



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων

Κατεύθυνση: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)

Διπλωματική εργασία

«Στυλ ηγεσίας: Νέες προοπτικές και προκλήσεις»

Του

Κωνσταντινούδη Νικόλαου

Επιβλέπων:

Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνης,

Επίκουρος Καθηγητής

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2019

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάσθηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΔΗΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

Ημερομηνία:

2/9/2019

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας Περιεχομένων

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης	2
Κατάλογος Πινάκων	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 Αντικείμενο εργασίας.....	9
1.2 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	12
1.2.1 Σκεπτικό της έρευνας.....	12
1.2.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	12
1.2.3 Μεθοδολογικός σχεδιασμός.....	12
1.3 Δομή της εργασίας	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	15
2.1 Ορισμοί της ηγεσίας	15
2.2 Θεωρίες ηγεσίας	17
2.3 Οι θεωρίες των γενετικών-ατομικών χαρακτηριστικών.....	18
2.4 Οι θεωρίες της συμπεριφοράς	19
2.5 Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership).....	20
2.6 Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership).....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	24
3.1 Διαστάσεις της έννοιας του ηγέτη	24
3.2 Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ.....	26
3.2.1 Ο χαρισματικός ηγέτης	27
3.3 Η σημαντικότητα του ηγέτη για τον οργανισμό	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	30
4.1 Τα στυλ ηγεσίας	30
4.2 Τα στυλ ηγεσίας του Lewin	31
4.2.1 Οι αυταρχικοί ηγέτες (Autocratic/ Authoritarian leaders)	31
4.2.2 Οι δημοκρατικοί ηγέτες (Democratic leaders)	32
4.2.3 Οι φιλελεύθεροι ηγέτες (Laissez-faire leaders)	32

4.3 Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας	32
4.4 Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας	33
4.5 Το διαχειριστικό πλέγμα των Blake-Mouton (Managerial Grid)	35
4.6 Τα στυλ ηγεσίας που βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ	40
5.1. Ορισμός της πολυπλοκότητας	40
5.2 Βασικά στοιχεία της θεωρίας της πολυπλοκότητας.....	41
5.2.1 Συνδεδεικτικότητα και αλληλεξάρτηση	41
5.2.2 Οι βαθμοί συνδεδεικτικότητας	42
5.2.3 Η εξερεύνηση των πιθανοτήτων.....	42
5.2.4 Αυτο-οργάνωση	43
5.2.5 Η έννοια της ανάδυσης (emergent)	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	44
6.1 Ορισμός της ηγεσίας πολυπλοκότητας	44
6.1.1 Οι λειτουργίες της ηγεσίας της πολυπλοκότητας	48
6.2 Διαφορές της ηγεσίας πολυπλοκότητας από τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας	49
6.3 Η ηγεσία πολυπλοκότητας και οι γραφειοκρατικές δομές	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ	52
7.1 Διαφοροποίηση στην έννοια του ηγέτη	52
7.2 Λειτουργικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στην θεωρία της πολυπλοκότητας.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	59
Βιβλιογραφία.....	62

Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (ADAPTED FROM A FORCE FOR CHANGE: HOW LEADERSHIP DIFFERS FROM MANAGEMENT (PP. 3-8), BY J. P. KOTTER, 1990, NEW YORK: FREE PRESS) (NORTHOUSE, 2016, P. 14).....	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΗ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ. ΠΗΓΗ: (CONGER & KANUNGO, 1987, Σ. 641).....	28
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ. (BASS B. M., 1990, P. 22).	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΟΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ. ΠΗΓΗ: (BROWN, 2011)	45
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ. ΠΗΓΗ: (HAZY & UHL-BIEN, 2013, P. 3).....	55

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κάθε ερευνητική προσπάθεια αποτελεί ένα, κατά βάση, μοναχικό ταξίδι το οποίο όμως δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς την συνδρομή και την καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή ΙΟΡΔΑΝΗ ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ τον οποίο και ευχαριστώ θερμά. Πολλά άτομα συνέβαλαν, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας στηρίζοντας με εμπράκτως με την αγάπη και την προσοχή τους. Τέλος, χωρίς την αμέριστη στήριξη της οικογένειας μου δεν θα ήταν δυνατόν να ολοκληρωθεί αυτή η προσπάθεια. Τους ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιά μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι έννοιες της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες ενός ηγέτη έχουν υπάρξει το αντικείμενο προβληματισμού για εκατοντάδες χρόνια. Οι μελετητές προσπαθούν όλο και περισσότερο να αναπτύξουν θεωρίες που να εξηγούν τις διαδικασίες με τις οποίες διαμορφώνεται η ηγεσία. Σαφώς, δεν αποτελεί ένα εύκολα εξηγήσιμο θέμα, ούτε μπορεί να αξιολογηθεί μονόπλευρα. Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει το ευρύτερο πλαίσιο της ηγεσίας και την αποτελεσματικότητά της για την βελτίωση του οργανισμού, των ατόμων που τον συναποτελούν αλλά και του κοινωνικού συνόλου. Δίνεται, ιδιαίτερη έμφαση στο να συστηθεί στην ελληνική επιστημονική κοινότητα η θεωρία της πολυπλοκότητας, και αυτό αποτελεί και την πρωτοτυπία της εργασίας. Αυτό που φαίνεται προφανές, αλλά δεν έχει τύχει της απαιτούμενης εμβάθυνσης, είναι ότι ο κόσμος αλλάζει, μερικές φορές πιο γρήγορα από ό, τι η ικανότητά μας να συμβαδίζουμε με αυτόν, και ειδικά από την προοπτική ηγεσίας. Οι νέες επιστημονικές τάσεις στη θεωρία της ηγεσίας μετατοπίζουν την προσοχή μακριά από τις ενέργειες των «ηρωικών» ατόμων, των ηγετών, προς τα κοινωνικά πλαίσια στα οποία οι άνθρωποι με μεγαλύτερη ή μικρότερη ισχύ επηρεάζουν ο ένας τον άλλον. Ικανός αριθμός ερευνητών ασχολούνται τις τελευταίες δεκαετίες με αυτή τη θεωρία η οποία δίνει έμφαση στη μη γραμμικότητα, την αοριστία, την αβεβαιότητα και την απροβλεπτότητα. Σηματοδοτεί την αλλαγή παραδείγματος από τις παραδοσιακές θεωρίες για την ηγεσία και τη διοίκηση προς ένα ευρύτερο πλαίσιο όπου η ηγεσία και οι οργανισμοί αντιμετωπίζονται ως πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα, ευαίσθητα στις συνθήκες και στις αλλαγές των περιβαλλόντων στα οποία εκδηλώνονται. Μπορούν να αναγνωριστούν τρεις ρόλοι για την εμπλεκόμενη ηγεσία: ο διαχειριστικός, ο προσαρμοστικός και ο διευκολυντικός, οι οποίοι καθορίζουν και τις δυναμικές μεταξύ των γραφειοκρατικών, των διοικητικών και των ανεπίσημων-αναδυόμενων στοιχείων του οργανισμού.

Λέξεις-κλειδιά: *Θεωρίες ηγεσίας, Θεωρία ηγεσίας της πολυπλοκότητας, ηγέτης*

ABSTRACT

The concepts of leadership and the attributes and qualities of leaders have been the subject of debate for hundreds of years. Scholars are increasingly trying to develop theories that explain the processes by which leadership is shaped. Clearly, this is not an easily explained topic, nor can it be evaluated unilaterally. The purpose of this work is to examine the broader context of leadership and its effectiveness in improving the organization, its constituents and the community. Emphasis is placed on introducing the theory of complexity to the Greek scientific community, and this is the prototype of the work. What seems obvious, but lacking the required depth, is that the world is changing, sometimes faster than our ability to keep up with it, and especially from the perspective of leadership. New scientific trends in leadership theory shift the focus away from the actions of "heroic" individuals, leaders, to social contexts in which people with power influence one another. A good number of researchers have been involved in this theory for the last few decades, which emphasizes nonlinearity, uncertainty, uncertainty and unpredictability. It signals the shift from traditional theories of leadership and management to a broader context where leadership and organizations are viewed as complex adaptive systems, sensitive to the conditions and changes in the environments in which they occur. Three roles can be identified for the leadership involved: the managerial, the adaptive, and the facilitating, which determine the dynamics between the bureaucratic, administrative, and informal-emerging elements of the organization.

Keywords: *Leadership Theories, Complexity Leadership Theory, Leader*

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Η πρώτη ευθύνη του ηγέτη είναι να προσδιορίσει την πραγματικότητα. Η τελευταία είναι να πει ευχαριστώ.»

