απορρέει από τη θεωρία των γνωστικών πόρων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι παραπάνω υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν, καθώς πράγματι παρατηρήθηκε συσχέτιση ανάμεσα στην ηγεσία και τη νοημοσύνη, ειδικά όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικά κριτήρια.

Ένα ακόμη στοιχείο που φάνηκε μέσα από τα αποτελέσματα είναι ότι η τρίτη υπόθεση, η οποία επίσης ισχύει, μπορεί να επεκταθεί, καθώς σύμφωνα με τη θεωρία των γνωστικών πόρων, υπάρχουν κι άλλες μεταβλητές που μεσολαβούν στη σχέση νοημοσύνης – ηγεσίας. Αυτές είναι η εμπειρία του ηγέτη και η υποστήριξη που δέχεται ο ηγέτης από τα μέλη της ομάδας.

Η έρευνα των Rosete, Ciarrochi (2005) μελετά τη νοημοσύνη από μια άλλη διάσταση, αφού κάνει λόγο για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η έννοια

της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια ευρεία έννοια, καθώς περιλαμβάνει διαστάσεις όπως η κινητοποίηση, η ενσυναίσθηση, η κοινωνικότητα και η αισιοδοξία (Mayer et al, 2001).

Σύμφωνα με παλιότερες έρευνες, υπήρχαν ενδείξεις για συσχέτιση του χαρακτηριστικού αυτού με την ηγεσία. Συγκεκριμένα, βρέθηκαν συνδέσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς αυτού του τύπου οι ηγέτες είναι ικανοί να δημιουργούν οράματα, να μεταλαμπαδεύουν αυτά τα οράματα στους άλλους και να δημιουργούν δεσμεύσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

Για την ύπαρξη συσχέτισης ανάμεσα στις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, κάνει λόγο και η έρευνα των Barling et al (2000), όπου βρέθηκαν συνδέσεις ανάμεσα σε συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως είναι η εξιδανικευμένη επιρροή, η εμπυχωτική κινητοποίηση και το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Μετά την παρουσίαση παλιότερων ερευνών, θα γίνει αναφορά στις υποθέσεις της συγκεκριμένης έρευνας:

- Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με την αποτελεσματική ηγεσία.
- Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με το IQ, αλλά και διακρίνεται από αυτό, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη ερμηνεύει τη διαφορά στην απόδοση, κάτι το οποίο δεν μπορεί να εξηγηθεί μέσω IQ.

Οι υποθέσεις της συγκεκριμένης έρευνας υποστηρίχθηκαν πλήρως.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

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

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

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Krahe, B. (1992), *"Personality and social Psychology: Towards a synthesis"*, London: Sage Publications. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
2. Hirschberg, N. (1978), "A correct treatment of traits", In H. London (Ed.), *Personality a new look at metatheories*. Washington, Dc: Hemisphere. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
3. Conley, J. J. (1984), "The hierarchy of consistency. A review and model of longitudinal findings on adult individual differences in intelligence, personality and self-opinion", *Personality and Individual Differences*, 5, 11 – 26. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
4. Mischel, W. (1968), *"Personality and assessment"*, New York: Wiley.
5. Mischel, W. & Peake, P. G. (1982), "Beyond déjà vu in the search for cross-situational consistency", *Psychological review*, 89, 730 – 755. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
6. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Andersen, J. A. (2005). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*.]
7. Mann, R. D. (1959), "A review of the relationships between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, 241 – 270. [In Andersen, J. A. (2005). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*.]
8. Mann, R. D. (1959), "A review of the relationships between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, 241 – 270. [In Andersen, J. A. (2005). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*.]
9. Bass, B. M. (1985), *"Leadership and performance beyond expectations"*, New York: Free Press. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]
10. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901 – 910.
11. Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1998), "Relations between measures of typical and maximum job performance", *Journal of Applied Psychology*, 73, 482 – 486. [In Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610 – 621.]
12. Kornor, H., Nordvik, H. (2004), "Personality traits in leadership behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54.
13. Ekvall, G., & Arnoven, J. (1991), "Change-centred leaders: Empirical evidence of a third dimension of leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 12, 18 –



23. [In Kornor, H., Nordvik, H. (2004), "Personality traits in leadership behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54.]
14. Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001), "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality", *The Leadership Quarterly*, 12, 153 – 179.
15. Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003), "Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197 – 214.
16. Hertz, G. M., & Donovan, J. J. (2000), "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869 – 879.
17. Williams, S. (1997), "Personality and Self-leadership", *Human Resource Management Review*, 7(2), 139 -155.
18. Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005), "Leadership, Collective Personality, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509 – 522.
19. Neck, C. P., G. L. Stewart, & C. C. Manz. (1995), "Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278 – 302. [In Williams, S. (1997). Personality and Self-leadership, *Human Resource Management Review*, 7(2), 139 -155.]
20. Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001), "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481 – 498.
21. Wunderley, L. J., Reddy, W. B., & Dember, W. N. (1998), "Optimism and Pessimism in Business Leaders", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751 – 760.
22. Sperry, L. (1997), "Leadership Dynamics Character and Character Structure in Executives", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 268 – 280.
23. Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003), "The impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics. One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795 – 808.
24. Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005), "Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.
25. Byrne, D. (1969), "Attitude and attraction. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 4, 35 – 90", New York: Academic Press. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005)", Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]
26. Byrne, D. (1971), "*The attraction paradigm*", New York: Academic Press.
27. Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997), "Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction", *Personnel Psychology*, 50, 359 – 393.

28. Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001), "Socialization tactics and person-organization fit.", *Personnel Psychology*, *54*, 1 – 23. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 1002 – 1010.]
29. Chatman, J. A. (1991), "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, *36*, 459 – 484. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 1002 – 1010.]
30. Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleener, J. (1998), "Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, *83*, 462 – 470. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 1002 – 1010.]
31. Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006), "The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors", *The Leadership Quarterly*, *17*, 1 – 20.
32. Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A., & Jang, K. L. (2004), "A behavioral investigation of the relationship between leadership and personality", *Twin Research*, *7*, 27 – 32. [In Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, *17*, 1 – 20.]
33. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, *78*, 891 – 902. [In De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 839 – 865.]
34. Shamir, B., & Howell, J. M. (1999), "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, *10*, 257 – 283.
35. Silverthorne, C. (2001), "Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation", *Personality and Individual Differences*, *30*, 303 – 309.
36. Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004), "Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions", *Journal of Applied Psychology*, *89*(3), 542 – 552.
37. Herrnstein, R. J., & Murray, C. (1994), "*The bell curve: Intelligence and class structure in American life*", New York: Free Press. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004).

- Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
38. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000), "Select on intelligence", In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 3b-14). Oxford, England: Blackwell. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
  39. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987), "*New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*", New York: Wiley. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
  40. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999), "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships", *Personnel Psychology*, 52, 591 – 620.
  41. Jung, D. I. (2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Research*, 13, 185 – 195.
  42. Rosette, D., & Ciarrochi J. (2005), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.
  43. Mayer, G. J., Finn, S. E., Eyde, L. D., Kay, G. G., Moreland, K. L., Dies, R. R., Eisman, E. J., Kubiszyn, T. W., & Read, G. M. (2001), "Psychological testing and psychological assessment: a review of evidence and issues", *American Psychologist*, 56(2), 128 – 165.
  44. Ποταμιάνος, Γ. (2002), "*Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*", Αθήνα: 2002.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ III**

**ΜΕΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα περιγραφούν αναλυτικά τα μέσα μέτρησης της ηγεσίας δηλαδή τα εργαλεία (κλίμακες, ερωτηματολόγια) που χρησιμοποιούνται για την εγχειρηματοποίηση του όρου της ηγεσίας, καθώς και των συγκεκριμένων μορφών της. Δίνεται έμφαση και παρακολουθείται η εκτίμηση, ο σεβασμός, και η εμπιστοσύνη των υφιστάμενων προς τους ηγέτες καθώς και η μεταξύ τους επικοινωνία και πληροφόρηση. Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση αυτών των εργαλείων:

### **A. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

#### **1. Leadership Practices Inventory (Kouzes & Posner, 1990)**

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρά τη μετασχηματιστική ηγεσία (*transformational leadership*). Συγκεκριμένα, μετρά τις ακόλουθες πρακτικές και κατά πόσο ο ηγέτης τις υιοθετεί:

- α) αν έχει εμπνευσμένο όραμα, το οποίο μοιράζονται τα μέλη της ομάδας,
- β) αν δημιουργεί προκλήσεις,
- γ) αν έχει τη δυνατότητα να καθιστά τους άλλους ικανούς να δράσουν,
- δ) αν ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας,
- ε) αν σκιαγραφεί το δρόμο που θα ακολουθήσουν τα μέλη της ομάδας.

