



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΗΓΕΣΙΑ: ΘΕΩΡΙΑ, ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ**

**ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΑΚΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ**

**ΜΠΣ:1112**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2014**

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ .....	5
1.1 Η μελέτη της προσωπικότητας του Ηγέτη .....	5
1.2 Η έννοια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας.....	5
1.3 Η σταθερότητα/συνέπεια της προσωπικότητας.....	6
1.4 Μελέτες της σχέσης ηγεσίας και προσωπικότητας .....	8
1.5 Ηγεσία και το Μοντέλο των πέντε παραγόντων .....	11
1.5.1 Διαστάσεις προσωπικότητας ηγέτη και μετασχηματιστική ηγεσία.....	12
1.5.2 Στόχοι ηγεσίας και διαστάσεις προσωπικότητας.....	14
1.5.3 Διαστάσεις της προσωπικότητας και οργανωσιακό περιβάλλον .....	16
1.5.4 Διαστάσεις της προσωπικότητας και εργασιακές επιδόσεις.....	19
1.6 Ηγεσία και γενετικοί παράγοντες .....	22
1.7 Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα στην άσκηση ηγεσίας.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	24
2.1 Κλασσικές προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς.....	24
2.2 Ενδεχομενική ή κατά περίπτωση προσέγγιση .....	26
2.2.1 Η θεωρία του κύκλου ζωής .....	26
2.2.2 Κάθετες δυαδικές σχέσεις του ηγέτη .....	27
2.2.3 Η θεωρία των στόχων .....	28
2.3 Τύποι Ηγεσίας .....	31
2.3.1 Καταναγκαστικός τύπος ηγεσίας.....	31
2.3.2 Εξουσιαστικός τύπος.....	32
2.3.3 Συναδελφικός τύπος.....	32
2.3.4 Δημοκρατικός τύπος .....	33
2.3.5 Συντονιστικός τύπος .....	34
2.3.6 Προπονητικός τύπος.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	36
3.1 Εισαγωγή.....	36
3.2 Συναλλακτική ηγεσία.....	36
3.3 Υπηρετική και υποστηρικτική ηγεσία.....	37
3.3 Πνευματιστική ηγεσία .....	39

3.4 Ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία.....	40
3.5 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	40
3.6 Χαρισματική ηγεσία .....	41
3.7 Αυθεντική Ηγεσία.....	42
3.7.1 Ορισμός της Αυθεντικής Ηγεσίας.....	42
3.7.2 Ανάπτυξη Αυθεντικής Ηγεσίας.....	44
3.8 Γνωστική Ψυχολογία και ηγεσία.....	44
3.8.1 Αναδυόμενες Γνωστικές Δομές .....	44
3.8.2 Ο ρόλος των γνωστικών προτύπων .....	45
3.9 Νέες Μορφές Ηγεσίας.....	46
3.9.1 Όρια και Προϋποθέσεις για το Νέο-Είδος Ηγεσίας.....	47
3.10 Ηγεσία και Πολυπλοκότητα .....	49
3.11 Συμμετοχική Ηγεσία .....	50
3.12 Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη Μέλους.....	51
3.13 Η επίδραση των οπαδών στην Ηγεσία .....	54
3.14 Προσανατολισμένη προς τη προσφορά Ηγεσία .....	54
3.15 Πνευματικότητα και Ηγεσία.....	55
3.16 Διαπολιτισμική Ηγεσία .....	57
3.17 Ηλεκτρονική Ηγεσία .....	58
3.18 Υποκατάσταση Ηγεσίας.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Απομυθοποιώντας την εσφαλμένη διχοτόμηση της έννοιας της ηγεσίας μεταξύ των ορισμών του ιδεαλισμού και του ρεαλισμού κρίσιμο σημείο αποτελεί η αξιολόγηση και υποστήριξη των νεώτερων θεωριών ηγεσίας. Ο όρος «ηγεσία» προσδιορίζεται από πολλές και διαφορετικές σημασίες που οδηγούν σε ένα μεγάλο αριθμό ορισμών της αντίστοιχης έννοιας. Παρά το ότι οι ορισμοί αυτοί διαφέρουν μεταξύ τους, ανάλογα με τους όρους της άσκησης της, η ηγεσία ορίζεται ως «μια διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο («ηγέτης») με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί εθελοντικά και πρόθυμα η κατάλληλη συνεργασία για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης» (Μπουραντάς,2002).

Για να ορίσουμε την έννοια «ηγεσία», θα πρέπει να λάβουμε υπόψη κάποια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Η ηγεσία που ορίζεται ως «διαδικασία», προσδιορίζει μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του «ηγέτη» (leader) και των «οπαδών» ή «ακολουθών» του (followers) με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με κάποιους μελετητές, η ιδιότητα της ηγεσίας θεωρείται «εκ γενετής» προσόν του χαρακτήρα του ατόμου «ηγέτη» και τον διαφοροποιεί από τους υπολοίπους οι οποίοι προφανώς υστερούν ως προς αυτά τα χαρακτηριστικά (π.χ. σωματική διάπλαση, χαρισματική προσωπικότητα, ιδιαίτερες δεξιότητες). Μια άλλη διάκριση της ηγεσίας σχετίζεται με την πηγή της εξουσίας του «ηγέτη» και προσδιορίζει την διοριζόμενη ηγεσία και την αναδυόμενη ηγεσία. Στην πρώτη κατηγορία ανήκει ο ηγέτης που ασκεί ηγεσία λόγω της θέσης που κατέχει επίσημα στον οργανισμό, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκει το άτομο που ηγείται λόγω της προσωπικής επιρροής που ασκεί στο σύνολο. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης δεν κατέχει επίσημη ηγετική θέση και ασκεί μια άτυπη ηγετική λειτουργία στον οργανισμό.

Εδώ και έναν αιώνα περίπου όσοι ασχολούνται με την διοικητική επιστήμη επιχειρήσαν να προσεγγίσουν το φαινόμενο της ηγεσίας αναπτύσσοντας διάφορες θεωρίες που σε αρκετά σημεία συγκλίνουν μεταξύ τους. Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα επιχειρηθεί μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων σε σχέση με το θέμα της ηγετικής ικανότητας που έτσι και αλλιώς αποτελεί ένα πολυσύνθετο κοινωνικό φαινόμενο. Αυτό που είναι μοναδικό και άξιο μελέτης, δεν είναι μόνο η ίδια ηγεσία, αλλά το πλαίσιο ανάπτυξης, λειτουργίας και αξιολόγησης της. Πολλές φορές το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει ιδιαίτερα και κατά περίπτωση απρόοπτα, περιορισμούς και χαρακτηριστικά στις διαδικασίες ανάπτυξης και ανάλυσης της ηγεσίας. Επίσης, τα περιβάλλοντα είναι σύνθετα και πολύπλευρα με αποτέλεσμα να προκύπτουν περισσότερες από μια αναλύσεις και ηγετικές συμπεριφορές. Η διοικητική κουλτούρα, η οποία αποτελεί μέρος της ευρύτερης αντίληψης για την έννοια της ηγεσίας, αναπτύσσεται, αλληλεπιδρά, επηρεάζεται και επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον. Λόγω αυτού του δυναμικού της χαρακτήρα αποτελεί μια οργανωσιακή μεταβλητή μη εύκολα ποσοτικοποιήσιμη και αποτελεί ένα από τους σπουδαιότερους παράγοντες στην διοικητική οργάνωση, καθώς και ένα βασικό στοιχείο που διακρίνει έναν ηγέτη. Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική της ηγεσίας επιτάσσει μια αλλαγή στην διοικητική κουλτούρα των επιχειρήσεων, η οποία σηματοδοτεί την μετάβαση από την κουλτούρα του καθήκοντος της πειθαρχίας, της υπακοής, της απρόσωπης και αποστασιοποιημένης επαφής,

στην κουλτούρα της διαβούλευσης της ανεκτικότητας, της στόχευσης και των αποτελεσμάτων της μάθησης και της γνώσης.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα προσπαθήσουμε να γίνει μια πρώτη προσέγγιση σε ότι αφορά τις προϋποθέσεις και τις καταστάσεις που επηρεάζουν την ηγεσία σε ένα έντονα ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον. Μετά την αναφορά στο τι συνιστά το κάθε πεδίο (εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο), θα πρέπει να μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα λειτουργικό ορισμό της ηγεσίας, καθώς και σε έναν ορισμό της έννοιας του ηγέτη. Με βάση αυτούς τους ορισμούς και τις πτυχές των εσωτερικών και εξωτερικών πλαισίων που ορίζουν και καθορίζουν την έννοια, ως επόμενο βήμα θα πρέπει να αναφερθούμε σε στοιχεία που επηρεάζουν την ηγεσία κατά το ατομικό επίπεδο ανάλυσης, όπως είναι το ήθος, τα συναισθήματα, η ψυχική ωριμότητα, η γνωστική λειτουργία, οι ατομικές διαφορές και τα κίνητρα. Θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε την ανάλυση του πλαισίου τόσο για το δυαδικό όσο και για το συλλογικό επίπεδο καθώς και τις επιπτώσεις που έπονται όταν η ηγεσία αλληλεπιδρά με τους οπαδούς, με τα πρότυπα που επικρατούν, με τα διάφορα είδη σύνθεσης, με τις διαδικασίες και τους στόχους της κάθε ομάδας.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που σχετίζεται με τους τρόπους (στυλ) ασκήσεως της ηγεσίας και τους διάφορους τύπους ηγέτη, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων κάτω από την προσωπικότητα του ηγέτη. Για την σύγχρονη θεωρία και επιστήμη η ηγεσία αποτελεί μια ουσιαστική έννοια με τρία βασικά στοιχεία, τους ανθρώπους οι οποίοι αποτελούν την ομάδα, την ικανότητα επιρροής και τους προς εκπλήρωση στόχους. Ο ηγέτης θα πρέπει να αντιμετωπίζει όλα τα προκύπτοντα προβλήματα με αποτελεσματικότητα και με αντικειμενικότητα. Η σύγχρονη ανάλυση της διοίκησης διακρίνεται από στοιχεία ενσυναίσθησης, φαντασίας, ευελιξίας, ειλικρινείας σεβασμού και κινήτρων.

Κλείνοντας αναλύονται ορισμένες από τις σύγχρονες τάσεις στην πρακτική της ηγεσίας οι οποίες περιλαμβάνουν τις προσδοκίες, τις στάσεις, τα πρότυπα (νόρμες και κανόνες) που κυριαρχούν και απονέμουν στον ηγέτη τον ρόλο του συνδετικού κρίκου μέσω της υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών, της ενδυνάμωσης άξιων στελεχών, της λήψης ορθολογικών αποφάσεων, της κατανόησης ανθρώπινης συμπεριφοράς, της ανάπτυξης δημιουργικότητας, του σχεδιασμού και του προγραμματισμού.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

## 1.1 Η μελέτη της προσωπικότητας του Ηγέτη

Η προσέγγιση αυτή επιχειρεί να ερμηνεύσει το ηγετικό φαινόμενο με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρίσματα των ηγετών. Σύμφωνα π.χ. με τη θεωρία της μεγάλης προσωπικότητας οι ηγέτες διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και τους κάνουν πιο κατάλληλους για ηγετικές θέσεις. Συγκεκριμένα η υποκίνηση για ηγεσία (ιδανικά για την επίτευξη των κοινών στόχων και όχι απλά για την άσκηση ισχύος), η ευελιξία/προσαρμοστικότητα, η ηθική εστίαση (βασική για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης), η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία και αντοχή, η ανεπτυγμένη γνωστική, συναισθηματική και πολιτισμική (cultural) νοημοσύνη καθώς και η γνώση του αντικειμένου αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη.

Παρά το γεγονός ότι αυτή η προσέγγιση άντεξε σε βάθος χρόνου, εν τούτοις παρουσιάζει πολλές αδυναμίες, με προφανέστερη την μεγάλη ποικιλία των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που προσδιορίζονται μέσα από την βιβλιογραφία, καθώς επίσης και την διαφορετικότητα των ατόμων που αναδεικνύονται ως ηγέτες. Επιπλέον η προσέγγιση αυτή παραβλέπει άλλους σημαντικούς παράγοντες, όπως συγκυρίες, καταστάσεις και πρόσωπα σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της διοικητικής λειτουργίας όπως είναι η βελτίωση της παραγωγής ή η ικανότητα των υπαλλήλων από την απόδοσή τους (Northouse, 1997 αναφέρεται στην Λεονάρδου, 2004).

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.

## 1.2 Η έννοια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας

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:

- Τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται ως διαφορικά κατασκευάσματα προκειμένου να εξηγήσουν γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά σε ταυτόσημες ή παρόμοιες καταστάσεις.
- Η συμπεριφορά ενός ατόμου θεωρείται ότι διέπεται από σταθερότητα ή συνέπεια τόσο διαχρονικά, όσο και σε διαφορετικές καταστάσεις εξαιτίας συγκεκριμένων λανθανόντων εσωτερικών προδιαθέσεων.
- 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 περιγραφική ερμηνεία και την ερμηνεία της προδιάθεσης.

Σύμφωνα με την περιγραφική ερμηνεία, 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 παραχωρηθείσας κανονικότητας στη συμπεριφορά του, ούτε για την πρόβλεψη της μελλοντικής του συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με την ερμηνεία της προδιάθεσης, αντίστοιχα, τα χαρακτηριστικά δεν «εξάγονται» από την άμεση παρατήρηση της συμπεριφοράς, όπως οι γενναιοδωρες συμπεριφορές, που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο παράδειγμα, και δεν συνεπάγονται απαραίτητα ότι το άτομο είναι γενναιοδωρο. Η συγκεκριμένη άποψη υποστηρίζει ότι η «γενναιοδωρία» είναι μια λανθάνουσα προδιάθεση, δηλαδή ενυπάρχει στον άνθρωπο και τον ωθεί να συμπεριφερθεί γενναιοδωρα (να πραγματώσει τη γενναιοδωρία του) όταν οι συνθήκες τον προκαλούν ή το επιτρέπουν. Με άλλα λόγια, τα χαρακτηριστικά υποτίθεται ότι έχουν έναν «αιτιακό» ρόλο, ούτως ώστε να εκμαιεύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές σε συγκεκριμένες συνθήκες.

### **1.3 Η σταθερότητα/συνέπεια της προσωπικότητας**

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 (consistency) 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:

- χρονοδιάρκεια, δηλαδή σταθερότητα των χαρακτηριστικών μέσα στο χρόνο, και
- 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.

## 1.4 Μελέτες της σχέσης ηγεσίας και προσωπικότητας

Για έναν θεωρητικό της 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.

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 συναισθημάτων, η διπλωματία, η εμπιστοσύνη στον εαυτό σχετίζονταν με την άσκηση της ηγεσίας. Παρ' όλες 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 τη 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.

Με βάση αυτή την ανάλυση οι Wunderley, Reddy και Dember (1998) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και 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 δεν επιβεβαιώνονται πλήρως, καθώς σε ό,τι 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 δομή του χαρακτήρα των ηγετών/διευθυντών - που εμπεριέχεται στην έννοια της προσωπικότητας - αποτέλεσε το αντικείμενο της έρευνας του Sperry (1997). 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». Συγκεκριμένα οι «δομές χαρακτήρα», οι οποίες περιγράφουν τους υγιείς ηγέτες είναι οι εξής.

- *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.
- *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 ιδιαίτερος τις αυταρχικές φιγούρες και γι' αυτό αντιστέκονται σε όσους προσπαθούν να τους επιβάλλουν έλεγχο.
- *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.
- *«Αργόσχολοι» ηγέτες (leisurely character structure):* Είναι εργατικοί, μπορούν να συνυπάρξουν αρμονικά σε μια ομάδα, αλλά είναι αδύναμοι να βάλουν μια διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στην ώρα του καθήκοντος και στην ώρα για τον εαυτό τους. Αρνούνται να κάνουν περισσότερα από όσα τους αντιστοιχούν και όταν οι απαιτήσεις είναι παραπάνω από τις καθορισμένες ευθύνες τους σταματούν. Δεν επιτρέπουν στον εαυτό τους να πέσει θύμα εκμετάλλευσης από κανέναν. Γενικά, βρίσκουν το νόημα και την πληρότητα όχι μέσα από τη δουλειά τους, αλλά μέσα από την προσωπική τους ζωή. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτά τα άτομα δεν προσανατολίζονται προς το στόχο. Ενώ δουλεύουν αργά και άνετα, συνηθίζουν να έχουν κάποιες προστριβές όταν τους επιβάλλονται χρονικά όρια. Έτσι, όταν τους ζητηθεί να ενισχύσουν τις προσπάθειές τους θεωρούν ότι τους συμπεριφέρονται άδικα. Δεν ανέχονται τη ρουτίνα.
- *Ευσυνείδητοι ηγέτες (conscientious character structure):* Αυτοί οι ηγέτες νιώθουν ότι πλέουν σε μια θάλασσα από ατέλειωτες υποχρεώσεις και δεν μπορούν να μείνουν ήρεμοι. Μπορεί να αισθανθούν εμμονή με πολύ ασήμαντες λεπτομέρειες, αφήνοντας το σημαντικότερο για το τέλος, αφού κάθε έννοια προτεραιότητας έχει χαθεί. Αυτοί οι χαρακτήρες χάνουν οποιαδήποτε ευκαιρία για χαλάρωση, επενδύουν το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειάς τους στα καθήκοντά τους, αλλά νιώθουν και πολύ ενθουσιασμό για όλα αυτά. Τέλος, είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, αυστηροί, στερούνται διαπροσωπικών ικανοτήτων και γίνονται τυρρανικοί όταν αντιμετωπίζουν λάθη που πράττονται από τους υφιστάμενούς τους.

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

Στην έρευνα των Peterson, Smith, Martorana, Owens (2003) εξετάζεται πώς η προσωπικότητα του ηγέτη επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού, μέσω της επίδρασης που αυτή ασκεί στη δυναμική της ομάδας των στελεχών 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 που βρίσκονται σε υψηλή θέση, η οποία του 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 που κατέχουν υψηλή θέση, οι οποίοι παίρνουν ρίσκα και έχουν αυστηρό πνεύμα.
- Η φιλικότητα του ηγέτη σχετίζεται με τη συνοχή και την αποκέντρωση της ομάδας των στελεχών που κατέχουν υψηλή θέση.
- Η εξωστρέφεια του ηγέτη σχετίζεται με την αντίληψη της ομάδας των στελεχών που κατέχουν υψηλή θέση για την κυριαρχία του ηγέτη.
- Η φιλομάθεια των ηγετών σχετίζεται με την πνευματική ευκαμψία και την ανάληψη ρίσκων της ομάδας των στελεχών που κατέχουν υψηλές θέσεις.

Τα αποτελέσματα στηρίζουν τη γενική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία η προσωπικότητα του ηγέτη επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας των στελεχών που κατέχουν υψηλή θέση 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 που κατέχουν υψηλή θέση.

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.

## 1.5 Ηγεσία και το Μοντέλο των πέντε παραγόντων

Το μοντέλο των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας (five factor model of personality) αποτελεί μια σχετικά σύγχρονη προσέγγιση στην ανάλυση της σχέσης μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και προσωπικότητας. Το μοντέλο αυτό είναι ιδιαίτερα 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 πέντε γενικά χαρακτηριστικά/διαστάσεις (factors), τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να αναλυθούν σε περαιτέρω υποκατηγορίες. Τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά είναι τα εξής: εξωστρέφεια (extraversion), φιλικότητα ή συνεργατικότητα (agreeableness), ευσυνειδησία (conscientiousness), συναισθηματική σταθερότητα ή νευρωτική συμπεριφορά (neuroticism) και δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες/φιλομάθεια (openness to experience).

### 1.5.1 Διαστάσεις προσωπικότητας ηγέτη και μετασχηματιστική ηγεσία

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον ερευνητικό θέμα αποτελεί η σχέση μεταξύ των διαστάσεων της προσωπικότητας ενός ηγέτη και της επιτυχίας εφαρμογής ενός σχεδίου μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership). Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναλύεται διεξοδικά επόμενο κεφάλαιο αλλά στην παρούσα φάση αρκεί να την ορίσουμε ως την ηγεσία που στοχεύει σε έναν θετικό μετασχηματισμό του οργανισμού. Στη μελέτη των Judge, Ilies, Bono, Gerhardt (2002) κατά τη συσχέτιση του μοντέλου των πέντε διαστάσεων προσωπικότητας με την μετασχηματιστική ηγεσία 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 δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (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.

Μετά τον έλεγχο των υποθέσεων τα αποτελέσματα της έρευνας 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. 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 και της φιλομάθειας, για τα οποία βρέθηκε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση. Οι υποθέσεις επίσης επιβεβαιώθηκαν αναφορικά με την αρνητική συσχέτιση ηγεσίας και νευρωτισμού. Τέλος, δεν αναφέρθηκε κάποια σχέση ανάμεσα στην μετασχηματιστική ηγεσία και την ευσυνειδησία.

Αντικείμενο της έρευνας των Hetland, Sandal (2003) αποτελεί η εξεύρεση συσχετίσεων μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στη χώρα της Νορβηγίας.

Οι υποθέσεις αυτής της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- Η φιλικότητα/ζεστασιά συσχετίζεται σε υψηλό βαθμό με τη μετασχηματιστική ηγεσία.
- Το χαρακτηριστικό της έντασης (νευρωτισμός) 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, σύμφωνα με τα αποτελέσματα δεν επιβεβαιώνονται πλήρως. Πιο αναλυτικά, η πρώτη υπόθεση ισχύει καθώς η συσχέτιση της ζεστασιάς με τη μετασχηματιστική

ηγεσία 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, αυτή των Lim και Ployhart (2004) εστίασε στη διερεύνηση της σχέσης του μοντέλου των πέντε διαστάσεων της 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, αλλά και ως προς την αρνητική σχέση νευρωτισμού και ηγεσίας. 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, άρα το εύρημα ήταν αντίθετο με τις αρχικές προβλέψεις.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη έρευνα δεν σταματά στα παραπάνω ευρήματα, αλλά θέτει ένα επιπλέον ερώτημα σχετικά με 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:

1. να καταλάβει το άτομο που δρα ότι θα εκτιμηθεί το έργο του,
2. να αποδεχθεί τις οδηγίες που του υποδεικνύουν ότι πρέπει να αποδώσει τα μέγιστα,
3. το έργο να έχει σχετικά μικρή διάρκεια ώστε το άτομο να έχει τη δυνατότητα να μεγιστοποιήσει τις προσπάθειές του.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία πράγματι 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 επηρεάζει πλήρως τη 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.

Αντικείμενο μελέτης (σύμφωνα με τους Sackett, Zedeck, Fogli 1998) έχει αποτελέσει, επίσης, η σχέση μεταξύ των διαστάσεων της προσωπικότητας και της συναλλακτικής μορφής ηγεσίας

(μορφή που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο). Οι υποθέσεις των ερευνητών στη συγκεκριμένη μελέτη είναι οι εξής:

- 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 πέντε 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, ενώ αναφορικά με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά οι συσχετίσεις ήταν ιδιαίτερος μετριοπαθείς.

### 1.5.2 Στόχοι ηγεσίας και διαστάσεις προσωπικότητας

Οι έρευνες που ακολουθούν δεν μελετούν μόνο τη σχέση των μορφών ηγεσίας με το μοντέλο των πέντε 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 πέντε παραγόντων.

Οι στόχοι του έργου ενός ηγέτη, σύμφωνα με τους Ekvall και Arvonen (1991) είναι:

- η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της αλλαγής της πολιτικής του,
- η παραγωγή και η διάρθρωση του έργου της ομάδας και
- 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 φαίνεται πως επιβεβαιώνονται, 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 στα αξιώματα με βάση τα οποία δημιουργήθηκαν αυτές οι υποθέσεις και τα οποία 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 τέσσερα 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 φαίνεται να υποστηρίζουν 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 ότι 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.

### 1.5.3 Διαστάσεις της προσωπικότητας και οργανωσιακό περιβάλλον

Ένα άλλο ερώτημα αφορά στον τρόπο με τον οποίο το είδος του περιβάλλοντος (δυναμικό ή σταθερό) λειτουργεί ως ενδιάμεση μεταβλητή στη σχέση της προσωπικότητας του ηγέτη με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. 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 στη συγκεκριμένη έρευνα είναι οι εξής.

- Η εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ιδιαιτέρως σ' ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα τέτοιο περιβάλλον προσφέρει σ' ένα ηγέτη τη δυνατότητα αντιμετώπισης μιας προβληματικής κατάστασης ευκολότερα απ' ότι θα γινόταν σ' ένα σταθερό περιβάλλον.

- Η φιλομάθεια σχετίζεται θετικά με τη μετασηματιστική ηγεσία, ιδιαιτέρως σ' ένα δυναμικό περιβάλλον, αφού σ' αυτό υπάρχουν δυνατότητες και προκλήσεις.
- Η φιλικότητα σχετίζεται θετικά με την μετασηματιστική 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 μετασηματιστική ηγεσία σ' ένα δυναμικό περιβάλλον, αλλά σχετίζεται θετικά μ' αυτήν σ' ένα σταθερό περιβάλλον.
- Η διάσταση του νευρωτισμού συνδέεται θετικά με τη μετασηματιστική ηγεσία σ' ένα δυναμικό, παρά σ' ένα σταθερό περιβάλλον.