M. DePree

1.1 Αντικείμενο εργασίας

Η επιδιωκόμενη αύξηση της παγκόσμιας ανάπτυξης αλλά και η τρέχουσα, φανερή και υφέρπουσα, οικονομική κρίση, οδηγεί μεγάλο αριθμό οργανισμών στην αναδιάρθρωση ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Αυτή η ανακατανομή, ωστόσο, εντός του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε ηγετικά κενά σε όλα τα επίπεδα του. Η ανάπτυξη της ηγεσίας και η προσαρμογή της στις νέες προκλήσεις αποτελεί την λύση στις τρέχουσες ανάγκες διοίκησης. Είναι δεδομένο ότι η ορθή ανάπτυξη της ηγεσίας ενός οργανισμού είναι συστατικό κομμάτι της βιωσιμότητας, της ανταγωνιστικότητας και της ευημερίας του, επίσης, διευκολύνει και την διαδοχή των στελεχών. Βεβαίως, η δημιουργία και η ανάπτυξη των ηγετών, προϋποθέτει ότι οι ίδιοι οι οργανισμοί έχουν κατανοήσει την κατάσταση των υπαλλήλων τους και το ηγετικό δυναμικό που έχουν επιδείξει.

Δεν αποτελεί, συνεπώς, έκπληξη το γεγονός ότι για το ζήτημα της ηγεσίας και του ηγέτη έχει απασχολήσει πλήθος επιστημών όπως τις επιστήμες της Διοίκησης, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Φιλοσοφίας αλλά και των Πολιτικών Επιστημών. Οι ιδέες και οι απόψεις αναφορικά με την ηγεσία, όπως και οι ηγετικές πρακτικές είναι αντικείμενο σκέψεων, συζητήσεων, ερευνών, διδασκαλίας και μάθησης. Σαφώς, και δεν αποτελεί ένα εύκολα εξηγήσιμο θέμα, ούτε μπορεί να αξιολογηθεί μονόπλευρα. Δεν είναι απλώς η αναγνώριση των χαρισματικών ή εξαιρετικά ικανών ηγετών αλλά η ποιότητα της ηγεσίας αντανακλάται στο σύνολο του οργανισμού, στον τόνο που δίνουν σε αυτόν οι ηγέτες. Τα στοιχεία της εξαιρετικής ηγεσίας εμφανίζονται πρωτίστως στο σύνολο των υφισταμένων: πραγματώνουν το δυναμικό τους; Μαθαίνουν; Προσφέρουν; Παράγουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα; Αλλάζουν με θετικό τρόπο; Διαχειρίζονται τις κρίσεις αποτελεσματικά; (DePree, 1998). Το ερώτημα σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο είναι κατά πόσο μπορούν να διαχειριστούν ορθά, και προς κάθε κατεύθυνση, την οργανωσιακή επικοινωνία (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002), ουσιαστικά το όραμα και τους στόχους του οργανισμού και τους προσωπικούς τους.

Αυτές οι διαπιστώσεις, που προέρχονται από τις καθημερινές πρακτικές των επιχειρήσεων και των οργανισμών οδηγούν στο σύννητες, αρκετά παλαιό ερώτημα:

«ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι;». Οι Amanchukwu, Stanley & Ololube (2015) πιστεύουν ότι εφόσον ότι ο καλός ηγέτης πρέπει να διαθέτει εμπειρία, γνώση, αφοσίωση, υπομονή και, κυρίως, την ικανότητα να διαπραγματεύεται αποτελεσματικά και να συνεργάζεται με τους άλλους για την επίτευξη των στόχων, και όλα αυτά αποτελούν κοινωνικά και μαθησιακά χαρακτηριστικά, αυτός γίνεται και δεν γεννιέται. Η απάντηση κατά την Annie McKee και τους συνεργάτες (2008) είναι καταφατική και στα δύο σκέλη. Κάποια χαρακτηριστικά της καλής ηγεσίας, όπως η αισιοδοξία για παράδειγμα, ενδεχομένως να είναι εγγενή στο άτομο. Όμως, αυτά τα στοιχεία είναι λίγα και επιπλέον τα περισσότερα μπορούν να ενδυναμωθούν και να αναπτυχθούν ή αντιθέτως να ατονήσουν. Η πλειονότητα αυτών είναι δυνατόν να τα διδαχθεί κανείς. Οι πιο σημαντικές πτυχές της ηγεσία μπορούν να αποκτηθούν μέσω της μάθησης και της κοινωνικοποίησης, όπως η δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης σχέσεων, η αυτοδιαχείριση και η ικανότητα επιρροής των άλλων. Σε κάθε περίπτωση, οι όποιες δυνατότητες δεν είναι αμετάβλητες, μπορούν να αλλάξουν και με εμπρόθετες προσπάθειες μπορούν να βελτιωθούν σε βαθμό που να χαρακτηρίζουν ως ικανό ηγέτη ακόμη και κάποιον που δεν γεννήθηκε με αυτές (McKee, Boyatzis, & Johnston, 2008).

Εκείνο που πρέπει να υπογραμμιστεί, ωστόσο, είναι ότι οι θεωρίες για την ηγεσία, οι σημαντικότερες των οποίων θα αναφερθούν, συνοπτικά, στο πρώτο μέρος της εργασίας, έχουν οδηγηθεί, πλέον, σε αρκετά αδιέξοδα. Όσο προχωρά η εμπάθυνση στην οικονομική γνώση τόσο γίνεται φανερό ότι πολλές από τις βασικές πεποιθήσεις και διδαχές των θεωριών είναι παρωχημένες. Αυτό που φαίνεται προφανές, αλλά δεν έχει τύχει της απαιτούμενης εμπάθυνσης, είναι ότι ο κόσμος αλλάζει, μερικές φορές πιο γρήγορα από ό, τι η ικανότητά μας να συμβαδίζουμε με αυτόν, και ειδικά από την προοπτική ηγεσίας. Ο κόσμος αποτελείται από ένα περιβάλλον ανοιχτών συστημάτων, όπου η συλλογική αλλαγή είναι μέσα του. Οι οργανισμοί που επιβιώνουν και πετυχαίνουν καθοδηγούνται από ηγέτες που αναγνωρίζουν το τι συμβαίνει και προσαρμόζουν τις μορφές ηγεσίας και τις πρακτικές τους για να διευκολύνουν την εμφάνιση των νέων συνθηκών (Rietsema & Watkins, 2012). Οι Manville & Ober (2003) αναφέρουν ότι η είσοδος στην εποχή της Γνώσης και της Πληροφορίας δημιούργησε την ανάγκη για νέα συστήματα ηγεσίας και διακυβέρνησης, στην πράξη, ωστόσο, έχουν ακινητοποιηθεί στις απαιτήσεις της Βιομηχανικής εποχής. Με ραγδαίους ρυθμούς αναφύονται καινοφανείς και απρόσμενες μορφές επιχειρήσεων (π.χ. επιχειρήσεις βιοτεχνολογίας) οι οποίες αναμένεται στο προσεχές μέλλον να διαμορφώσουν το επιχειρηματικό τοπίο (Drucker, 2012).

Ειδικότερα στην ηγεσία, οι θεωρίες δεν έχουν ακολουθήσει τις μεταβολές στην φύση της εργασίας και στις συνέπειες αυτών των αλλαγών ούτε έχουν προταθεί ολιστικές αντιλήψεις για αυτές τις μεταβολές (Hooijberg, Hunt, & Dodge, 1997). Τα μοντέλα ηγεσίας που βασίζονται στις παραδοσιακές προοπτικές διαχείρισης είναι ως επί το πλείστον στατικά, τα οποία βασίζονται, πλέον, σε αναποτελεσματικές διορθωτικές κινήσεις και δεν είναι αρκετά ευέλικτα ώστε να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις σε οργανωτικά προβλήματα εντός των σύγχρονων χαοτικών περιβαλλόντων (Northouse, 2016). Η έννοια της ηγεσίας έχει αποκτήσει πιο περίπλοκο περιεχόμενο για διάφορους λόγους. Μεταξύ αυτών θα πρέπει να τονιστούν οι, σχεδόν συνεχείς, δραστηριότητες αναδιάρθρωσης πολλών οργανισμών, η αύξηση του ανταγωνισμού παγκοσμίως, οι ταχύτατες τεχνολογικές αλλαγές και οι δημογραφικές μεταβολές του εργατικού δυναμικού. Είναι γεγονός ότι παρατηρείται σταθερή μείωση των αριθμών γεννήσεων στις ανεπτυγμένες χώρες με συνακόλουθα αποτελέσματα στην συρρίκνωση του αριθμού και των προοπτικών των νεότερων ατόμων (Drucker, 2012).