Για κάθε ένα από αυτά τα υποερωτήματα χρησιμοποιήθηκαν 6 προτάσεις, με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός των προτάσεων να είναι 30. Οι υποκλίμακες του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι 5 διαβαθμίσεων, τύπου Likert (Carless, Wearing, Mann, 2000).

#### **2. Empowering leadership questionnaire (Josh A. Arnold, Sharon Arad, Jonathan A. Rhodes, Fritz Drascow, 2000)**

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρά τις διαστάσεις της εξουσιοδοτημένης ηγεσίας (*empowering leadership*). Αποτελείται από 8 κατηγορίες που η καθεμία από αυτές περιλαμβάνει 6 προτάσεις, άρα το σύνολο των προτάσεων είναι 48.

Οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δίνονται σε μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων, όπου οι τιμές ξεκινούν από το 1 που αντιστοιχεί στο «ποτέ» και φτάνουν στο 5 που αντιστοιχεί στο «πάντα». Αυτές οι τιμές δηλώνουν κατά πόσο ένας ηγέτης υιοθετεί τις συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Αναλυτικά, οι κατηγορίες παρατίθενται παρακάτω:

1) *Άσκηση ηγεσίας μέσω παραδείγματος (leading by example)*: αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών, σύμφωνα με τις οποίες ο ηγέτης θέτει υψηλές προσδοκίες αναφορικά με την απόδοση, καθώς επίσης δείχνει και τη δική του δέσμευση στην εργασία, όσο και των υπόλοιπων μελών της ομάδας.

2) *Προγύμναση (coaching)*: πρόκειται για ένα σύνολο συμπεριφορών στις οποίες εκπαιδεύονται τα μέλη της ομάδας και τα βοηθούν να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση, εκτιμώντας τα αδύνατα σημεία τους.

3) *Ενθάρρυνση (encouraging)*: αναφέρεται σ' ένα σύνολο συμπεριφορών που ευνοούν τις υψηλές επιδόσεις, οι οποίες επιτυγχάνονται μέσω της αναγνώρισης της ομαδικής προσπάθειας και της επίλυσης των προβλημάτων σε ομαδικό επίπεδο.

4) *Συμμετοχική λήψη απόφασης (participative decision making)*: η συγκεκριμένη κατηγορία έχει να κάνει με το ότι για να ληφθεί μια απόφαση λαμβάνονται οι πληροφορίες και τα δεδομένα όλων των μελών της ομάδας, αφού υπάρχει ελεύθερη έκφραση των απόψεων και των ιδεών τους.

5) *Πληροφόρηση (informing)*: αναφέρεται στην ευρεία διασπορά σημαντικών πληροφοριών μέσω του ηγέτη που σχετίζονται με την επιχείρηση, όπως είναι η φιλοσοφία της ή η αποστολή της.

6) *Ένδειξη ενδιαφέροντος (showing interest)*: πρόκειται για ένα σύνολο συμπεριφορών που δείχνουν έναν σεβασμό για το ευ ζειν των μελών της ομάδας.

7) *Αλληλεπίδραση με την ομάδα (interacting with the team)*: αυτή η κατηγορία ενσωματώνει όλες εκείνες τις συμπεριφορές που υιοθετεί ο ηγέτης όταν έρχεται σε επαφή με την ομάδα και την αντιμετωπίζει ως σύνολο.

8) *Διαχείριση τη ομάδας (group management)*: αναφέρεται στο σύνολο των συμπεριφορών που σχετίζονται με τη λειτουργία της ομάδας και συγκεκριμένα στη δημιουργία καλών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη, καθώς επίσης στην

εκτίμηση της μεταξύ τους συνεισφοράς (Arnold, Arad, Rhodes & Drasgow, 2000).

**3. Multifactor leadership questionnaire (MLQ)**, Bass, Avolio (1996): το παραπάνω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τους Bass, Avolio & Jung (1995) με σκοπό να μετρήσει 2 μορφές ηγεσίας, τη μετασχηματιστική (*transformational*) και τη συναλακτική (*transactional*). Πιο συγκεκριμένα επιδιώκει να εξετάσει τη σχέση που διέπει αυτές τις δυο μορφές μεταξύ τους, αλλά και με άλλες μεταβλητές, όπως η αποτελεσματικότητα ή η εργασιακή ικανοποίηση.

Αποτελούνταν από 5 κλίμακες, 3 εκ των οποίων αποτελούν στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και 2 συνιστούν στοιχεία της συναλακτικής ηγεσίας. Ο συνολικός αριθμός των προτάσεων ήταν 45.

Αναλυτικά, παρουσιάζεται η κλίμακα των 5 σημείων:

- a *χάρισμα (charisma)*: ο ηγέτης εκπέμπει περηφάνεια, πίστη και σεβασμό, είναι προικισμένος με την ικανότητα να βλέπει τι είναι πραγματικά σημαντικό και να μεταδίδει στην ομάδα την αίσθηση ότι το έργο τους έχει τη μορφή αποστολής, πράγμα που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά της.
- a *ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration)*: ο ηγέτης εκπονεί σχέδια με σκοπό να εμπλουτίσει τις μαθησιακές εμπειρίες των μελών, διδάσκοντάς τους και συμπεριφερόμενος στον καθένα με σεβασμό.
- a *διανοητική διέγερση (intellectual stimulation)*: ο ηγέτης κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας ώστε να σκεφτούν με νεωτεριστικούς τρόπους. Επιπλέον, δίνει έμφαση στη λύση προβλημάτων και στη χρήση της λογικής κατά την πράξη.

Οι 3 παραπάνω κλίμακες είναι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι 2 κλίμακες που αποτελούν χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας:

- a *έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward)*: ο ηγέτης παρέχει αμοιβές, αν τα μέλη της ομάδας αποδίδουν σύμφωνα με τις προσδοκίες του, κάνοντας την απαιτούμενη προσπάθεια.
- a *παθητική διαχείριση (passive management)*: ο ηγέτης αποφεύγει να δίνει κατευθύνσεις, αν οι προηγούμενες τακτικές έχουν αποβεί αποτελεσματικές και επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να παράγουν το έργο τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Ας δούμε τώρα πώς οι κλίμακες του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Συγκεκριμένα:

- a Η υποκλίμακα «χάρισμα» σχετίζεται ( $r=0.91$ ) με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Atwater & Yammarino, 1989).
- a Η συσχέτιση που βρέθηκε με την υποκλίμακα «ενδιαφέρον για το άτομο» ήταν  $r=0.71$  (Bass & Avolio, 1989), ενώ οι Bass & Yammarino (1991) βρήκαν συσχέτιση  $r=0.21$ .
- a Η υποκλίμακα «διανοητική διέγερση» σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, με  $r=0.74$ , (Komives, 1991), ενώ οι Spangler και Braiotta (1998) βρήκαν συσχέτιση 0.25.
- a Αναφορικά με την υποκλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή», η συσχέτιση που βρέθηκε ήταν 0.71 (Singer, 1985).
- a Η μόνη κλίμακα για την οποία βρέθηκε αρνητική συσχέτιση ήταν εκείνη της «παθητικής διαχείρισης», όπου η τιμή ήταν  $r= -0,34$  (King & Paradise, 1991).

#### 4. **Big Five questionnaire (BFQ)** (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, & Perugini, 1993)

Το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει τις διαστάσεις του μοντέλου των 5 παραγόντων προσωπικότητας (Big five personality model), το οποίο χρησιμοποιείται σε πλήθος ερευνών με σκοπό να μελετηθεί η προσωπικότητα του ηγέτη.

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο αποτελεί την πιο εξελιγμένη μορφή μιας σειράς παλαιότερων ερωτηματολογίων (NEO – PI: Costa & Mc Crae



1985, Hogan Personality Inventory 1986, Costa, Mc Crae & Dye, 1991), τα οποία είχαν δημιουργήσει για τον ίδιο σκοπό. Σε σύγκριση με τα προηγούμενα, αυτό το ερωτηματολόγιο είναι πιο περιεκτικό όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο τίθενται οι προτάσεις. Επιπλέον, είναι το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου είναι πιο συνεκτικό και τέλος παρέχει, μέσω μια κλίμακας ψεύδους, ένα τρόπο μέτρησης της διάστασης της κοινωνικής απήχησης.