Από τα αποτελέσματα αυτών της έρευνας, άλλα φαίνεται να επιβεβαιώνουν τις αρχικές υποθέσεις και άλλα όχι. Συγκεκριμένα, οι υποθέσεις που επιβεβαιώθηκαν έχουν να κάνουν με τη θετική συσχέτιση της μετασηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά της φιλικότητας και της ευσυνειδησίας σ' ένα σταθερό περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται ότι σ' ένα τέτοιο περιβάλλον οι ηγέτες με αυτά τα στοιχεία έχουν τη δυνατότητα να εμπνέουν 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 μετασηματιστική 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 μετασηματιστικής ηγεσίας με την ευσυνειδησία σ' ένα δυναμικό περιβάλλον. Αυτό το γεγονός ίσως οφείλεται στο ότι σ' ένα τέτοιο περιβάλλον οι ηγέτες με υψηλές τιμές στην κλίμακα μέτρησης του νευρωτισμού βιώνουν μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση, η οποία τους οδηγεί να φορτίζονται συναισθηματικά στην προσπάθειά τους να αλλάξουν τα δεδομένα. Αντιθέτως, σε ένα σταθερό περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες συναισθηματικής φόρτισης έρχεται αντιμέτωπη με την υπάρχουσα σταθερότητα και συνέχεια.

Ένα ανάλογο ερώτημα αφορά στον τρόπο με τον οποίο 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. Οι τακτικές αυτές είναι οι εξής:

- 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.
- Πρόκληση ενθουσιασμού (inspirational appeal), διέγερση του ενθουσιασμού με στόχο των πραγμάτων των ιδανικών, των ιδεών και των προσδοκιών.

- Ανταλλάγματα (exchange), προσφορά ανταλλαγμάτων προς όφελος της επίτευξης του στόχου.
- Συνασπισμός (coalition), συγκέντρωση βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων.
- Άσκηση πίεσης (pressure), χρήση απειλών, διατύπωση απαιτήσεων.
- Επίκληση 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 πέντε διαστάσεων της 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 δεν 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.

### 1.5.4 Διαστάσεις της προσωπικότητας και εργασιακές επιδόσεις

Ένα ζήτημα που έχει επίσης απασχολήσει την ερευνητική κοινότητα είναι η 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:

1. αυτοεκτίμηση (self-esteem): αντιπροσωπεύει την συνολική αξία που ο καθένας αποδίδει στον εαυτό του
2. αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy): η εκτίμηση κάποιου για την ικανότητά του να αποδίδει με επιτυχία
3. εσωτερική έδρα ελέγχου (internal locus of control): η εκδήλωση της «εγωκεντρικής» εκτίμησης κάποιου ότι μπορεί να ελέγξει ένα ευρύ σύνολο παραγόντων στη ζωή του
4. η συναισθηματική σταθερότητα: η τάση να νιώθει κάποιος εμπιστοσύνη, ασφάλεια και σταθερότητα.

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

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

Τα αποτελέσματα φανέρωσαν μια θετική συσχέτιση των χαρακτηριστικών αυτών με την επίδοση στην εργασία.

Μια ακόμη ερευνητική προσπάθεια στο ίδιο πλαίσιο ήταν μια μετα-ανάλυση των Hurtz & Donovan (2000) που πραγματεύεται τη σχέση των πέντε διαστάσεων 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 δύο έρευνες που πραγματεύονται το θέμα της ηγεσίας από μια άλλη σκοπιά. Η πρώτη (Williams, 1997) μελετά το μηχανισμό αυτό-ηγεσίας (self leadership), ενώ η άλλη (Hofmann και Jones, 2005) μελετά τη σχέση μεταξύ της συλλογικής προσωπικότητας και της ηγεσίας.

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 αυτό-καθοδήγηση (self-direction) και η αυτό-παρακίνηση (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 αυτό-ρύθμισης (self-regulation) και αυτό-διαχείρισης (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 σχετικές υποθέσεις συσχετίζουν την έννοια αυτή με το μοντέλο των πέντε παραγόντων και κάποιων άλλων χαρακτηριστικών προσωπικότητας ως εξής.

- 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, ανασφαλής και έχουν την τάση να βλέπουν τον εαυτό τους και τους άλλους αρνητικά
- Η ευσυνειδησία συνδέεται θετικά με την ηγεσία του εαυτού, καθώς τα ευσυνείδητα άτομα επιδεικνύουν μια 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 (collective personality). Ποιες όμως είναι οι ομοιότητες και οι διαφορές της προσωπικότητας του ατόμου και της συλλογικής προσωπικότητας; Παρότι οι δυο όροι λειτουργούν συχνά 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, και
- 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 φαίνεται πως είναι σωστές αφού επιβεβαιώθηκαν από τα αποτελέσματα.

Τελευταία παρουσιάζεται η μελέτη 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): Κάποια άτομα αρέσκονται στο να οδηγούν άλλους.
- Κοινωνικό κίνητρο (social motivation): Κάποιοι ηγέτες ασκούν το ρόλο τους εξαιτίας της αίσθησης καθήκοντος.
- Μη υπολογιστικό κίνητρο (non calculative motivation): κάποιοι ηγέτες δεν υπολογίζουν σωστά τις ζημιές σε σχέση με τα κέρδη που αποφέρει η άσκηση ηγεσίας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα τρία αυτά συστατικά σχετίζονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ως εξής.

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

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

αποτελεσματικότητας αποτελεί στοιχείο όσων είναι εξωστρεφείς, ευσυνείδητοι και έχουν προηγούμενη εμπειρία.

## 1.6 Ηγεσία και γενετικοί παράγοντες

Η επίδραση του γενετικού παράγοντα και της προσωπικότητας στην κατοχή του ηγετικού ρόλου αποτέλεσε μέχρι σήμερα θέμα λίγων ερυνών. 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 μελέτη των Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang και McGue (2005), η οποία αποτελεί την πιο πρόσφατη ερευνητική προσπάθεια πάνω στο θέμα, διατυπώνονται οι εξής υποθέσεις.

- 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.

## 1.7 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 πιο 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, De Hoogh, Deanne, Den, Hartog και Koorman (2005) διατυπώθηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις.

- Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι 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), 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 πέντε διαστάσεων προσωπικότητας.

Τα αποτελέσματα αναφορικά με τους ηγέτες των Η.Π.Α έδειξαν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν διαφορετικές τιμές στις διαστάσεις από τους μη αποτελεσματικούς. Συγκεκριμένα, οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι πιο εξωστρεφείς, πιο φιλομαθείς, πιο ευχάριστοι, πιο ευσυνείδητοι και πιο σταθεροί συναισθηματικά από εκείνους που δεν είναι αποτελεσματικοί. Αυτά τα ευρήματα όμως δεν στηρίζουν απόλυτα την άποψη ότι άτομα με αυτά τα στοιχεία θα ασκήσουν αποτελεσματικά τον ηγετικό τους ρόλο, αλλά αυτοί οι παράγοντες ίσως αποτελέσουν ένδειξη για τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας.

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

Τέλος, το δείγμα των ηγετών από την Ταϊβάν δεν προσέφερε σημαντικά αποτελέσματα, καθώς μόνο στις διαστάσεις του νευρωτισμού και της εξωστρέφειας βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Αυτό ίσως είναι ενδεικτικό του ότι το μοντέλο των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας δεν μπορεί να βρει εφαρμογή στην συγκεκριμένη κουλτούρα. Συμπερασματικά, σ' αυτήν την έρευνα έγιναν φανερές κάποιες διαφορές ανάμεσα στα δείγματα. Αυτό ίσως αντανakλά διαφορές στον πολιτισμό κάθε λαού, ο οποίος δίνει σημασία σε διαφορετικές διαστάσεις. Επιπλέον, στο θέμα της αποτελεσματικότητας προσπάθησε να δώσει απάντηση και ο Yukl, ο οποίος αναφέρει ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά απέτυχαν να δημιουργήσουν ισχυρές, σταθερές συσχετίσεις με την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

### 2.1 Κλασσικές προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς

Σε αντίθεση με την προσέγγιση, που εστιάζει στο ζήτημα της προσωπικότητας, προτείνεται για τη μελέτη του φαινομένου της ηγεσίας από πολλούς ερευνητές η εξέταση της ηγετικής συμπεριφοράς. Στην πρώτη χρονικά συστηματική έρευνα στον χώρο της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία υλοποιήθηκε το 1930 στο Πανεπιστήμιο της Iowa από τους R. Lippitt και R. White με την εποπτεία και καθοδήγηση του K. Lewin, μελετήθηκαν τα διάφορα στυλ (τύπους) ηγεσίας. Στο πλαίσιο αυτό προσδιορίστηκαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας, που βασίζονται στον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι τα κάτωθι.

- *Αυταρχικό*, είναι το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς όπου ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και στη συνέχεια διατάζει την ομάδα του η οποία εκτελεί τις αποφάσεις του.
- *Δημοκρατικό* στυλ είναι εκείνο κατά το οποίο σε κάθε απόφαση του ο ηγέτης συνυπολογίζει τις γνώμες, τις ιδέες, τα αιτήματα και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας του ή ακόμα τους καλεί να αποφασίζουν από κοινού.
- *Εξουσιοδοτικό* στυλ είναι εκείνο όπου ο ηγέτης έχει έναν πολύ περιορισμένο ρόλο, η δε ομάδα αποφασίζει μόνη της χωρίς τη συμμετοχή ή τον επηρεασμό του ηγέτη.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι το δημοκρατικό είναι το στυλ ηγεσίας που αποδίδει περισσότερο τόσο ως προς το αποτέλεσμα όσο και ως προς την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Μια άλλη κλασσική προσέγγιση του θέματος στηρίζεται στη θεωρία «Χ και Υ» του McGregor (1960), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δυο βασικές κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς: η αυταρχική (Χ) και η δημοκρατική (Υ), οι οποίες αναφέρονται σε δυο διαφορετικές αντιλήψεις για την σχέση του ανθρώπου με την εργασία και την ανθρώπινη φύση γενικότερα (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με την θεωρία του McGregor, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Χ) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες προέρχονται από μια ομάδα χαρισματικών ανθρώπων που έχουν προοριστεί να «ηγούνται» και να διατάζουν του υπολοίπους που αποτελούν τη μάζα και είναι προορισμένοι να ακολουθούν και να εκτελούν. Στον αντίποδα, βρίσκεται η θεωρία Υ, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι ελάχιστα διαφέρουν μεταξύ τους και συνεπώς τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους είναι περίπου στο ίδιο επίπεδο. Ο McGregor υποστηρίζει ότι η θεωρία Υ, ως εξέλιξη της θεωρίας Χ, είναι το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση των μελών μιας κοινωνικής ομάδας.

Πίνακας 2.1 Περιεχόμενο της θεωρίας Χ και Υ (Μπουραντάς, 2002).

### **ΠΙΣΤΕΥΩ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ X**

1. Ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια ως προς την εργασία και προσπαθεί εφόσον τού είναι δυνατόν να την αποφεύγει.
2. Επειδή έχουν την αντιπάθεια αυτή, για να καταβάλλουν την προσπάθεια που χρειάζεται για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας τους, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται ακόμη και με τιμωρία.
3. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται, προσπαθεί να αποφύγει την ανάληψη ευθυνών, έχει σχετικά φτωχές φιλοδοξίες και επιθυμεί πάνω απ' όλα την ασφάλεια.
4. Είναι έντονα συγκεντρωτικός, δεν ενδιαφέρεται για την ομάδα και αντιστέκεται στις αλλαγές.

### **ΤΟ ΠΙΣΤΕΥΩ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ Y**

1. Η σωματική και διανοητική προσπάθεια για την εκτέλεση αμειβόμενης εργασίας μπορεί να είναι για τους ανθρώπους εξίσου ευπρόσδεκτη και ικανοποιητική δραστηριότητα όπως είναι η ψυχαγωγία, το παιχνίδι και η εθελοντική εργασία.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή ποινής δεν είναι μοναδικοί και αποτελεσματικοί τρόποι για την εξασφάλιση της συμμετοχής του ατόμου στην προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας.
3. Ο μέσος άνθρωπος όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες, όχι μόνο δέχεται αλλά επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών.
4. Η ευφυΐα, η φαντασία, η διορατικότητα και η ικανότητα για την επίλυση προβλημάτων δεν είναι δυνατότητες ενός μικρού αλλά μεγάλου ποσοστού των ανθρώπων.

Το Διοικητικό Πλέγμα (managerial grid) είναι ένα εξίσου γνωστό και δοκιμασμένο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους Blake και Mouton (1964) η αποτελεσματική ηγεσία εστιάζει σε δυο συγκλίνοντες άξονες: α) στην αποτελεσματικότητα της παραγωγής και β) στην ικανοποίηση του ανθρώπινου στοιχείου, έτσι ώστε να ορίζεται το πεδίο της ηγετικής δράσης του ηγέτη. (Μπουραντάς, 2005). Σε μια πρώτη προσέγγιση η ανάλυση του «διοικητικού πλέγματος» εστιάζει σε πέντε βασικές ηγετικές συμπεριφορές, ενδιάμεσα των οποίων παρατηρούνται διάφορες διαβαθμίσεις.

Σχήμα 2.2 Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton (Μπουραντάς, 2002).

The diagram shows a 9x9 grid representing the Blake and Mouton Managerial Grid. The vertical axis is labeled 'Ενδιαφέρον για ανθρώπους' (Interest in people) and the horizontal axis is labeled 'Ενδιαφέρον για παραγωγή' (Interest in production). The top-left corner is labeled 'ΥΨΗΛΟ' (High) and the bottom-right corner is labeled 'ΧΑΜΗΛΟ' (Low). The four quadrants are labeled with their respective coordinates: 1,9 (top-left), 9,9 (top-right), 5,5 (center), and 1,1 (bottom-left).

ΥΨΗΛΟ	1,9							9,9
Ενδιαφέρον για ανθρώπους								
					5,5			
ΧΑΜΗΛΟ	1,1							9,1
	ΧΑΜΗΛΟ	Ενδιαφέρον για παραγωγή						ΥΨΗΛΟ

## 2.2 Ενδεχομενική ή κατά περίπτωση προσέγγιση

Σύμφωνα με τη θεωρία των Tannenbaum και Schmidt (1970), η ηγεσία ασκείται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, και κάθε φορά διαφοροποιείται για να αντιμετωπίσει ανάλογες καταστάσεις. Κατά συνέπεια ο ηγέτης κρίνεται ως επιτυχημένος ανάλογα με την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες με ευελιξία και αποτελεσματικότητα. Οι τρεις κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την συμπεριφορά του ηγέτη ως προς τη λήψη αποφάσεων είναι:

1. οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο μάνατζερ (προσωπικότητα, ηγετικές ικανότητες,
2. οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι υφιστάμενοι (υπευθυνότητα, εμπειρία, προσαρμοστικότητα, και
3. οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά (δομή οργανισμού, λειτουργία ομάδων, μέγεθος κλπ) που προκαλούνται από μια κατάσταση (Ζαβλανός 2002).

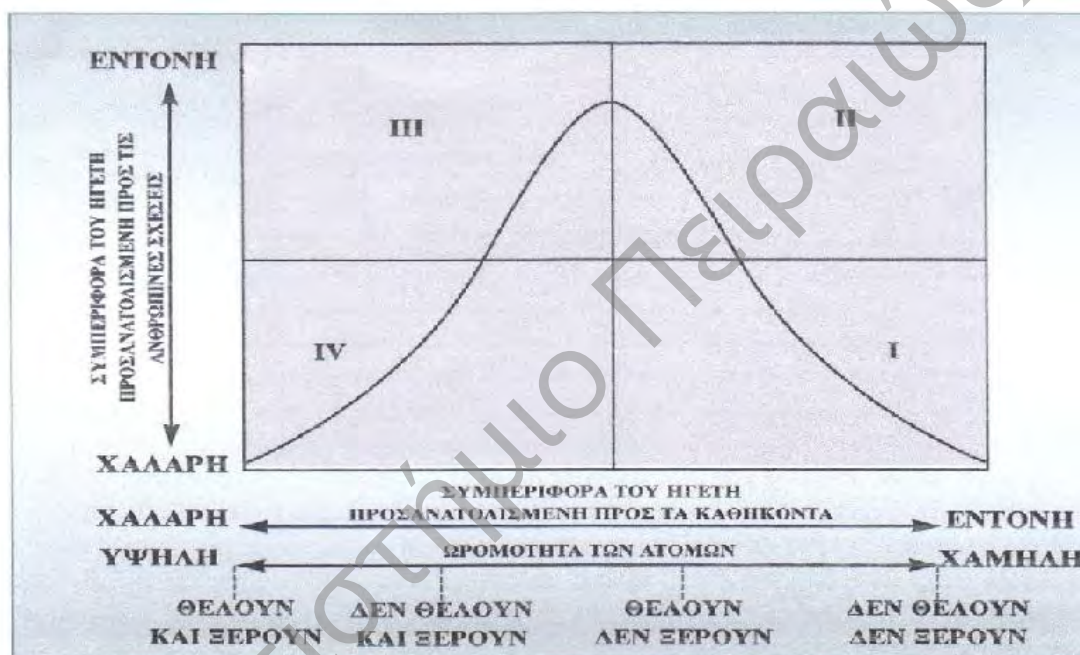
Η κατά περίπτωση προσέγγιση της ηγετικής θεωρίας είναι η πλέον διαδεδομένη τόσο στην θεωρία όσο και την πράξη, λόγω του ότι περιγράφει μια ευρεία κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς με δυνατότητες εφαρμογής κάτω από οποιοδήποτε συγκυρίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα αυτού του μοντέλου ηγεσίας οφείλεται στην προσαρμοστικότητα του ηγέτη στα εκάστοτε διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά των υφισταμένων. (Northouse 1997, αναφέρεται στην Λεονάρδου 2004)

### 2.2.1 Η θεωρία του κύκλου ζωής

Το μοντέλο των Hersey και Blanchard (1972) προσπαθεί να ενισχύσει την ευελιξία του ηγέτη ώστε να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές συνθήκες. Προσδιορίζει την

ηγετική συμπεριφορά με βάση τις δυο γνωστές διαστάσεις: τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα σημαίνει ότι ο ηγέτης καθορίζει σαφώς τους ρόλους των υφισταμένων, τους δίνει συγκεκριμένες, λεπτομερείς οδηγίες για την εκτέλεσή τους, ορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες δράσης. Από την άλλη, όταν η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις, σημαίνει ότι ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφισταμένους, ώστε να έχουν τη διάθεση και το ηθικό να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Προσπαθεί, δηλαδή, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να παρακινεί, να εμπυχώνει και να ικανοποιεί τους υφιστάμενους (Μπουραντάς, 2002).

Σχήμα 2.3 Το μοντέλο του κύκλου ζωής (Μπουραντάς, 2002).



### 2.2.2 Κάθετες δυαδικές σχέσεις του ηγέτη

Το μοντέλο της «κάθετης δυαδικής σύνδεσης» (Vertical dyad linkage model) που προτείνουν οι Graeu και Danserbau υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος-ηγέτης δεν συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο προς όλους τους υφισταμένους του. Αντίθετα, υπάρχουν δυο ομάδες υφισταμένων οι οποίες διαχωρίζονται ως προς το ηγετικό στυλ με το οποίο τους συμπεριφέρεται ο ηγέτης-προϊστάμενος. Στην πρώτη ομάδα, την οποία οι συγγραφείς την αποκαλούν «έσω- ομάδα», ο ηγέτης παραχωρεί πρωτοβουλίες και προνόμια σαν αποτέλεσμα της ιδιαίτερης σχέσης συνεργασίας και εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ τους. Αντίθετα, στη δεύτερη ομάδα την αποκαλούμενη «έξω- ομάδα», ανήκουν οι έχοντες τυπική σχέση με τον ηγέτη και όσοι γενικά δεν απολαμβάνουν την εύνοια του. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι αυτές οι ομάδες υπάρχουν, όμως δεν έχει απαντηθεί ακόμη το ερώτημα πως και γιατί διαμορφώνονται αυτές οι ομάδες και με ποια κριτήρια επιλέγονται τα μέλη τους από τον ηγέτη - προϊστάμενο. Ο διαχωρισμός αυτός των υφισταμένων μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά θεωρούμενος ως άνιση μεταχείριση, ευνοιοκρατία,

κ.λπ. Βεβαίως, ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την ωριμότητα του κάθε συνεργάτη του. Όμως αυτό θα πρέπει να γίνεται με ακεραιότητα με τρόπο που να μη γίνεται αντιληπτό ως άνηση μεταχείριση και έννοια (Μπουραντάς, 2002).

### 2.2.3 Η θεωρία των στόχων

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία των στόχων (path goal theory) «η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες τους» (Ζαβλανός,2002). Για να το επιτύχει αυτό ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να:

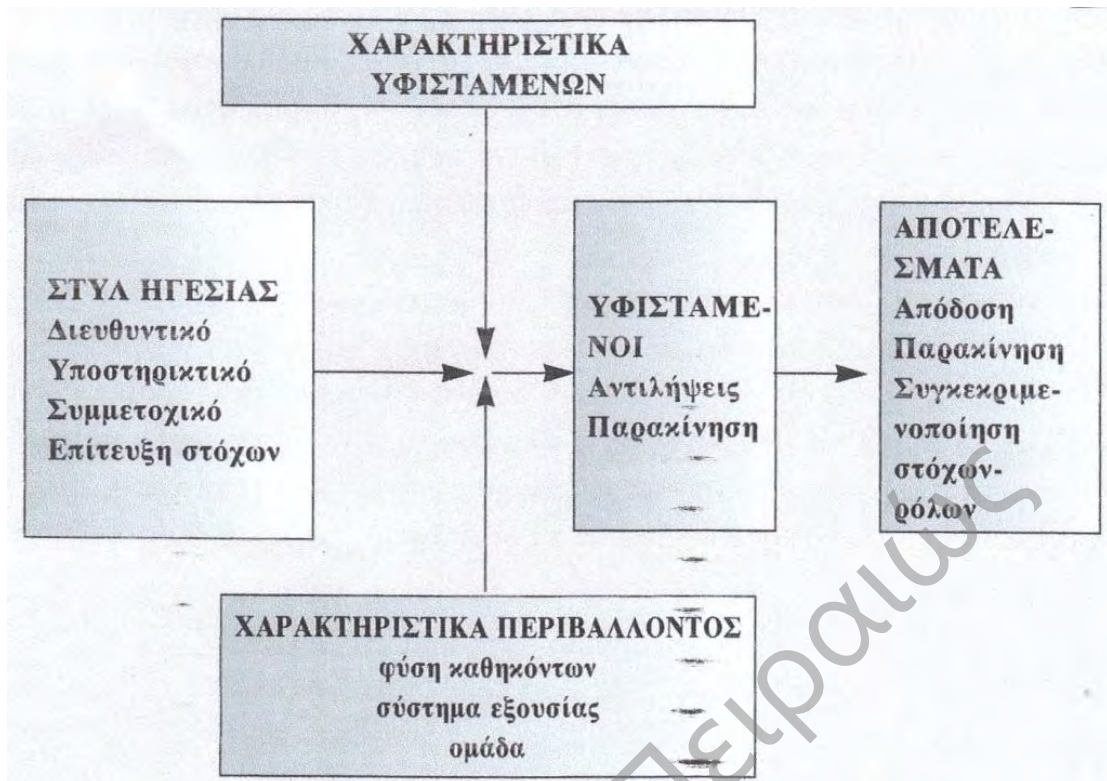
- Αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων,
- Βοηθά να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους,
- Ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους,
- Περιορίζει τα εμπόδια και να αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσής τους,
- Καθοδηγεί και τους συμβουλεύει,
- Αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων, και
- Προσδιορίζει τις ανταμοιβές.

Οι βάσεις της θεωρίας αυτής τέθηκαν πριν 40 περίπου χρόνια από τον Geogoroulios και τους συνεργάτες του στο πανεπιστήμιο του Michigan, ωστόσο η κύρια ανάπτυξή της συντελέστηκε από τους R.House και G. Evans στις αρχές του 1970. Σύμφωνα με τον House (2000) τα στυλ ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ίδιο ηγέτη σε διαφορετικές περιπτώσεις, ως «μονοπάτια» για την προσέγγιση των στόχων του είναι τα εξής:

- Το διευθυντικό ή αυταρχικό (directive leadership) στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης δίνει εντολές στους υφισταμένους για την εκτέλεση της εργασίας καθώς επίσης και διευκρινήσεις για το τι περιμένει από αυτούς.
- Το υποστηρικτικό (supportive leadership), όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τους υφισταμένους και είναι φιλικός και προσιτός.
- Το συμμετοχικό (participative leadership) όπου ο ηγέτης ζητά και λαμβάνει υπόψη του, τις απόψεις των υφισταμένων.
- Το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων (achievement oriented leadership) σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους για τους υφισταμένους και τους εμπιστεύεται την υλοποίηση τους.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας από τα παραπάνω καθορίζεται από δυο κατηγορίες παραγόντων α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων β) τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί (Μπουραντάς,2002).

Σχήμα 2.4 Χαρακτηριστικά υφισταμένων (Μπουραντάς,2002).



Τα τελευταία δέκα χρόνια αρκετοί θεωρητικοί και σύμβουλοι προσπάθησαν να «κωδικοποιήσουν» την συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη και να δώσουν έναν πρακτικό οδηγό συμπεριφοράς στελεχών. Μια τέτοια «συνταγή επιτυχίας» είναι αυτή των Kouzes και Posner(1992) , οι οποίοι προτείνουν να ακολουθούνται οι εξής ηγετικές συμπεριφορές.