Τις τελευταίες δεκαετίες, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι παραπάνω προκλήσεις έχει αρχίσει να διαμορφώνεται μία νέα θεωρία για την ηγεσία, η ηγεσία πολυπλοκότητας (complexity leadership) (π.χ. Wheatley, 1999; Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Σύμφωνα με την ηγεσία πολυπλοκότητας, θα πρέπει να υπάρξει μία μεταστροφή από την αποκλειστική εξέταση των δυναμικών που δημιουργούνται μεταξύ ηγετών και οπαδών στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ετερογενών παραγόντων, ομάδων παραγόντων ή σε δίκτυα αντιπροσώπων που δημιουργούνται εντός των οργανισμών. Η ηγεσία δεν αναφέρεται σε ένα επιδραστικό άτομο, τον ηγέτη αλλά στις ανταλλαγές όπου η επιρροή κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, διαφορετικούς χρόνους και για διαφορετικούς σκοπούς. Στην πολυπλοκότητας, οποιοδήποτε εμπλεκόμενο μέρος, το οποίο συμμετέχει στη συλλογική δράση μπορεί να εκδηλώσει τη δυναμική επιρροής που επιτρέπει τη μάθηση και την καινοτομία. Αυτές οι δυναμικές είναι ενορχηστρωμένες αλληλεπιδράσεις, αλληλεξαρτήσεις, εντάσεις και συντονισμός μεταξύ ετερογενών παραγόντων.

Το ερευνητικό πλαίσιο αυτής της εργασίας είναι το σημαντικό θέμα της εξέτασης του πλαισίου της ηγεσίας. Κατά τους Osborn, Hunt, & Jauch (2002) η ηγεσία συνδέεται στενά με το γενικότερα περιβάλλον της και είναι λανθασμένη η προσέγγιση ότι ενεργεί αυτοτελώς και εξωγενώς στον οργανισμό. Αντιθέτως, η ηγεσία δεσμεύεται από την οργάνωση και θεωρείται, σωστά, ως συμπληρωματικό στοιχείο σε ένα οργανωσιακό σύστημα.

1.2 Μεθοδολογική προσέγγιση

1.2.1 Σκεπτικό της έρευνας

Αναγνωρίζοντας ότι οι νέες αυτές προσεγγίσεις, υπό το πρίσμα της θεωρίας της πολυπλοκότητας, για την ηγεσία και τον ηγέτη αποτελούν την πιο σύγχρονη οπτική στο πεδίο της διοίκησης κρίνεται σκόπιμο να μελετηθούν συγκριτικά με τις θεωρίες του παρελθόντος. Μία τέτοια ανασκόπηση και παρουσίαση, στο βαθμό που μπορούμε να έχουμε πρόσβαση στην σχετική βιβλιογραφία, δεν έχει πραγματοποιηθεί, μέχρι στιγμής στα ελληνικά. Η παρούσα εργασία, έρχεται να καλύψει το ερευνητικό κενό, που παρουσιάζεται στην ελληνική βιβλιογραφία αναφορικά με την ηγεσία πολυπλοκότητας και τις νέες διαστάσεις που λαμβάνει ο ηγέτης. Σε αυτό εδράζεται και η πρωτοτυπία της καθώς ασχολείται με θέματα αιχμής (cutting edge) για την ηγεσία και την σύγχρονες οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις.

1.2.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Η θεωρία της ηγεσίας πολυπλοκότητας είναι εξαιρετικά καινοφανής, έχει γίνει ελάχιστη εμπειρική μελέτη, σε επιχειρησιακό επίπεδο των εταιρειών, δηλαδή όταν παράγονται προϊόντα ή όταν παρέχονται υπηρεσίες. Συνεπώς, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παράσχει μία ολοκληρωμένη ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου της ηγεσίας πολυπλοκότητας και του νέου ρόλου του ηγέτη σε αυτήν. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνηση είναι:

1. Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία που απαρτίζουν την θεωρία της ηγεσίας της πολυπλοκότητας;
2. Πως διαφέρει η θεωρία αυτή από τις παραδοσιακές θεωρίες για την ηγεσία;
3. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στην θεωρία της πολυπλοκότητας;
4. Πως διαφέρει ο ηγέτης σε αυτήν τη θεωρία σε σχέση με την έννοια του ηγέτη στις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας;

1.2.3 Μεθοδολογικός σχεδιασμός

Η μεθοδολογία, η οποία έχει επιλεγεί για να απαντηθούν τα ανωτέρω ερωτήματα ήταν η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι βάσεις δεδομένων στις οποίες έγινε αναζήτηση ήταν η Hellenic Academic Libraries Link (HEALLink) και

το Google Scholar. Η γλώσσα αναζήτησης ήταν η αγγλική και οι λέξεις-κλειδιά των αναζητήσεων ήταν «complexity leadership theory» και «complexity leader». Οι περιορισμοί της έρευνας ήταν οι εξής: α) μόνο άρθρα επιστημονικών περιοδικών στην αγγλική γλώσσα β) τα άρθρα θα έπρεπε να έχουν διαδικτυακά διαθέσιμο το πλήρες κείμενο τους και γ) να μην περιλαμβάνονται άρθρα εφημερίδων. Το πεδίο αναφοράς ήταν «business» και το θέμα «management».

Οι πρώτες αναζητήσεις επέστρεψαν 2.350.000 αποτελέσματα στο Google Scholar και 12.279 στο HEALink. Λόγω του μη διαχειρίσιμου όγκου δεδομένων η αναζήτηση κατέστη πιο στοχευμένη στα πεδία «Τίτλος» και «Θέμα». Αφού αφαιρέθηκαν οι διπλές εμφανίσεις κατέληξαν 145 αποτελέσματα για «complexity leadership theory» και 17 για «complexity leader». Σε αυτά προστέθηκαν και όσα αντλήθηκαν από τις βιβλιογραφικές αναφορές των επιλεγμένων άρθρων, επιπλέον 36 άρθρα, κυρίως για την έννοια του ηγέτη. Η ανασκόπηση ξεκίνησε από την μελέτη των περιλήψεων και την επιλογή των πιο σχετικών με τα ερευνητικά ερωτήματα άρθρων, τα οποία και εξετάστηκαν σε βάθος.

1.3 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται ως εξής:

Στην αρχή παρατίθεται η περίληψη της εργασίας, στην ελληνική και στην αγγλική της εκδοχή, συνοδευόμενες από τις αντίστοιχες λέξεις κλειδιά. Ακολουθεί η Εισαγωγή, στην οποία παρουσιάζεται το σκεπτικό της ερευνητικής προσπάθειας, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και ο μεθοδολογικός σχεδιασμός.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι σημαντικότεροι ορισμοί για την ηγεσία και παρατίθενται, τα βασικά χαρακτηριστικά των πιο γνωστών παραδοσιακών θεωριών για την ηγεσία. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι θεωρίες των γενετικών - ατομικών χαρακτηριστικών, οι θεωρίες συμπεριφοράς, η συναλλακτική ηγεσία και η μετασχηματιστική ηγεσίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο η εστίαση είναι στον ηγέτη και στα χαρακτηριστικά που του έχουν αποδοθεί διαχρονικά, καθώς και στις ποικίλες διαστάσεις που έχει επωμιστεί η έννοια. Βεβαίως, κρίνεται σκόπιμη και η πιο λεπτομερής διάκριση μεταξύ του ηγέτη και του μάνατζερ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται τα σημαντικότερα και περισσότερο μελετημένα συλλ ηγεσίας. Έμφαση δίδεται στα συλλ ηγεσίας του Levin (ο αυταρχικός, ο δημοκρατικό και ο φιλελεύθερος ηγέτης). Δίνονται κάποια στοιχεία για το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό συλλ ηγεσίας. Θα μπορούσε να

θεωρηθεί παράληψη η απουσία σχολιασμού του διαχειριστικού πλέγματος των Blake-Mouton. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης που διαπνέουν την ηγεσία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναγράφονται οι απαρχές και τα βασικά στοιχεία της θεωρίας της πολυπλοκότητας, ώστε να γίνουν κατανοητά τα θεωρητικά θεμέλια πάνω στα οποία βασίζεται η θεωρία που αναπτύσσεται περισσότερο στην παρούσα εργασία.

Το έκτο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της ηγεσίας υπό το πρίσμα της θεωρίας της πολυπλοκότητας. Δίνονται οι πιο σημαντικοί ορισμοί, προσδιορίζονται οι λειτουργίες που αυτή θα πρέπει να επιτελεί. Τονίζονται οι διαφορές της από τα παραδοσιακά μοντέλα θεωριών για τη διοίκηση και οι αποστάσεις από τις γραφειοκρατικές δομές.

Στο έβδομο κεφάλαιο εστιάζεται το ενδιαφέρον στην μετατόπιση της έννοιας του ηγέτη από την «ηρωική μορφή» σε έναν ρόλο πιο διευκολυντικό και προσαρμοστικό, ο οποίος μπορεί να αναγνωρίζει τις δυναμικές των συστημάτων και τα αναδυόμενα πρότυπα.