Ακολουθούν αναλυτικά οι διαστάσεις του:

- a Ενέργεια (E) (*energy*): σε παλιότερη μορφή (Costa & Mc Crae, 1987) η διάσταση αυτή αναφέρονταν ως εξωστρέφεια (*extraversion*). Ο όρος «ενέργεια» συνίσταται σε 2 όψεις: εκείνης του *δυναμισμού* (*dynamism*) η οποία περιλαμβάνει την έννοια της ζωντανότητας και του ενθουσιασμού και εκείνης της *κυριαρχίας* (*dominance*), η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες της σιγουριάς και της εμπιστοσύνης.
- a Φιλικότητα (F) (*friendliness*): σε παλιότερη μορφή (Costa & Mc Crae, 1987) αναφερόταν ως *agreeableness*. Ο όρος φιλικότητα συνίσταται σε 2 διαστάσεις: α) της *συνεργασίας* (*cooperativeness*), η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες της ευαισθησίας και του ενδιαφέροντος και β) της *ευγένειας* (*politeness*), η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες της καλοσύνης, της υπακοής και της εμπιστοσύνης.
- a Ευσυνειδησία (C) (*conscientiousness*): ο όρος αυτός περιλαμβάνει 2 άξονες: α) την *ακριβολογία* (*scrupulousness*) που αναφέρεται σε χαρακτηριστικά όπως η αξιοπιστία, η τάξη, η ακρίβεια, και β) η *επιμονή* (*perseverance*) που αναφέρεται στην ικανότητα εκτέλεσης των καθηκόντων και εκπλήρωσης των υποχρεώσεων.
- a Συναισθηματική σταθερότητα (S) (*emotional stability*): η έννοια αυτή δομείται γύρω από 2 άξονες: α) το *συναισθηματικό έλεγχο* (*emotional control*), χαρακτηριστικό το οποίο αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει το άγχος του, καθώς επίσης και στην ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, και β) τον *έλεγχο των παρορμήσεων* (*impulse control*), χαρακτηριστικό το οποίο αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να ελέγχει την ενόχλησή του, τη δυσαρέσκειά του και το θυμό του.

a Εξωστρέφεια (O) (openess): σε παλιότερη μορφή (Costa & Mc Crae, 1985), η διάσταση αυτή αναφερόταν ως *φιλομάθεια* (openess to experience). Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό περιλαμβάνει 2 όψεις: α) *τη δεκτικότητα στην καλλιέργεια* (openess to culture), το οποίο αναφέρεται στην ευρύτητα ή μη των ενδιαφερόντων που διαθέτει κάποιος, και β) *τη δεκτικότητα στην εμπειρία* (openess to experience), στοιχείο που σχετίζεται με τη δεκτικότητα κάποιου σε νεωτερισμούς, την ανοχή απέναντι σε διαφορετικές αξίες, συνήθειες, ενδιαφέροντα και τρόπους ζωής.

Το σύνολο των προτάσεων τις οποίες τα υποκείμενα καλούνται να απαντήσουν είναι συνολικά 132, αν προστεθούν σ' αυτές οι προτάσεις της κλίμακας του ψεύδους, μέσω της οποίας μελετάται η διάσταση της κοινωνικής απήχησης. Η κλίμακα του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου αποτελείται από 5 διαβαθμίσεις και όσοι το απαντούν, καλούνται να αξιολογήσουν κατά πόσο οι προτάσεις που τους παρατίθενται αντιπροσωπεύουν την αλήθεια ή όχι για τον εαυτό τους. Έτσι, το εύρος ξεκινά από 1 (=πολύ ψεύτικο για μένα) και καταλήγει στο 5 (=πολύ αληθινό για μένα).

Όσον αφορά τις ψυχομετρικές του ιδιότητες, επιβεβαιώθηκε μέσα από μετρήσεις ότι οι παραπάνω κλίμακες χαρακτηρίζονται από συγκλίνουσα και διακρίνουσα εγκυρότητα (*convergent and discriminant validity*). (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, & Perugini, 1993).

#### 5. **Self-leadership questionnaire (SLQ)** (Cox, 1993· στο Roberts, & Foti, 1998)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε μια πρόσφατη ερευνητική προσπάθεια των Manz και Sims (1987). Αποτελείται από 50 προτάσεις όπου τα άτομα εκείνα που ηγούνται του εαυτού τους (self-leadership) καλούνται να απαντήσουν σε μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων κατά πόσο οι προτάσεις περιγράφουν τους εαυτούς τους, ξεκινώντας από 1 «με περιγράφει» και φτάνοντας στο 5 «δεν με περιγράφει καθόλου». Παράδειγμα προτάσεων που ήταν μέρος του ερωτηματολογίου είναι το ακόλουθο: «*μου αρέσει να*

εργάζομαι βάσει κάποιων ειδικών στόχων που έχω θέσει για τον εαυτό μου». ×  
(Roberts, & Foti, 1998)

## 6. The charismatic leadership in organizations questionnaire (De Hoogh, 2004)

Αυτό το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να μετρήσει 2 μορφές ηγεσίας, τη χαρισματική (*charismatic*) και τη συναλλακτική (*transactional*).

Η κλίμακα που σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία αποτελείται από 11 προτάσεις, παραδείγματα των οποίων είναι τα εξής:

- ο ηγέτης έχει όραμα και φαντασία για το μέλλον,
- ενθαρρύνει ο ηγέτης τους υφισταμένους του να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους,
- νιώθει ο ηγέτης πίστη στα ιδανικά του, στις ιδέες του, στις αξίες του...

Τα μέλη της ομάδας καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο ο ηγέτης τους χαρακτηρίζεται από τις παραπάνω συμπεριφορές.

Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 7 διαβαθμίσεις, όπου το 1 αντιστοιχεί στο “διαφωνώ απόλυτα” και το 7 στο “συμφωνώ απόλυτα”. Η κλίμακα που μετρά τη συναλλακτική ηγεσία αποτελείται από 6 προτάσεις, με 7 διαβαθμίσεις απαντήσεων, από τις οποίες καλούνται να επιλέξουν για να απαντήσουν κατά πόσο οι συμπεριφορές που περιγράφουν οι προτάσεις χαρακτηρίζουν τον ηγέτη τους. Ακολουθούν παραδείγματα αυτών των προτάσεων:

- είναι σε θέση ο ηγέτης να διασφαλίσει κλίμα σύμπνοιας στην ομάδα,
- είναι δυνατόν να τον εμπιστευτούμε αναφορικά με την ανάληψη των υποχρεώσεών του,
- ο ηγέτης δεν κρίνει τους υφισταμένους του χωρίς λόγο.

## B. ΚΛΙΜΑΚΕΣ

### 1. Global transformational leadership scale (GTL), (Carless, Wearing, Mann, 2000)

Η συγκεκριμένη κλίμακα είναι ένα σύντομο, αξιόπιστο, έγκυρο εργαλείο το οποίο μετρά τη μετασχηματιστική ηγεσία. Περιλαμβάνει 7 υποκλίμακες, όπου τα μέλη μιας ομάδας, σε μια κλίμακα διαβαθμίσεων τύπου Likert, καλούνται να αξιολογήσουν τον αρχηγό για το πόσο συχνά εμφανίζει συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι 7 υποκλίμακες είναι οι εξής:

- ✓ *Όραμα (vision)*: δηλαδή κατά πόσο ο ηγέτης καταφέρνει να επικοινωνήσει ένα συγκεκριμένο, καθαρό, θετικό όραμα για το μέλλον.
- ✓ *Ανάπτυξη του προσωπικού (staff development)*: κατά πόσο ο ηγέτης συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας του ως άτομα, τα οποία υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους.
- ✓ Κατά πόσο ασκεί μια *υποστηρικτική ηγεσία (supportive leadership)*: κατά πόσο δηλαδή ενθαρρύνει, αναγνωρίζει τις προσπάθειες των μελών της ομάδας.
- ✓ *Εξουσιοδότηση (empowering)*: κατά πόσο καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και το κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.
- ✓ *Νεωτεριστική σκέψη (innovating thinking)*: κατά πόσο ο ηγέτης ενθαρρύνει τους νέους τρόπους σκέψης για την αντιμετώπιση προβλημάτων.
- ✓ *Άσκηση ηγετικού ρόλου μέσω παραδειγμάτων (lead by example)*: είναι ξεκάθαρο τι επιδιώκει μέσα από τις πρακτικές που ακολουθεί και τις αξίες που ενστερνίζεται.
- ✓ *Χάρisma (charisma)*: κατά πόσο αποπνέει σεβασμό και περηφάνεια στους άλλους και κατά πόσο εμπνέει τους άλλους με την ανταγωνιστικότητά του.