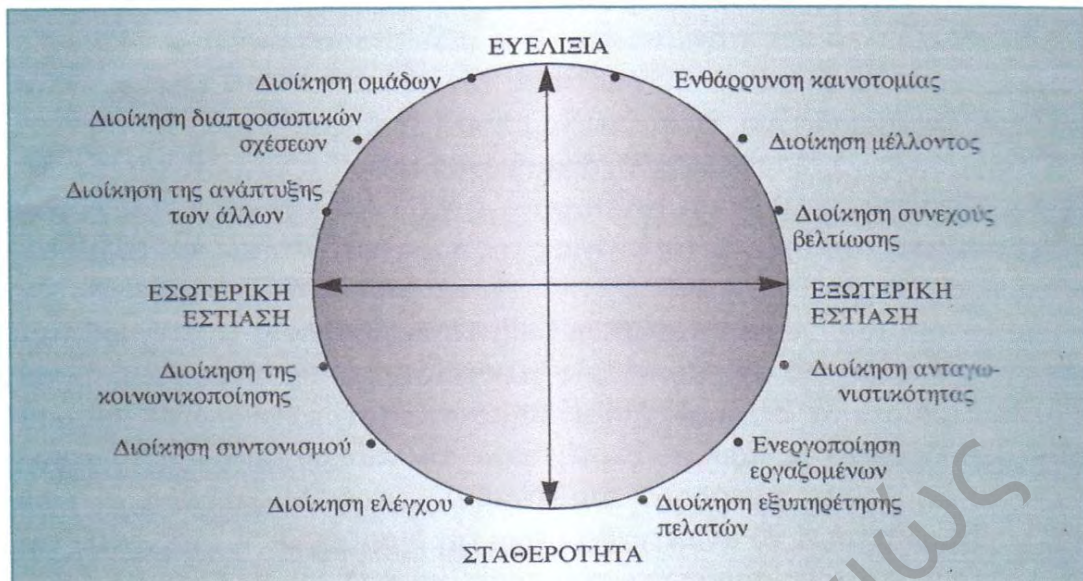
- Πρόκληση Καινοτομιών
  - Υοθετεί καινοτομίες συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο.
  - Είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις επιτυχίες του.
- Εμπνευση Κοινού Οράματος
  - Δημιουργεί όραμα (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον)
  - Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματος του.
- Ενεργοποίηση Συνεργατών
  - Καλλιεργεί την ομαδικότητα και τη συνεργασία.
  - Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους και ψυχολογική δέσμευση στο έργο.
- Διαμόρφωση σχεδίου
  - Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του (leading by example).
  - Καταρτίζει λεπτομερικά σχέδια, παρακολουθεί την ενημέρωσή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες.
- Ψυχική ενθάρρυνση
  - Έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες, τη δουλειά του και τα προιόντα.
  - Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων.

Αντίστοιχες προτάσεις τους σχετικά με τους ηγετικούς ρόλους ανέπτυξαν οι P. Senge και R.Quinn. Σύμφωνα με τον Quinn, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει πολλούς και διαφορετικούς ή και ακόμη και «αντιφατικούς» μεταξύ τους ρόλους, χωρίς αυτό να τον αποπροσανατολίζει ή να θέτει την αξιοπιστία του υπό αμφισβήτηση.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας του ο Quinn προτείνει μια σειρά πρότυπων ρόλων στους οποίους πρέπει να προσαρμόζεται η ηγετική συμπεριφορά, έτσι ώστε να αντιμετωπίζει τις αντιθέσεις και τα παράδοξα που εμφανίζονται κάθε φορά στο εργατικό περιβάλλον (Μπουραντάς,2002). Οι ρόλοι αυτοί αφορούν στα εξής:

- Διοίκηση ομάδων: δημιουργία οργανωμένων ομάδων με ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία.
- Διοίκηση διαπροσωπικών σχέσεων: το να ακούς τους άλλους και να τους υποστηρίζεις με αναπληροφόρηση.
- Διοίκηση της ανάπτυξης των άλλων: το να συντελείς στην βελτίωση της απόδοσης και την προσωπική ανάπτυξη των άλλων.
- Ενθάρρυνση καινοτομίας: τα να ενθαρρύνεις τους άλλους να καινοτομούν και να γένους ιδέες.
- Διοίκηση του μέλλοντος: η επικοινωνία ενός ξεκάθαρου οράματος για το μέλλον και η διευκόλυνση της πραγματοποίησής του.
- Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης: η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού συνεχούς βελτίωσης μεταξύ των εργαζομένων σε ό,τι κάνουν.
- Διοίκηση ανταγωνιστικότητας: η υιοθέτηση ενός επιθετικού προσανατολισμού για την ψηλότερη απόδοση έναντι των ανταγωνιστών.
- Ενεργοποίηση των εργαζομένων: η παρακίνηση των άλλων για να δουλέψουν περισσότερο και πιο αποδοτικά.
- Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών: ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση και επικοινωνία με τους πελάτες.
- Διοίκηση της κοινωνικοποίησης: το να βοηθάς τους άλλους να ξεκαθαρίζουν τους ρόλους τους καθώς και την κουλτούρα και τα στάνταρ του οργανισμού.
- Διοίκηση του συστήματος ελέγχου: η ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης, για να ελέγχουν τις διαδικασίες, την απόδοση και τα αποτελέσματα.
- Διοίκηση συντονισμού: η επικοινωνία των πληροφοριών μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού και η ενθάρρυνση του συντονισμού με τις άλλες μονάδες.

Σχήμα 2.5 Οι ρόλοι του ηγέτη (Μπουραντάς, 2002).



## 2.3 Τύποι Ηγεσίας

Ένα από τα βασικά ερωτήματα στον χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, ο οποίος επιφορτίζεται με τη χάραξη στρατηγικής, με την οριοθέτηση στόχων, με την παρακίνηση 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 έξι διαφορετικοί τύποι (στυλ) 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.

### 2.3.1 Καταναγκαστικός τύπος ηγεσίας

Ο καταναγκαστικός τύπος ηγεσίας (coercive style of leadership) συνεπάγεται 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, και
- 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 μνησικακοί 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 μπορεί να φέρει μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και γι' αυτό πρέπει να εφαρμόζεται με μεγάλη προσοχή και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπως σε έκτακτες ή/και επείγουσες καταστάσεις. Ενδείκνυται όταν είναι αναγκαίο να γίνουν γρήγορες αλλαγές στη δομή μιας εταιρείας, με σκοπό να εξαλειφθούν «αρρωστημένες» συνήθειες και να αφυπνιστεί η οργάνωση της εταιρείας, ώστε αυτή να διασωθεί. Αντιθέτως, ο τύπος αυτός ηγεσίας δεν ενδείκνυται για μακροχρόνια εφαρμογή, καθώς το μειωμένο ηθικό των εργαζομένων και η έλλειψη ευαισθησίας θα επιφέρουν καταστροφικά αποτελέσματα.

### 2.3.2 Εξουσιαστικός τύπος

Ο τύπος αυτός ηγεσίας είναι από τους πιο αποτελεσματικούς και μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλες τις συνθήκες - καταστάσεις που συναντώνται στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όταν αυτές είναι προβληματικές. Ο εξουσιαστικός τύπος ηγέτη (Authoritative leader) έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- είναι οραματιστής,
- παρακινεί τους εργαζόμενους,
- κάνει αντιληπτό το ρόλο των εργαζομένων,
- εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση από τους εργαζόμενους όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού,
- προσδιορίζει σαφείς κανόνες για όλους,
- ενημερώνει συστηματικά τους εργαζόμενους για την απόδοσή τους σε σχέση πάντα με τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού,
- 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, και
- δίνει περιθώρια για καινοτομίες, πειραματισμούς και επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα.

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

### 2.3.3 Συναδελφικός τύπος

Πρόκειται για τον τύπο ηγεσίας που προτάσσει τα άτομα και τα συναισθήματά τους πάνω από τους στόχους και τα καθήκοντα απέναντι στην εργασία. Στο συναδελφικό τύπο ηγεσίας (Affiliative style) ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο να εξασφαλίσει αισθήματα ικανοποίησης και ευτυχίας στους εργαζόμενους και να διατηρήσει την αρμονία μεταξύ τους. Εξασφαλίζει ισχυρές συναισθηματικές σχέσεις και στη συνέχεια απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα αυτών των σχέσεων και στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Ο τύπος αυτός ηγεσίας έχει θετικά αποτελέσματα στην

επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Με βάση όλα αυτά τα στοιχεία, στην ομάδα δημιουργείται ένα κλίμα ανάπτυξης ιδεών και ανταλλαγής απόψεων καθώς και έμπνευσης της ομάδας και του κάθε μέλους της χωριστά. Αυξάνεται επίσης η ευελιξία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενώ καλλιεργείται παράλληλα 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 παρακινεί τους εργαζόμενους. Ο συναδελφικός ηγέτης είναι ο πιο ικανός στο χτίσιμο της ομάδας και των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της, και κατά βάση στηρίζει τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας του στις αρμονικές σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Επιπλέον, είναι ανοιχτός στην επικοινωνία του μαζί τους ακόμα και σε πολύ προσωπικά θέματα. Εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, ο τύπος αυτός ηγεσίας παρουσιάζει και αδυναμίες κυρίως στην επίτευξη υψηλής απόδοσης. Ενδείκνυται κυρίως όταν απαιτείται η δημιουργία ομάδας, η ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, η βελτίωση της επικοινωνίας και η επανάκτηση της εμπιστοσύνης.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει μεταξύ άλλων είναι ότι αδυνατεί να βελτιώσει χαμηλές αποδόσεις και να πείσει τους εργαζόμενους ότι δεν ανέχεται τη μετριότητα. Επιπλέον, επειδή αυτή η ηγεσία δεν δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται από μόνοι τους να επιλέγουν τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών. Αυτού του είδους οι κατευθύνσεις είναι απαραίτητες ειδικά στην περίπτωση που πρέπει να εκτελεστούν πολύπλοκες εργασίες. Εάν δεν ληφθούν υπ' όψιν οι παραπάνω αδυναμίες αυτού του τύπου ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Για το λόγο αυτό, συνιστάται ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών αυτού του τύπου ηγεσίας με κάποια χαρακτηριστικά της εξουσιαστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, όταν ο συναδελφικός τύπος ηγεσίας καθορίσει το όραμα και προσδιορίσει σαφώς τους στόχους και τα πρότυπα εργασίας, τότε θα είναι πιθανότερο να οδηγηθεί η εκάστοτε επιχείρηση σε θετικότερα αποτελέσματα.

#### **2.3.4 Δημοκρατικός τύπος**

Ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας (Democratic style) 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, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι 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.

### 2.3.5 Συντονιστικός τύπος

Ο συντονιστικός τύπος (Pacesetter style) 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 αυτό-παρακινούμενες, με μέλη που διαθέτουν πολλές ικανότητες και χρειάζονται ελάχιστο βαθμό κατεύθυνσης και συντονισμού. Τέτοιες ομάδες είναι οι επιστημονικές που αποτελούνται από λίγα μέλη.

### 2.3.6 Προπονητικός τύπος

Οι ηγέτες – “προπονητές” (coaches) βοηθούν τους εργαζόμενους να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και να δεσμευθούν 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, επίσης, 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 και να καθοδηγηθούν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

### 3.1 Εισαγωγή

Ένας από τους στόχους στην παρούσα μελέτη είναι να μελετηθούν οι τρόποι με τους οποίους η ηγεσία επιδρά στις διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και να προσδιοριστούν οι συνέπειες που προκύπτουν από αυτό το εξελικτικό μονοπάτι μοντέλων, μεθόδων και αποτελεσμάτων που παράχθηκαν τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα στο ξεκίνημα εξέτασης του πεδίου της ηγεσίας η αρχική προσήλωση ήταν στην μελέτη του ηγέτη ως ατόμου χωρίς την εξέταση της αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα. Στο τυπικό πλαίσιο μελέτης ο ηγέτης ήταν συνήθως άντρας και εργαζόταν σε ένα μεγάλο ιδιωτικό τομέα των ΗΠΑ. Σήμερα το πεδίο μελέτης της ηγεσίας επικεντρώνεται όχι μόνο στο πρόσωπο του ηγέτη αλλά και τους ακόλουθους/υφιστάμενούς του, στους συνεργάτες του, στους ανώτερους του και στο περιεχόμενο της εργασίας του. Όλα αυτά μελετώνται πλέον σε συνάρτηση με την κουλτούρα που επικρατεί, και εντός ενός ευρύτερου φάσματος οργανωτικών δομών που περιλαμβάνει δημοσίους, ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς από οι οποίοι λειτουργούν σε αρκετά διαφορετικά εθνικά πλαίσια σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ηγεσία δεν αποτελεί πια μια απλή περιγραφή κάποιου ανεξάρτητου ατομικού χαρακτηριστικού ή διαφοροποίηση, αλλά απεικονίζεται πια από μια ευρεία ποικιλία μοντέλων που την εξετάζουν ως ένα φαινόμενο δυαδικής φύσης που έχει στρατηγικές, πολιτισμικές, δυναμικές και περίπλοκες κοινωνικές παραμέτρους (Avolio et al. 2009). Ποτέ πριν δεν υπήρχε η προσοχή και ο σεβασμός που δίδεται τώρα στην έννοια της ηγεσίας και η βασική ερώτηση που θα πρέπει να εξεταστεί είναι: τι ξέρουμε και τι θα έπρεπε να διερευνήσουμε περαιτέρω, σχετικά με τους ηγέτες και την ηγεσία.

Οι πρόσφατες έρευνες παρέχουν συγκεκριμένα στοιχεία ανά ερευνητική περιοχή τα οποία μπορούν να βοηθήσουν να διαπιστωθεί τι μπορεί να θεωρηθεί πλέον ως γνωστό και τι όχι. Τα αποτελέσματα αυτά θέτουν επίσης ξεκάθαρα τα όρια και τα πλεονεκτήματα κάθε θεωρητικής προσέγγισης. Από την ανάλυση αυτή προκύπτουν προτάσεις για μελλοντικές κατευθύνσεις προς τις οποίες θα μπορούσε να στραφεί η επιστημονική έρευνα της ηγεσίας, ώστε μελλοντικά να προκύψουν ιδέες που πιθανώς να οδηγήσουν στην εισαγωγή νέων πρακτικών ηγεσίας.

### 3.2 Συναλλακτική ηγεσία

Ένα από τα γνωστότερα μοντέλα μελέτης της ηγεσίας είναι αυτό της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership). Η συγκεκριμένη μορφή δομείται γύρω από τέσσερις διαστάσεις (Bass, 1985): έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward), ενεργητική διαχείριση (active management), παθητική διαχείριση (passive management) και ηγεσία τύπου 'laissez – faire'.

Στο πλαίσιο της παροχής έκτακτων ανταμοιβών οι ηγέτες δεσμεύονται στην απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Βέβαια, για να υπάρξει ανταμοιβή έχει προηγηθεί διευκρίνιση των απαιτήσεων, ανταλλαγή δεσμεύσεων και πόρων, αμοιβαίες συμφωνίες, παροχή βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος, παροχή συμβουλών για την όσο το δυνατόν καλύτερη εκτέλεση των έργων από την υπόλοιπη ομάδα.

Κατά την ενεργητική διαχείριση 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. Αντίθετα στην παθητική διαχείριση οι ηγέτες αποτυγχάνουν να επέμβουν μέχρι το πρόβλημα να γίνει σοβαρό. Θα αναλάβουν δράση όταν οι συνέπειες των λαθών τους γίνουν αντιληπτές.

Στην ηγεσία τύπου 'laissez – faire' πιθανόν δεν εμπεριέχεται σε μεγάλο βαθμό η έννοια της ηγεσίας, καθώς πρόκειται για έναν ηγέτη που ή αποφεύγει να αναλάβει τις ευθύνες του, ή είναι απών ενώ η παρουσία του είναι αναγκαία, ή αποτυγχάνει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της ομάδας και δεν εκφράζει τις απόψεις του σε σημαντικά ζητήματα.

### 3.3 Υπηρετική και υποστηρικτική ηγεσία

Η υπηρετική μορφή ηγεσίας (servant leadership) αρχικά παρουσιάστηκε από τον Greenleaf (1970, 2006). Πρόκειται τον τύπο ηγεσίας όπου ο ηγέτης υπηρετεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας με προσδοκώμενο αποτέλεσμα την ικανοποίηση όλων των αναγκών τους καθώς και τη δέσμευσή τους για συνεισφορά στην καλύτερευση του κοινωνικού πλαισίου. Ο συγκεκριμένος ηγέτης, λοιπόν, δεν κινείται με μοχλό το προσωπικό συμφέρον, αλλά τη συνεισφορά προς τους άλλους. Σύμφωνα με τους Farling et al (1999), Graham (1991), Polis (2002), Send, Jaya & Sarros (2002), και Barbuto & Wheeler, (2006) τα παρακάτω είναι τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τον συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας.

- 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 προσδιορίζει 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.
- Ενοσιολόγηση (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 (2003) βρήκε ότι η ικανότητα δημιουργίας οράματος είναι στοιχείο πρόβλεψης της επίδοσης του ηγέτη.
- Διορατικότητα (foresight): Οι ηγέτες που έχουν διορατικότητα προβλέπουν το μέλλον του οργανισμού και των μελών του (Barbuto & Wheeler 2002, Spears 1995). Στην ίδια γραμμή πλεύσης κινείται και η άποψη του Avolio (1999), σύμφωνα με την οποία η ικανότητα του ηγέτη να διαβλέπει το μέλλον του οργανισμού είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον, εκτός από τις γνώσεις, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν την κατάλληλη μέθοδο μέσω της οποίας θα οδηγήσουν μελλοντικά τα μέλη της ομάδας σε σωστές ενέργειες.
- Επιστασία (stewardship): Στην έννοια της επιστασίας εμπλέκεται η προετοιμασία του οργανισμού και των μελών του για σημαντική προσφορά στην κοινωνία (Barbuto & Wheeler 2002). Οι ηγέτες, λοιπόν, σ' αυτήν την περίπτωση ζητούν να ικανοποιήσουν κυρίως τις ανάγκες της κοινωνίας και όχι του οργανισμού (Brief & Motowidlo 1986).
- Ανάπτυξη (growth): Ο όρος ανάπτυξη ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης των αναγκών των άλλων, γεγονός που παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Greenleaf (1996) υπογραμμίζει ότι ένα από τα σημαντικά αποτελέσματα της υπηρετικής ηγεσίας είναι ότι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αναπτύσσονται σε θετική κατεύθυνση.
- Δημιουργία κοινότητας (community building): Οι οργανισμοί μπορούν να πάρουν τη μορφή κοινοτήτων αν οι άνθρωποι δεσμεύονται μεταξύ τους και μαθαίνουν να επικοινωνούν και να συζητούν τα ζητήματα που τους αφορούν (Peck, 1998). Σύμφωνα με τους Goffee και Jones (2001), η ύπαρξη ισχυρής αίσθησης κοινότητας στα μέλη της ομάδας είναι αναγκαία, έτσι ώστε να δημιουργηθεί δέσμευση προς τον αρχηγό. Συμπερασματικά, η ύπαρξη κοινότητας συμβάλλει στη δέσμευση των μελών της ομάδας καθώς και στη δημιουργία ταυτότητας για τον οργανισμό.

Η υποστηρικτική ηγεσία εμπεριέχει στοιχεία 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).

### 3.3 Πνευματιστική ηγεσία

Ο όρος πνευματιστική ηγεσία (spiritual leadership) μπορεί να γίνει πιο εύκολα κατανοητός αν συμπεριλάβουμε σ' αυτόν έννοιες όπως αξίες, στάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες συνδέονται με την εσωτερική παρακίνηση και την πνευματική ανάπτυξη ενός ατόμου μέσα από δυο διαδικασίες: α) αυτήν της προσφοράς που δίνει νόημα στη ζωή ενός ατόμου, και β) της ένταξης του ατόμου σε κοινωνικές και πολιτισμικές δομές με σκοπό να ικανοποιηθεί οι θεμελιώδεις ανάγκες της επικοινωνίας με άλλους και της αναγνώρισης και εκτίμησης από αυτούς (Pfeffer, 2003). Οι συγκεκριμένες διαδικασίες όμως δεν επιτυγχάνονται έτσι απλά, αλλά απαιτούν κάποια συγκεκριμένα στοιχεία: α) τη δημιουργία ενός οράματος, β) αλτρουιστική αγάπη και γ) την εμπέδωση ελπίδας και πίστης.

Η δημιουργία ενός οράματος στα μέλη της ομάδας, το οποίο θα δώσει στη ζωή τους πραγματικό νόημα και θα την κάνει να διαφέρει. Το όραμα, γενικά, είναι σημαντικό για τον οργανισμό, αρκεί να είναι καθαρό και να αφορά το εγγύς μέλλον. Η έννοια του οράματος μπορεί να οριστεί 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: α) διευκρινίζει τη γενική κατεύθυνση της αλλαγής, β) απλοποιεί τις χιλιάδες λεπτομερείς αποφάσεις συντελώντας στο γρήγορο και αποτελεσματικό συντονισμό των ενεργειών των ατόμων και γ) περιγράφει την μελλοντική πορεία του οργανισμού και τις αιτίες που ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν να κινηθούν προς αυτή. Έτσι, τα μέλη της ομάδας φροντίζουν, ενδιαφέρονται και εκτιμούν τον εαυτό τους και τους άλλους, νιώθοντας ενταγμένοι σε μια ομάδα.

Η έννοια της αλτρουιστικής αγάπης (altruistic love) στα πλαίσια της πνευματιστικής ηγεσίας έχει να κάνει με μια αίσθηση ολοκλήρωσης, αρμονίας και ευζην, τα οποία παράγονται μέσω της φροντίδας, του ενδιαφέροντος και της εκτίμησης για τον εαυτό μας και για τους άλλους. Μέσα λοιπόν από το συγκεκριμένο όρο προκύπτουν αξίες, όπως η υπομονή, η ευγένεια, η απουσία του φθόνου, η συγχώρεση, η ανθρωπιά, ο αυτοέλεγχος, η εμπιστοσύνη, η πίστη και η ειλικρίνεια. Η αλτρουιστική αγάπη, μέσα από όλα αυτά τα θετικά συναισθήματα, έχει μια τέτοια δύναμη ώστε να ξεπερνιούνται μέσω αυτής οι επιρροές που ασκούν τα αρνητικά συναισθήματα, όπως: ο φόβος (κάποιες διαστάσεις του είναι το άγχος, η στενοχώρια, το δέος), ο θυμός (κάποιες διαστάσεις του είναι η εχθρικήτητα, η ζήλεια, ο φθόνος), η αίσθηση αποτυχίας (η αποθάρρυνση, η καταθλιπτική διάθεση και ποικίλα ενοχικά συναισθήματα που οδηγούν στην αυτοκαταστροφή) και η υπερηφάνεια (η προκατάληψη, ο εγωισμός, η έπαρση). Μια ακόμα διάσταση της αλτρουιστικής σε προσωπικό επίπεδο, είναι αυτή που αφορά στα συναισθήματα της χαράς, της ηρεμίας, της γαλήνης, τα οποία αποτελούν πηγές περαιτέρω παραγωγικότητας, υψηλής δέσμευσης με τον οργανισμό καθώς και μείωσης του επιπέδου άγχους. Μια τελική όψη της αλτρουιστικής αγάπης περιλαμβάνει την έννοια της κουλτούρας και συγκεκριμένα το σύνολο των αξιών, των συμπερασμάτων, των τρόπων σκέψης που ασπάζονται τα μέλη της ομάδας και τα μεταλαμπαδεύουν στα καινούρια μέλη της (Jones, 1995).

Η ελπίδα (hope) και η πίστη (faith) ορίζονται ως η βεβαιότητα για πράγματα που ελπίζουμε και η πεποίθηση για πράγματα που δεν βλέπουμε, αντίστοιχα. 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



προσήλωση σε μια πεποίθηση για την οποία δεν υπάρχει απόδειξη. Δεν είναι απλώς μια ευχή, αλλά στηρίζεται σε αξίες, στάσεις και 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.

### 3.4 Ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία

Σύμφωνα με τους Kanungo, Mendonca (1996, 1998) τρεις είναι οι βασικές διαστάσεις της ηθικά προσανατολισμένης ηγεσίας (ethical leadership): α) το κίνητρο του ηγέτη (leader's motivation), β) οι στρατηγικές επιρροής του ηγέτη (leader's influence strategies) και γ) ο χαρακτήρας του ηγέτη (leader's character). Κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις παραπέμπει στις τρεις αντίστοιχες έννοιες, αυτές 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 αμοιβαία δέσμευση και συνεργασία εκδηλώνεται με δύο τρόπους: α) την εξασφάλιση της συναδελφικότητας (affiliative assurance) και β) το συναδελφικό ενδιαφέρον (affiliative interest). Η εξασφάλιση της συναδελφικότητας μπορεί να αναζητηθεί από κάποιους ηγέτες λόγω ανάγκης και προσωπικής ανασφάλειας. Σε μια τέτοια περίπτωση, δημιουργούν σχέσεις για να προστατεύσουν τους εαυτούς τους και 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 κάποιιοι απ' αυτούς προτάσσουν την προσωπική δύναμη, ενώ άλλοι τη θεσμική δύναμη. Χρησιμοποιώντας την προσωπική τους δύναμη, οι ηγέτες εκμεταλλεύονται τους άλλους, αδιαφορούν για τις ανάγκες των μελών της ομάδας και ζητούν απ' αυτούς απόλυτη συμμόρφωση. Αντιθέτως, όσοι προτάσσουν τη θεσμική δύναμη διαθέτουν αυτοπεποίθηση, 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.

### 3.5 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας δομείται γύρω από τέσσερις διαστάσεις. Μέσα από την παρουσίαση αυτών των διαστάσεων θα γίνει φανερό η διάκριση ανάμεσα στην αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία και στην ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία (pseudo-transformational

leadership) (Bass, 1985). Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις είναι οι εξής: επιρροή με βάση τα ιδανικά (idealized influence), εμπνευστική παρακίνηση (inspirational motivation), διανοητική παρακίνηση (intellectual stimulation) και ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration):

Αν η μορφή της ηγεσίας είναι μετασχηματιστική, τότε το χάρισμα ή η εξιδανικευμένη επιρροή 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 ανάμεσα στις δικές μας αξίες και σε εκείνες των άλλων, θεωρώντας ότι εμείς έχουμε εξ' ορισμού καλές αξίες, ενώ οι άλλοι 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, αποδεικνύονται όμως ασυνεπείς και αναξιόπιστοι.