Ακολουθεί η συζήτηση-ανασκόπηση των βασικών στοιχείων που προέκυψαν από αυτή την βιβλιογραφική έρευνα και διατυπώνονται και οι περιορισμοί της θεωρίας της ηγεσίας πολυπλοκότητας. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Ορισμοί της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι από τα φαινόμενα που έχουν μελετηθεί περισσότερο στον κόσμο, ωστόσο, παραμένουν, ακόμη ελάχιστα κατανοητά (Amanchukwu, Stanley, & Oloolube, 2015). Σύμφωνα με το Λεξικό του Ιδρύματος Τριανταφυλλίδη ηγεσία σημαίνει την άσκηση ανώτατης εξουσίας, την αρχηγία, την διοίκηση (Λ.Κ.Ν., 2009). Αναφορικά, όμως, με τον ορισμό της και τα βασικά στοιχεία της στην σχετική βιβλιογραφία, παρουσιάζει τόσες εννοιολογικές προσεγγίσεις όσες, σχεδόν, και οι συγγραφείς. Ήδη από το 1948 ο Stogdill είχε αναγνωρίσει ότι δεν είχε εντοπίσει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό τόσο της ηγεσίας όσο και των χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ο ηγέτης για να αναγνωριστεί ως τέτοιος. Ο Hughes και οι συνεργάτες του (1995) αποδίδουν τις διαφωνίες αναφορικά με την ύπαρξη ενός ορισμού στο γεγονός ότι η ηγεσία είναι από τη φύση της ένα πολύπλοκο φαινόμενο που αφορά στον ηγέτη, στους ακολούθους και στις περιστάσεις. Οι περιστάσεις απαιτούν ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ικανοτήτων το οποίο αν δεν μπορούν να το εκδηλώσουν οι ηγέτες την συγκεκριμένη στιγμή τότε κινδυνεύουν να αποτύχουν.

Κάποιοι από τους ορισμούς για την ηγεσία που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς είναι:

- i. Η δημιουργική και καθοδηγητική δύναμη της ηθικής (Munson, 1921).
- ii. Η διαδικασία κατά την οποία ένας παράγοντας παρακινεί κάποιον υφιστάμενο να ενεργήσει με έναν επιθυμητό τρόπο (Bennis, 1969).
- iii. Η παρουσία μίας συγκεκριμένης σχέσης επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων (Hollander & Julian, 1969).
- iv. Η διεύθυνση και ο συντονισμός της εργασίας μεταξύ των μελών μίας ομάδας (Fiedler, 1967).
- v. Μια διαπροσωπική σχέση στην οποία οι άλλοι συμμορφώνονται επειδή το θέλουν και όχι επειδή τους επιβάλλεται (Merton, 1969).
- vi. Ο μετασχηματισμός των ακολούθων, η δημιουργία οράματος για τους στόχους που τυχόν επιδιώκονται και η διαμόρφωση για τους ακολούθους των τρόπων με τους οποίους θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι (Bass, 1985. Tichy & Devanna, 1986).
- vii. Η διαδικασία κατά την οποία επηρεάζεται ένα οργανωμένο σύνολο ατόμων ώστε να πετύχει τους στόχους του (Roach & Behling, 1984).

- viii. Ενέργειες που επικεντρώνουν τους πόρους για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες (Cambell, 1991) (Hughes, Ginnet, & Curphy, 1995, pp. 41-42).
- ix. Η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής που στοχεύει στη μετακίνηση οργανώσεων ή ομάδων ανθρώπων προς ένα φανταστικό μέλλον που εξαρτάται από την ευθυγράμμιση των αξιών και την καθιέρωση αμοιβαίων σκοπών (Kane, 2018, p. 5).

Ο ορισμός του Burns δημιουργεί μία τομή στην θέαση της ηγεσίας καθώς αντιδιαστέλεται στις παλαιότερες εκδοχές ότι η ηγεσία είναι να υποχρεώνουν οι ηγέτες τους ακολούθους τους να κάνουν αυτά που δεν θα έκαναν σε άλλη περίπτωση ή ότι οι ηγέτες αναγκάζουν τους ακολούθους να κάνουν ό,τι θέλουν οι ηγέτες. Για τον Burns σημαίνει ηγεσία «*οι ηγέτες να καθοδηγούν τους ακολούθους ώστε να ενεργούν με για συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι να αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρα - τις επιθυμίες και τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες - και του ηγέτη και των οπαδών*» (Burns, 1998, p. 133).

Ο 21^{ος} αιώνας δεν έδωσε απάντηση στον τελικό ορισμό, όμως η αναδυόμενη έρευνα δίνει έμφαση στις διαδικασίες της ηγεσίας, όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο, αντί να αναπτύξει νέους τρόπους καθορισμού της ηγεσίας. Μεταξύ αυτών των αναδυόμενων προσεγγίσεων ηγεσίας είναι:

- i. Η αυθεντική ηγεσία (authentic leadership), στην οποία τονίζεται η αυθεντικότητα των ηγετών και η ηγεσία τους.
- ii. Η πνευματική ηγεσία (spiritual leadership), η οποία επικεντρώνεται στην ηγεσία που χρησιμοποιεί αξίες και το αίσθημα καλέσματος και ένταξης για να παρακινήσει τους οπαδούς
- iii. Η ηγεσία υπηρεσίας (servant leadership), η οποία θέτει τον ηγέτη στο ρόλο του υπηρέτη, ο οποίος χρησιμοποιεί αρχές φροντίδας για να επικεντρωθεί στις ανάγκες των οπαδών και για να τους βοηθήσει να γίνουν πιο αυτόνομοι, γνώστες και να φτάσουν και οι ίδιοι να υπηρετούν (τους σκοπούς). και
- iv. Η προσαρμοστική ηγεσία (adaptive leadership), στην οποία οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να προσαρμοστούν αντιμετωπίζοντας και επιλύοντας προβλήματα, προκλήσεις και αλλαγές (Northouse, 2016, pp. 4-5).

Στην ελληνική βιβλιογραφία συναντώνται οι ορισμοί: «*[ηγεσία είναι] η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί*» (Χυτήρης, 1996, σ. 243). Αλλού ότι αφορά «*στη διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης,*

τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς, 2002, σ. 310).

Η πληθώρα των ορισμών οδήγησε και σε διαφορετικές διαδρομές τους ερευνητές και σε διαφορετικά αποτελέσματα. Όμως, δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ως κάτι αρνητικό καθώς, παράλληλα, διευκολύνουν την διαδικασία κατανόηση των ποικίλων παραγόντων που νοηματοδοτούν την έννοια της ηγεσίας και τις διαφορετικές οπτικές με τις οποίες μπορεί αυτή να προσεγγιστεί.

2.2 Θεωρίες ηγεσίας

Οι περισσότερες θεωρίες θεωρούν την ηγεσία ως έννοια βασισμένη σε μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες τρεις προοπτικές: α) την ηγεσία ως διαδικασία ή σχέση, β) την ηγεσία ως συνδυασμό χαρακτηριστικών ή γνωρισμάτων της προσωπικότητας και γ) την ηγεσία ως σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών ή, όπως συνήθως αναφέρονται, ως ηγετικές ικανότητες. Σε όλες σχεδόν τις κυρίαρχες θεωρίες υπάρχουν οι έννοιες ότι, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, η ηγεσία είναι μια διαδικασία που συνεπάγεται επιρροή με μια ομάδα ανθρώπων για την επίτευξη στόχων. Σαφώς η ηγεσία είναι μια δυναμική και πολύπλοκη διαδικασία και ενδεχομένως σε πολλές μελέτες η διαδικασία αυτή τείνει να υπεραπλουστεύεται (Wolinski, 2010). Ακολουθεί ένας σύντομος κατάλογος με τις σημαντικότερες θεωρίες ηγεσίας και κατόπιν, μία συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων μορφών τους.

- i. Η θεωρία του Έρβα / του σπουδαίου Ανθρώπου (Great Man Theory)
- ii. Οι θεωρίες των γενετικών-ατομικών χαρακτηριστικών (Trait Theory)
- iii. Οι συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral Theories)
 - a. Η θεωρία των ρόλων (Role Theory)
 - b. Το διαχειριστικό πλέγμα (The Managerial Grid)
- iv. Η συμμετοχική ηγεσία (Participative Leadership)
 - a. Τα στυλ ηγεσίας του Lewin (Lewin's leadership styles)
 - b. Τα στυλ ηγεσίας του Likert (Likert's leadership styles)
- v. Οι θεωρίες της ηγεσίας καταστάσεων/περιστάσεων (Situational Leadership)
 - a. Η ηγεσία καταστάσεων των Hersey και Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership)

- b. Το κανονιστικό μοντέλο των Vroom και Yetton (Vroom and Yetton's Normative Model)
 - c. Η θεωρία ηγεσίας της πορείας-στόχου του House's (House's Path-Goal Theory of Leadership)
- vi. Οι ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency Theories)
 - a. Η θεωρία του Λιγότερο Προτιμώμενου Συνεργάτη του Fiedler (i. Fiedler's Least Preferred Co-worker (LPC) Theory)
 - b. Η θεωρία των γνωστικών πόρων (Cognitive Resource Theory)
 - c. Θεωρία στρατηγικών απαιτήσεων (Strategic Contingencies Theory)
- vii. Η συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership)
 - a. Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη - ακολούθου (Leader-Member Exchange (LMX) Theory)
- viii. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)
 - a. Η μετασχηματιστική θεωρία ηγεσίας του Bass (Bass' Transformational Leadership Theory)
 - b. Η μετασχηματιστική θεωρία ηγεσίας του Burn (Burns' Transformational Leadership Theory)
 - c. Η θεωρία της ηγεσίας συμμετοχικής καταγραφής των Kouzes και Posner (Kouzes and Posner's Leadership Participation Inventory) (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015).