Η συγκεκριμένη κλίμακα μέσα από αυτές τις υποκλίμακες έχει τη δυνατότητα να μελετά ένα ευρύτερο φάσμα συμπεριφορών του ηγέτη συγκριτικά με άλλα μέσα μέτρησης. Επιπλέον, αυτή η κλίμακα έχει κάποιες

συγκεκριμένες θετικές ψυχομετρικές ιδιότητες: ο δείκτης Cronbach είναι 0.93, γεγονός που δείχνει ότι πρόκειται για ένα αξιόπιστο εργαλείο.

Τέλος, η κλίμακα αυτή έχει πολλαπλές χρήσεις καθώς μπορεί να λειτουργήσει και ως διαγνωστικό εργαλείο, με σκοπό να αναγνωρίσει τις αναπτυξιακές ανάγκες ενός ηγέτη (Careless, Wearing & Mann, 2000).

## **2. Ethical leadership scale (Khuntia, Suar, 2004)**

Η συγκεκριμένη κλίμακα δημιουργήθηκε με σκοπό να μετρήσει εκείνο τον τύπο ηγεσίας που στηρίζεται σε ηθικές αρχές (*ethical leadership*). Αποτελείται από 22 προτάσεις, με 5 διαβαθμίσεις (τύπου Likert), όπου το 1 αντιστοιχεί στο «ποτέ» και το 5 στο «πάντα». Αυτή η κλίμακα χορηγείται σε διευθυντές μεσαίου βεληνεκούς, οι οποίοι καλούνται να αναφέρουν κατά πόσο η κάθε πρόταση αντιπροσωπεύει το διευθυντή που βρίσκεται στην αμέσως επόμενη βαθμίδα ιεραρχίας απ' αυτούς, αλλά και σε υψηλά ιστάμενα στελέχη επιχειρήσεων που απαντούν αν η κάθε πρόταση είναι αληθής αναφορικά με τους ίδιους.

Αναλυτικά οι 22 προτάσεις που περιέχονται στην κλίμακα είναι οι παρακάτω:

- 1) Παρεκκλίνει από την πορεία του για να βοηθήσει τους υφιστάμενούς του.
- 2) Κινείται με αποφασιστικότητα στις δύσκολες καταστάσεις.
- 3) Συντονίζει τις δραστηριότητες των διαφορετικών τμημάτων με σκοπό να επιτύχει οργανωτικούς στόχους.
- 4) Παρέχει ανταμοιβές, τιμωρίες για τις συνεισφορές των υφισταμένων του.
- 5) Κινείται πέραν του προσωπικού του ενδιαφέροντος για το καλό του οργανισμού.
- 6) Ενθαρρύνει τη λήψη τολμηρών αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων.
- 7) Οι πράξεις του είναι συνεπείς με τα λόγια του.
- 8) Προστατεύει τους υφισταμένους του από τις εξωτερικές κριτικές .

- 9) Λαμβάνει υπόψη του τους υφισταμένους στον καθορισμό των στόχων και στη λήψη αποφάσεων.
- 10) Με χαρά καθοδηγεί εκείνους που δουλεύουν σκληρά.
- 11) Προετοιμάζει και συμβουλεύει τους υφισταμένους όταν αυτό είναι αναγκαίο.
- 12) Συνεργάζεται με τους υφισταμένους με ικανοποιητικό τρόπο.
- 13) Εκτιμά εκείνους τους υφισταμένους που θέλουν να αποδώσουν καλύτερα.
- 14) Είναι ανοιχτός σε κριτικές και διαφωνίες.
- 15) Αυξάνει το κίνητρο των υφισταμένων να επιτύχουν.
- 16) Είναι στοργικός στους σκληρά εργαζόμενους.
- 17) Ενθαρρύνει τους υφισταμένους ώστε να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.
- 18) Αναγνωρίζει τα μειονεκτήματα των υφισταμένων και τους δίνει την ευκαιρία να βελτιωθούν.
- 19) Δίνει την ευκαιρία στους υφισταμένους να δοκιμάσουν καινοτόμες μεθόδους.
- 20) Μεταδίδει και συγκεκριμενοποιεί με απλό τρόπο, αυτό που ο οργανισμός έχει ως μελλοντικό στόχο.
- 21) Προτείνει νέες οπτικές στην εκτέλεση των εργασιών.
- 22) Ακολουθεί τους οργανωτικούς στόχους με απόλυτη αφοσίωση.

Αναφορικά με τις ψυχομετρικές της ιδιότητες, αυτή η κλίμακα έχει υψηλή εσωτερική συνοχή και υψηλή δομική εγκυρότητα.

#### 4. **Servant leadership scale:** (κλίμακα βασισμένη στη θεωρία του Patterson, 2003)

Πριν περιγράψουμε αναλυτικά την κλίμακα αυτή, θα αναφερθούμε στη θεωρία του Patterson (2003) για να γίνει κατανοητό το περιεχόμενό της. Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω θεωρία, η υπηρετική ηγεσία (*servant leadership*) δομείται γύρω από τους ακόλουθους άξονες:

- α *Αγάπη (love)*: η αγάπη με την κοινωνική, ηθική της έννοια, όπου το άτομο αντιμετωπίζεται ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα με ανάγκες και επιθυμίες.
- α *Αλτρουισμός (altruism)*: είναι η ικανότητα να στέκεται κάποιος δίπλα στον άλλο χωρίς προσωπικό κέρδος, κάνοντας προσωπική θυσία (Karlan, 2000).
- α *Ανθρωπιά (humanity)*: είναι η ικανότητα να διατηρεί κάποιος τα θετικά του σημεία σε προοπτική (Sandage & Wiens, 2000).
- α *Όραμα (vision)*: είναι η δράση ή η δύναμη της φαντασίας, ένας τρόπος θέασης και αντίληψης όσων θα έρθουν στο μέλλον, (Webster dictionary, 2003).
- α *Εμπιστοσύνη (trust)*: εμπιστοσύνη που νιώθουμε για κάποιον αναφορικά με το χαρακτήρα και την ικανότητά του, (Hauser & House, 2000).

Αποτελείται από 26 προτάσεις, 5 διαβαθμίσεων (τύπου Likert), όπου τα μέλη της ομάδας καλούνται να απαντήσουν αν οι συγκεκριμένες προτάσεις ανταποκρίνονται στις πράξεις, στη συμπεριφορά και στη σκέψη των ηγετών.

Οι προτάσεις είναι οι εξής:

- 1) Ο ηγέτης πραγματικά ενδιαφέρεται για μένα ως πρόσωπο.
- 2) Ο ηγέτης δείχνει το ενδιαφέρον του για μένα ενθαρρύνοντάς με.
- 3) Ο ηγέτης δείχνει ευσπλαχνία.
- 4) Ο ηγέτης δείχνει να νοιάζεται για μένα.
- 5) Ο ηγέτης δημιουργεί μια κουλτούρα με υψηλά επίπεδα ηθικής.
- 6) Ο ηγέτης μου προσφέρει ευκαιρίες να βελτιώσω τις ικανότητές μου.
- 7) Ο ηγέτης μου παραχωρεί τον έλεγχο με σκοπό να αναλάβω περισσότερες ευθύνες.
- 8) Ο ηγέτης με εμπιστεύεται να πάρω αποφάσεις.
- 9) Ο ηγέτης μου επιτρέπει να παίρνω αποφάσεις, αυξάνοντάς μου τις ευθύνες.
- 10) Ο ηγέτης μου παρέχει τη εξουσία που μου είναι απαραίτητη για να εκτελέσω τα καθήκοντά μου.
- 11) Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του το όραμά μου για το μέλλον του οργανισμού.