Η εμπνευστική παρακίνηση 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 εμπνευστική παρακίνηση επικεντρώνονται στο καλό των ανθρώπων, στην αρμονία τους, στην καλοσύνη τους και γενικά σε καταστάσεις με θετικό στόχο. Αντιθέτως, οι ψευδο-ηγέτες επικεντρώνονται σε αρνητικούς στόχους και σχέδια, καθώς και σε συνωμοσίες, δολοπλοκίες και μη πραγματικούς κινδύνους, δημιουργώντας έτσι κλίμα υπεκφυγής, ανειλικρίνειας και ανασφάλειας.

Η έννοια της διανοητικής παρακίνησης ενσωματώνει μια ανοιχτή διαδικασία που αποτελείται από τη δυναμική εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης, από το σχεδιασμό του οράματος, καθώς και τα πρότυπα εκτέλεσης του έργου. Αυτή η «ανοιχτή διαδικασία» έχει μια διαυγή και εμπνευστική διάσταση βοηθώντας τα μέλη της ομάδας να βγάλουν συμπεράσματα και να εφεύρουν πιο δημιουργικές λύσεις για τα προβλήματα. Η διανοητική παρακίνηση των ψευδο-ηγέτων 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.

Η διάσταση του ενδιαφέροντος για το άτομο 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 από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, διαμορφώνοντας έτσι μια σχέση που έχει τη μορφή παιδιού-γονέα.

### 3.6 Χαρισματική ηγεσία

Έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρείας συζήτησης αν η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αποτελεί ένα ξεχωριστό κομμάτι ή μπορεί να θεωρηθεί και μια από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής

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

- 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.
- Αναφέρεται σε μακρινούς παρά σε κοντινούς στόχους.
- Επικοινωνούνται μηνύματα τα οποία περιέχουν συχνές αναφορές σε αξίες και σε ηθικές δεσμεύσεις που απευθύνονται τόσο στη συλλογική ταυτότητα, όσο και στην ατομική αξία.
- Εκφράζονται υψηλές προσδοκίες αναφορικά με την απόδοση της ομάδας.
- Εκφράζεται ένας υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης για την ικανότητα των μελών της ομάδας να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες.
- Επιδεικνύονται συμπεριφορές που 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, τα οποία βιώνουν υψηλή ικανοποίηση και παρακινούνται ενεργά.

### 3.7 Αυθεντική Ηγεσία

Ένας από τους βασικούς πυλώνες ενδιαφέροντος στον τομέα της ηγεσίας ονομάζεται ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας. Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου πεδίου ήρθε ως αποτέλεσμα μελέτης της μετασχηματικής ηγεσίας (transformational leadership) από τους Luthans & Avolio (2003), οι οποίοι επισήμαναν ότι υπάρχουν ψεύτικοι και αυθεντικοί ηγέτες στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Luthans & Avolio (2003) εισήγαγαν την ιδέα της ανάπτυξης της αυθεντικής ηγεσίας στο πλαίσιο μελέτης της θετικής οργανωτικής συμπεριφοράς (Luthans 2002) σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της ηγεσίας μεγάλου χρονικού ορίζοντα (life-span leadership) (Avolio 1999). Ο κύριος στόχος τους ήταν να προσδιορίσουν την μέθοδο ανάπτυξης της γνήσιας ηγεσίας η οποία θα ξεκαθαρίζει το πώς αναπτύσσονται οι ηγέτες και η ηγεσία σε συνδυασμό με στοιχεία από πρόσφατες μελέτες σχετικά με την θετική ψυχολογία. Οι Luthans & Avolio αιτιολόγησαν ότι χρησιμοποιώντας την θεωρητική δουλειά στην θετική ψυχολογία, όπως αυτή του Fredrickson (2001), θα μπορούσαν να προσφέρουν με ένα θετικό τρόπο στην ανάπτυξη της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Fredrickson, τα άτομα που έχουν θετικές επιρροές αναμένεται να αναπτυχθούν ατομικά πιο αποτελεσματικά και να δευρύνουν τους ορίζοντές τους. Η μελέτη των Luthans and Avolio έδειξε ότι η προηγηθείσα έρευνα στην ανάπτυξη ηγετών εστίαζε κυρίως στα λάθη που έκαναν οι ηγέτες και το πώς αυτά θα μπορούσαν να περιοριστούν (Luthans and Avolio, 2006).

#### 3.7.1 Ορισμός της Αυθεντικής Ηγεσίας

Η έννοια της αυθεντικότητας αποτελεί σημαντικό αντικείμενο συζήτησης τα τελευταία χρόνια, όπως αντικατοπτρίζεται σε πολλές φιλοσοφικές συζητήσεις σχετικά με το τι συνιστά την αυθεντικότητα (Harter et al. 2002). Ο George (2003) διέδωσε την έννοια της αυθεντικής ηγεσίας στη γενική κοινότητα ως πρακτική εφαρμογή, όταν δημοσίευσε το βιβλίο του σχετικά με αυτό το

θέμα, όπως έκαναν και οι Luthans & Avolio (2003) στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Οι Luthans & Avolio (2003) ορίζουν την αυθεντική ηγεσία ως «μια διαδικασία που αντλεί τόσο από θετικές ψυχολογικές δυνατότητες όσο και από ένα ιδιαίτερα αναπτυγμένο οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη αυτογνωσία και αυτοέλεγχο σε ότι αναφορά στην θετική συμπεριφορά των ηγετών και των συνεργατών τους, καθώς και την προώθηση της θετικής αυτό-ανάπτυξης». Ο ορισμός και η μέθοδος μελέτης της αυθεντικής ηγεσίας καθορίστηκε από την αρχή πολυεπίπεδα, περιλαμβάνοντας τον ηγέτη, τους οπαδούς και το πλαίσιο λειτουργίας.

Την ίδια στιγμή, αρκετοί μελετητές (π.χ., Cooper et al. 2005, Sparrowe 2005) εξέφρασαν ανησυχίες που αφορούσαν τον αρχικό ορισμό της αυθεντικής ηγεσίας των Luthans & Avolio. Παραταύτα, οι αρχικές εννοιολογικές προσεγγίσεις φαίνεται να συγκλίνουν στους εξής τέσσερις παράγοντες που καλύπτουν τα στοιχεία της αυθεντικής ηγεσίας.

- Η *ισορροπημένη επεξεργασία* αναφέρεται σε αντικειμενική ανάλυση των σχετικών στοιχείων πριν από τη λήψη μιας απόφασης.
- Η *εσωτερικευμένη ηθική/προοπτική* αναφέρεται στην καθοδήγηση από εσωτερικά ηθικά πρότυπα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την αυτό-ρύθμιση της συμπεριφοράς ενός ατόμου.
- Η *σχεσιακή διαφάνεια* αναφέρεται στην παρουσίαση της αυθεντικότητας του χαρακτήρα και την ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και συναισθημάτων, κατά περίπτωση, αποφεύγοντας, δηλαδή, ακατάλληλες καταστάσεις και συναισθήματα.
- Η *αυτογνωσία* αναφέρεται στην αποδεδειγμένη κατανόηση των ατομικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών καθώς και του τρόπου που κάποιος αντιλαμβάνεται τον κόσμο.

Αυτά τα τέσσερα στοιχεία ορίζονται λειτουργικά περαιτέρω από τον Walumbwa και τους συνεργάτες του (2008). Οι Walumbwa et al. (2008) εξέτασαν ένα δείγμα από ηγέτες τόσο εντός των ΗΠΑ όσο και εκτός έτσι ώστε να προσδιορίσουν τη δομική εγκυρότητα μιας νέας κλίμακας αξιολόγησης της αυθεντικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα τέσσερα συστατικά που περιγράφονται παραπάνω μπορούν να αξιολογηθούν σε ανεξάρτητες κλίμακες με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας. Αυτές οι τέσσερις κλίμακες μπορούν να συγκεραστούν για τον υπολογισμό ενός παράγοντα ανώτερης τάξης, αυτόν της αυθεντικής ηγεσίας, ο οποίος είναι εύκολα διαχωρίσιμος από αντίστοιχους δείκτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας (π.χ., Avolio 1999) και της ηθικά-προσανατολισμένης ηγεσίας (π.χ., Brown et al. 2005). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης ο δείκτης αυθεντικής ηγεσίας και ήταν ένα σημαντικός προγνωστικός δείκτης της οργανωσιακής συμπεριφοράς, δέσμευσης, ικανοποίησης και απόδοσης.

Οι εργασίες για τον προσδιορισμό και τη μέτρηση της αυθεντικής ηγεσίας είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο ανάπτυξης. Οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να προσφέρουν πρόσθετα στοιχεία για την εγκυρότητα και αξιοπιστία του εν λόγω δείκτη ή άλλα μέτρα, καθώς και να προσδιορίσουν πως αυτή συσχετίζεται με άλλες έννοιες στο συγκεκριμένο πλαίσιο ανάλυσης, όπως η ηθική σκοπιά, σαφής αυτο-αντίληψη, η ευημερία, η πνευματικότητα και η κρίση. Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη να εξεταστεί το πώς η αυθεντική ηγεσία εκδηλώνεται σε διαφορετικές καταστάσεις και πολιτισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και κατά πόσο ο θετικός χαρακτήρας της έννοιας αποτελεί τη βάση της καλής ηγεσίας, ανεξάρτητα από τη μορφή που λαμβάνει, π.χ. συμμετοχική, καθοδηγητική ή ενθουσιαστική.

### 3.7.2 Ανάπτυξη Αυθεντικής Ηγεσίας

Μέχρι πολύ πρόσφατα θα ήταν πολύ δύσκολο να προσδιορίσουμε ένα γενικό μοντέλο όσον αναφορά την ανάπτυξη της ηγεσίας (Luthans & Avolio 2003). Ακόμη περισσότερο δύσκολο ήταν να βρεθούν εμπειρικές αποδείξεις που θα στηρίξουν τη δημιουργία ενός τέτοιου μοντέλου.

Μία βασική οδός έρευνας βασίζεται στη μελέτη μονοζυγωτικών και διζυγωτικών δίδυμων ώστε να διαπιστωθεί αν οι ηγέτες γεννιούνται ή διαμορφώνονται. Προκαταρκτικά αποτελέσματα δείχνουν ότι περίπου το 30% της διακύμανσης στο στυλ και την πρακτική της ηγεσίας εξηγείται από την κληρονομικότητα, ενώ το υπόλοιπο σύνολο αποδόθηκε σε διάφορους περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως τα διαφορετικά ατομικά πρότυπα και την ύπαρξη ευκαιριών για την ανάπτυξη ηγεσίας (Arvey et al. 2007). Καθώς τα μονοζυγωτικά δίδυμα έχουν 100% ίδια γενετική σύσταση και τα διζυγωτικά δίδυμα μοιράζονται περίπου 50%, αυτή η συγκεκριμένη έρευνα ήταν σε θέση να ελέγξει για την κληρονομικότητα και να εξετάσει πόσοι από τους δίδυμα εμφανίστηκε σε πάνω από τις αντίστοιχες σταδιοδρομίες τους. Σε αυτή αλλά και μετέπειτα έρευνες τόσο για άνδρες όσο και για γυναίκες από διάφορες κουλτούρες, παρόμοια αποτελέσματα εξήχθησαν. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το «πλαίσιο της ζωής» μέσα στο οποίο μεγαλώνει κάποιος και αργότερα εργάζεται, είναι πολύ πιο σημαντικό από την κληρονομικότητα για την πρόβλεψη της ηγετικής συμπεριφοράς σε όλη την καριέρα κάποιου.

## 3.8 Γνωστική Ψυχολογία και ηγεσία

Η γνωστική πλευρά της ηγεσίας είναι μια περιοχή έρευνας και θεωρίας που περιέχει ένα ευρύ φάσμα προσεγγίσεων, οι οποίες εξηγούν πώς οι ηγέτες και οι οπαδοί σκέφτονται και επεξεργάζονται τις πληροφορίες. Η βιβλιογραφία στο συγκεκριμένο πεδίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, όπως η θεωρία της αυτό-αντίληψης (self-concept theory), οι μετα-γνώσεις (meta-cognitions), και η θεωρία υπονοούμενης ηγεσίας (implicit leadership theory) (π.χ., Lord & Emrich 2000). Μία από τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στη έρευνα αποτελεί η προσπάθεια ανάπτυξης ενός γνωστικού μοντέλου της ηγεσίας. Οι Lord & Hall (2005) ανέπτυξαν ένα μοντέλο ηγεσίας που τόνισε τις γνωστικές ιδιότητες και ικανότητες του ηγέτη. Ένα δεύτερο μοντέλο αναπτύχθηκε από Mumford et al. (2003) και εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο ο κοινός τρόπος σκέψης συνέβαλε στην δημιουργικότητα του ηγέτη. Αυτές οι δύο προσεγγίσεις διαφέρουν θεμελιωδώς καθώς η πρώτη εστιάζει στις δραστηριότητες του ηγέτη ως ατόμου ενώ η δεύτερη στις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μεταξύ των ατόμων (Mumford et al. 2007).

### 3.8.1 Αναδυόμενες Γνωστικές Δομές

Η πρόσφατη βιβλιογραφία σχετικά με το τι συνιστά την αυτο-αντίληψη (self-concept) μπορεί να διαχωριστεί μεταξύ της δομής της αυτο-αντίληψης και του περιεχομένου της (Altrocchi 1999). Το περιεχόμενο αναφέρεται στις αξιολογήσεις που κάνει κάποιος για τον εαυτό του, καθώς και με τα πιστεύω του (self-beliefs). Η δομή αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους η δομή της αυτο-αντίληψης είναι οργανωμένη και με το πως μπορούμε να τους επεξεργαστούμε. Σε μια μελέτη σχετικά με τη δομή της αυτοαντίληψης, οι Campbell et al. (2003) εξέτασαν τα αντικρουόμενα επιχειρήματα ότι κάποιος ωφελείται έχοντας είτε ενιαία είτε πλουραστική αυτο-αντίληψη. Αν και η

βιβλιογραφία τείνει να θεωρεί τις δυο αυτές έννοιες ως τα αντίθετα άκρα μιας συνέχειας, η μελέτη τους έδειξε ότι δεν συνδέονται κατ' ανάγκη η μία με την άλλη. Η μελέτη έδειξε επίσης ότι τα δύο μέτρα του πλουραλισμού, η αυτό-πολυπλοκότητα (self-complexity) και η τμηματοποίηση της αυτο-αντίληψης (self-concept compartmentalization) δεν σχετίζονται απαραίτητα καθώς και ότι οι διάφοροι δείκτες ενότητας της αυτο-αντίληψης (self-concept unity), όπως η διαφοροποίηση και η σαφήνεια, σχετίζονται μεταξύ τους με συνέπεια να συμβάλουν όλα μαζί στην ανάπτυξη ενός ηγέτη.

Οι Lord & Brown (2001) παρουσίασαν ένα μοντέλο που εξέταζε δύο συγκεκριμένους τρόπους βάσει των οποίων οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορικές επιλογές των οπαδών σε σχέση με τα κίνητρα. Ο πρώτος τρόπος αφορά τις αξίες (π.χ., επίτευγμα) και τονίζει τις σημασίες των προβεβλημένων αξιών για την παρακίνηση των οπαδών σε δράση. Στον δεύτερο τρόπο, ο οποίος σχετίζεται με την αυτοαντίληψη των οπαδών, ο ηγέτης ενεργοποιεί μια συλλογική ταυτότητα με την οποία οι οπαδοί μπορούν να σχετισθούν και να υιοθετήσουν ως δικιά τους. Τόσο οι αξίες όσο και η αυτο-αντίληψη θεωρούνται ως μεσολαβητικοί παράγοντες για τη σύνδεση μεταξύ των δράσεων του ηγέτη και της συμπεριφοράς του οπαδού.

Η ιδέα μιας λειτουργικής αυτο-αντίληψης αναφέρεται στην επικρατούσα σε κάθε φάση ταυτότητα ενός ατόμου, η οποία αποτελείται από τρία είδη συστατικών: τις αυτό-απόψεις (self-views), τους τρέχοντες στόχους και τους διάφορους πιθανούς «εαυτούς» (selves) (Lord & Brown 2004). Η αυτο-άποψη σχετίζεται τη τρέχουσα άποψη που έχει κάποιος για τον εαυτό του, ενώ οι διάφοροι «εαυτοί» μπορεί να αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά μοντέλα ενός ατόμου, τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τον ηγέτη έτσι ώστε να παρακινήσει, να βελτιώσει και να αναπτύξει τους οπαδούς, ακόμη και να τους εξελίξει σε νέους ηγέτες. Συνολικά, η δουλειά πάνω στην αυτο-αντίληψη έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τη γνώση σχετικά με δύσκολα θέματα, όπως ποια είναι η κύρια ταυτότητα ενός ατόμου και πώς η ηγεσία μπορεί να τη διαμορφώσει ή να την ενισχύσει.

Ένα από τα βασικά δομικά στοιχεία της βιβλιογραφίας της γνωστικής ηγεσίας είναι η ιδέα του σχήματος (schema), το οποίο παρέχει το πλαίσιο που βοηθά κάποιον να κατανοήσει και να δώσει νόημα σε μια κατάσταση ή εμπειρία. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα της χρήσης των σχημάτων στην έρευνα της ηγεσίας περιέχεται στη μελέτη των Wofford et al. (1998), όπου προτείνεται ένα γνωστικό μοντέλο που εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες, στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ή συναλλακτικής ηγεσίας, αντιμετωπίζουν τη συνεργασία τους με τους οπαδούς. Στη σχετική μελέτη πεδίου εξετάστηκαν σχηματικές διαδικασίες (π.χ., όραμα, οπαδός, προσωπικότητες) και σενάρια (συμπεριφορές που σχετίζονται με ένα σχήμα), έτσι ώστε να υποστηριχθεί ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιούν διαφορετικά σχήματα για την ερμηνεία των γεγονότων, η οποία στη συνέχεια οδηγεί στην επιλογή των διαφορετικών συμπεριφορών ηγεσίας για την αντιμετώπιση των γεγονότων. Τα αποτελέσματα στηρίζουν σε κάποιο βαθμό τη σχέση σχήματος και μετασχηματιστικής ηγεσίας και σε μικρότερο βαθμό για τη συναλλακτική ηγεσία.

### **3.8.2 Ο ρόλος των γνωστικών προτύπων**

Η έρευνα στον χώρο της διαμόρφωσης συλλογικής ταυτότητας έχει επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στο τι συνιστά πρότυπο ηγέτη και έχει δείξει ότι οι οπαδοί μπορούν να στραφούν σε ηγέτες που είναι υποδείγματα των ομάδων που ανήκουν ή θέλουν να συμμετάσχουν. Προκαταρκτικές μελέτες

στο αντικείμενο αντιμετώπιζαν τα πρότυπα ως σχετικά στατικά και με εφαρμογή σε πολλές καταστάσεις. Πρόσφατες εργασίες αμφισβητούν την άποψη αυτή, υποστηρίζοντας ότι τα πρότυπα είναι δυναμικά και μπορεί να προσαρμοστούν στα εκάστοτε προβλήματα ή προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες (Lord et al. 2001). Μεταγενέστερες έρευνες επικεντρώνονται στη σχέση μεταξύ θεωριών υπονοούμενης ηγεσίας και διαφόρων μέτρων της απόδοσης (Eritroraki & Martin 2005). Σημειώνεται ότι για περισσότερα από 25 χρόνια, ένα μεγάλο μέρος των εργασιών για την γνωστική ψυχολογία και την ηγεσία επικεντρώθηκε στον τρόπο με τον οποίο η θεωρία υπονοούμενης ηγεσίας και τα ηγετικά πρότυπα επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ηγετών και των οπαδών, εξετάζοντας γενικά πώς μπορεί κάποιος να βρεθεί σε μειονεκτική θέση ή να μεροληπτεί έναντι άλλων. Πιο πρόσφατες τάσεις στη σχετική βιβλιογραφία συμβαδίζουν με τις μελέτες των μεθόδων ανάπτυξης αυθεντικής ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στη σύνδεση μεταξύ του πώς οι ηγέτες ερμηνεύουν τα γεγονότα, του πώς επιλέγουν να συμπεριφερθούν, ή και του πώς αναπτύσσονται βάσει αυτών.

Γνωστικές προσεγγίσεις για τη διερεύνηση της ηγεσία αντλούν πηγές από διάφορες βιβλιογραφίες που περιγράφονται παραπάνω. Αυτό το ευρύ ρεύμα της έρευνας έχει δυνατότητες για την ενίσχυση των υπαρχόντων θεωριών της ηγεσίας όσον αφορά την παροχή βοήθειας για να εξηγήσει πώς οι ηγέτες και οι οπαδοί παρακολουθούν, προσχωρούν και λαμβάνουν αποφάσεις και αναπτύσσονται. Πρόσθετες εργασίες που συνδέουν την αυτοαντίληψη και τις μετα-γνωστικές θεωρίες για την έρευνα σχετικά με την ηγεσία, θα συμβάλει αναμφίβολα στην κατανόηση του πώς οι ηγέτες και οι οπαδοί πραγματικά αναπτύσσονται. Για παράδειγμα, εάν ένας ηγέτης έχει χαμηλή αυτο-αντίληψη σαφήνεια, σε ποιο βαθμό μπορούμε να αναμένουμε ότι η ίδια ηγέτης θα έχει αυτο-επίγνωση; Ποιες είναι οι επιπτώσεις για την ενίσχυση της αυτο-αντίληψης, σαφήνειας ενός ηγέτη ή ενός ακολούθου σχετικά με το τι συνιστά τους ρόλους της αποτελεσματικής ηγεσίας στην ανάπτυξη της αυτογνωσίας και της απόδοσης αυτού του ηγέτη;

### 3.9 Νέες Μορφές Ηγεσίας

Παρότι οι περισσότεροι από τους παλαιότερους ερευνητές θεμάτων ηγεσίας εστίασαν σε θέματα όπως η χαρισματική ηγεσία και ο ρόλος του οράματος, ένα μεγάλο μέρος της προσοχής στη πιο πρόσφατη βιβλιογραφία (τελευταία 25 χρόνια) αφορά σε νεότερες θεωρίες ηγεσίας. Οι Burns (1978) και Bass (1985) επισήμαναν πρώτοι την ανάγκη να μετατοπιστεί το επίκεντρο των ερευνών ηγεσίας από τη μελέτη μοντέλων συναλλακτικής ηγεσίας σε άλλα μοντέλα που εστιάζουν στο χαρισματικό, μετασχηματιστικό και οραματιστικό χαρακτήρα της ηγεσίας. Το πρώιμο έργο του Bass και Burns θα θέσει τη βάση διαφοροποίησης που ο Bryman (1992) χρησιμοποιεί για το διαχωρισμό μεταξύ των πιο παραδοσιακών και των νέων θεωριών ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Bryman (1992) υπήρξε σημαντική απογοήτευση με τη θεωρία ηγεσίας και τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών στις αρχές του 1980. Μέρος της απογοήτευσης αποδόθηκε στο γεγονός ότι τα περισσότερα μοντέλα ηγεσίας και οι σχετικοί δείκτες εξηγούσαν ένα σχετικά μικρό ποσοστό της διακύμανσης σε μέτρα της απόδοσης, όπως η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα. Από αυτή την απαισιοδοξία προέκυψε μια σειρά από εναλλακτικές προσεγγίσεις, οι οποίες μοιράζονται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Στο παραδοσιακό μοντέλο ηγεσίας, η ανάλυση των σχέσεων ηγέτη-οπαδού εστιάζει στην παροχή κατεύθυνσης, στόχων και υποστήριξης από τον ηγέτη καθώς και στην ενίσχυση των συμπεριφορών, και γενικώς σε ό,τι κατά

τον Bass (1985) βασίζεται σε «υποθέσεις οικονομικού κόστους-οφέλους». Τα νέα μοντέλα ηγεσίας, αντίθετα, δίνουν έμφαση στην συμβολική συμπεριφορά των ηγετών, στο όραμα που προβάλλουν, στα εμπνευσμένα μηνύματα, στα συναισθήματα, τις ιδεολογικές και ηθικές αξίες, την εξατομικευμένη προσοχή και την πνευματική διέγερση. Μέσα από αυτά τα πρώιμα έργα προέκυψαν οι θεωρίες χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας οι οποίες αποτελούν πλέον τις πιο συχνά εξεταζόμενες θεωρίες (Avolio 2005, Lowe & Gardner 2000).

Η θεωρία της χαρισματικής/μετασχηματιστικής ηγεσίας προβάλλει ότι οι ηγέτες αυξάνουν τις προσδοκίες και ενεργοποιούν τις υψηλότερες αξίες (π.χ., τον αλτρουισμό) των οπαδών, με τρόπο που οι οπαδοί ταυτίζονται με τον ηγέτη, την αποστολή και το όραμά του, αισθάνονται καλύτερα για την εργασία τους, και στη συνέχεια εργάζονται σε ένα επίπεδο που ξεπερνά αυτό των απλών συναλλαγών και των βασικών προσδοκιών (Avolio 1999, Bass 1985, Conger & Kanungo 1998). Συγκεντρωτικές μελέτες (Avolio et al. 2004), συμπεριλαμβανομένης μια σειράς από μετά-αναλυτικές μελέτες, δείχνουν ότι η μετασχηματιστική/χαρισματική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα (της ηγεσίας) και με μια σειρά σημαντικών οργανωτικών δεικτών απόδοσης, όπως η παραγωγικότητα και ο κύκλος εργασιών, σε πολλούς διαφορετικούς τύπους οργανώσεων, καταστάσεις, επίπεδα ανάλυσης και κουλτούρες.