2.3 Οι θεωρίες των γενετικών-ατομικών χαρακτηριστικών

Κατά την δεκαετία του 1940 ο Stogdill κάνοντας την ανασκόπηση, της μέχρι τότε βιβλιογραφίας, προσπάθησε να καταδείξει το τι σημαίνει ηγεσία και ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η μελέτη κατέληξε σε πέντε βασικούς άξονες χαρακτηριστικών που φανερώνουν οι ηγέτες:

- i. Ικανότητα (ευφυΐα, ετοιμότητα, ευγλωττία, πρωτοτυπία, κρίση)
- ii. Επιτεύγματα (υποτροφίες, γνώσεις, αθλητικά επιτεύγματα)
- iii. Υπευθυνότητα (αξιοπιστία, πρωτοβουλία, επιμονή, τόλμη, αυτοπεποίθηση, επιθυμία για διακρίσεις)
- iv. Συμμετοχικότητα (δραστηριότητα, κοινωνικότητα, συνεργατικότητα, προσαρμοστικότητα, χιούμορ)
- v. Κύρος (κοινωνικο-οικονομική θέση, δημοφιλία) (Stogdill , 1948, p. 64)

Υπογραμμίζει, ωστόσο, ότι η ηγεσία δεν είναι ένα θέμα παθητικής θέσης ή απλής κατοχής/εκδήλωσης κάποιων από τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Είναι

περισσότερο ένα ζήτημα συνεχούς συνεργασίας μεταξύ των μελών μίας συγκεκριμένης ομάδας ατόμων, στην οποία ο ηγέτης ενέχει το κύρος του λόγω της ενεργούς συμμετοχής και της επίδειξης των ικανοτήτων του να διεκπεραιώνει τα θέματα συνεργασίας έως την επίτευξη των στόχων. Σημαντικές πτυχές αυτής της ικανότητας να οργανώνει και να πραγματώνει τις συνεργατικές προσπάθειες φαίνεται να είναι η ευφυΐα, η ανταπόκριση στις ανάγκες και η κινητοποίηση των άλλων. Κατά την τέλεση των διαδικασιών για την υλοποίηση των στόχων παρέχει επιπλέον κινητοποίηση με στοιχεία όπως η υπευθυνότητα, η πρωτοτυπία, η επιμονή και η αυτοπεποίθηση. Η ίδια η έρευνα παρέχει πολύ λίγα στοιχεία για την ουσιαστική φύση αυτών των προσόντων αν και αναγνωρίζει την σημαντικότητα της βασικής ευφυΐας αλλά και του κοινωνικού παράγοντα (Stogdill , 1948).

2.4 Οι θεωρίες της συμπεριφοράς

Όταν οι ερευνητές απέτυχαν να καθορίσουν κάποιο σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία θα καθιστούσαν τους ηγέτες εύκολα προσδιορίσιμους, έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στις συμπεριφορές των ηγετών. Τρεις μεγάλες σχολές δημιουργήθηκαν για την μελέτη και τον προσδιορισμό των καταλληλότερων και αποτελεσματικότερων συμπεριφορών που εμφάνιζαν οι ηγέτες. Η μία στο Ohio State University, άλλη στο University of Michigan, και η τρίτη στο Harvard, και στις τρεις περιπτώσεις οι ερευνητές μέσω της παρατήρησης αλλά και με εργαστηριακές μετρήσεις προσπάθησαν να προσδιορίσουν τις ηγετικές συμπεριφορές.

Η κυριότερη συνεισφορά των συμπεριφορικών προσεγγίσεων για την ηγεσία είναι ο καθορισμός δύο ευρύτερων πεδίων ηγετικών συμπεριφορών: τους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο έργο (task-oriented) και στους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στα άτομα (person-oriented) (House & Aditya, 1997). Ο προσανατολισμός στο έργο δίνει έμφαση στην επιτέλεση των καθηκόντων των υφισταμένων, στις οργανωσιακές πτυχές της εργασίας χωρίς να αποδίδουν ιδιαίτερη μέριμνα στους ανθρώπους που επιτελούν αυτά τα έργα. Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους δίνει τη μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και στις ανάγκες του, και επιδιώκεται ο συναισθηματικός δεσμός με την επιχείρηση (Φωτόπουλος, χ.χ.). Οι έρευνες που διεξήχθησαν στο πλαίσιο του συμπεριφορισμού παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες με εκείνες των ατομικών χαρακτηριστικών.

Το Πανεπιστήμιο του Ohio δημιούργησε το Leader Behavior Description Questionnaire, το οποίο δόθηκε σε εκατοντάδες ανθρώπων στην εκπαίδευση, στο

στρατό και στις επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα έδειξαν συγκεκριμένες κατηγορίες στις τυπικές συμπεριφορές των ηγετών. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων συγκεντρώθηκαν γύρω από δύο γενικούς τύπους της ηγετικής συμπεριφοράς:

1. Την αρχική δομή (initiating structure), η οποία αφορά ουσιαστικά συμπεριφορές σχετικές με την εργασία συμπεριλαμβανομένων πράξεων όπως η οργάνωση των εργασιών, η δομή του πλαισίου εργασίας, ο ορισμός των αρμοδιοτήτων των ρόλων και ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων και
2. Το ενδιαφέρον (consideration), αυτό περιλαμβάνει συμπεριφορές σχέσεων για την οικοδόμηση συντροφικότητας, σεβασμού, εμπιστοσύνης και συμπαράστασης μεταξύ ηγετών και ακολούθων (Northouse, 2016).

Ο κύριος σκοπός της συμπεριφορικής προσέγγισης είναι να εξηγηθεί πώς οι ηγέτες συνδυάζουν αυτές τις δύο συμπεριφορές για να επηρεάσουν τους ακολούθους στις προσπάθειές τους να επιτύχουν ένα στόχο.

2.5 Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)

Το δίπολο της συναλλακτικής ηγεσίας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας που διατύπωσαν ο Bass και οι συνεργάτες του στις μελέτες τους από το 1985 και μετά συγκεντρώνουν ένα μεγάλο όγκο των μελετών και των βιβλιογραφικών αναφορών σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας, καθώς στηρίζονται σε αυστηρά εμπειρικά δεδομένα (Trottier, Van Wart, & Wang, 2008). Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στις ανταλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων τους. Οι πολιτικοί που κερδίζουν ψήφοι υποσχόμενοι ότι «δεν θα υπάρχουν νέοι φόροι» αποδεικνύουν τη συναλλακτική εξουσία. Ομοίως, οι διαχειριστές που προσφέρουν προαγωγές σε υπαλλήλους που ξεπερνούν τους αρχικούς στόχους τους παρουσιάζουν συναλλακτική ηγεσία. Στην τάξη, οι εκπαιδευτικοί πραγματοποιούν συναλλαγές όταν δίνουν στους μαθητές ένα βαθμό για την ολοκλήρωση της εργασίας. Η διάσταση της ανταλλαγής στην συναλλακτική ηγεσία είναι πολύ κοινή και μπορεί να είναι παρατηρείται σε πολλά επίπεδα σε όλους τους τύπους οργανισμών (Northouse, 2016).

Αυτές οι ανταλλαγές επιτρέπουν στους ηγέτες να επιτύχουν τους στόχους απόδοσης, να ολοκληρώσουν τα απαιτούμενα καθήκοντα, να διατηρήσουν την τρέχουσα οργανωτική κατάσταση, να παρακινήσουν τους ακολούθους τους μέσω της συμβατικής συμφωνίας, να τους κατευθύνουν προς την επίτευξη καθορισμένων στόχων, να δώσουν έμφαση στις εξωτερικές ανταμοιβές, να αποφύγουν τους

περιττούς κινδύνους και να επικεντρωθούν στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Με τη σειρά της, η συναλλακτική ηγεσία επιτρέπει στους οπαδούς να επιδιώξουν το δικό τους συμφέρον, να ελαχιστοποιήσουν το άγχος στο χώρο εργασίας και να επικεντρωθούν σε σαφείς οργανωτικούς στόχους, όπως η αυξημένη ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, το μειωμένο κόστος και η αυξημένη παραγωγή (McCleskey, 2014).

Οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν την συναλλακτική ηγεσία είναι:

1. Η ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingent reward). Πρόκειται για μια διαδικασία συναλλαγής μεταξύ ηγετών και ακολούθων, στην οποία οι προσπάθειες των δευτέρων ανταλλάσσονται με συγκεκριμένες ανταμοιβές. Με αυτό το είδος ηγεσίας, ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει συμφωνία με τους ακολούθους για το τι πρέπει να γίνει και ποιες θα είναι οι απολαβές για τους ανθρώπους που το επιτυγχάνουν. Ένα παράδειγμα αυτού του είδους συναλλαγής είναι ένας γονέας που διαπραγματεύεται με ένα παιδί για το πόση τηλεόραση μπορεί να παρακολουθήσει το παιδί μετά την άσκηση του πιάνου. Ένα άλλο παράδειγμα συμβαίνει συχνά στο ακαδημαϊκό περιβάλλον: ένας κοσμήτορας διαπραγματεύεται με έναν καθηγητή κολεγίου για τον αριθμό και την ποιότητα των εκδόσεων που πρέπει να έχει γράψει για να κερδίσει την προαγωγή και την προβολή του.
2. Η κατ' εξαίρεση διαχείριση (management by exception). Είναι η ηγεσία που περιλαμβάνει διορθωτικές κριτικές, αρνητικές αναδράσεις και αρνητικές ενισχύσεις. Η κατ' εξαίρεση διαχείριση έχει δύο μορφές: την ενεργή και την παθητική. Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί την ενεργό μορφή κατ' εξαίρεση διαχείριση παρακολουθεί προσεκτικά τους οπαδούς για τυχόν λάθη ή παραβιάσεις κανόνων και στη συνέχεια λαμβάνει διορθωτικά μέτρα. Ένα παράδειγμα ενεργητικής κατ' εξαίρεση διαχείρισης μπορεί να παρουσιαστεί στην ηγεσία ενός επόπτη πωλήσεων ο οποίος παρακολουθεί καθημερινά τον τρόπο προσέγγισης των πελατών από τους υπαλλήλους. Διορθώνει αμέσως τους πωλητές που καθυστερούν στο να προσεγγίσουν τους πελάτες με τον προβλεπόμενο τρόπο. Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί το παθητικό σχήμα παρεμβαίνει μόνο αφού δεν έχουν τηρηθεί τα πρότυπα ή έχουν προκύψει προβλήματα. Ένα παράδειγμα παθητικής κατ' εξαίρεση διαχείρισης παρουσιάζεται στην ηγεσία ενός επόπτη που δίνει σε έναν υπάλληλο μια κακή αξιολόγηση απόδοσης χωρίς ποτέ να έχει μιλήσει με τον υπάλληλο για την προηγούμενη ελλιπή απόδοσή του. Στην ουσία, τόσο οι ενεργητικοί όσο και οι παθητικοί τύποι διαχείρισης χρησιμοποιούν περισσότερο τα αρνητικά μοτίβα

ενίσχυσης από τα θετικά μοτίβα ενθάρρυνσης της ενδεχόμενης ανταμοιβής (Northouse, 2016, pp. 171-172) .

2.6 Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)

Οι Bass και Riggio (1998) μελέτησαν την απαρχή της αλλαγής του παραδείγματος για τις θεωρίες ηγεσίας, συγκεκριμένα από την συναλλακτική ηγεσία (transactional), η οποία καθόριζε την υλική αμοιβή ή στέρηση ως μέσω κινητοποίησης των υφισταμένων στην μετασχηματιστική, η οποία αφορά σε σημαντικότερα στοιχεία. Πέραν της συναλλακτικής ηγεσίας οι κεντρικές θέσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν και στοιχεία της θεωρίας των χαρακτηριστικών. Οι ερευνητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν έχουν εγκαταλείψει το παλιό ερώτημα «ποια είναι τα γνωρίσματα που κάνουν κάποιον έναν καλό ηγέτη;» (Meuser, et al., 2016)

Οι ηγέτες που ακολουθούν τις επιταγές της μετασχηματιστικής ηγεσίας κινητοποιούν και εμπνέουν τους υφισταμένους τόσο στο να καταφέρουν σημαντικά αποτελέσματα όσο και, κατά τη διαδικασία, να εξελιχθούν και οι ίδιοι ως προς τις ηγετικές τους ικανότητες. Αυτό θα το πετύχει με την ενδυνάμωση των ακολούθων και με την διαφοροποίηση των στόχων αναλόγως με τις προσωπικές ικανότητες και ανάγκες των ακολούθων.

Τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσία παρουσιάζονται στους ακόλουθους τομείς:

1. Στην ιδανική επιρροή (idealized influence). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπους που αποτελούν για τους ακολούθους τους παράδειγμα. Οι υφιστάμενοι τους, τους θαυμάζουν, τους σέβονται και τους εμπιστεύονται, ακόμη, τους προσδίδουν εξαιρετικές ικανότητες, επιμονή και αποφασιστικότητα. Αναγνωρίζονται, έτσι, δύο πτυχές στην ιδανική επιρροή: οι συμπεριφορές του ηγέτη και τα στοιχεία που του αποδίδονται από τους ακολούθους και άλλους εμπλεκόμενους.
2. Στην κινητοποίηση μέσω της έμπνευσης (inspirational motivation). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπους που ενεργοποιούν και εμπνέουν όσους είναι τριγύρω τους με το να προσδίδουν νόημα και κίνητρο στις εργασίες των υφισταμένων τους. Ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα, εμφανίζουν στοιχεία ενθουσιασμού και αισιοδοξίας. Οι ηγέτες εμπλέκουν τους ακολούθους τους στο να οραματιστούν ένα ελκυστικό μέλλον, δημιουργούν σαφείς επικοινωνιακές προσδοκίες στις οποίες οι υφιστάμενοι επιθυμούν να

ανταποκριθούν και επίσης επιδεικνύουν προσήλωση στους στόχους και στο κοινό όραμα. Η έμπνευση που παράσχουν στους ακολούθους αποτελεί κοινό στοιχείο της μετασχηματιστικής με την χαρισματική ηγεσία.

3. Η διανοητική ενεργοποίηση (intellectual stimulation). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενεργοποιούν τους ακολούθους τους με το να τους παροτρύνουν να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί, ελέγχουν τις υποθέσεις, αναπλαισιώνουν τα προβλήματα και προσεγγίζουν τις παλαιές καταστάσεις με νέους τρόπους. Ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και δεν υπάρχει δημοσίως κριτική των προσωπικών σφαλμάτων των μελών της ομάδας. Νέες ιδέες και δημιουργικές επιλύσεις των προβλημάτων αντλούνται από τους ακολούθους οι οποίοι συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία της αντιμετώπισης των προβλημάτων του οργανισμού και της εξεύρεσης λύσεων. Οι ακόλουθοι παρακινούνται στο να δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις και οι ιδέες τους δεν κριτικάρονται επειδή έρχονται σε αντίθεση με τις ιδέες της ηγεσίας.
4. Η εξατομικευμένη μέριμνα (individualized consideration). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν ιδιαίτερη μέριμνα για τις προσωπικές ανάγκες του κάθε ακολούθου τους για την επίτευξη των στόχων του και την ανάπτυξη του. Λειτουργεί, δηλαδή, ως μέντορας ή προγυμναστής, συνεπώς οι ακόλουθοι και οι συνεργάτες αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα δυναμικού. Αυτού του είδους η προσωπική μέριμνα καθίσταται δυνατή όταν δημιουργούνται νέες ευκαιρίες για μάθηση μαζί με την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού κλίματος. Αναγνωρίζονται οι ατομικές διαφορές αναφορικά με τις ανάγκες και τις επιθυμίες και η εν γένει συμπεριφορά του ηγέτη αποδεικνύει ότι κατανοεί αυτές τις διαφορές (Bass & Riggio, 1998, pp. 78-79).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Τον 6^ο αιώνα π.Χ. στην αρχαία Κίνα ο Λάο Τσε παρομοίαζε τον συνετό ηγέτη με το νερό. Το νερό καθαρίζει και ανανεώνει όλα τα πλάσματα χωρίς να κάνει διακρίσεις και χωρίς να κριτικάρει, το νερό ελεύθερα κι ατρόμητα πηγαίνει κάτω από την επιφάνεια των πραγμάτων, το νερό ρέει και ανταποκρίνεται, το νερό ακολουθεί τη διαδρομή ελεύθερα. Ο ηγέτης εργάζεται σε κάθε κατάσταση χωρίς να παραπονιέται, με κάθε πρόσωπο ή θέμα που χρειάζεται να αντιμετωπίσει, ο ηγέτης ενεργεί έτσι ώστε όλοι θα ωφεληθούν και υπηρετεί σωστά ανεξαρτήτως του ποσού της αμοιβής, ο ηγέτης μιλά απλά και ειλικρινά και παρεμβαίνει ώστε να διαχέει το φως και να δημιουργήσει την αρμονία. Με το να παρατηρεί τις κινήσει του νερού ο ηγέτης έμαθε ότι για την δράση, ο σωστός χρόνος είναι το παν. Όπως το νερό έτσι και ο ηγέτης ενδίδει, επειδή ο ηγέτης δεν πιέζει η ομάδα δεν μνησικακεί και δεν αντιστέκεται (Wren, 2013, p. 69).