- 12) Ο ηγέτης έχει αποκαλύψει ποια στοιχεία επιθυμεί να περιλαμβάνονται στο όραμα της ομάδας.
- 13) Ο ηγέτης ζητά τη δέσμευσή μου αναφορικά με το όραμα που μοιράζονται τα μέλη της ομάδας.
- 14) Ο ηγέτης έχει ρωτήσει τη γνώμη μου για το ποια είναι η κατεύθυνση που θα πρέπει να πάρει η εταιρεία στο μέλλον.
- 15) Ο ηγέτης κι εγώ έχουμε δομήσει ένα καθαρό και συνειδητοποιημένο όραμα.
- 16) Ο ηγέτης έχει θυσιαστεί για μένα.
- 17) Ο ηγέτης έχει αντιμετωπίσει δυσκολίες προκειμένου να με υπεραπιστεί.
- 18) Ο ηγέτης αναγνωρίζει αν δεν σχετίζομαι με τη διαφθορά.
- 19) Ο ηγέτης μου εμπιστεύεται μυστικά.
- 20) Το επίπεδο εμπιστοσύνης που μου δείχνει ο ηγέτης με κάνει να δεσμεύομαι περισσότερο απέναντι στον οργανισμό.
- 21) Ο ηγέτης μου δείχνει εμπιστοσύνη δεχόμενος ερεθίσματα από μένα.
- 22) Ο ηγέτης δεν υπερεκτιμά την αξία μου.
- 23) Ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται να αποκτήσει δόξα.
- 24) Ο ηγέτης είναι ταπεινός ώστε να συμβουλευέται τους άλλους όταν δεν έχει όλες τις απαντήσεις.
- 25) Ο ηγέτης εστιάζει την προσοχή του στις επιδιώξεις του.
- 26) Ο ηγέτης δείχνει να είναι ταπεινός.

Η συγκεκριμένη κλίμακα χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα (Dennis & Bocarnea, 2005).

##### 5. **Affective commitment scale** (Allen & Meyer, 1990)

Η συγκεκριμένη κλίμακα δημιουργήθηκε για να εξετάσει τη δέσμευση των μελών της ομάδας απέναντι στον οργανισμό. Αποτελείται από μια κλίμακα 7 διαβαθμίσεων ξεκινώντας από το 1 «διαφωνώ απόλυτα» ως το 7 «συμφωνώ απόλυτα».

Παραδείγματα των προτάσεων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τα ακόλουθα:  
-Θα ήμουν πολύ ευχαριστημένος να συνεχίσω το υπόλοιπο της ζωής μου σ' αυτόν τον οργανισμό.



-Μου αρέσει να συζητάω για τα τεκτονόμενα στον οργανισμό και όταν βρίσκομαι έξω απ' αυτόν.

-Δεν αισθάνομαι ισχυρά το αίσθημα του ανήκειν σ' αυτόν τον οργανισμό (Judge & Bono, 2000).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μέσα από την υλοποίηση αυτής της εργασίας επιβεβαιώθηκε η ευρύτητα της συγκεκριμένης θεματικής. Σ' αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να γίνουν κάποιες προτάσεις για την περαιτέρω διερεύνησή του.

Αρχικά, θα ήταν χρήσιμο να μελετηθεί η προσωπικότητα του ηγέτη σ' ένα πιο ευρύ φάσμα, χρησιμοποιώντας περισσότερα μέσα μέτρησης, γεγονός που θα επέτρεπε την πολύπλευρη εξέτασή της, χωρίς να περιορίζεται σε κάποιες μόνο πλευρές της.

Χαρακτηριστικό είναι ότι σε ένα μεγάλο αριθμό ερευνών χρησιμοποιείται το μοντέλο των 5 παραγόντων προσωπικότητας (*Big Five model of personality*), κάτι το οποίο περιόριζε την ολοκληρωμένη μελέτη της προσωπικότητας του ηγέτη.

Τέλος, ένα σημείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ο περιορισμένος αριθμός μέσων μέτρησης της ηγεσίας, κάτι το οποίο είναι άξιο απορίας, αν σκεφτεί κανείς τη σημασία του συγκεκριμένου θέματος για το σύγχρονο κόσμο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Kouzes, J., & Posner, B. (1990), "Leadership Practices Inventory (LPI), A self-assessment and analysis", San Diego Pfeiffer 860. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
2. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1995), "MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report. Palo Alto, (A Mind garden)". [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
3. Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1989), "Transformational leadership among midshipmen leaders at the United States Naval Academy", Technical report #ONR-TR6, Office of Naval Research. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
4. Avolio, B. J., & Bass B. M. (1988), "Transformational leadership, charisma, and beyond." In J. G. Hunt, B. R. Baglia, H.P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29 – 50), Lexington, MA: Lexington Books. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
5. Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991), "Congruence of self and others" leadership ratings of naval officers for understanding successful performance", *Applied Psychology: An International Review*, 40(4), 437 – 454.
6. Bass, B. M. (1997), "Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, 52(2), 130 - 139.
7. Spangler, W. D., & Braiotta Jr., L. (1990), "Leadership and corporate audit committee effectiveness", *Group and Organization Studies*, 15(2), 134 – 157. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
8. Singer, M. S. (1985), "Transformational versus transactional leadership". A study of New Zealand company managers, *Psychological Reports*, 57, 143 – 146. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]

9. Kirby, P. C., King, M. I., & Paradise, L. V. (1991), "Extraordinary leaders in education" Understanding transformational leadership, *Journal of Educational Research*, May-June, 303 – 311.
10. Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993), "The "big five questionnaire", A new questionnaire to assess the five factor model, *Person. individ. Diff.*, 15(3), 281 – 288.
11. Cox, J. T. (1993) "*The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self – leadership behavior, and subordinate citizenship*", Unpublished doctorat dissertation Proposal, University of Maryland, Collegepark, MD.
12. McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987), "Validation of the Five Factor model of personality across instrument and observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81 – 90.
13. Roberts, H. E., & Foti, R. J. (1998), "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 12(3).
14. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005), "Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 – 865.
15. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), "A short measure of transformational leadership", *Journal of Business and Psychology*, 14(3).
16. Patterson, K. (2003), "*Servant leadership: a theoretical model* Graduate School of Business: Regent University", Unpublished doctoral dissertation. [In Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005), Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.]
17. Sandage, S. & Wiens, T. W. (2001), "Contextualizing models of humility and forgiveness: a reply to Gassin", *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201 – 219.
18. Hauser, M. & House, R. J. (2000) in Locke, E. (Ed.), "*Handbook of Principles of Organizational Behavior*", Blackwell, Malden, MA.
19. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational Psychology*, 63, 1 – 18.
20. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751 – 765.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

21. Κάντας, Α. (1990), "Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία", Μέρος 1<sup>ο</sup>: *Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση και Ηγεσία*, Εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, 1990.
22. Ποταμιάνος, Γ. (2002), "Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική", Αθήνα: 2002.
23. Aaronovich, G. D., & Khotin, B. I. (1929), "The problem of imitation in monkeys", *Novoye v Refleksologii I Fiziologii Nevroy Systemi*, 3, 378 – 390. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
24. Alexander, F. (1942), " *Our age of unreason*", Philadelphia: Lippincott. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
25. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational Psychology*, 63, 1 – 18.
26. Andersen, J. A. (2005), " Leadership, personality and effectiveness", *The Journal of Socio-Economics*.
27. Argyris, C. (1957), "*Personality and organization*. New York: Harper". [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
28. Argyris, C. (1962), "*Interpersonal competence and organizational effectiveness*", Homewood, IL: Irwin-Dorsey. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
29. Argyris, C. (1964a), "*Integrating the individual and the organization*", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

30. Armstrong, M., & Stephens T. (2005), "*A handbook of management and leadership: A guide to managing for result*", United States: Kogan Page.
31. Arnold J. A., Arad S., Rhoades, J. A., & Drasgow F. (2000), "The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249 – 269.
32. Arvey, R. D. (1992), "Constructs and construct validation: Definitions and issues", *Human Performance*, 5, 59 – 69.
33. Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006), "The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors", *The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.
34. Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1989), "*Transformational leadership among midshipmen leaders at the United States Naval Academ*", Technical report #ONR-TR6, Office of Naval Research. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
35. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1995), "*MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report. Palo Alto*", (A Mind garden). [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
36. Avolio, B. J., & Bass B. M. (1988), "Transformational leadership, charisma, and beyond", In J. G. Hunt, B. R. Baglia, H.P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29 – 50), Lexington, MA: Lexington Books. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
37. Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance", *Leadership Quarterly*, 10, 345 – 374.
38. Barbuto, J. E., & Wheeler, D, W, (2002), "Becoming a servant leader: Do you have what it takes?", NebGuide G02 – 1481 – A. Lincoln: University of Nebraska Cooperative Extension. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]

39. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.
40. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000), "Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157 – 161. [In Rosette, D., & Ciarrochi J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.]
41. Barret, L., Plotnikoff, R. C., Raine, K., & Anderson, D, (2005), "Development of Measures of Organizational Leadership for Health Promotion, *Health Education & Behavior*", 32(2), 195 – 207.
42. Barrow, J. C. (1977), " The variables of leadership: A review and conceptual framework", *Academy of Management Review*, 2, 231 – 251. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
43. Bass, B. M. (1960), "*Leadership, psychology, and organizational behaviour*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
44. Bass, B. M. (1985), "*Leadership and performance beyond expectations*", New York: Free Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
45. Bass, B. M. (1985), "*Leadership and performance beyond expectation*", New York: Free Press. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]
46. Bass, B. M. (1990), "*Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed)", New York: Free Press.
47. Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991), "Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful

- performance”, *Applied Psychology: An International Review*, 40(4), 437 – 454.
48. Bass, B. M. (1997), “Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?”, *American Psychologist*, 52(2), 130 -139.
49. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999), “Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour”, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.
50. Bavelas, A. (1960), “Leadership: Man and function”, *Administrative Science Quarterly*, 4, 491 – 498. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
51. Bellows, R. M. (1959), “*Creative leadership*”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
52. Bennis, W. C. (1961), “Revisionist theory of leadership”, *Harvard Business Review*, 39(1), 26 – 36, 146 – 150. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
53. Blackmar, F. W. (1911), “Leadership in reform”, *American Journal of Sociology*, 16, 626 – 644. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
54. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964), “*The managerial grid*”, Houston, TX: Gulf. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
55. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1965), “A 9,9 approach for increasing organizational productivity”, In E. H. Schein & W. G. Bennis (Eds.), *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

56. Blau, P. M. (1964), "*Exchange and power in social life*", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
57. Bogardus, E. S. (1929), "Leadership and attitudes", *Sociology and Social Research*, 13, 377 – 387. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
58. Bogardus, E. S. (1934), "*Leadres and leadership*", New York: Appleton-Century. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
59. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901 – 910.
60. Bradley, J. P., Adelheid A. M. N., Charbonneau, D., & Meyer, J. P. (2002), "Personality Correlates of Leadership Development in Canadian Forces Officer Candidates" ,*Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(2), 92 – 103.
61. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986), "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11, 710 – 725. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
62. Brown, J. F. (1936), "*Psychology and the social order*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
63. Bryson, J. & Kelley, G (1978), "A political perspective on leadership emergence, stability and change in organizational networks", *Academy of Management Review*, 3, 712 – 723. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]



64. Burke, R. J. (1969), "A plea for systematic evaluation of training", *Training & Development Journal*, 23, 24 – 29.
65. Burns, J. M. (1978), "Leadership", New York: Harper & Row. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
66. Byrne, D. (1969), "Attitude and attraction", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 4, 35 – 90. New York: Academic Press. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]
67. Byrne, D. (1971), "The attraction paradigm", New York: Academic Press.
68. Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001), "Socialization tactics and person-organization fit", *Personnel Psychology*, 54, 1 – 23. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]
69. Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003), "Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197 – 214.
70. Calder, B. J. (1977), "An attribution theory of leadership", In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St. Clair. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
71. Cambell, L., Simpson, J. A., Stewart, M., & Manning, J. (2003), "Putting personality in social context: Extraversion, emergent leadership, and the availability of rewards", *The Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 29(12), 1547 – 1559.
72. Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993), "The "big five questionnaire" : A new questionnaire to assess the five factor model", *Person. individ. Diff.*, 15(3), 281 – 288.
73. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), "A short measure of transformational leadership", *Journal of Business and Psychology*, 14(3).

74. Carlyle, T. (1841 / 1907), "*Heroes and hero worshi*", Boston: Adams. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
75. Carrier, H. D. (1984), "An empirical investigation of the competing values of leadership", *Dissertation Abstracts International*, 45(3B), 1051. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
76. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002), "Emotional intelligence and emotional leadership", In R. E. Riggion, S. E. Murphy, & f. j. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 63 – 99). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. [In Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.]
77. Case, C. M. (1933), "Leadership and conjuncture", *Sociology and Social Research*, 17, 510 – 513. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
78. Cattell, R. b. (1951), "New concepts for measuring leadership in terms of group syntality", *Human Relations*, 4, 161 – 184. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
79. Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001), "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481 – 498.
80. Chapin, F. S. (1924), "Socialised leadership", *Social Forces*, 3, 57 – 60. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
81. Chatman, J. A. (1991), "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, 36, 459 – 484. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]

82. Cleeton, G. U., & Mason, C. W. (1934), "*Executive ability – its discovery and development*", Yellow Springs, OH: Antioch Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
83. Conley, J. J. (1984), "The hierarchy of consistency. A review and model of longitudinal findings on adult individual differences in intelligence, personality and self-opinion", *Personality and Individual Differences*, 5, 11 – 26. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
84. Copeland, N. (1942), "*Psychology and the soldier*". Harrisburg, PA: Military Service Publishing". [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
85. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1985), "*The NEO Personality Inventory Manual*", Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
86. Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991), "A revision of the Neo Personality Inventory", *Personality and Individual Differences*, 12, 887 – 898. [In Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993). The "big five questionnaire" : A new questionnaire to assess the five factor model. *Person. individ. Diff.*, 15(3), 281 – 288.]
87. Cox, J. T. (1993), "*The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self – leadership behavior, and subordinate citizenship*", Unpublished doctorat dissertation Proposal: University of Maryland, Collegepark, MD.
88. Dacher, E. S. (1999), "Loving openness and the healing relationship", *Advances in Mind-Body Medicine*, 15(1), 32 – 43. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
89. Davis, R. C. (1942), "*The fundamentals of top management*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

90. Day, D. V. (2001), "Leadership development: A review in context", *Leadership Quarterly*, 11(4), 581 – 613.
91. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005), "Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 – 865.
92. DeNeve K. M., & Cooper, H. (1998), "The Happy Personality: A Meta-Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, 124(2), 197 – 229.
93. Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005), "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.
94. Dupuy, R. E. & Dupuy, T. N. (1959), "*Brave men and great captains*", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
95. Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001), "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality", *The Leadership Quarterly*, 12, 153 – 179.
96. Ekvall, G., & Arnoven, J. (1991), "Change-centred leaders: Empirical evidence of a third dimension of leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 12, 18 – 23. [In Kornor, H., Nordvik, H. (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54.]
97. Erikson, E. (1964), "*Insight and responsibility*", New York: W. W. Norton. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
98. Evans, M. G. (1970a), "The effects of supervisory behaviour on the path-goal relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277 – 298. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

99. Fable, C. M., & Yukl, G. (1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics", *Academy of Management Journal*, 35, 638 – 653. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
100. Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999), "Servant leadership: Setting the stage for empirical research", *Journal of Leadership Studies*, 6, 49 – 72.
101. Fenichel, O. (1945), "*The psychoanalytic theory of neurosis*", New York: W. W. Norton. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
102. Fiedler, F. E. (1967a), "*A theory of leadership effectiveness*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
103. Fiedler, F. E. (1967b), "The effect of inter-group competition on group member adjustment", *Personnel Psychology*, 20, 33 – 44.
104. Fiedler, F. E., & Leister, A. F. (1977), "Leader intelligence and task performance: A test of a multiple screen model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 1 – 14. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
105. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987), "*New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*", New York: Wiley. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
106. French, J. R. P. (1956), "A formal theory of social power", *Psychological Review*, 63, 181 – 194. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
107. Freud, S. (1922), "*Group psychology and the analysis of ego*", London: International Psychoanalytical Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and*

- Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
108. Fulk, J., & Wendler, E. R. (1982), "Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 241 – 264. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  109. Fry, L. W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.
  110. Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W. (1957), "A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology*, 41, 345 – 353. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  111. Geth, A., & Mills, C. W. (1952), "*Character and social structure*", New York: Harcourt Brace. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  112. Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005), "Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.
  113. Goffee, R., & Jones, G. (2001), "Followership", *Harvard Business Review*, 79(11), 148.
  114. Goffman, E. (1959), "*The presentation of self in everyday life*", Garden City, NY: Doubleday. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  115. Goleman, G. (2001), "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, 35, 78 – 90.
  116. Gordon, T. (1955), "*Group-centered leadership – a way of releasing the creative power of groups*", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]