Κατά την τελευταία δεκαετία, πολλές ερευνητικές προσπάθειες έχουν εστιαστεί στην κατανόηση των διαδικασιών μέσω των οποίων οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη στάση και τη συμπεριφορά των οπαδών και την απόδοση της ομάδας. Για παράδειγμα, ένας αριθμός από μελέτες έχουν εξετάσει διαφορετικές διαδικασίες μέσω των οποίων η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την απόδοση. Οι διαδικασίες αυτές επικεντρώνονται στη διαμόρφωση δέσμευσης, ικανοποίησης, αναγνώρισης, ταύτισης και αισθήματος δικαιοσύνης εκ μέρους των οπαδών (Liao & Chuang 2007, Walumbwa et al 2008). Αντίστοιχα έχουν μελετηθεί διαδικασίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας των οπαδών, όπως η ποικιλία, η ανάπτυξη, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση (Piccolo & Colquitt 2006), καθώς και με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη (Wang et al 2005). Τέλος προσδιορίζεται το πώς οι οπαδοί αισθάνονται για τον εαυτό τους και την ομάδα τους από την άποψη της αποτελεσματικότητας, της ισχύος και της συνοχής (Bass et al. 2003, Bono & Judge 2003, Schaubroeck et al. 2007).

### **3.9.1 Όρια και Προϋποθέσεις για το Νέο-Είδος Ηγεσίας**

Μετά τον καθορισμό της θετικής σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, των μεταβλητών που παρεμβαίνουν και των αποτελεσμάτων απόδοσης, η πιο πρόσφατη έρευνα εστίασε στις οριακές συνθήκες στις οποίες η μετασχηματιστική ηγεσία είναι περισσότερο (ή λιγότερο) αποτελεσματική στην πρόβλεψη της στάσης των οπαδών και της συμπεριφοράς τους. Για παράδειγμα, πολλές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στον εντοπισμό και την κατανόηση των συναφών μεταβλητών (π.χ., ιδιοκεντρισμός) που μεσολαβούν ή μετριάζουν τη σχέση των χαρισματικών/ μετασχηματιστικών ηγετών με τους οπαδούς, ως προς τα κίνητρα και την απόδοση σε ατομικό, ομαδικό ή και οργανωτικό επίπεδο (De Cremer & van Knippenberg 2004, Keller 2006, Walumbwa et al. 2007). Άλλες ερευνητικές προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στην εξέταση της επίδρασης που έχουν οι προδιαθέσεις ή οι απόψεις των οπαδών για παράγοντες όπως η αποτελεσματικότητα (Dvir & Shamir 2003, Zhu et al. 2008), η φυσική και οργανωτική απόσταση (Avolio et al. 2004b), η περιβαλλοντική αβεβαιότητα (Agle et al. 2006), τα κοινωνικά δίκτυα (Bono & Anderson 2005), η



τεχνολογία υποστήριξης λήψης ομαδικών αποφάσεων (Sosik et al. 1997) και οι πολιτισμικές τάσεις, όπως ο κολεκτιβισμός (Walumbwa & Lawler 2003).

Παρά το γεγονός ότι έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στη μελέτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ορισμένοι τομείς εξακολουθούν να χρήζουν περαιτέρω προσοχής. Αρχικά παρά τη σημαντική και θετική συνεισφορά της θεωρίας στην πρακτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας, τα ερωτήματα παραμένουν ως προς το τι καθορίζει ή προβλέπει τη μετασχηματιστική ηγεσία, ή γιατί ορισμένοι ηγέτες επιλέγουν αυτή τη μορφή ηγεσίας και συμπεριφοράς ενώ άλλοι δεν το κάνουν. Ένα περιορισμένο τμήμα της έρευνας εξέτασε βιογραφίες ηγετών ή το ρόλο των οπαδών (Howell & Shamir 2005) ως μεταβλητές πρόβλεψης. Επιπλέον, παρά τη σημαντική πρόοδο στην κατανόηση του πώς και πότε η χαρισματική και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική, απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση της διαδικασίας και των απαιτούμενων συνθηκών που θα οδηγήσουν σε θετικές εργασιακές συμπεριφορές. Για παράδειγμα, αν και διάφοροι μελετητές έχουν εξετάσει τις δομές παρακίνησης στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, λίγοι, κατά γενική ομολογία, έχουν δώσει την απαραίτητη προσοχή στην υποκείμενη ψυχολογική διαδικασία, τις αναγκαίες συνθήκες και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων ο χαρισματικός/μετασχηματιστικός ηγέτης θα παρακινήσει τους οπαδούς σε υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και απόδοσης (Kark & Van Dijk 2007). Ο Yukl (1999) απεύθυνε έκκληση για μια πιο συντονισμένη προσπάθεια προκειμένου να κατανοηθούν οι διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί, που συνδέουν τη μετασχηματιστική ηγεσία με τα αποτελέσματα. Μέχρι σήμερα, ελάχιστες είναι οι σχετικές προκαταρκτικές μελέτες (De Cremer & van Knippenberg 2004, Walumbwa et al 2008).

Μια άλλη περιοχή που φαίνεται να αξίζει της προσοχής των ερευνητών είναι η σύνδεση των μελετών στη μετασχηματιστική ηγεσία με αυτές για το ρόλο των συναισθημάτων στην ηγεσία. Παρά το γεγονός ότι όλες αυτές οι νεότερες θεωρίες δίνουν έμφαση στο συναισθηματικό δέσιμο των οπαδών με τον ηγέτη, υπάρχει κενό στην θεωρητική και εμπειρική έρευνα των σχέσεων ανάμεσα στις νέες θεωρίες ηγεσίας και τις συναισθηματικές καταστάσεις των οπαδών (Bono & Ilies 2006). Η έρευνα για την χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία σε οργανωτικό και στρατηγικό επίπεδο γενικά υστερεί σε σχέση με όλους τους άλλους τομείς γύρω από την έρευνα της ηγεσίας, εκτός ίσως από την ανάπτυξη ηγεσίας (Waldman & Yammarino 1999), και τα αποτελέσματα μέχρι στιγμής είναι ανάμικτα (Agle et al. 2006). Για παράδειγμα, κάποιοι μελετητές διαπίστωσαν ότι το χάρισμα του διευθύνοντα σύμβουλου (CEO) δεν συσχετίζεται με δείκτες απόδοσης, όπως το καθαρό περιθώριο κέρδους, η απόδοση προς τους μετόχους ή η αποδοτικότητα κεφαλαίου (Tosi et al. 2004, Waldman et al. 2001). Από την άλλη πλευρά, οι Agle (2006) και Waldman (2004) αναφέρουν ότι το χάρισμα του CEO συσχετίζεται με την οργανωτική απόδοση. Σαφώς, απαιτείται περισσότερη έρευνα στην θετική ή αρνητική επίδραση μεταβλητών, όπως τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη/συμμέτοχοι (stakeholders), ενώ παράλληλα θα εξετάζεται η σχέση του χαρισματικού/μετασχηματιστικού χαρακτήρα ενός ηγέτη/CEO και της απόδοσης. Τέλος, αν και η διαπολιτισμική έρευνα σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίζει γενικά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες και άλλα δυτικά κράτη, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι περισσότερες μελέτες έχουν στατικό/δημοσκοπικό χαρακτήρα και ίσως πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλου τύπου μελέτες (ποιοτικές, μακροχρόνιες κλπ).

### 3.10 Ηγεσία και Πολυπλοκότητα

Πολλά από τα παλαιότερα μοντέλα της ηγεσίας έχουν σχεδιαστεί για να εξυπηρετήσουν τις πιο παραδοσιακές ιεραρχικές δομές των οργανισμών. Στο βαθμό που οι οργανώσεις είναι ιεραρχικές, αντίστοιχα είναι και τα μοντέλα ηγεσίας (Uhl-Bien et al. 2007). Μέχρι τώρα, επικρατούσε στη βιβλιογραφία η αίσθηση ότι τα μοντέλα ηγεσίας που έχουν σχεδιαστεί για τον περασμένο αιώνα μπορεί να μην αποδίδουν πλήρως την δυναμική των σημερινών οργανώσεων, που δραστηριοποιούνται σε οικονομία της γνώσης (Lichtenstein et al. 2007). Εφαρμόζοντας τις έννοιες της θεωρίας της πολυπλοκότητας για τη μελέτη της ηγεσίας προέκυψε το θεωρητικό πλαίσιο που αναφέρεται πλέον ως ηγεσία της πολυπλοκότητας (complexity leadership) (Uhl-Bien & Marion 2008). Με βάση αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία προσεγγίζεται ως ένα δυναμικό σύστημα, αποτελούμενο από παράγοντες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε πολύπλοκα δίκτυα, τα οποία προσαρμόζονται χρησιμοποιώντας διάφορους μηχανισμούς διάδοσης της γνώσης, μάθησης, καινοτομίας και γενικώς προσαρμογής (Uhl-Bien et al. 2007). Σύμφωνα με την θεωρία των πολύπλοκων συστημάτων θεωρίας, η ηγεσία μπορεί να εμφανιστεί σε κάθε αλληλεπίδραση μέσα σε έναν οργανισμό και είναι ένα αναδυόμενο φαινόμενο των πολύπλοκων συστημάτων (Hazy et al. 2007). Σε αντίστοιχία με την άποψη που θέλει την ηγεσία να προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις συνθήκες κάθε κατάστασης, το μοντέλο της πολύπλοκης ηγεσίας υποστηρίζει ότι για να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση, δεν αρκεί ο σχεδιασμός απλών ορθολογιστικών δομών που δε λαμβάνουν υπόψη την πολυπλοκότητα του πλαισίου εντός του οποίου ο οργανισμός πρέπει να λειτουργεί και να προσαρμοστεί (Uhl-Bien et al. 2007).

Στην παραδοσιακή θεωρία ηγεσίας, το αντικείμενο ανάλυσης είναι πολλές φορές ο ηγέτης, ο ηγέτης και ο οπαδός, ο ηγέτης και η ομάδα, και ούτω καθεξής. Η βασική μονάδα ανάλυσης στην ηγεσία είναι το σύνθετο προσαρμοστικό σύστημα (CAS-Complex Adaptive System) (Uhl-Bien et al. 2007). Η έννοια του CAS έχει τις ρίζες της στις φυσικές επιστήμες και περιλαμβάνει αλληλοεξαρτώμενους πράκτορες (agents) που μπορούν να λειτουργούν ταυτόχρονα, με βάση ορισμένους κανόνες και το γνωστικό πλαίσιο που διέπει το CAS, και να προσαρμόζονται με βάση την ανατροφοδότηση που παρέχει το σύστημα (Plowman & Duchon 2008). Η θεωρία της ηγεσίας της πολυπλοκότητας (Uhl-Bien et al 2007) έχει αναπτυχθεί έτσι ώστε να εξηγήσει το πώς λειτουργεί μέσα ένας γραφειοκρατικός οργανισμός ως CAS, και προσδιορίζει τρεις ηγετικούς ρόλους προς διερεύνηση: τον προσαρμοστικό (π.χ. εμπλοκή άλλων στην αναζήτηση ιδεών με σκοπό να ξεπεραστεί μια πρόκληση), τον διοικητικό (π.χ. τυπικός προγραμματισμός), και τον ενδυναμωτικό (enabling) (π.χ., ελαχιστοποίηση των περιορισμών της οργανωτικής γραφειοκρατίας για να ενισχυθούν οι δυνατότητες των υφιστάμενων).

Μία από τις βασικές θέσεις της θεωρίας για την ηγεσία της πολυπλοκότητας είναι ότι ένα μεγάλο μέρος της παραδοσιακής προσέγγισης απέτυχε να αναγνωρίσει ότι η ηγεσία δεν είναι απλώς η πράξη επιρροής ενός ατόμου ή ατόμων, αλλά είναι μάλλον ενσωματωμένη σε ένα σύστημα σύνθετης αλληλεπίδρασης πολλών δυνάμεων (Uhl-Bien et al. 2007, 302). Πώς θα πρέπει κάποιος να μελετήσει αυτή τη μορφή της ηγεσίας; Σύμφωνα με τους Dooley & Lichtenstein (2008) η μελέτη των πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων ηγεσίας γίνεται σε τρία επίπεδα.

- Παρατήρηση μικρών, καθημερινών αλληλεπιδράσεων σε πραγματικό χρόνο.

- Μελέτη βραχυχρόνιων αλληλεπιδράσεων (ημέρες) με τη χρήση της ανάλυσης κοινωνικών δικτύων, όπου εξετάζονται μια σειρά από πράκτορες και πώς αυτοί αλληλεπιδρούν δυναμικά.
- Μελέτη μακροχρόνιων αλληλεπιδράσεων (εβδομάδες, μήνες και περισσότερο) μέσω της ανάλυσης του ιστορικού συμβάντων.

Επίσης, χρησιμοποιούνται μοντέλα προσομοίωσης της αλληλεπίδρασης (π.χ., προσομοιώσεις σε υπολογιστή που βασίζονται σε μια σειρά από συγκεκριμένες υποθέσεις σχετικά με το πώς οι πράκτορες λειτουργούν) ως μέσο για να μελετηθεί η ηγεσίας της πολυπλοκότητας. Εν ολίγοις, το πεδίο της ηγεσίας της πολυπλοκότητας στερείται σαφώς ουσιαστικής έρευνας. Οι ερευνητές πιθανολογούν ότι αυτό είναι αποτέλεσμα των δυσκολιών στην μελέτη αυτού του αναδυόμενου στοιχείου μέσα σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για να προχωρήσει, ωστόσο, η συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή πέρα από την εννοιολογική συζήτηση είναι απαραίτητη η ουσιαστική έρευνα

### 3.11 Συμμετοχική Ηγεσία

Εικόνα αντίστοιχη με αυτή που παρατηρείται στην ηγεσία με της πολυπλοκότητας, βλέπουμε και στο πεδίο της συμμετοχικής ηγεσίας καθώς τα ιεραρχικά επίπεδα και δομές στις οργανώσεις μειώνονται και εισάγονται ομάδες εργασίας. Περιγράφοντας την συμμετοχική (shared) και την ομαδική (team) ηγεσία, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας αντιμετωπίζονται συνήθως ως διαφορετικά πεδία ερευνών. Για παράδειγμα, η έρευνα για την ομαδική ηγεσία επικεντρώνεται συνήθως στο ρόλο του ατόμου που οδηγεί μία ομάδα. Σε αντίθεση, οι μελετητές που εξετάζουν την συμμετοχική ηγεσία, την προσεγγίζουν ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα πρόσωπο εμπλέκει διάφορα μέλη σε μια ομάδα.

Σύμφωνα με τον Day et al. (2004), η ομαδική και η συμμετοχική ηγεσία προκύπτουν και αναπτύσσονται δυναμικά καθ' όλη τη διάρκεια ζωής μιας ομάδας ανάλογα με τις εισροές, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της ομάδας. Στο πλαίσιο αυτό, παράγονται πρότυπα αμοιβαίας επιρροής, που ενισχύουν και αναπτύσσουν περαιτέρω τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας (Carson et al. 2007). Ο πιο γενικά αποδεκτός ορισμός της συμμετοχικής ηγεσίας κατά τους Pearce & Conger (2003) είναι: «μια δυναμική, διαδραστική διαδικασία μεταξύ των μελών ομάδων, για τα οποία ο στόχος είναι να η αμοιβαία καθοδήγηση για την επίτευξη των ομαδικών ή των οργανωτικών στόχων ή και των δύο. Αυτή η διαδικασία επιρροής ασκείται συχνά πλάγια (μεταξύ μελών στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο) και άλλες φορές κάθετα, από πάνω προς τα κάτω ή και ανάποδα (ιεραρχική επιρροή)». Ο όρος συμμετοχική ηγεσία συμπίπτει με τη σχεσιακή ηγεσία (relational) και την ηγεσία της πολυπλοκότητας, και διαφέρει από τα πιο παραδοσιακά, ιεραρχικά ή κάθετα μοντέλα ηγεσίας (Pearce & Sims 2002). Η έντονα συμμετοχική ηγεσία είναι ευρέως κατανοημένη σε μια ομάδα και δεν εντοπίζεται σε ένα άτομο που κατέχει το ρόλο του προϊστάμενου (Pearce & Conger 2003). Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται ως ένα αποτέλεσμα στο επίπεδο της ομάδας (Day et al. 2004) ή ως «η ταυτόχρονη και συνεχής διαδικασία αμοιβαίας επηρεασμού μέσα σε μια ομάδα που χαρακτηρίζεται από την σειριακή ανάδυση (serial emergence) επίσημων καθώς και ανεπίσημων ηγετών» (Pearce 2004).

Μία από τις κριτικές που αφορά στην συμμετοχική ηγεσία έχει να κάνει με την έλλειψη συμφωνίας σχετικά με τον ορισμό της (Carson et al. 2007). Για παράδειγμα, θα πρέπει να υπάρχει ένας γενικός ορισμός της συμμετοχικής ηγεσίας όπως αυτοί της συναλλακτικής ή μετασχηματιστικής ηγεσίας; Άλλες πιθανές περιοχές που πρέπει να διερευνηθούν αφορούν στις σχετικές οριακές συνθήκες και τις μετεβλητές που έχουν προταθεί ως επίκεντρο για μελλοντική έρευνα. Για παράδειγμα, οι Pearce & Conger (2003) σημείωσαν ότι απαιτούνται μελλοντικές έρευνες προκειμένου να εξεταστούν πιθανοί παράγοντες, όπως οι πολιτιστικές αξίες, η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων, η αρμοδιότητα εργασία, η πολυπλοκότητα των εργασιών και ο κύκλος ζωής της ομάδας. Οι Carson et al. (2007) πρότεινε ότι πρέπει να δοθεί, επίσης, μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα που έχουν να κάνουν με τις εργασιακές ικανότητες της ομάδας, την πολυπλοκότητα των εργασιών και την αλληλεξάρτηση των μελών. Αυτοί οι συγγραφείς συνιστούν, επίσης, οι μελλοντικές έρευνες να επικεντρώνονται στον κύκλο ζωής της ομάδας.

Μια άλλη πλευρά που δεν έχει τύχει ιδιαίτερης προσοχής στις έρευνες είναι το περιβάλλον λειτουργίας των ομάδων. Για παράδειγμα, οι Carson et al. (2007) προτείνουν η μελλοντική έρευνα να εξετάσει το είδος/τύπο ομαδικού περιβάλλοντος που επιτρέπει την συμμετοχική ηγεσία, προτείνοντας ότι το περιβάλλον αυτό αποτελείται από τρία εξαιρετικά αλληλένδετες και αλληλοενισχυόμενες διαστάσεις: τον κοινό σκοπό, την κοινή κοινωνική υποστήριξη και την κοινή φωνή. Αυτοί οι τρεις οργανωτικοί παράγοντες αναλύονται ως εξής: (α) κοινός σκοπός υπάρχει όταν τα μέλη της ομάδας έχουν παρόμοιες αντιλήψεις για τους πρωταρχικούς στόχους της ομάδας και λαμβάνουν μέτρα για να εξασφαλιστεί η υλοποίηση των συλλογικών στόχων, (β) με τον όρο κοινωνική υποστήριξη περιγράφεται η προσπάθεια των μελών της ομάδας να παρέχουν αμοιβαία συναισθηματική και ψυχολογική δύναμη και (γ) κοινή φωνή υπάρχει ανάλογα με το βαθμό συνεισφοράς των μελών στον καθορισμό του τρόπου επίτευξης του σκοπού μιας ομάδας. Όλα τα παραπάνω βοηθούν να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους εκτιμάται.

Μελλοντικές μελέτες θα πρέπει επίσης να διερευνήσουν το πώς ηγέτες, εξωτερικοί της ομάδας, μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα και την παρακίνηση μιας ομάδας για αυτο-κατεύθυνση και συμμετοχική ηγεσία (Carson et al. 2007). Οι Hackman & Wageman (2005) αναφέρουν ότι οι εξωτερικοί ηγέτες στην ομάδα μπορούν να "βοηθήσουν τα μέλη μιας ομάδας να συντονιστούν και να κάνουν κατάλληλη χρήση των πόρων/πηγών με στόχο την εκπλήρωση της αποστολής της ομάδας. Με λίγα λόγια, ίσως έχει φτάσει πλέον η ώρα για τη μελέτη της συμμετοχικής ηγεσίας, καθώς τμήματα των οργανισμών δραστηριοποιούνται πλέον σε μια οικονομία της γνώσης και σε διάφορες κουλτούρες. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι το ατομικό «ηρωικό» μοντέλο της ηγεσίας ίσως να μην είναι πλέον βιώσιμο (Pearce 2004).

### 3.12 Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη Μέλους

Σε αντίθεση με τη συμμετοχική ηγεσία, η οποία επικεντρώθηκε σε ομάδες, η θεωρία αλληλεπίδρασης (συναλλαγής) ηγέτη - μέλους (LMX – Leader Member Exchange) έχει επικεντρωθεί στη σχέση μεταξύ του ηγέτη και οπαδού (Cogliser & Schriesheim 2000). Η κεντρική αρχή στην θεωρία LMX είναι ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν διαφορετικές σχέσεις συναλλαγής και αλληλεπίδρασης με τους οπαδούς τους, η ποιότητα των οποίων επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα τόσο του ηγέτη όσο και των οπαδών (Gerstner & Day 1997). Έτσι, η αποτελεσματική

ηγεσία προκύπτει όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί είναι σε θέση να αναπτύξουν αποτελεσματικές σχέσεις που οδηγούν σε αμοιβαία και σταδιακή επιρροή (Uhl-Bien 2006).

Η βιβλιογραφία έχει εξελιχθεί από το να εστιάζει αποκλειστικά στις συνέπειες της σχέσης LMX στη μελέτη των προαπαιτούμενων για αυτή. Για παράδειγμα, οι Tekleab & Taylor (2003) αξιολογούν το επίπεδο συμφωνίας (ηγέτη και οπαδού) για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις τους, καθώς και την ψυχολογική δέσμευση που νοιώθει ο ένας απέναντι στον άλλο. Σε μια πρόσφατη ανάλυση οι Ilies et al. (2007) ανέφεραν ότι μια σχέση LMX υψηλότερης ποιότητας όχι μόνο προέβλεψε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, αλλά και την συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (citizenship) των οπαδών. Ένας πρόσθετος τομέας μελέτης, στα πλαίσια σύγκρισης υψηλής έναντι χαμηλής ποιότητας στις σχέσεις LMX, αποτελεί το πλαίσιο στο οποίο οι σχέσεις αυτές έχουν αναπτυχθεί. Οι Kaspar et al. (2007) εξέτασαν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες οι ηγέτες και οι οπαδοί σε σχέσεις χαμηλής ποιότητας εκτιμούν μια κατάσταση και αλληλεπιδρούν. Χρησιμοποιώντας τη θεωρία ελέγχου (control theory), οι συγγραφείς προσπάθησαν να εξηγήσουν πώς η αντίληψη σχετικά με την ικανότητα, τη συγκεντρωτικότητα και την οργανωσιακή πολιτική ενός προϊστάμενου επιδρά στην προθυμία του να προσπαθήσει στην εργασία, πέρα από ό, τι θα αναμενόταν.

Περαιτέρω έρευνες σχετικά με τη φύση και τη μέθοδο διαμόρφωσης της σχέσης έχουν εστιάσει στη χρήση τακτικών διαχείρισης εντυπώσεων (impression management) και τις επιπτώσεις που αυτές έχουν στην ποιότητα της σχέσης LMX. Οι Colella & Varma (2001) διερεύνησαν πώς η αντιλαμβανόμενη ανικανότητα ενός οπαδού, καθώς και η άποψη σχετικά με τις τακτικές που χρησιμοποιεί για να κερδίσει την εύνοια του προϊστάμενου σχετίζονται με την ποιότητα της σχέσης LMX. Χρησιμοποιώντας τακτικές απόκτησης εύνοιας, τα άτομα με έλλειμμα ικανοτήτων ήταν σε θέση να βελτιώσουν την ποιότητα της σχέσης. Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρθηκαν από τους Sparrowe et al. (2006), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι τακτικές προς-τα-κάτω επιρροής (downward influence) που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης επηρεάζουν την ποιότητα της σχέσης LMX.

Η αρχική μελέτη των Graen & Uhl-Bien (1995) σχετικά με τις διαδικασίες σχηματισμού και λήψης ρόλων επεκτάθηκε στη συνέχεια (Uhl-Bien et al. 2000) στην εξέταση του πώς η σχέση ηγέτη-οπαδού μετασχηματίζεται από σχέση με βάση το ατομικό συμφέρον σε μία σχέση που βασίζεται στο κοινό συμφέρον, μέσω της ανάπτυξης εμπιστοσύνης, σεβασμού και αμοιβαίων υποχρεώσεων. Σε παρόμοιες μελέτες, εξετάστηκαν οι επιπτώσεις της αντιστοιχία στόχων στην ποιότητα της σχέσης LMX. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι στο βαθμό που οι στόχοι είναι παρόμοιοι ή αλληλοενοχούνται, αναπτύσσεται μια σχέση LMX υψηλότερης ποιότητας.