Ενώ τα μέσα τους ποικίλλουν, διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας εξηγούν πώς οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους για να επιτύχουν κάτι επιθυμητό από τον ηγέτη (Hazy & Backström, 2014). Τα διαφορετικά μέσα περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την κυρίαρχη προσωπικότητα και το αυξημένο κύρος με τους οπαδούς συμπεριφορές προσανατολισμένες στο προσανατολισμό και τις σχέσεις με τους οπαδούς και την εμπνευσμένη συμπεριφορά του ηγέτη, ενισχύοντας τη συναισθηματική εμπλοκή και δέσμευση των οπαδών (Bass & Avolio, 1994)

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η έννοια του ηγέτη έχει προσλάβει διαφορετικές διαστάσεις καθώς ακόμη και η ονοματολογία παρουσιάζει ποικιλότητα: Manager, Chief Executive Officer (CEO), κυρίως στην Αμερική, Managing Director, κυρίως στην Αγγλία, η μετάφραση του οποίου στα νέα ελληνικά θα μπορούσε να είναι Διευθύνων Σύμβουλος, όταν γίνεται αναφορά στην ηγεσία των ΜΚΟ χρησιμοποιείται, συνήθως ο όρος Executive Director, ενώ επιλέγεται ο όρος Διοικητής για τον Administrator (Κάτου, 2017).

3.1 Διαστάσεις της έννοιας του ηγέτη

Μερικοί άνθρωποι είναι ηγέτες λόγω της επίσημης θέσης τους σε έναν οργανισμό, ενώ άλλοι είναι ηγέτες λόγω του τρόπου με τον οποίο τα άλλα μέλη της ομάδας τους ανταποκρίνονται σε αυτούς. Αυτές οι δύο συνηθισμένες μορφές

ηγεσίας ονομάζονται: ανατιθέμενη ηγεσία (assigned leadership) και αναδυόμενη ηγεσία (emergent leadership). Η ηγεσία που βασίζεται στην κατοχή θέσης σε έναν οργανισμό έχει ανατιθέμενη ηγεσία, οι αρχηγοί των ομάδων, οι επικεφαλής των τμημάτων, οι διευθυντές και οι διαχειριστές είναι όλα τα παραδείγματα της ανατιθέμενης ηγεσίας. Ωστόσο, το άτομο που του έχει ανατεθεί η ηγετική θέση δεν είναι πάντα ο πραγματικός ηγέτης σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Όταν οι άλλοι αντιλαμβάνονται ένα άτομο ως το πιο ισχυρό μέλος μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, ανεξαρτήτως από τον τίτλο του ατόμου, το άτομο εμφανίζεται ως αναδυόμενος ηγέτης. Το άτομο αποκτά την αναδυόμενη ηγεσία μέσω των άλλων ατόμων στην οργάνωση που υποστηρίζουν και αποδέχονται την συμπεριφορά του ατόμου. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν καθορίζεται από τη θέση αλλά, μάλλον, εμφανίζεται σε μια χρονική περίοδο μέσω της επικοινωνίας (Northouse, 2016, p. 8).

Οι λειτουργίες του ηγέτη, σε μία επιχείρηση μπορούν να χαρακτηριστούν ως πολυδιάστατες καθώς αγγίζουν κάθε κύρια πλευρά της λειτουργίας της. Πολλές φορές καθίσταται επιτακτική η ανάγκη ένας ηγέτης να πέτυχει τους οργανωσιακούς στόχους, εστιάζοντας τόσο στις ορθολογικές όσο και στις συναισθηματικές πτυχές όταν ασχολείται με συγκρουσιακά ζητήματα, καθώς επιλύει τις διαφορές ή τις αντιπαραθέσεις που συμβαίνουν σε οποιοδήποτε επίπεδο στην οργανωσιακή ιεραρχία (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq, & Niazi, 2014). Αναλυτικότερα, ένας ηγέτης ασχολείται με τον σχεδιασμό των δράσεων της επιχείρησης, ώστε πέραν της πραγμάτωσης της στοχοθεσίας να υιοθετηθούν και τα καταλληλότερα μέτρα για αυτήν. Εμπλέκεται στην οργάνωση των εργασιών, όπως και στην διαδικασία της ορθής ανάθεσης τους στα ικανότερα άτομα. Αυτό, ωστόσο, δεν είναι αρκετό, καθώς θα πρέπει να παρέχει διαρκή καθοδήγηση και υποστήριξη στα άτομα που θα κληθούν να διεκπεραιώσουν τις αναγκαίες δράσεις και εργασίες. Βεβαίως, έχει και την αξιολογική και απολογιστική ευθύνη, αν δηλαδή οι εργαζόμενοι ολοκλήρωσαν τα καθήκοντά τους με τρόπους ώστε να ανταποκρίνονται στο επίπεδο των απαιτήσεων της εταιρείας (Κάτου, 2017).

Σε έρευνα τους η Crossan και οι συνεργάτες της (2017) προσπάθησαν να καθορίσουν τις πτυχές του χαρακτήρα του ηγέτη οι οποίες είναι σημαντικές για την αποτελεσματικότερη ηγεσία. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι ορισμένες διαστάσεις του χαρακτήρα όπως η ακεραιότητα, η λογοδοσία και η παρακίνηση θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικές ενώ κάποιες άλλες όπως η ταπεινοφροσύνη, η ανθρωπιά και η δικαιοσύνη είναι επιθυμητές αλλά σε μικρότερο βαθμό. Εν μέρει, αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή πολλοί οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν τη γλώσσα της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και της ενεργοποίησης στις αξιακές τους δηλώσεις

και στην ενδοεταιρική επικοινωνία τους και δίνουν λιγότερη έμφαση στα άλλα στοιχεία, παρότι έχει αναγνωριστεί η σημαντικότητά τους. Επίσης, τα άτομα ανταποκρίνονται πιο θετικά σε στοιχεία με τα οποία είναι εξοικειωμένα (π.χ. σε πολλά από τα στοιχεία που εντάσσονται στη διαχείριση απόδοσης, στην ανταμοιβή και σε άλλα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων). Επιπλέον, φαίνεται ότι υπάρχουν κάποιες συμπεριφορικές εκφράσεις ηγετικού χαρακτήρα που είναι πιο ορατές, όπως η ενεργοποίηση και το θάρρος, που οδηγούν στην πεποίθηση ότι απαιτούνται σε όλες ή στις περισσότερες φορές (Crossan, et al., 2017).

3.2 Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ

Παρότι στην κοινή γνώμη και σε ένα κομμάτι της βιβλιογραφίας οι όροι ηγέτης (leader) και διαχειριστής (manager) θεωρούνται αντίθετοι ή και αμοιβαίως αποκλειόμενοι, υπάρχουν επιχειρήματα που να υποστηρίζουν τις όποιες διαφορές, τις ομοιότητες αλλά και την συνύπαρξή τους (Κάτου, 2017). Κατά τον Kotter (2011:25) η ηγεσία δεν περιέχει τίποτα το «μυστηριώδες», το «χαρισματικό» ή «άλλα εξωτικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας» του ατόμου. Δεν είναι κάτι το οποίο παρέχεται σε ελάχιστους αλλά ούτε και κατ' ανάγκη η ηγεσία είναι καλύτερη από το management. Η ηγεσία και το management είναι δύο διακριτά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης, καθένα από αυτά έχει τη δική του λειτουργία και τα χαρακτηριστικά. Τα δύο αυτά συστήματα απαραίτητα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του περίπλοκου και δυναμικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Πιο συγκεκριμένα ο Northouse (2016) υποστηρίζει ότι εάν ένας οργανισμός έχει ισχυρή διαχείριση χωρίς ηγεσία, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ασφυκτικό και γραφειοκρατικό. Αντιστρόφως, εάν ένας οργανισμός έχει ισχυρή ηγεσία χωρίς διαχείριση, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ανούσιο ή να στοχεύει στην αλλαγή για χάρη της αλλαγής. Για να είναι αποτελεσματικές, οι οργανώσεις πρέπει να ενέχουν και τα δύο, όπως υποστηρίζει και ο Kotter, δηλαδή και αποτελεσματική διαχείριση και ικανή ηγεσία. Τα σημεία αιχμής και των δύο παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Λειτουργίες της Διοίκησης και της Ηγεσίας (Adapted from A Force for Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3-8), by J. p. Kotter, 1990, New York: Free press) (Northouse, 2016, p. 14)

Λειτουργίες της Διοίκησης και της Ηγεσίας	
To management παράγει τάξη	Η ηγεσία παράγει αλλαγή