117. Gouldner, A. W. (1950), "*Studies in leadership*", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
118. Graen, G. (1976), "Role making processes within complex organizations", In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
119. Graham, J. W. (1991), "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral", *Leadership Quarterly*, 2(2), 105 – 119.
120. Green, C. N. (1975), "The reciprocal nature of influence between leader and subordinate", *Journal of Applied Psychology*, 60, 187 – 193.
121. Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979), "Attributional processes of leaders in leader-member interactions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429 – 458. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
122. Greenleaf, R. K. (1970), "*The servant as a leader*", Indianapolis, IN: Greenleaf Center. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
123. Greenleaf, R. K. (1996), "*On becoming a servant leader*", San Francisco: Jossey – Bass. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
124. Hauser, M. & House, R. J. (2000), "in Locke", E. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell, Malden, MA.
125. Hemphill, J. K., & Stogdill, R. M. (1954), "*A proposed theory of leadership in small groups* (Tech. Rep.)", Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
126. Hemphill, J. K. (1959), "Job descriptions for executives", *Harvard Business Review*, 37(5), 55 – 67. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and*

- Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
127. Herrnstein, R. J., & Murray, C. (1994), " *The bell curve: Intelligence and class structure in American life*", New York: Free Press. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). *Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. Journal of Applied Psychology, 89*(3), 542 – 552.]
  128. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a), "Life cycle theory of leadership", *Training & Development Journal, 23*, 26 – 34. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  129. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972), "The management of change. Change and the use of power", *Training & Development Journal, 26*(1), 6; (2), 20 – 24; (3), 6 – 10. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  130. Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003), "Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates", *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(2), 147 – 170.
  131. Hirschberg, N. (1978), "A correct treatment of traits", In H. London (Ed.), *Personality a new look at metatheories.* Washington, Dc: Hemisphere. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική.* Αθήνα: 2002.]
  132. Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005), "Leadership, Collective Personality, and Performance", *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 509 – 522.
  133. Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969), "Contemporary trends in the analysis of leadership processes", *Psychological Bulletin, 71*, 387 – 397. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  134. Homans, G. C. (1950), "*The human group*", New York: Harcourt, Brace. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of*



- leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
135. House, R. J. (1971), "A path goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, 321- 338. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
136. House R. J. (1972), "Some new applications and tests of the path-goal theory of leadership", Unpublished manuscript. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
137. House, R. J., & Dessler, G. (1974), " The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests", In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Garbondale: Southern Illinois University Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
138. House R. J., & Howell, J. M. (1992), "Personality and charismatic leadership", *Leadership Quarterly*, 3(2), 81 – 108.
139. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, 78, 891 – 902. [In De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 – 865.]
140. Hummel, R. P. (1975), "Psychology of charismatic followers", *Psychological Reports*, 37, 759 – 770. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
141. Hertz, G. M., & Donovan, J. J. (2000), 'Personality amd Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869 – 879.

142. Jago, A. C., & Vroom, V. H. (1982), "Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 67, 776 – 783. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
143. Jacobs, T. O. (1970), "Leadership and exchange in formal organizations", Alexandria, VA: Human Resources Research Organization. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
144. James, W. (1880), "Great men, great thoughts, and their environment", *Atlantic Monthly*, 46, 441 – 459. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
145. Jennings, H. H. (1944), "Leadership – a dynamic re-definition", *Journal of Educational Sociology*, 17, 431 – 433. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
146. Johnson, S. D., & Bechler, C. (1998), "Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors and recall", *Small Group Research*, 29, 452 – 471. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
147. Johnson, A. M., Vernon, P. A., McCarthy, J. M., Molso, M., Harris, J. A., & Jang, K. J. (1998), "Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style", *Twin Research*, 1, 216 – 223. [In Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.]
148. Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A., & Jang, K. L. (2004), "A behavioral investigation of the relationship between leadership and personality", *Twin Research*, 7, 27 – 32. [In Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of

- leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17, 1 – 20.]
149. Jones, G. R. (1983), "Forms of control and leader behaviour", *Journal of Management*, 9, 159 – 172. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
  150. Jones, L. B. (1995), "*Jesus, CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*", New York: Hyperion. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
  151. Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997), "Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction", *Personnel Psychology*, 50, 359 – 393.
  152. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751 – 765.
  153. Judge, T. A., Bono, J. E. (2001), "Relationship of Core Self-Evaluations Traits –Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability –With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80 – 92.
  154. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2001), "Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765 – 780.
  155. Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004), "Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.
  156. Jung, D. I. (2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Research*, 13, 185 – 195.
  157. Kanning, U. P. (2006), "Development and Validation of a German-Language Version of the Interpersonal Competence Questionnaire (ICQ)", *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), 43 – 51.
  158. Kannungo, R. N., & Jaeger, A. M. (1990), "Introduction: need for Indigenous Management in Developing countries. In A. M. Jaeger & R. N. Kanungo (eds.)", *Management in Developing Countries*, Routledge, London, 1 – 19. [In Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess

- ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.]
159. Kaplan, S. (2000), "Human nature and environmentally responsible behavior", *Journal of Social Issues*, 56(3), 491 – 505.
160. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966), "*The social psychology of organizations*", New York: Wiley. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
161. Kernberg, O. F. (1979), "Regression in organizational leadership", *Psychiatry*, 42(1), 24 – 38. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
162. Kets de Vries, M. F. R. (1980), "*Organizational paradoxes*", *Clinical approaches to management*. London: Tavistock. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
163. Khuntia, R., & Suar, D. (2004), "A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers", *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.
164. King, M. I. (1989), "Extraordinary leadership in education: Transformational and transactional leadership as predictors of effectiveness, satisfaction, and organizational climate in K-12 and higher education (Doctoral dissertation, University of New Orleans)", *Dissertation Abstracts International*, 5008A.
165. Kirby, P. C., King, M. I., & Paradise, L. V. (1991), "Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership", *Journal of Educational Research*, May-June, 303 – 311.
166. Knicker-bocker, I. (1948), "Leadership: A conception and some implications", *Journal of Social Issues*, 4, 23 – 40. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
167. Kohut, H. (1976), "Creativeness, charisma, group psychology", In J. E. Gedo & G. H. Pollock (Eds.), *Psychological issues 34/35*. New York: International Universities Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and*

- Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
168. Kohut, H. (1977), "*The restoration of the self*", New York: International Universities Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
169. Komives, S. R. (1991), "The relationship of same- and cross- gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in residence hall units", *Sex Roles*, 24(5/6), 355 – 363.
170. Kornor, H., Nordvik, H. (2004), "Personality traits in leadership behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54.
171. Kotter, J. P. (1996), "*Leading change*", Boston: Harvard Business School Press. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.
172. Kouzes, J., & Posner, B. (1990), "*Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis*", San Diego Pfeiffer 860. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
173. Krahe, B. (1992), "*Personality and social Psychology: Towards a synthesis*", London: Sage Publications. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική.* Αθήνα: 2002.]
174. Likert, R. (1961a), "*New patterns of management*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
175. Likert, R. (1967), "*The human organization*", New York: Mc Graw – Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
176. Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004), "Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610 – 621.
177. Lord, R. G. (1976), "Group performance as a function of leadership behavior and task structure: Towards an explanation theory",

- Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 76 – 96. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
178. Lord, R. G., Binning, J., Rush, M. C., & Thomas, J. C. (1978), "Effects of performance and leader behavior on questionnaire ratings of leader behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27 – 39. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
179. Lord, R. G. (1985), "An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings", In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, 7. Greenwich, CT: JAI Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
180. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature", *Leadership Quarterly*, 7(3), 385 – 425.
181. MacArthur, J. F. (1998), *"In the footsteps of faith"*, Wheatonil: Crossway Books.
182. Mann, R. D. (1959), "A review of the relationships between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, 241 – 270. [In Andersen, J. A. (2005). *Leadership, personality and effectiveness. The Journal of Socio-Economics*.]
183. Maslow, A. H. (1965), *"Eupsychian management"*, journal. Homewood, IL: Dorsey. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
184. Mayer, G. J., Finn, S. E., Eyde, L. D., Kay, G. G., Moreland, K. L., Dies, R. R., Eisman, E. J., Kubiszyn, T. W., & Read, G. M. (2001), "Psychological testing and psychological assessment: a review of evidence and issues", *American Psychologist*, 56(2), 128 – 165.