Σε διάφορες επιπλέον μελέτες στις ατομικές διαφορές εξετάστηκε η επίδραση του φύλου στην ποιότητα της σχέσης LMX, αλλά τα ευρήματα είναι ανάμικτα. Για παράδειγμα, οι Adebayo & Udegbe (2004) ανέφεραν ότι οι οπαδοί αντίθετου φύλου σε δυάδες αντιλαμβάνονται μια καλύτερη ποιότητα LMX σε σύγκριση με εκείνους από δυάδες του ίδιου φύλου. Πρόσφατες έρευνες έχουν στην εξέταση της ποιότητας της σχέσης ηγέτη και οπαδού ως μεταβλητή/παράμετρο της απόδοσης. Για παράδειγμα, οι Sparrowe et al. (2006) αναφέρουν ότι η ποιότητα της σχέσης μετριάζει την επίδραση προς-τα-κάτω τακτικών επηρεασμού σε υποστηρικτικές συμπεριφορές. Οι Martin et al. (2005) αναφέρουν ότι η σχέση LMX επεξηγεί πλήρως ή μερικώς τη σχέση μεταξύ της πεποίθησης ελέγχου (locus of control) και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με διάφορες εργασίες, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η ευεξία που σχετίζεται με την εργασία και η οργανωσιακή δέσμευση. Στην κατεύθυνση της μελέτης των δεσμών ανάμεσα στη θεωρία των

κοινωνικών δικτύων και της σχέσης LMX, ο Graen (2006) προτείνει το νέο θεωρητικό μοντέλο LMX-MMX της συμμετοχικής δικτυωμένης ηγεσίας. Αντίστοιχα, τόσο ο Uhl-Bien (2006) όσο και ο Graen (2006), βασιζόμενοι και σε προγενέστερες έρευνες για το μοντέλο LMX, θεωρούν τις οργανώσεις ως συστήματα (ή συγκροτήματα) αλληλοεξαρτώμενων δυαδικών σχέσεων, και επισημαίνουν τη σημασία τόσο της τυπικής όσο και της άτυπης επιρροής στη συμπεριφορά σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο δικτύου.

Με την πάροδο των ετών, η θεωρία και η έρευνα στο μοντέλο LMX έχουν υπάρξει αντικείμενο κριτικής, που σχετίζεται κυρίως με τις μεθόδους μετρήσεων. Για παράδειγμα, έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται πολλά διαφορετικά μέτρα για τον προσδιορισμό της σχέσης LMX, από τότε που προτάθηκε για πρώτη φορά η θεωρία (Yukl 2006). Οι Schriesheim et al. (1999, 100 p.) υποστήριξαν ότι οι κλίμακες LMX φαίνεται να έχουν αναπτυχθεί μάλλον «πρόχειρα» και κατά περίπτωση (ad hoc), χωρίς να βασίζονται σε ξεκάθαρα λογικά ή θεωρητικά επιχειρήματα. Η έρευνα του μοντέλου LMX έχει επίσης επικριθεί για την αδυναμία εξέτασης του κοινωνικού πλαισίου στο οποίο οι ηγέτες και οι οπαδοί ενσωματώνονται. Με λίγες εξαιρέσεις, η πλειοψηφία της έρευνας, βρίσκεται στο δυαδικό επίπεδο, με πολύ λίγες θεωρητικές ή εμπειρικές εργασίες που εξετάζουν το μοντέλο LMX σε επίπεδο ομάδας (Hogg et al. 2004, p. 22). Με άλλα λόγια, η θεωρία και η έρευνα για LMX έχουν επικεντρωθεί στη σχέση ηγέτη-οπαδού χωρίς να αναγνωρίζουν ότι κάθε δυαδική σχέση συμπεριλαμβάνει και ένα σύστημα από άλλες σχέσεις (Cogliser & Schriesheim 2000, Yukl 2006). Η LMX θεωρία και έρευνα τείνουν επίσης να υποθέτουν ότι οι άνθρωποι απλά αξιολογούν τη δική τους σχέση LMX σε απόλυτη κλίμακα. Σύμφωνα με τους Hogg et al. (2004), αυτή είναι μια υπεραπλούστευση του πώς οι άνθρωποι κρίνουν τις σχέσεις. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι είναι πολύ πιο πιθανό οι οπαδοί να αξιολογούν την ποιότητα της LMX σχέσης τους και όχι μόνο σε απόλυτη κλίμακα (π.χ. χαμηλή έναντι υψηλής), αλλά και σχετικά, σύμφωνα με την αντίληψή που διαμορφώνουν για τις σχετικές σχέσεις LMX που αναπτύσσουν.

Μια άλλη κριτική του μοντέλου LMX εστιάζει στο ότι το μεγαλύτερο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας αφορά μελέτες συσχετίσεων. Οι Cogliser & Schriesheim (2000) επισημαίνουν την έλλειψη αιτιακών (casual) συμπερασμάτων στη μελέτη του μοντέλου LMX. Η έρευνα στο πλαίσιο της θεωρίας LMX έχει επίσης επικριθεί γιατί δεν περιλαμβάνει πιο αντικειμενικά μέτρα της απόδοσης (Erdogan & Liden 2002). Συχνά, οι έρευνες στον τομέα αυτό αναφέρουν αποτελέσματα απόδοσης που προκύπτουν από τον ηγέτη ή προϊστάμενο. Είναι πλέον καιρός η έρευνα αυτή να επεκταθεί με τη συλλογή ανεξάρτητων αποτελεσμάτων μετρήσεων που θα πρέπει, λογικά, να επηρεάζονται από την ποιότητα της σχέσης LMX. Μία άλλη πολλά υποσχόμενη περιοχή για μελλοντική έρευνα είναι η επέκταση της θεωρίας LMX σε πολιτισμικό επίπεδο. Ειδικότερα, ποιες είναι οι επιπτώσεις της εθνικής κουλτούρας στο σχηματισμό και την ανάπτυξη της σχέσης LMX, και στη συνέχεια πώς αυτές συνδέονται με τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Προκαταρκτικές έρευνες σε διάφορες κουλτούρες παρουσιάζουν αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι Chen et al. (2006) αναφέρουν ότι ανεξάρτητα από το εάν ο προϊστάμενος (manager) ήταν αμερικάνος ή κινέζος, η ποιότητα της σχέσης LMX σχετίζεται με τη θέσπιση συνεργατικών στόχων συνεργασία και την αλληλεξάρτηση που αναπτύσσονται.

### 3.13 Η επίδραση των οπαδών στην Ηγεσία

Ίσως μια από τις πιο ενδιαφέρουσες παραλείψεις στη θεωρία και την έρευνα της ηγεσίας είναι η απουσία συζήτησης σχετικά με τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς των οπαδών (followership) στην ηγεσία. Οι ερευνητές της ηγεσίας αντιμετωπίζουν τα χαρακτηριστικά των οπαδών ως αποτελέσματα της διαδικασίας της ηγεσίας αντί για εισροές, παρότι υπήρξαν, κατά τη διάρκεια των ετών, διάφορες προτάσεις να εξεταστεί και να προσδιοριστεί ο ρόλος που διαδραματίζουν οι οπαδοί στη διαδικασία της ηγεσίας (π.χ. Shamir 2007).

Η ερευνητική προσέγγιση με επίκεντρο τους οπαδούς ξεκινά με τη μελέτη της ρομαντικής αντίληψης για την ηγεσία (romance of leadership). Οι Meindl et al. (1985) πρότειναν ότι η ηγεσία επηρεάζεται σημαντικά από τον τρόπο που οι οπαδοί κατανοούν/αντιλαμβάνονται την προσωπικότητα, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Τα αποτελέσματα περαιτέρω σχετικών ερευνών οδηγούν σε ανάμεικτα συμπεράσματα. Οι Schyns et al. (2007) πραγματοποίησαν μια μετά-ανάλυση, προσπαθώντας να περιορίσουν τα πιθανά σφάλματα των μετρήσεων και τη μεροληψία των δειγμάτων, εστιάζοντας παράλληλα στο ερώτημα: κατά πόσο οι οπαδοί έχουν την τάση να εξιδανικεύουν (romanticize) τις αντιλήψεις τους σχετικά με τη μετασηματιστική ηγεσία. Τα αποτελέσματά τους αποκάλυψαν μια μικρή σχέση μεταξύ της ρομαντικής αντίληψης για την ηγεσία και των αντιλήψεων για την μετασηματιστική ηγεσία, η οποία αντιπροσωπεύει περίπου το 5% της διακύμανσης στις αξιολογήσεις της ηγεσίας. Σε μια άλλη μελέτη, οι Kulich et al. (2007) εξέτασαν τη σημασία του ρομαντισμού και της εξιδανίκευσης στη θεωρία της ηγεσίας μέσα από ένα πείραμα που σύγκρινε την απόδοση ενός άντρα και μιας γυναίκας ηγέτη. Στο πείραμα αυτό οι συμμετέχοντες προσδιόριζαν την απόδοση του άντρα ή της γυναίκας ηγέτη δίνοντας μπόνους σύμφωνα με το πόσο πίστευαν σε αυτόν/αυτή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μπόνους ως προς τον άντρα CEO διέφεραν σημαντικά ανάλογα με τις επιδόσεις της εταιρείας, ενώ δεν αναφέρθηκαν σημαντικές αντίστοιχες διαφορές για τη γυναίκα CEO.

Οι Bligh et al. (2007) διαπίστωσαν ότι οι αρνητικές απόψεις των οπαδών για το περιβάλλον εργασίας τους αποδίδονταν σε μεγάλο στον ηγέτη καθώς τον θεωρούσαν περισσότερο υπεύθυνο για αυτά τα συναισθήματα και τις καταστάσεις, χωρίς αυτό βέβαια να είναι απόλυτα δικαιολογημένο. Στο ίδιο πνεύμα, οι Weber et al. (2001) ανέφεραν ότι η επιτυχία και η αποτυχία της ομάδας αποδιδόταν σε υπερβολικό βαθμό στον ηγέτη. Ωστόσο, οι παραπάνω συγγραφείς ανέφεραν επίσης ότι η απόδοση της αποτυχίας στον ηγέτη, με συνέπεια το αίτημα για αντικατάστασή του, μπορεί να έχει σημαντικότερες αρνητικές επιπτώσεις όταν η αποτυχία οφείλεται κυρίως στην περίσταση.

### 3.14 Προσανατολισμένη προς τη προσφορά Ηγεσία

Με βάση το έργο των Greenleaf (1991) και Spears (2004) τα δέκα χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν έναν προσανατολισμένη προς τη προσφορά (servant) ηγέτη είναι: η ακρόαση (listening), η ενσυναίσθηση (empathy), η «θεραπεία» (healing), η ενημερότητα (awareness), η πειθώ (persuasion), η εννοιολογική αντίληψη (conceptualization), η πρόβλεψη (foresight), η διαχείριση/εξυπηρέτηση (stewardship), η δέσμευση (commitment) και η ανάπτυξη κοινότητας (community building).

Οι Russell & Stone (2002) αξιολόγησαν τη βιβλιογραφία της προσανατολισμένης προς τη προσφορά ηγεσίας και τη διαχώρισαν τα χαρακτηριστικά αυτής της μορφής ηγεσίας σε δύο κατηγορίες, στα λειτουργικά (functional) και τα συνοδευτικά (accompanying). Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν: το όραμα, την ειλικρίνεια, την αξιοπιστία, το προσανατολισμό στην προσφορά, τη δυνατότητα να αποτελεί πρότυπο, την αποδεδειγμένη εκτίμηση για τις υπηρεσίες των άλλων και την ενδυνάμωση/εμπύχωση. Όσον αφορά τα συνοδευτικά χαρακτηριστικά, οι προσανατολισμένοι προς τη προσφορά ηγέτες περιγράφονται ως καλοί μεταφορείς πληροφοριών και ακροατές, ικανοί αξιόπιστοι, καθώς και ικανοί να ενθαρρύνουν και να διδάξουν. Σε γενικές γραμμές, η περιορισμένη εμπειρική έρευνα για τη συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας έχει δείξει ότι σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των οπαδών, την ικανοποίησή τους από την εργασία, την φροντίδα για την ασφάλεια των άλλων και την οργανωτική εμπιστοσύνη/δέσμευση. Οι Joseph & Winston (2005) εξέτασαν τη σχέση που αναπτύσσεται από τους εργαζομένους μεταξύ των απόψεων των εργαζόμενων για την προσανατολισμένη προς τη προσφορά ηγεσία και της οργανωτικής εμπιστοσύνης. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν θετικά τόσο σε σχέση με την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, όσο και με την οργανωτική δέσμευση. Οι Washington et al. (2006) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της προσανατολισμένης προς τη προσφορά ηγεσίας και των τιμών ενός ηγέτη στις κλίμακες ενσυναίσθησης, ακεραιότητας, ικανότητας και φιλικότητας και ανέφεραν ότι η αξιολόγηση της εστιασμένης στην προσφορά ηγεσίας από τους οπαδούς σχετιζόταν θετικά με τις αξιολογήσεις των ηγετών ως προς το βαθμό ενσυναίσθησης, ακεραιότητας και ικανότητας.

Μία κεντρική αρχή της προσανατολισμένης προς τη προσφορά ηγεσίας κατά τον Greenleaf (1991) ήταν ότι οι οπαδοί των αντίστοιχων ηγετών αναμένεται να αναπτυχθούν έτσι ώστε να είναι υγιέστεροι, σοφότεροι, πιο ελεύθεροι και αυτόνομοι, καθώς και να αναπτύξουν με μεγαλύτερη πιθανότητα αντίστοιχα προσανατολισμένη προς τη προσφορά συμπεριφορά (Barbuto & Wheeler 2006). Αυτό υποδηλώνει ότι η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να προσανατολιστεί στην ευημερία (well-being) των οπαδών και στους τρόπους με τους οποίους η ευημερία αυτή επηρεάζει την ικανότητα του ηγέτη και των ίδιων των οπαδών να αποδώσουν. Όπως και στην θεωρία LMX, έτσι και εδώ, η μεθοδολογία μέτρησης της προσανατολισμένης προς τη προσφορά ηγεσίας παρουσιάζει ελλείψεις. Ήδη έχουν προταθεί πολλά και διαφορετικά μέτρα για τον προσδιορισμό της, με τις σχετικές κλίμακες και στοιχεία να ποικίλλουν ανάλογα με τα υπό εξέταση προβλήματα. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει πώς οι προσωπικές αξίες των της προσανατολισμένων προς τη προσφορά ηγετών διαφέρουν από εκείνες ηγετών άλλων στυλ, όπως για παράδειγμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Russell & Stone 2002).

### **3.15 Πνευματικότητα και Ηγεσία**

Ένα πράγμα που θα μπορούσε να ρωτήσει κανείς τους ηγέτες είναι αν θεωρούν ότι κάτι λείπει από το έργο τους και το πώς καθοδηγούν τους οπαδούς τους. Πολλοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν το εν λόγω κενό και να εξετάσουν πώς μπορεί να προωθηθεί ένα μεγαλύτερη αίσθηση πνευματικότητας στον χώρο εργασίας. Η έρευνα για την πνευματικότητα (spirituality) στο χώρο εργασίας δίνει έμφαση στην πνευματιστική (spiritual) ηγεσία, η οποία σύμφωνα με τον Fry (2003) περιλαμβάνει τις αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να παρακινήσει κάποιος τον εαυτό του και τους άλλους, έτσι ώστε να έχουν μια αίσθηση της πνευματικής επιβίωσης μέσω της επικοινωνίας και της συμμετοχής. Οι Dent et al. (2005)



μελέτησαν πώς ορίζεται η πνευματικότητα στο πλαίσιο της ηγεσίας στη βιβλιογραφία και κατέληξαν ότι δεν υπάρχει μέχρι στιγμής κάποιος γενικά αποδεκτός ορισμός της πνευματικότητας στον χώρο εργασίας. Ο Fry (2003) υποστηρίζει ότι η πνευματιστική ηγεσία προσθέτει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία της ηγεσίας στοιχεία που έλλειπαν, όπως η αίσθηση του καλέσματος (calling) εκ μέρους των ηγετών και των οπαδών, καθώς και η δημιουργία οργανωσιακών κουλτούρων που χαρακτηρίζονται από αλτρουιστική αγάπη, στις οποίες οι ηγέτες και οι οπαδοί εκφράζουν γνήσια φροντίδα, ενδιαφέρον και εκτίμηση για τους άλλους. Επίσης ο Fry (2003) αναφέρει ότι το τελικό αποτέλεσμα της πνευματιστικής ηγεσίας είναι να ενώσει ή να δημιουργήσει ένα αίσθημα συνένωσης μεταξύ των τεσσάρων θεμελιωδών στοιχείων της ανθρώπινης ύπαρξης (σώμα, μυαλό, καρδιά και πνεύμα), έτσι ώστε οι άνθρωποι να παρακινούνται για υψηλές επιδόσεις, να αυξάνουν την οργανωσιακή τους δέσμευση και να βιώνουν σε προσωπικό επίπεδο τη χαρά, την ειρήνη και τη γαλήνη.

Μέρος της πρόκλησης σε αυτό τον τομέα έρευνας της ηγεσίας είναι απλά ο ορισμός της πνευματικότητας, χωρίς να συνδέεται αυτό, κατ' ανάγκη, με μια συγκεκριμένη θρησκευτική ή φιλοσοφική βάση. Οι Dent et al. (2005) συνοψίζουν μια σειρά από ορισμούς πνευματικότητας οι οποίοι αναδεικνύουν μερικές από τις προκλήσεις στην δόμηση της θεωρίας και της έρευνας στον τομέα αυτό. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στον ορισμό της πνευματικότητας περιλαμβάνεται ένα ευρύ φάσμα εννοιών/δομών, αλλά υπάρχουν μερικά κοινά στοιχεία όπως η αναζήτηση νοήματος (search for meaning), ο στοχασμός (reflection), μια εσωτερική σύνδεση, η δημιουργικότητα, η μετασχηματιστική διάθεση, η αίσθηση του ιερού (sacredness) και η ενέργεια. Ο Fry (2005) ορίζει την πνευματιστική ηγεσία ως το άθροισμα αξιών, χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που είναι απαραίτητες για να παρακινήσουν εσωτερικά τον ηγέτη και τους οπαδούς μέσω ενίσχυσης του αισθήματος πνευματικής επιβίωσης και συμμετοχής. Ωστόσο, ορισμένοι συγγραφείς επικρίνουν το μοντέλο του Fry, καθώς και άλλα μοντέλα της πνευματιστικής ηγεσίας για τη μη παροχή σαφούς προσδιορισμού του τι συνιστά την πνευματικότητα και του τρόπου με τον οποίο αυτή συνδέεται με την ηγεσία. Για παράδειγμα, ο Benefiel (2005) παρατηρεί ότι η θεωρία της πνευματιστικής ηγεσίας αξιοποιεί ξεπερασμένες, αναξιόπιστες, ή ρηχές προσεγγίσεις για την πνευματικότητα, οι οποίες στη συνέχεια δεν αναπτύσσονται ούτε πλήρως κατά τρόπο που θα επιλυθούν οι μεταξύ τους συγκρούσεις. Επισημαίνει επίσης ότι παρότι αυτές οι θεωρίες είναι περιεκτικές και καινοτόμες, στο πλαίσιο της μελέτης της ηγεσίας, μια πιο ισχυρή και εκλεπτυσμένη αντίληψη της πνευματικότητας απαιτείται, ώστε οι θεωρίες της πνευματικής ηγεσίας να μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη στην ευρύτερη ακαδημαϊκή κοινότητα.

Κλείνοντας το συγκεκριμένο θέμα, φαίνεται ότι υπάρχουν δύο σχολές σκέψης σε αυτόν τον τομέα μελέτης της ηγεσίας. Κατά τη μία σχολή οι μελέτες επικεντρώνονται στην πνευματικότητα με την θεολογική έννοια του όρου (Whittington et al. 2005), ενώ στην άλλη, η προσοχή εστιάζεται περισσότερο στην κατανόηση της εσωτερικής παρακίνησης και των κινήτρων που δημιουργούνται στον ηγέτη, ο οποίος τα αναπτύσσει με τη σειρά του στους οπαδούς, έτσι ώστε να ενισχυθεί η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας (Fry 2005). Μέχρι να προσδιοριστεί ο ορισμός του τι συνιστά η πνευματικότητα στο πλαίσιο μελέτης της ηγεσίας, θα είναι δύσκολο να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν οι σχετικές δομές.

### 3.16 Διαπολιτισμική Ηγεσία

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες μελέτες και μοντέλα της ηγεσίας έχουν διενεργηθεί και αναπτυχθεί μέσα σε ένα δυτικό πλαίσιο, έχει αρχίσει να αναπτύσσεται αντίστοιχο ερευνητικό ενδιαφέρον για το ρόλο της ηγεσίας σε άλλα πολιτισμικά πλαίσια. Το ενδιαφέρον αυτό οφείλεται εν μέρει στην παγκοσμιοποίηση των οργανισμών, που ενθαρρύνουν και κατά καιρούς απαιτούν από τους ηγέτες να εργαστούν σε αρκετά διαφορετικά μέρη και με αρκετά διαφορετικούς ανθρώπους. Το αποτέλεσμα είναι η αυξημένη έμφαση στη έρευνα της διαπολιτισμικής (cross-cultural) ηγεσίας (Gelfand et al. 2007, House et al. 2004). Στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν, επίσης, εκτεταμένες βιβλιογραφικές μελέτες για τη διαπολιτισμική έρευνα, οι οποίες συνδέονται εφαιπτομενικά με την ηγεσία (Hofstede 2001, Kirkman et al. 2006, Leung et al. 2005).

Η συγκριτική μελέτη για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διαφορετικούς πολιτισμούς αποτέλεσε τη βάση των πρώτων εργασιών στον τομέα αυτό και συνεχίζει να αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της έρευνας (Dickson et al. 2003, Ντόρφμαν 2004, Gelfand et al. 2007, Kirkman et al. 2006). Σε μία τέτοιου τύπου μελέτη συγκρίνεται η ηγεσία σε δύο ή περισσότερες κουλτούρες, εξετάζοντας το βαθμό κατά τον οποίο μια πρακτική που αναπτύχθηκε σε μια κουλτούρα μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες. Σύμφωνα με μια συνήθη προσέγγιση του θέματος εξετάζεται ο άμεσος αντίκτυπος μιας πολιτιστικής διάστασης στην ηγεσία. Για παράδειγμα, μια σημαντική διαπολιτισμική μελέτη εξέτασε την επίδραση που έχουν οι αξίες κάθε κουλτούρας στην επιλογή των καθοδηγητικών πηγών για την αντιμετώπιση διάφορων περιστατικών εργασίας, που έπρεπε να αντιμετωπίσουν τα στελέχη, σε 47 χώρες (Smith et al. 2002). Οι πηγές αυτές προσδιορίστηκαν και συσχετίστηκαν άμεσα με συγκεκριμένες πολιτισμικές διαστάσεις. Μια άλλη συνήθης ερευνητική στρατηγική εστιάζει στην έμμεση επίδραση του πολιτισμού/κουλτούρας, η οποία επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της ηγετικής πρακτικής και των σχετικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Ο Walumbwa et al. (2007) εξέτασε την επίδραση του αλλοκεντρισμού (συλλογικού προσανατολισμού) και του ιδιοκεντρισμού (ατομικού προσανατολισμού) στις σχέσεις μεταξύ της μορφής ηγεσίας (μετασχηματιστικής και συναλλακτικής) και της οργανωτικής δέσμευσης / ικανοποίησης από τον προϊστάμενο. Η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε να λειτουργεί καλύτερα όταν απευθύνεται σε αλλοκεντρικούς εργαζόμενους, ενώ η συναλλακτική ηγεσία λειτουργούσε θετικότερα απευθυνόμενη σε ιδιοκεντρικούς εργαζόμενους.

Παρά το γεγονός ότι σημαντική πρόοδος έχει σημειωθεί στη βιβλιογραφία της διαπολιτισμικής ηγεσίας, αρκετά σημαντικά ζητήματα θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Για παράδειγμα, ο όρος «πολιτισμός»/κουλτούρα αναφέρεται σε ένα πολύπλοκο σύνολο δομών γύρω από τις οποίες υπάρχει μια συνεχόμενη συζήτηση. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι η προσπάθεια να εξετασθεί η επίδραση που έχει ο πολιτισμός στην ηγεσία, συνοδεύεται από μια σειρά από εννοιολογικές και μεθοδολογικές προκλήσεις, που έχουν ήδη διαπιστωθεί στη διαπολιτισμική έρευνα (Van de Vijver & Leung 2000). Παρά τις εξελίξεις που έχουν σημειωθεί τα προηγούμενα χρόνια, παραμένει επιτακτική η ανάγκη για μελλοντική έρευνα η οποία θα επικεντρώνεται στα επίπεδα ανάλυσης της διαπολιτισμικής ηγεσίας. Το ίδιο ισχύει και για την ανάπτυξη των θεωρητικών μοντέλων για τη μελέτη μεταξύ των διαφόρων επιπέδων καθώς και για τη χρήση των κατάλληλων στατιστικών τεχνικών. Αν και η σημασία των επιπέδων αναγνωρίζεται ευρέως, οι επιπτώσεις από την ανάλυση των διαφόρων επιπέδων συχνά δεν αντικατοπτρίζονται στο σχεδιασμό της έρευνας στη βιβλιογραφία, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την εξασφάλιση επαρκούς αριθμού πολιτισμικών πλαισίων για τη διεξαγωγή της ανάλυσης. Πολλοί ερευνητές υποθέτουν ότι μπορούν να

χρησιμοποιήσουν την χώρα (κράτος) ως ένα βολικό υποκατάστατο για τη μελέτη ενός πολιτισμού, υπόθεση όμως που μπορεί να οδηγήσει σε ένα λανθασμένο επίπεδο ανάλυσης, λόγω της ποικιλομορφίας των πολιτισμών που παρατηρούνται στις περισσότερες χώρες. Μεγάλης κλίμακας συνεργασίες όπως η μελέτη GLOBE (House et al. 2004) και η μελέτη 47 πολιτισμών από τους Smith et al. (2002), είναι πιθανό να απαιτούνται για την ανάπτυξη των τύπων δειγμάτων που χρειάζονται για μια τέτοια αναλυτική προσέγγιση.

### 3.17 Ηλεκτρονική Ηγεσία

Η «εικονική» (virtual) ηγεσία περιλαμβάνει την καθοδήγηση ανθρώπων από διαφορετικές υπηρεσίες, οργανισμούς, χώρες, και μερικές φορές ακόμη και από ανταγωνιστικές εταιρείες (Avolio et al. 2001). Ιδιαίτερες προκλήσεις στη λειτουργία εικονικών ομάδων είναι πιθανό να παρουσιαστούν όταν οι εργασίες έργο εκτελούνται σε διαφορετικές ζώνες ώρας, όταν οι τοπικές υποδομές επικοινωνίας αστοχήσουν, όταν οι πλατφόρμες υλικού και λογισμικού των μελών της ομάδας είναι διαφορετικά, ή όταν οι τοπικές απαιτήσεις της εργασίας απαιτούν την άμεση προσοχή των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο πίεση για να επικεντρωθούν πρώτα στις τοπικές προτεραιότητες σε βάρος των στόχων των σε απόσταση συνεργατών (Weisband 2008b, p.6). Ο Zigurs (2003) υποστήριξε ότι τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας, που είναι χτισμένα στα θεμέλια της αλληλεπιδράσης κατά πρόσωπο, δεν μπορούν να εξηγήσουν πως λειτουργούν οι εικονικές ομάδες και η εικονική ηγεσία. Συγκεκριμένα, δεν περιγράφουν πως, στο πλαίσιο αυτό, παρέχεται ανατροφοδότηση, ενθάρρυνση και ανταμοιβές, ενώ και η παρακίνηση θα πρέπει να επανεξεταστεί όπου η ηγεσία παρέχεται μέσω της τεχνολογίας. Ο Zigurs (2003) προέβλεψε ότι η συνεχιζόμενη ανάπτυξη της τεχνολογίας, με το συνεχώς αυξανόμενο εύρος ζώνης, την ανάπτυξη ασύρματων δικτύων και ολοκληρωμένων φορητών φωνητικών συσκευών, την ενσωμάτωση του βίντεο, και την αυτόματη μετάφραση θα επηρεάσουν αναμφίβολα τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν οι εικονικές ομάδες και ασκείται η εικονική ηγεσία. Μέχρι σήμερα, ένα μεγάλο μέρος των εργασιών για την ηλεκτρονική ηγεσία επικεντρώνεται είτε σε εικονικές ομάδες εργασίας ή σε σύνολα ατόμων που αλληλεπιδρούν χρησιμοποιώντας συστήματα υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, στους Zaccaro & Bader (2003) παρέχεται μια επισκόπηση των ομοιοτήτων και των διαφορών μεταξύ ομάδων που λειτουργούν πρόσωπο-με-πρόσωπο και ηλεκτρονικών ομάδων. Η μελέτη εστιάζει συγκεκριμένα σε ηγετικές λειτουργίες όπως αυτή της εγκαθίδρυσης επικοινωνίας, αποσαφήνισης των ρόλων, ανάπτυξης της ομάδας, αποτελεσματικής εκτέλεσης της εργασίας, καθώς και στο πώς αυτές οι λειτουργίες διαφοροποιούνται με τη μεσολάβηση της τεχνολογίας. Άλλοι συγγραφείς έχουν επικεντρωθεί στις επιπτώσεις διαρθρωτικών παραγόντων, όπως η απόσταση και οι πολλαπλές γεωγραφικές θέσεις, στην αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής ηγεσίας και των εικονικών ομάδων (Cascio & Shurygailo 2003).

Κάποια από τα συνήθη ερωτήματα ή υποθέσεις των μελετών σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία και εικονικές ομάδες, όπως έχουν συνοψιστεί από τους Avolio et al. (2001), Barelka (2007), καθώς και από τους Ahuja & Galvin (2003), είναι τα εξής: Πώς η φύση και η δομή της τεχνολογίας επηρεάζουν την επίδραση που έχει το στυλ της ηγεσίας στην παρακίνηση των οπαδών και τις επιδόσεις τους; Τι επίδραση έχει η ηγεσία στην διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης όταν ασκείται με τη μεσολάβηση της τεχνολογίας; Αποτελεί η φύση της τεχνολογίας, όπως προσδιορίζεται π.χ. από τον πλούτο και τη διαφάνεια των πληροφοριών, παράγοντα για τη δημιουργία κλίματος

εμπιστοσύνης στις εικονικές ομάδες; Πώς η ηγεσία, η γεωγραφική θέση των μελών μιας ομάδας και η τεχνολογία επηρεάζουν την ποιότητα και το εύρος της επικοινωνίας; Πώς επηρεάζει η φύση και η πολυπλοκότητα της εργασίας τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία θα επηρεάσει την απόδοση της εικονικής ομάδας;

Μια σειρά από μελέτες έχουν ως θέμα την ηλεκτρονική ηγεσία και τις εικονικές ομάδες. Για παράδειγμα, οι Kahai & Anolio (2008) διερεύνησαν τις επίδραση που έχει το στυλ ηγεσίας και η ανωνυμία στη συζήτηση ενός ηθικού ζητήματος στα πλαίσια ενός ηλεκτρονικού συστήματος. Οι Kahai & Anolio εξέτασαν πώς ομάδες συζήτησαν ένα ηθικό ζήτημα υπό διαφορετικά στυλ ηγεσίας και για διαφορετικά επίπεδα ανωνυμίας (αν τα μέλη της ομάδας συνεισέφεραν ανώνυμα ή επώνυμα). Ανέφεραν ότι η συχνότητα συμμετοχής των μελών της ομάδας στη συζήτηση ήταν μεγαλύτερη όταν το στυλ ηγεσίας ήταν συναλλακτικό έναντι μετασχηματιστικού.

Οι Xiao et al. (2008) διεξήγαγαν ένα πείραμα με εστίαση στις χειρουργικές ομάδες και τη λειτουργία τους σε πραγματικά περιστατικά. Στη συγκεκριμένη μελέτη, ο επικεφαλής της ομάδας, είτε παρευρισκόταν στο δωμάτιο μαζί με την υπόλοιπη χειρουργική ομάδα είτε αλληλεπιδρούσε με την ομάδα εικονικά. Οι συγγραφείς ανέφεραν ότι, όταν ο ηγέτης της ομάδας ήταν στο διπλανό δωμάτιο, ο ηγέτης είχε μεγαλύτερη επίδραση στην επικοινωνία μεταξύ του ανώτερου/παλαιότερου μέλους στο δωμάτιο και της υπόλοιπης ομάδας. Ωστόσο, όταν ο ηγέτης βρισκόταν μαζί με τους υπόλοιπους, ο όγκος της επικοινωνίας μεταξύ του επικεφαλής της ομάδας, του παλαιότερου μέλους και των υπολοίπων ήταν πιο ισορροπημένος. Κάτω από επείγουσες συνθήκες, ο επικεφαλής της ομάδας επικοινωνούσε πιο ενεργά με το παλαιότερο μέλος της ομάδας, ανεξάρτητα από την θέση του, ενώ η επικοινωνία μεταξύ του επικεφαλής της ομάδας και των υπόλοιπων μελών μειωνόταν.

Οι Balthazard et al. (2008) εξέτασαν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της ηγεσίας και του στυλ αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών σε περιπτώσεις εικονικών ομάδων και ομάδων με προσωπική επαφή (πρόσωπο-με-πρόσωπο). Ανέφεραν ότι οι ομάδες πρόσωπο-με-πρόσωπο λειτουργούσαν γενικά πιο συνεκτικά και παρουσίαζαν μεγαλύτερη αποδοχή στις αποφάσεις του συνόλου καθώς και μεγαλύτερο βαθμό συνέργειας από ό,τι οι εικονικές ομάδες. Οι ομάδες που λειτουργούν πρόσωπο-με-πρόσωπο είχαν, επίσης, πιο εποικοδομητικές επαφές σε σύγκριση με τις εικονικές ομάδες, οι οποίες σημείωσαν σημαντικά υψηλότερα σκορ στα στυλ αμυντικής (defensive) αλληλεπίδρασης. Οι Malhotra et al. (2007) συγκέντρωσαν μελέτες, συνεντεύξεις, και δεδομένα παρατηρήσεων για τις εικονικές ομάδες και προσδιόρισαν τις αποτελεσματικές ηγετικές πρακτικές στις εικονικές ομάδες. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν την δυνατότητα για (α) τη δημιουργία και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης μέσω της χρήσης της τεχνολογίας της επικοινωνίας, (β) τη διασφάλιση ότι η διαφορετικότητα είναι κατανοητή και εκτιμάται, (γ) την αποτελεσματική διαχείριση των εικονικών κύκλων εργασίας-προσωπικής ζωής, (δ) την παρακολούθηση της προόδου της ομάδας με τη χρήση της τεχνολογίας, (ε) την ενίσχυση της προβολής των εικονικών μελών εντός της ομάδας και έξω από την οργάνωση, και (στ) ότι τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας μπορούν να επωφεληθούν από την ομάδα.

Οι Hambley et al. (2006) προτείνουν η μελλοντική έρευνα σχετικά με την ηλεκτρονική ηγεσία να επικεντρωθεί σε έρευνες πεδίου. Συστήνουν να μελετηθούν εικονικές ομάδες, που εργάζονται πραγματικά στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και να μελετηθούν πραγματικά έργα έτσι ώστε να αξιολογηθούν θέματα παρακίνησης που μπορεί να απουσιάζει από ομάδες οι οποίες στήνονται

αποκλειστικά στα πλαίσια ενός πειράματος. Ο A.Weisband (2008a) υποστήριξε πως η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει πως ηγείται κάποιος σε περιβάλλοντα που στερούνται κάθε κεντρικού συντονιστικού μηχανισμού, ή πώς πολλοί ηγέτες μπορούν να συνεργαστούν για να καινοτομήσουν, να δημιουργήσουν και να βοηθήσουν τους άλλους.

Περιοχές της ηλεκτρονικής ηγεσίας που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω έρευνας και έχουν να κάνουν με το θέμα των εικονικών ομάδων, περιλαμβάνουν την εργασιακή ταύτιση με ένα καθήκον, τη συνοχή, τον πλούτο των χρησιμοποιούμενων μέσων (δηλαδή, τη δυνατότητα της τεχνολογίας για την παροχή άμεσης ανατροφοδότησης, ο αριθμός των καναλιών που χρησιμοποιούνται, η εξατομίκευση των μηνυμάτων και η ποικιλία γλωσσών), η ποιότητα της επικοινωνίας, η ασύγχρονη και σύγχρονη επικοινωνία, η πολυπλοκότητα της εργασίας και η ταυτόχρονη εργασία σε διάφορες εικονικές ομάδες (Kozlowski & Bell 2003, Zaccaro & Bader 2003). Για παράδειγμα, οι Watson et al. (1993) μελέτησαν πολιτισμικά ομοιογενείς και πολιτισμικά διαφορετικές εικονικές ομάδες και συνέκριναν τις αλληλεπιδράσεις τους σε μια περίοδο 17 εβδομάδων. Με βάση τα ευρήματα της μελέτης φαίνεται ότι οι πολιτισμικές διαφορές αρχικά επιβάρυναν την απόδοσή των ομάδων, αλλά με την πάροδο του χρόνου η απόδοση των ανομοιογενών ομάδων ξεπέρασε αυτή των ομοιογενών, ιδίως όσον αφορά τον αριθμό των παραγόμενων εναλλακτικών ιδεών. Εν ολίγοις, αναμένεται ότι οι εργασίες σχετικά με την εικονική ηγεσία και τις εικονικές ομάδες θα συνεχίσει να είναι ένας αναπτυσσόμενος ερευνητικός τομέας στο χώρο μελέτης της ηγεσίας. Το αντίστοιχο θεμελιώδες ζήτημα για τους μελετητές της ηγεσίας είναι το πώς η τεχνολογία αλλάζει τους παραδοσιακούς ρόλους της ηγεσίας, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Avolio et al. 2001).

### 3.18 Υποκατάσταση Ηγεσίας

Το θέμα της υποκατάστασης της ηγεσίας (substitutes for leadership) εστιάζει σε περιστασιακούς παράγοντες που ενισχύουν, εξουδετερώνουν ή υποκαθιστούν εντελώς την ηγεσία. Για παράδειγμα, μια ομάδα ανθρώπων που συμμετέχουν σε μια διαδικασία γένεσης ιδεών (π.χ. brainstorming) που διεξάγεται ηλεκτρονικά, μπορεί να λειτουργεί σαν να βρίσκεται υπό την καθοδήγηση ενός συμμετοχικού ηγέτη, ενώ στην πραγματικότητα, η ηγεσία προκύπτει από τους κανόνες χρήσης του συστήματος και συμμετοχής. Οι Kerr & Jermier (1978) πρότειναν τη θεωρία υποκατάστασης της ηγεσίας για να αντιμετωπίσουν κάποιες από τις συνέπειες της ρομαντικής άποψης για την ηγεσία. Στο συγκεκριμένη προσέγγιση εξετάζεται ένα ευρύ φάσμα από καταστάσεις, οργανωτικές δομές και χαρακτηριστικά οπαδών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ηγεσία δυναμικά (Howell et al. 2007).

Από την εποχή που η συγκεκριμένη θεωρία προτάθηκε αρχικά, έχει ολοκληρωθεί ένα σημαντικό κομμάτι έρευνας που εξετάζει κατά πόσον υπάρχουν υποκατάστατα για την ηγεσία σε σχέση με τις επιπτώσεις στις επιδόσεις. Μια σειρά από συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα αποδεικτικά στοιχεία δεν είναι επαρκή για να υποστηρίξουν τις κύριες προτάσεις της θεωρίας (Dionne et al. 2002, Keller 2006). Για παράδειγμα, οι Dionne et al. (2002) εξέτασαν το βαθμό επίδρασης της ποικιλίας εργασιακών καθηκόντων, της οργανωσιακής μορφής/ακαμψίας και της απουσίας ελέγχου στη σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Ωστόσο, τα ευρήματα της μελέτης υποστηρίζουν ελάχιστα όσα προτείνει η θεωρία

υποκατάστασης της ηγεσίας. Αυτή η αδυναμία υποστήριξης μπορεί να οφείλεται σε προβλήματα στη μέτρηση των υποκατάστατων ηγεσίας.

Οι Villa et al. (2003) προτείνουν σε μελλοντική έρευνα να εξετάζονται πολλαπλοί παράγοντες οι οποίοι πιθανώς να επηρεάζουν την απόδοση αλληλεπιδρώντας μεταξύ τους, και οι οποίοι θα μπορούσαν λανθασμένα να αποδίδονται στον ηγέτη. Οι Dionne et al. (2005) πρότεινουν ως μελλοντικό θέμα έρευνας την εξέταση των πέντε δυνατών συνθηκών που συνδέουν την συμπεριφορά του ηγέτη, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, και άλλες μεταβλητές κατάστασης (π.χ., υποκατάστατα), οι οποίες είναι: (α) ένα μοντέλο για τα κύρια αποτελέσματα της ηγεσίας, (β) ένα μοντέλο για τα κύρια αποτέλεσμα των υποκατάστατων, (γ) ένα μοντέλο για τα κοινά αποτελέσματα λόγω αλληλεπίδρασης, (δ) ένα μοντέλο διαμεσολάβησης (mediation model), όπου τα υποκατάστατα έχουν μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και αποτελεσμάτων και (ε) το αρχικά προτεινόμενο ρυθμιστικό (moderated) μοντέλο. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει επίσης να επικεντρωθεί περισσότερο στη φύση των δειγμάτων που πρέπει να εξετάζονται στις μελέτες υποκατάστασης της ηγεσίας. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κανείς να επικεντρωθεί στο πολιτισμικό υπόβαθρο, καθώς και την ποιότητα των οπαδών, εξετάζοντας ένα δείγμα από επαγγελματίες που λειτουργούν σε εξαιρετικά ανεξάρτητους ρόλους, έτσι ώστε να μελετηθούν οι οριακές συνθήκες και οι επιπτώσεις των υποκατάστατων ηγεσίας (Howell et al. 2007). Τέλος, για να αξιολογηθούν σωστά οι προτάσεις της θεωρίας υποκατάστασης της ηγεσίας απαιτείται πιο μακροχρόνιος σχεδιασμός της έρευνας. Για παράδειγμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θα αναπτύξουν οπαδούς οι οποίοι στην πάροδο του χρόνου θα αναλάβουν περισσότερους ρόλους και ευθύνες ηγεσίας. Ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνουν οι ηγέτες τους οπαδούς και οι οπαδοί με τη σειρά τους την ηγεσία, μπορεί να οδηγήσει σε υποκατάσταση της ηγετικής επιρροής (Keller 2006).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την παραπάνω συνολική ανάλυση θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι οι πιο σύγχρονες θεωρίες υποστηρίζουν πως η ηγεσία μπορεί να εξηγήσει την δημιουργία οργανώσεων συλλογικής δράσης και ότι οι επιπτώσεις της ηγεσίας ενισχύουν τις διαφορές στη σχετική ισχύ διαφορετικών ειδών ομάδων. Οι πιο σπουδαίες δε θεωρίες συλλογικής δράσης τονίζουν την σπουδαιότητα της ηγεσίας, στην μεταμόρφωση της σχέσεως προϊστάμενου-υφιστάμενου (εντολέα- εντολοδόχου) σε σχέση ηγέτη-οπαδού όπου οι ακόλουθοι-οπαδοί έχουν εσωτερικά κίνητρα για να προωθήσουν την εκστρατεία του ηγέτη μειώνοντας παράλληλα κάθε έννοια κόστους. Ο ηγέτης δηλαδή, θα πρέπει να ασκήσει ηγεσία αναπτύσσοντας μια ξεχωριστή νοοτροπία που υπό συνθήκες τον μετατρέπει σε οπαδό, ενώ παράλληλα να θεωρείται αξιόπιστος ως προς την τήρηση των κανόνων που διαμορφώνουν τα εσωτερικά του κίνητρα για εκπλήρωση των καθηκόντων και των λειτουργιών που του ανατίθενται.

Η σημασία της ηθικής και πολιτισμικής διάστασης στην συμπεριφορά των υφιστάμενων/ εργαζόμενων αποτελεί στην σύγχρονη κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα το κεντρικό στοιχείο στα οικονομικά της επιχειρηματικής νοοτροπίας και κουλτούρας. Εν κατακλείδι ο ηγέτης μπορεί να μειώνει την αποτυχία της ομάδος μέσω εντατικότερου ελέγχου της ατομικής αποδόσεως των μελών της ομάδος είτε μέσω εντατικότερης ηθικής χειραγώγησης, χρησιμοποιώντας όπου είναι χρήσιμο στοιχεία ηθικής ρητορικής η οποία και απευθύνεται στο σύνολο της ομάδας. Τελικό στοιχείο θα πρέπει να αποτελεί η δημιουργία ενός συλλογικού προτύπου ηθικής δέσμευσης, στοιχείο το οποίο και θα αποδεικνύει τον βαθμό που τα μέλη μπορούν να εμπιστευθούν το ένα το άλλο.

Πρέπει ακόμη να τονισθεί ότι υφίσταται ένας στενός δεσμός ανάμεσα στην γλώσσα και την ηγεσία. Έγινε δε σαφές από την προηγηθείσα ανάλυση ότι ο ηγέτης έχει να επιλέξει ανάμεσα στον έλεγχο και την χειραγώγηση μέσω της ηθικής ρητορικής. Έτσι φαίνεται ότι η διαμορφωτική και εκφραστική δύναμη της γλώσσας δίνει στους ηγέτες την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν αυτό που πολλοί συγγραφείς βλέπουν ως την κύρια λειτουργία τους, δηλαδή να ορθώνουν και να επικεντρώνουν την προσοχή σε ένα συλλογικό όραμα. Ο ηγέτης είναι αυτός που επιλέγει την εικόνα από όσες είναι διαθέσιμες εκείνη την στιγμή, την οποία αρθρώνει και της δίνει σχήμα και νομιμοποίηση, ενώ παράλληλα κατευθύνει την προσοχή πάνω της, αλλά πολύ σπάνια είναι εκείνος που συλλαμβάνει αρχικά το όραμα. Ο ηγέτης ανακινεί αισθήματα υποκειμενικής αναφοράς στους οπαδούς του και κατά αυτόν τον τρόπο τους προτρέπει να δεσμευτούν εκφραστικά για την προώθηση του ίδιου στόχου. Για να καταφέρει δε οποιαδήποτε θεωρία ηγεσίας να απαντήσει στα ερωτήματα που έχουν επανειλημμένα τεθεί κατά την διερεύνηση αυτού του φαινομένου, θα πρέπει να είναι διαμορφωμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εξετασθεί επαρκώς η σημασία, η διακριτικότητα και η ηθική της ηγεσίας.

Ο ηγέτης, συνήθως επιχειρεί να επηρεάσει το συναίσθημα. Ο χαρακτηριστικός ρόλος της ηγεσίας είναι να ενισχύει και να ενδυναμώνει το συναίσθημα της ελπίδας. Κατευθύνεται δε μέσω ενός δικτύου ηγεσίας, που λειτουργεί παράλληλα προς την ενίσχυση των κοινών προσδοκιών των μελών του δικτύου, ώστε να βρίσκονται σε κατάσταση ετοιμότητας για να εκμεταλλευτούν πλήρως οποιαδήποτε ευκαιρία εμφανισθεί για την προώθηση της αποστολής τους, καθώς και προς την προώθηση άλλων μελών σε μια θέση από την οποία μπορούν να συνεισφέρουν στην πραγμάτωση της. Οι επιμέρους ομάδες και τα δίκτυα ηγεσίας θα πρέπει να παρέχουν το πλαίσιο εντός του

οποίου οι κοινές ελπίδες των μελών τους μπορούν να ενισχυθούν μέσω της αλληλεπίδρασης, ούτως ώστε να μειωθούν οι ασυμφωνίες που προκύπτουν από την συσσωρευμένη πίεση που προκύπτει σε κάθε περίπτωση.

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι ο ηγέτης μπορεί να διαμορφώσει την ανάπτυξη της νοοτροπίας των οπαδών του θέτοντας τους όρους βάσει των οποίων οι οπαδοί συναγωνίζονται για πρόσβαση στον εσώτερο ηγετικό κύκλο. Επιπλέον, μπορούν να επηρεάσουν το πάθος που δημιουργείται εντός του κύκλου και το οποίο φιλτράρεται προς τα κάτω στα διάφορα επίπεδα οπαδών, ενισχύοντας την συναισθηματικής διάσταση της κοινότητας που διεγείρεται από τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης. Ο ηγέτης κατευθύνει την προσοχή των οπαδών του στην ουσία και την σημασία των πράξεων και των αλληλεπιδράσεων τους εστιάζοντας σε μια απλή ανάλυση του κατά πόσο αυτές οι δραστηριότητες προάγουν την αποστολή τους και ωθούν τις εξελίξεις στην κατεύθυνση που οι ίδιοι επιθυμούν.

Ανεξάρτητα από το εάν η ηγεσία ασκείται σε ένα κάθετο ή σπανιότερα οριζόντια δομημένο δίκτυο, ο ηγέτης διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις που ενισχύουν και ισχυροποιούν τα συστατικά της ελπίδας, τα οποία είναι η πεποίθηση, το πάθος και η διάθεση/τάση προς δράση. Καμιά συζήτηση περί ηγεσίας δεν μπορεί να είναι ολοκληρωμένη χωρίς τη μελέτη των αντιδράσεων που μπορεί ενδεχομένως να προκαλέσει. Ανεξάρτητα από το πόσο υψηλός είναι ο βαθμός της εσωτερικής συνοχής και της εξωτερικής εκφοράς και διείσδυσης που επιτυγχάνεται από έναν ηγέτη, αυτός δε μπορεί παρά να αποτύχει να «κάνει την διαφορά» αν δεν μπορεί να παρακάμψει, να ξεπεράσει ή να έρθει σε συμβιβασμό με τις πηγές της αντίστασης που προκαλεί. Ένα συνεκτικό δίκτυο ομάδας με αφοσιωμένα μέλη θα πρέπει να εξαπλώνεται καθώς και να προσελκύει νέα μέλη που θα είναι προδιατεθειμένα να αναλάβουν νέες δεσμεύσεις ως αποτέλεσμα της απογοήτευσης που έχουν βιώσει από άλλες ομάδες.

Η ηγεσία αποτελεί νευραλγικό παράγοντα σε κάθε οργανισμό ή ομάδα που επιδιώκει ένα στόχο, πολύ περισσότερο δε όταν δραστηριοποιείται σε χώρους ή περιβάλλοντα που οι συνθήκες μεταβάλλονται γρήγορα και δεν είναι σταθερές. Ο αποτελεσματικός ηγέτης δεν ικανοποιεί απλά την υπάρχουσα κυρίαρχη ανάγκη αλλά ενεργοποιεί νέες και πιο υψηλές ανάγκες. Εμφυσά ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες. Φυσικά, με τον τρόπο αυτό, δημιουργεί και απαιτήσεις που επιστρέφουν σε αυτόν. Μέσα από αυτή την αλληλεπίδραση με τους οπαδούς αλλάζουν και τα δικά του κίνητρα. Μπορούν μάλιστα και οι δύο να αλλάξουν σε τέτοιο βαθμό, που κάποια στιγμή οι οπαδοί να οδηγούν και οι ηγέτες να ακολουθούν.

Η ηγεσία, τέλος, δεν είναι μια διαχρονική ιδιότητα. Μπορεί κάποιος να αναγνωριστεί σαν ηγέτης για μια περίοδο της ζωής του ή εξαιτίας κάποιων γεγονότων. Επειδή κανείς δεν διαθέτει μαντικές ικανότητες για να γνωρίζει τα 'θέλω' των οπαδών, ο μόνος τρόπος για να τα γνωρίσει ο ηγέτης είναι η επικοινωνία. Η έννοια της ηγεσίας είναι λοιπόν άμεσα συνδεδεμένη με αυτή της άμεσης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη και οπαδών. Αν δεν υπάρχει αυτή η επικοινωνία δεν μπορούμε να μιλάμε για ηγεσία. Η ηγεσία είναι συνεπώς συνυφασμένη με τη δημοκρατία, αφού η δικτατορία καταστρέφει όλες τις επικοινωνιακές λεωφόρους, δημιουργεί επικοινωνιακά «εμπόδια» με αποτέλεσμα τόσο ο ηγέτης να μην ξέρει και να μη συνειδητοποιεί τι συμβαίνει «κάτω» όσο και οι οπαδοί τι εκείνος εννοεί και προωθεί.