185. McClelland, D. C, & Burnham, D. H. (1995), "Power is the great motivation", *Harvard Business Review*, 73(1), 126 – 139. [In Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13 – 26.]
186. McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987), "Validation of the Five Factor model of personality across instrument and observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81 – 90.
187. McGregor, D. (1960), "*The human side of enterprise*", New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
188. McGregor, D. (1966), "*Leadership and motivation*", Cambridge, MA: M.I.T. Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
189. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985), "The romance of leadership", *Administrative Science Quarterly*, 30, 78 – 102. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
190. Merton, R. K. (1969), "The social nature of leadership", *American Journal of Nursing*, 69, 2614 – 2618. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
191. Mischel, W. (1968), "*Personality and assessment*", New York: Wiley.
192. Mischel, W. & Peake, P. G. (1982), "Beyond déjà vu in the search for cross-situational consistency", *Psychological review*, 89, 730 – 755. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002.]
193. Moore, B. V. (1927), "The May conference of leadership", *Personnel Journal*, 6, 124 – 128. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
194. Mumford, E. (1906/1907), "Origins of leadership", *American Journal of Sociology*, 12, 216 – 240, 367 – 397, 500 – 531. [In Bass, B. M. (1990).

- Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
195. Mumford, E. (1909), "*The origins of leadership*", Chicago: University of Chicago Press.
  196. Munson, E. L. (1921), "*The management of men*", New York: Holt. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  197. Murphy, A. J. (1941), "A study of the leadership process", *American Sociological Review*, 6, 674 – 687. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  198. Nash, J. B. (1929), "Leadership", *Phi Delta Kappan*, 12, 24 – 25. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  199. Neck, C. P., G. L. Stewart, & C. C. Manz. (1995), "Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278 – 302. [In Williams, S. (1997). *Personality and Self-leadership, Human Resource Management Review*, 7(2), 139 -155.]
  200. Newell, A., & Simon, H. A. (1972), "*Human problemsolving*", Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
  201. Nystedt, L. (1997), "Who should rule? Does personality matter?", *European Journal of Psychology*, 11(1), 1 – 14.
  202. Patterson, K. (2003), "*Servant leadership: a theoretical model*", Graduate School of Business: Regent University. Unpublished doctoral dissertation. [In Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005), Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.]
  203. Pearse, R. W. (1979), "Leadership valence: Modeling and measuring the process of emergent leadership", In J. E. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University. [In



- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
204. Peck, M. S. (1998), "Servant-Leadership training and discipline in authentic community", In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on leadership* (pp. 87 – 98). New York: John Wiley. [In Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
205. Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003), "The impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics. One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795 – 808.
206. Pfeffer, J. (1977), "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2, 104 – 112. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
207. Pfeffer, J. (2003), "Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29 – 45)", New York: M. E. Sharp. [In Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693 – 727.]
208. Pigors, P. (1935), "*Leadership or domination*", Boston: Houghton Mifflin. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
209. Polleys, M. S. (2002), "One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders", *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117 – 130.
210. Quinn, R. E., & Hall, R. H. (1983), "Environments, organizations, and policy makers: Towards an integrative framework. In R. H. Hall and R. E. Quinn (Eds.), *Organization theory and public policy: Contributions and limitations*", Beverly Hills, CA: Sage. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

211. Raven, B. H. & French, J. R. P. (1957), "An experimental investigation of legitimate and coercive power", *American Psychologist*, 12, 393. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
212. Redl, F. (1942), "Group emotion and leadership", *Psychiatric*, 5, 573 – 596. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
213. Roberts, H. E., & Foti, R. J. (1998), "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 12(3).
214. Rooke, D., & Tobert, W. R. (2005), "Seven transformations of leadership", *Harvard Business Review*, 35, 78 – 90.
215. Rosette, D., & Ciarrochi J. (2005), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399.
216. Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1998), "Relations between measures of typical and maximum job performance", *Journal of Applied Psychology*, 73, 482 – 486. [In Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610 – 621.]
217. Sandage, S. & Wiens, T. W. (2001), "Contextualizing models of humility and forgiveness: a reply to Gassin", *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201 – 219.
218. Scheidlinger, S. (1980), "The psychology of leadership revisited", An overview, *Group, the Journal of the Eastern Group Psychotherapy Society*, 4, 1 – 17. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
219. Schenk, C. (1928), "Leadership", *Infantry Journal*, 33, 111 – 122.
220. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000), "Select on intelligence", In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 3b-14).

- Oxford, England: Blackwell. [In Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542 – 552.]
221. Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998), "Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, 83, 462 – 470. [In Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002 – 1010.]
222. Scott, W. E. (1977), "Leadership: A functional analysis. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*", Carbondale: Southern Illinois University Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
223. Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002), "Servant leadership : Its origin, development, and application in organizations", *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 47 – 64.
224. Shamir, B., R. J. House, & M. Artthur. (1992), "The motivational effects of charismatic leadership", *Organizational Science* (in press). [In House R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81 – 108.]
225. Shamir, B., & Howell, J. M. (1999), "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, 10, 257 – 283.
226. Sharf, B. F. (1978), "A rhetorical analysis of leadership emergence in small groups", *Communication Monographs*, 45, 156 – 172.
227. Shartle, C. L. (1956), "*Executive performance and leadership*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
228. Sheridan, J. E., Kerr, J. L., & Abelson, M. A. (1982), "Leadership activation theory: An opponent process model of subordinate responses to leader behavior", In J. G. Hunt, V. Sekarian, & C. A. Schriesheim (Eds.),

*Leadership: Beyond establishment views.* Carbondale: Southern Illinois University Press.

229. Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956), "An outline of social psychology", New York: Harper. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
230. Silverthorne, C. (2001), "Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation", *Personality and Individual Differences*, 30, 303 – 309.
231. Singer, M. S. (1985), "Transformational versus transactional leadership: A study of New Zealand company managers", *Psychological Reports*, 57, 143 – 146. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
232. Smith, M. (1935a), "Leadership: The management of social differentials", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 30, 348 – 358. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
233. Smith, M. (1948), "Control interaction", *Journal of Social Psychology*, 28, 263 – 273. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.* (3rd ed). New York: Free Press.]
234. Spangler, W. D., & Braiotta Jr., L. (1990), "Leadership and corporate audit committee effectiveness", *Group and Organization Studies*, 15(2), 134 – 157. [In Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).]
235. Spears, L. C. (1995), "Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers", New York: John Wiley. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]

236. Sperry, L. (1997), "Leadership Dynamics Character and Character Structure in Executives", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 268 – 280.
237. Stein, R. T., Hoffman, L. R. Cooley, S. J. & Pearse, R. W. (1979), "Leadership valence: Modeling and measuring the process of emergent leadership", In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership*, Carbondale: Southern Illinois University.
238. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Andersen, J. A. (2005). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*.]
239. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Bass, B. M. (1990). *[Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
240. Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1948), "Methods for determining patterns of leadership behaviour in relation to organization structure and objectives", *Journal of Applied Psychology*, 32, 286 – 291. [In Bass, B. M. (1990). *[Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
241. Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1955), "*Methods in the study of administrative leadership*", Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
242. Sturnick, J. A. (1998), "Healing leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 185-193)", New York: John Wiley. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
243. Tead, O. (1929), "The technique of creative leadership", *In human nature and management*. New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

244. Tead, O. (1935), *"The art of leadership"*, New York: McGraw-Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
245. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999), "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships", *Personnel Psychology*, 52, 591 – 620.
246. Towler, A. J. (2003), "Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance", *Personnel Psychology*, 56, 363 – 382.
247. Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984), "Organizational Behavior and Human Performance", 34, 5 – 20. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
248. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1974), *"Leadership and decision-making"*, Pittsburg Press. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
249. Westburgh, E. M. (1931), "A point of view: Studies in leadership", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 25, 418 – 423. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
250. Weymes, E. (2003), "Relationships not leadership sustain successful organizations", *Journal of Change Management*, 3, 319 – 332. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
251. Williams, S. (1997), "Personality and Self-leadership", *Human Resource Management Review*, 7(2), 139 -155.
252. Wofford, J. C. (1981), *"An integrative theory of leadership"*, Paper, Academy of management, San Diego, CA. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
253. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002), "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing

- teams”, *Leadership Quarterly*, 13, 505 – 522. [In Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300 – 326.]
254. Wunderley, L. J., Reddy, W. B., & Dember, W. N. (1998), "Optimism and Pessimism in Business Leaders", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751 – 760.
255. Yulk, G. A. (1970), "Leader LPC scores: Attitude dimensions and behavioural correlates", *Journal of Social Psychology*, 80, 207 – 212. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]
256. Yulk, G. A. (1981, 1989), "*Leadership in organizations*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