Σε ό,τι αφορά στις σύγχρονες τάσεις στη μελέτη της ηγεσίας η εξέταση της βιβλιογραφίας οδηγεί στην αναγνώριση κάποιων κεντρικών κατευθύνσεων. Η πρώτη τάση αφορά σε μια πιο



ολιστική άποψη για τη μελέτη της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές εξετάζουν τώρα όλες τις πλευρές της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων των μοντέλων και των μελετών όπου ο ηγέτης, ο οπαδός, το πλαίσιο, τα επίπεδα και δυναμική αλληλεπιδρούν. Η δεύτερη τάση αφορά την εξέταση του πώς η διαδικασία της ηγεσίας στην πραγματικότητα λαμβάνει χώρα, ενσωματώνοντας, για παράδειγμα, στοιχεία γνωστικής ψυχολογίας με στοιχεία στρατηγικής ηγεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο, μεγάλο ενδιαφέρον φαίνεται να υπάρχει σχετικά το πώς ο ηγέτης επεξεργάζεται τις πληροφορίες, πώς κάνει το ίδιο ο οπαδός και τι επίδραση έχουν αυτές οι γνωστικές λειτουργίες του ενός στον άλλον, καθώς και στην ομάδα και την οργάνωση. Περισσότερες εργασίες αναμένεται να εστιάσουν στους παράγοντες που μεσολαβούν ή ενισχύουν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και αποτελεσμάτων. Μια τρίτη τάση αφορά στην ανάπτυξη εναλλακτικών μεθόδων μελέτης της ηγεσίας, όπου εκτιμάται ότι θα υπάρξει μεγαλύτερη χρήση των μικτών μεθόδων σε μελλοντικές έρευνες (Avolio et al. 2009). Οι ποσοτικές μέθοδοι μελέτης της ηγεσίας έχουν κυριαρχήσει την βιβλιογραφία κατά τα τελευταία 100 χρόνια, αλλά αναμένεται να δοθεί πλέον αυξανόμενη προσοχή στις μελέτες περιπτώσεων και τις ποιοτικές μεθόδους που θα πρέπει να συνδυαστούν με την ποσοτική προσέγγιση.

Μέρος της συζήτησης σχετικά με τη θεωρία και την έρευνα της ηγεσίας θα συνεχίσει να αφορά στον ορισμό του τι αποτελεί ηγεσία από την άποψη του περιεχομένου, π.χ., αυθεντικότητα, μετασηματισμός ή όραμα, αλλά και από την άποψη της διαδικασίας, π.χ., συμμετοχική, πολύπλοκη ή στρατηγική. Αντίστοιχα, εκτιμάται ότι αποτελεί εξαιρετικά ενδιαφέρον θέμα η διαδικασία ανάπτυξης της ηγεσίας, θέμα που έχει προσελκύσει πολύ μικρό ενδιαφέρον μέχρι σήμερα. Λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις στην παγκόσμια αγορά, μελετητές της ηγεσίας εκτιμούν ότι η έρευνα και η θεωρία στον τομέα αυτό θα αυξηθεί σημαντικά καθώς οι οργανισμοί αναζητούν όλο και περισσότερο τρόπους για να επιταχύνουν την ανάπτυξη ηγετικών προσόντων και ανταγωνίζονται στο πεδίο της αναζήτησης ηγετικών ταλέντων (Avolio et al. 2009).

Κλείνοντας μπορεί να ειπωθεί ότι κατά την τελευταία δεκαετία έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στην εξεύρεση απαντήσεων για αρκετά από τα διαρκή ερωτήματα που σχετίζονται με την ηγεσία. Αυτά περιλαμβάνουν το αν οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται, το πώς οι οπαδοί επηρεάζουν την επιτυχία ενός ηγέτη, το πώς κάποιοι χαρισματικοί ηγέτες οικοδομούν κοινότητες και άλλοι τις καταστρέφουν, καθώς και το ποια είναι η επίδραση της χρήσης τεχνολογίας στην άσκηση της ηγεσίας, και στην συνακόλουθη ατομική και συλλογική επίδοση του ηγέτη και της ομάδας.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική βιβλιογραφία

1. Ζαβλανός, Μ., 2002. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
2. Μπουραντάς, τ., 2002. Μανατζμέντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.
3. Λεονάρδου, Τ., 2004. Ηγεσία και έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακή κουλτούρας. Πτυχιακή. Εθνική Σχολή τμημόσιας τιοίκησης.

## Ξένη βιβλιογραφία

1. Adebayo DO, Udegbe IB. 2004. Gender in the boss-subordinate relationship: a Nigerian study. *J. Organ. Behav.* 25:515–25.
2. Agle BR, Nagarajan NJ, Sonnenfeld JA, Srinivasan D. 2006. Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Acad. Manage. J.* 49:161–74.
3. Ahuja MK, Galvin JE. 2003. Socialization in virtual groups. *J. Manage.* 29:161–8.
4. Altrocchi J. 1999. Individual differences in pluralism in self-structure. In *The Plural Self: Multiplicity in Everyday Life*, ed. J Rowan, M Cooper, pp. 168–82. London: Sage.
5. Arvey RD, Zhang Z, Avolio BJ, Krueger RF. 2007. Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *J. Appl. Psychol.* 92:693–706.
6. Avolio BJ. 1999. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 234 pp.
7. Avolio BJ. 2005. *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
8. Avolio BJ. 2007. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *Am. Psychol.* 62:25–33
9. Avolio BJ, Bass BM, Walumbwa FO, Zhu W. 2004a. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Test*. Redwood City, CA: Mind Garden.
10. Avolio BJ, Chan A. 2008. The dawning of a new era for genuine leadership development. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. G Hodgkinson, K Ford, pp. 197–238. New York: Wiley.
11. Avolio BJ, Gardner WL. 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh. Q.* 16:315–38.
12. Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *Annual Review of Psychology*. 60:421-49.
13. Avolio BJ, Hannah S, Reichard R, Chan A, Walumbwa F. 2009. 100 years of leadership intervention research. *Leadersh. Q.* In press.
14. Avolio BJ, Kahai SS, Dodge GE. 2001. E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leadersh. Q.* 11:615–68.
15. Annu. Rev. Psychol. 2009.60:421-449. Downloaded from [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org) by 195.251.236.168 on 01/03/14. For personal use only.
16. Avolio BJ, Luthans F. 2006. *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership*. New York: McGraw-Hill. 273 pp.

17. Avolio BJ, Zhu WC, Koh W, Bhatia P. 2004b. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *J. Organ. Behav.* 25:951–68.
18. 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.
19. Balthazard PA, Waldman DA, Atwater LE. 2008. The mediating effects of leadership and interaction style in face-to-face and virtual teams. See SWeisband 2008, pp. 127–50.
20. Barbuto JE, Wheeler DW. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group Organ. Manage.* 31:300–26.
21. Barelka AJ. 2007. *New findings in virtual team leadership*. Unpubl. PhD thesis. Mich. State Univ. Bass BM. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256 pp.
22. Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 88:207–18.
23. Bass BM, Bass R. 2008. *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application*. New York: Free Press. 1296 pp.
24. Bass BM, Steidlmeier P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadersh. Q.* 10:181–217.
25. Benefiel M. 2005. The second half of the journey: spiritual leadership for organizational transformation. *Leadersh. Q.* 16:723–47.
26. Bligh MC, Kohles JC, Pearce CL, Justin JEG, Stovall JF. 2007. When the romance is over: follower perspectives of aversive leadership. *Appl. Psychol.: Int. Rev. Psychol. Appl. Rev. Int.* 56:528–57.
27. Bono JE, Anderson MH. 2005. The advice and influence networks of transformational leaders. *J. Appl. Psychol.* 90:1306–14.
28. Bono JE, Ilies R. 2006. Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadersh. Q.* 17:317–34.
29. Bono JE, Judge TA. 2003. Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Acad. Manage. J.* 46:554–71.
30. Brown ME, Trevino LK, Harrison DA. 2005. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 97:117–34.
31. Bryman A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London/Newbury Park, CA: Sage. 198 pp.
32. Burns JM. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row. 530 pp. Campbell JD, Assanand S, Di Paula A. 2003. The structure of the self-concept and its relation to psychological adjustment. *J. Personal.* 71:115–40.
33. 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.
34. 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].
35. 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].
36. 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].

37. Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001), "Socialization tactics and personorganization 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].
38. 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.
39. 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].
40. 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].
41. 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.
42. 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].
43. 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].
44. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1985), "The NEO Personality Inventory Manual", Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
45. Carson JB, Tesluk PE, Marrone JA. 2007. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Acad. Manage. J.* 50:1217–34.
46. Cascio WF, Shurygailo S. 2003. E-leadership and virtual teams. *Organ. Dyn.* 31:362–76  
Chen GQ, Tjosvold D, Liu CH. 2006. Cooperative goals, leader people and productivity values: their contribution to top management teams in China. *J. Manage. Stud.* 43:1177–200.
47. Cogliser CC, Schriesheim CA. 2000. Exploring work unit context and leader-member xchange: a multi-level perspective. *J. Organ. Behav.* 21:487–511.
48. Colella A, Varma A. 2001. The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Acad. Manage. J.* 44:304–15.
49. Conger JA, Kanungo RN. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 288 pp.
50. Cooper CD, Scandura TA, Schriesheim CA. 2005. Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadersh. Q.* 16:475–93  
Annu. Rev. Psychol. 2009.60:421-449. Downloaded from www.annualreviews.org by 195.251.236.168 on 01/03/14. For personal use only.
51. Day DV, Gronn P, Salas E. 2004. Leadership capacity in teams. *Leadersh. Q.* 15:857–80.
52. De Cremer D, van Knippenberg D. 2004. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader self-confidence. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 95:140–55.
53. Dent EB, Higgins AE, Wharff DM. 2005. Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadersh. Q.* 16:625–53.
54. Dickson MW, Den Hartog DN, Mitchelson JK. 2003. Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, and raising new questions. *Leadersh. Q.* 14:729–68.

55. Dionne SD, Yammarino FJ, Atwater LE, James LR. 2002. Neutralizing substitutes for leadership theory: leadership effects and common-source bias. *J. Appl. Psychol.* 87:454–64.
56. Dionne SD, Yammarino FJ, Howell JP, Villa J. 2005. Substitutes for leadership, or not. *Leadersh. Q.* 16:169–93.
57. Dooley KJ, Lichtenstein B. 2008. Research methods for studying the dynamics of leadership. In *Complexity Leadership, Part I: Conceptual Foundations*, ed. M Uhl-Bien, R Marion, pp. 269–90. Charlotte.
58. 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].
59. Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005), "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600 – 615.
60. 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.
61. 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].
62. 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].
63. Epitropaki O, Martin R. 2005. From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *J. Appl. Psychol.* 90:659–76.
64. Erdogan B, Liden R. 2002. Social exchanges in the workplace: a review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In *Leadership*, ed. IL Neider, CA Schriesheim, pp. 65–114. Greenwich, CT: Information Age.
65. Fry LW. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *Leadersh. Q.* 14:693–727.
66. Fry LW. 2005. Introduction to *The Leadership Quarterly* special issue: toward a paradigm of spiritual leadership. *Leadersh. Q.* 16:619–22.
67. Fable, C. M., & Yukl, G. (1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics", *Academy of Management Journal*, 164, 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].
68. 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.
69. Gelfand MJ, Erez M, Aycan Z. 2007. Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. psychol.* 58:479–514.
70. George B. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 217 pp.
71. Gerstner CR, Day DV. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *J. Appl. Psychol.* 82:827–44.
72. Graen GB. 2006. In the eye of the beholder: cross-cultural lesson in leadership from project GLOBE: a response viewed from the third culture bonding (TCB) model of cross-cultural leadership. *Acad. Manage.*
73. 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.

74. Goffee, R., & Jones, G. (2001), "Followership", *Harvard Business Review*, 79(11), 148.
75. Graham, J. W. (1991), "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral", *Leadership Quarterly*, 2(2), 105 – 119.
76. Green, C. N. (1975), "The reciprocal nature of influence between leader and subordinate", *Journal of Applied Psychology*, 60, 187 – 193.
77. 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].
78. 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].
79. 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].
80. *Perspect.* 20:95–101 Graen GB, Uhl-Bien M. 1995. Relationship-based approach to leadership—development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years—applying a multilevel multidomain perspective. *Leadersh. Q.* 6:219–47 Green S, Hassan F, Immelt J, Marks M, Meiland D. 2003. In search of global leaders. *Harvard Bus. Rev.* 81:38–45.
81. Hackman JR, Wageman R. 2005. A theory of team coaching. *Acad. Manage. Rev.* 30:269–87.
82. Hambley LA, O'Neil TA, Kline TJB. 2006. Virtual team leadership: the effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 103:1–20 Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 87:268–79 [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org) • *Leadership: Theory and Research* 445.
83. Hazy JK, Goldstein JA, Lichtenstein BB. 2007. Complex systems leadership theory: an introduction. In *Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*, ed. JK Hazy, JA Goldstein, BB Lichtenstein, pp. 1–13. Mansfield, MA: ISCE Publ.
84. Hofstede GH. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 596 pp.
85. Hogg MA, Martin R, Weeden K. 2004. Leader-member relations and social identity. In *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*, ed. D van Knippenberg, MA Hogg, pp. 18–33. London: Sage.
86. House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage. 818 pp.
87. Howell JM, Shamir B. 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Acad. Manage. Rev.* 30:96–112.
88. Howell JP, Bowen DE, Dorfman PW, Kerr S, Podsakoff PM. 2007. Substitutes for leadership: effective alternatives to ineffective leadership. In *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, ed. RP Vecchio, pp. 363–76. Notre Dame, IN: Univ. Notre Dame Press Ilies R, Nahrgang JD, Morgeson FP. 2007. Leader-member exchange and citizenship behaviors: a metaanalysis. *J. Appl. Psychol.* 92:269–77.
89. Hauser, M. & House, R. J. (2000), "in Locke", E. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell, Malden, MA.
90. 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].

91. 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.
92. 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].
93. Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005), "Leadership, Collective Personality, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509 – 522.
94. 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].
95. 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].
96. 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].
97. House R. J., & Howell, J. M. (1992), "Personality and charismatic leadership", *Leadership Quarterly*, 3(2), 81 – 108.
98. 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].
99. Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000), "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869 – 879. 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].
100. Joseph EE, Winston BE. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 26:6–22.
101. 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].
102. 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].
103. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751 – 765.
104. 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.
105. Jung, D. I. (2001), "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", *Creativity Research*, 13, 185 – 195. Kornor, H., Nordvik, H. (2004), "Personality traits in leadership behavior", *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49 – 54. 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.

106. Kacmar KM, Zivnuska S, White CD. 2007. Control and exchange: the impact of work environment on the work effort of low relationship quality employees. *Leadersh. Q.* 18:69–84.
107. Kahai SS, Avolio BJ. 2008. Effects of leadership style and anonymity on the discussion of an ethical issue in an electronic meeting system context. See SWeisband 2008, pp. 97–126.
108. Kark R, Van Dijk D. 2007. Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Acad. Manage. Rev.* 32:500–28.
109. Kelley RE. 1992. *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves*. New York: Doubleday/Currency. 260 pp.
110. Kerr S, Jermier JM. 1978. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 22:376–403.
111. Kirkman BL, Lowe KB, Gibson CB. 2006. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *J. Int. Bus. Stud.* 37:285–320.
112. Kozlowski SWJ, Bell BS. 2003. Work groups and teams in organizations. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, pp. 333–75. London:Wiley.
113. Kulich C, Ryan MK, Haslam SA. 2007. Where is the romance for women leaders? The effects of gender on leadership attributions and performance-based pay. *Appl. Psychol. Int. Rev. Psychol. Appl. Rev. Int.* 56:582– 601.
114. Kouzes, J.M. και Posner, B.Z., 1992. Ethical leaders: an essay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11 (5), 479-84. 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).
115. 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.
116. Krahe, B. (1992), "Personality and social Psychology: Towards a synthesis", London: Sage Publications. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική*. Αθήνα: 2002].
117. Liao H, Chuang AC. 2007. Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *J. Appl. Psychol.* 92:1006–19.
118. Lichtenstein BB, Uhl-Bien M, Marion R, Seers A, Orton JD, Schreiber C. 2007. Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems. In *Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*, ed. JK Hazy, JA Goldstein, BB Lichtenstein, pp. 129–41. Mansfield, MA: ISCE Publ.
119. Lord RG, Brown BR. 2004. *Leadership Processes and Follower Self-Identity*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Lord RG, Brown DJ. 2001. Leadership, values, and subordinate self-concepts. *Leadersh. Q.* 12:133–52.
120. Lord RG, Brown DJ, Harvey JL, Hall RJ. 2001. Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *Leadersh. Q.* 12:311–38.
121. Lord RG, Emrich CG. 2000. Thinking outside the box by looking inside the box: extending the cognitive revolution in leadership research. *Leadersh. Q.* 11:551–79.
122. Lord RG, Hall RJ. 2005. Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadersh. Q.* 16:591– 615.
123. Lowe KB, Gardner WL. 2000. Ten years of the *Leadership Quarterly*: contributions and challenges for the future. *Leadersh. Q.* 11:459–514.
124. Luthans F. 2002. Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Acad. Manage. Exec.* 16:57–72 Luthans F, Avolio BJ. 2003. Authentic leadership: a positive developmental approach. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, ed.



- KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn, pp. 241–58. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Malhotra A, Majchrzak A, Rosen B. 2007. Leading virtual teams. *Acad. Manage. Perspect.* 21:60–70.
125. Martin R, Thomas G, Charles K, Epitropaki O, McNamara R. 2005. The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *J. Occup. Organ. Psychol.* 78:141–47.
126. Meindl JR, Ehrlich SB, Dukerich JM. 1985. The romance of leadership. *Adm. Sci. Q.* 30:78–102.
127. Mumford MD, Connelly S, Gaddis B. 2003. How creative leaders think: experimental findings and cases. *Leadersh. Q.* 14:411–32 Mumford MD, Friedrich TL, Caughron JJ, Byrne CL. 2007. Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *Leadersh. Q.* 18:515–43 O'Connor PMG, Quinn L. 2004. Organizational capacity for leadership. In *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, ed. CD McCauley, E Van Velsor, pp. 417–37. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pearce CL. 2004. The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Acad. Manage. Exec.* 18:47–57.
128. MacArthur, J. F. (1998), "In the footsteps of faith", Wheatonil: Crossway Books.
129. 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.*].
130. 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].
131. 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.
132. 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].
133. Mischel, W. (1968), "Personality and assessment", New York: Wiley. 201. Mischel, W. & Peake, P. G. (1982), "Beyond déjà vu in the search for crosssituational consistency", *Psychological review*, 89, 730 – 755. [στο Ποταμιάνος, Γ. (2002). *Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική.* Αθήνα: 2002].
134. 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].
135. 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].
136. Pearce CL, Conger JA. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.
137. Pearce CL, Sims HP. 2002. The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics Theory Res. Pract.* 6:172–97.
138. Piccolo RF, Colquitt JA. 2006. Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Acad. Manage. J.* 49:327–40.
139. Plowman DA, Duchon D. 2008. Dispelling the myths about leadership: from cybernetics to emergence. In *Complexity Leadership Part I: Conceptual Foundations*, ed. M Uhl-Bien, R Marion, pp. 129–53. Charlotte, NC: Inform. Age Reichard RJ, Avolio BJ. 2005. Where are we? The status of leadership intervention research: a metaanalytic summary. In *Authentic Leadership and Practice: Origins, Effects, and Development*, ed. WL Gardner, BJ Avolio, FOWalumbwa, pp. 203–26. Oxford, UK: Elsevier Sci.
140. Russell RF, Stone AG. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadersh.*

141. 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].
142. 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.
143. 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].
144. *Organ. Dev. J.* 23:145–57 Schaubroeck J, Lam SSK, Cha SE. 2007. Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *J. Appl. Psychol.* 92:1020–30 Annu. Rev. Psychol. 2009.60:421-449. Downloaded from [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org) by 195.251.236.168 on 01/03/14. For personal use only.
145. 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].
146. 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].
147. 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].
148. Silverthorne, C. (2001), "Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation", *Personality and Individual Differences*, 30, 303 – 309.
149. 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].
150. Sperry, L. (1997), "Leadership Dynamics Character and Character Structure in Executives", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 268 –280.
151. 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*].
152. 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.] Towler, A. J. (2003), "Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance", *Personnel Psychology*, 56, 363 – 382. 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.] Williams, S. (1997), "Personality and Self-leadership", *Human Resource Management Review*, 7(2), 139 -155.
153. Schriesheim CA, Castro SL, Cogliser CC. 1999. Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadersh. Q.* 10:63–113.

154. Schyns B, Felfe J, Blank H. 2007. Is charisma hyper-romanticism? Empirical evidence from new data and a meta-analysis. *Appl. Psychol. Int. Rev. Psychol. Appl. Rev. Int.* 56:505–27.
155. Shamir B. 2007. From passive recipients to active coproducers: followers' roles in the leadership process. In *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*, ed. B Shamir, R Pillai, MC Bligh, M Uhl-Bien, pp. ix–xxxix. Greenwich, CT: Inform. Age Smith PB, Peterson MF, Schwartz SH, Ahmad AH, Akande D, et al. 2002. Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior—a 47-nation study. *J. Cross Cult. Psychol.* 33:188–208.
156. Sosik JJ, Avolio BJ, Kahai SS. 1997. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *J. Appl. Psychol.* 82:89–103.
157. Sparrowe RT. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *Leadersh. Q.* 16:419–39.
158. Sparrowe RT, Soetjijto BW, Kraimer ML. 2006. Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Acad. Manage. J.* 49:1194–208.
159. Spears LC. 2004. The understanding and practice of servant leadership. In *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, ed. LC Spears, M Lawrence, pp. 167–200. San Francisco, CA: Jossey-Bass Swann WB, Chang-Schneider C, McClarty KL. 2007. Do people's self-views matter? Self-concept and self-esteem in everyday life. *Am. Psychol.* 62:84–94.
160. Tekleab AG, Taylor MS. 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *J. Organ. Behav.* 24:585–608.
161. Tosi HL, Misangyi VF, Fanelli A, Waldman DA, Yammarino FJ. 2004. CEO charisma, compensation, and firm performance. *Leadersh. Q.* 15:405–20 Uhl-Bien M. 2006. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadersh. Q.* 17:654–76.
162. Uhl-Bien M, Graen GB, Scandura TA. 2000. Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. *Res. Pers. Hum. Resour. Manage.* 18:137–85.
163. Uhl-Bien M, Marion R. 2008. *Complexity Leadership*. Charlotte, NC: Information Age.
164. Uhl-Bien M, Marion R, McKelvey B. 2007. Complexity leadership theory: shifting leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *Leadersh. Q.* 18:298–318 Van deVijver FJR, Leung K. 2000. Methodological issues in psychological research on culture. *J. Cross-Cultural Psychol.* 31:33–51.
165. Waldman DA, Javidan M, Varella P. 2004. Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. *Leadersh. Q.* 15:355–80.
166. Waldman DA, Ramirez GG, House RJ, Puranam P. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Acad. Manage. J.* 44:134–43.
167. Waldman DA, Yammarino FJ. 1999. CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Acad. Manage. Rev.* 24:266–85.
168. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. 2008. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *J. Manage.* 34:89–126.
169. Walumbwa FO, Avolio BJ, Zhu W. 2008. How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Pers. Psychol.* In press 448 Avolio ·Walumbwa ·Weber Annu. Rev. Psychol. 2009.60:421-449. Downloaded from [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org) by 195.251.236.168 on 01/03/14. For personal use only.
170. Walumbwa FO, Lawler JJ. 2003. Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 14:1083–101.
171. Walumbwa FO, Lawler JJ, Avolio BJ. 2007. Leadership, individual differences, and work-related attitudes: a cross-culture investigation. *Appl. Psychol. Int. Rev. Psychol. Appl. Rev. Int.* 56:212–30.

172. Wang H, Law KS, Hackett RD, Wang DX, Chen ZX. 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Acad. Manage. J.* 48:420–32.
173. Watson WE, Kumar K, Michaelsen LK. 1993. Cultural diversity's impact on interaction process and performance—comparing homogeneous and diverse task groups. *Acad. Manage. J.* 36:590–602.
174. Weber R, Camerer C, Rottenstreich Y, Knez M. 2001. The illusion of leadership: misattribution of cause in coordination games. *Organ. Sci.* 12:582–98.
175. Weisband A. 2008a. Lessons about leadership at a distance and future research directions. See S Weisband 2008, pp. 149–256.
176. Weisband A. 2008b. Research challenges for studying leadership at a distance. See Weisband 2008, pp. 3–12.
177. Weisband S, ed. 2008. *Leadership at a Distance: Research in Technologically-Supported Work*. New York: Erlbaum Whittington JL, Pitts TM, Kageler WV, Goodwin VL. 2005. Legacy leadership: the leadership wisdom of the Apostle Paul. *Leadersh. Q.* 16:749–70.
178. Wofford JC, Goodwin VL, Whittington JL. 1998. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadersh. Q.* 9:55–84 Xiao Y, Seagull FJ, Mackenzie CF, Klein KJ, Ziegert J. 2008. Adaptation of team communication patterns. Exploring the effects of leadership at a distance: task urgency, and shared team experience. See S Weisband 2008, pp. 71–96.
179. Yukl G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadersh. Q.* 10:285–305.
180. Yukl GA. 2006. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. 542 pp.
181. Zaccaro SJ, Bader P. 2003. E-leadership and the challenges of leading E-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organ. Dyn.* 31:377–87.
182. Zhu W, Avolio BJ, Walumbwa FO. 2008. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group Organ. Manage.* In press.
183. Ziguers I. 2003. Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity? *Organ. Dyn.* 31:339–51.