και συνέπεια	και κίνηση
Σχεδιασμός και Προϋπολογισμός i. Καθιέρωση ημερήσιων διατάξεων ii. Ορισμός χρονοδιαγραμμάτων iii. Εκχώρηση πόρων	Καθορισμός κατεύθυνσης i. Δημιουργεί όραμα ii. Αποσαφήνιση μεγάλης εικόνας iii. Θέσπιση στρατηγικών
Οργάνωση και στελέχωση i. Παρέχει δομή ii. Κάνει τοποθετήσεις σε θέσεις εργασίας iii. Θέσπιση κανόνων και διαδικασιών	Ευθυγράμμιση ατόμων i. Επικοινωνία με στόχους ii. Αναζήτηση δέσμευσης iii. Δημιουργία ομάδων και συνασπισμών
Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων i. Ανάπτυξη κινήτρων ii. Παράγει δημιουργικές λύσεις iii. Λαμβάνει διορθωτικά μέτρα	Κίνητρα και έμπνευση i. Έμπνευση και ενεργοποίηση ii. Ενδυνάμωση οπαδών iii. Ικανοποίηση των ανεκπλήρωτων αναγκών

3.2.1 Ο χαρισματικός ηγέτης

Ένα κομμάτι των θεωριών των προσωπικών χαρακτηριστικών (trait theories) αναφέρεται στον χαρισματικό ηγέτη. Μάλιστα, αυτό το είδος ηγέτη δοκίμασε μία εκ νέου άνθηση μετά το 2008 όπου εκλέχθηκε στις ΗΠΑ ο πρώτος Αφρο-Αμερικανός πρόεδρος Barack Obama ο οποίος θεωρήθηκε από πολλούς ως αντιπροσωπευτικό δείγμα χαρισματικού ηγέτη. Μελέτες έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τι διακρίνει τους χαρισματικούς ηγέτες από τους άλλους. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν σταθερά χαρακτηριστικά αυτορρύθμισης, εμπλοκή στη διαχείριση των εντυπώσεων, κίνητρα για την επίτευξη κοινωνικής εξουσίας και κίνητρα για να επιτευχθεί η αυτοπραγμάτωση τους (Northouse, 2016).

Πιο συστηματική μελέτη των χαρακτηριστικών που διακρίνουν έναν χαρισματικό από έναν μη χαρισματικό ηγέτη έχουν κάνει στις μελέτες τους οι Conger & Kanungo, και μάλιστα θεωρούν ότι το ζήτημα της χαρισματικής ηγεσίας είναι κάτι που επιδέχεται ακόμη μεγαλύτερης μελέτης και προσοχής, υπό το πρίσμα

των νέων θεωριών. Η κωδικοποίηση των διαφορών που έχουν εντοπίσει παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Συμπεριφορικά χαρακτηριστικά χαρισματικού και μη χαρισματικού ηγέτη. Πηγή: (Conger & Kanungo, 1987, σ. 641)

Χαρακτηριστικό	Μη χαρισματικός Ηγέτης	Χαρισματικός Ηγέτης
Σχέση με το status quo	Ουσιαστικά αποδέχεται το status quo και προσπαθεί να το διατηρήσει	Ουσιαστικά αντιτίθεται στο status quo και προσπαθεί να το αλλάξει
Μελλοντικοί στόχοι	Στοχοθεσία η οποία δεν διαφέρει από το status quo	εξιδανικευμένο όραμα το οποίο διαφέρει εντελώς από το status quo
Αρέσκεια	Η κοινή προοπτική τον καθιστούν αρεστό	Η κοινή προοπτική και το εξιδανικευμένο όραμα τον καθιστούν αρεστό και έντιμο ήρωα που αξίζει να ταυτιστούν μαζί του και να τον μιμηθούν
Εμπιστοσύνη	Ανιδιοτελής άμυνα στις προσπάθειες πειθούς	Ανιδιοτελής άμυνα με μεγάλο προσωπικό ρίσκο και κόστος
Εξειδίκευση	Ειδικός στο να μετέρχεται τα διαθέσιμα μέσα για να πετύχει τους στόχους εντός του πλαισίου της υπάρχουσας κατάστασης	Ειδικός στο να μετέρχεται μη συμβατικά μέσα για να υπερβεί την υπάρχουσα κατάσταση
Συμπεριφορά	Συμβατική, προσαρμοσμένη στους ισχύοντες κανόνες	Μη συμβατική η εναντίον των κανόνων
Ευαισθησία στις συνθήκες του περιβάλλοντος	Χαμηλή ανάγκη για ευαισθησία στο περιβάλλον για να	Υψηλή ανάγκη για ευαισθησία στο περιβάλλον για να

	διατηρηθεί το status quo	αλλάξει το status quo
Διάρθρωση	Ασθενής διάρθρωση των στόχων και κινήτρων να ηγείται	Ισχυρή διάρθρωση του μελλοντικού οράματος και κίνητρο για να ηγείται
Η Βάση της ισχύος	Ισχύς λόγω θέσης και προσωπικού κύρους (βασισμένη στις ανταμοιβές, στην εξειδίκευση και η συμπάθεια για όσους του μοιάζουν	Ισχύς λόγω προσωπικού κύρους (βασισμένη στην εξειδίκευση, στον σεβασμό και στην συμπάθεια για έναν μοναδικό ήρωα
Σχέση ηγέτη-ακολούθου	Ισότιμη, αναζητά την συναίνεση ή καθοδηγητική Παραπονιέται ή διατάζει τα άτομα για να ενστερνιστούν τις απόψεις του	Ελιτίστικη, επιχειρηματική και παραδειγματική Αλλάζει τα άτομα ώστε να μοιραστούν τις προσπάθειες για ριζικές αλλαγές

3.3 Η σημαντικότητα του ηγέτη για τον οργανισμό

Ο ηγέτης δίνει τον τόνο της συναισθηματικής νοημοσύνης της ομάδας του. Έχει αποδειχθεί ότι ακόμη και οι ομάδες που αποτελούνται από ευφυή άτομα παίρνουν, λαθεμένες αποφάσεις όταν δεν υπάρχει επαρκής «αρμονία» εντός του συνόλου. Ο σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι να δημιουργεί μία θετική συναισθηματική πραγματικότητα για τους υφισταμένους του, να τους κάνει να αισθάνονται μέλη μίας δημιουργικής, συνεργατικής ομάδας. Αν έχει συνεργατικές δεξιότητες θα μπορεί να διατηρήσει το επίπεδο συνύπαρξης υψηλά και έτσι να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις της ομάδα αξίζει να υλοποιηθούν. Αυτό προϋποθέτει τη γνώση του πώς να ισορροπεί την εστίαση στα σημεία ενδιαφέροντος ή συμφερόντων του οργανισμού αλλά και των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Δημιουργούν, με φυσικό τρόπο, ένα κλίμα οικεία συνεργατικό το οποίο

οδηγεί σε μία αισιόδοξη θεώρηση του μέλλοντος (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Οι κορυφαίοι ηγέτες σε έναν οργανισμό αντανakλούν τις αξίες και τις αρχές του ίδιου του οργανισμού. Ο Giberson και οι συνεργάτες του (2005) με τις έρευνες τους κατέδειξαν ότι διαπιστώσαν ότι η οργανωτική προσωπικότητα και οι αξίες της οργάνωσης ήταν σύμφωνες με την προσωπικότητα και τις αξίες του κορυφαίου ηγέτη του οργανισμού. Αυτά τα ευρήματα παρέχουν κάποια στοιχεία ότι οι κορυφαίοι ηγέτες των οργανώσεων τείνουν να περιβάλλουν τους εαυτούς τους με άτομα που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά. Επίσης, οι οργανωτικοί στόχοι αντανakλούν τις αξίες του ηγέτη, σε βαθμό που να επηρεάζουν την στοχοθεσία περισσότερο από ότι η προσωπικότητα του (Giberson, Resick, & Dickson, 2005). Ένα ενοποιητικό παράδειγμα για τις ηγετικές αντιλήψεις είναι ο δυναμικός ηγέτης που δίνει έμφαση στις συμβολικές, παρακινητικές και εμπνευστικές ενέργειες των ηγετών προς τα μέλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

4.1 Τα στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας αντιπροσωπεύει το μοντέλο συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη στην προσπάθειά του να επηρεάσει τους άλλους (Tauccean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016). Περιλαμβάνει κανονιστικές συμπεριφορές και υποστηρικτικές συμπεριφορές:

- i. Οι κανονιστικές συμπεριφορές βοηθούν τα μέλη της ομάδας να επιτύχουν τους στόχους δίνοντας οδηγίες, καθορίζοντας στόχους και μεθόδους αξιολόγησης, καθορίζοντας χρονοδιαγράμματα, ρόλους και υποδεικνύοντας πώς πρέπει να επιτευχθούν αυτοί. Οι κανονιστικές συμπεριφορές διευκρινίζουν, συχνά με μια μονόδρομη επικοινωνία, τι πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει και ποιος είναι υπεύθυνος για να το κάνει.
- ii. Οι υποστηρικτικές συμπεριφορές βοηθούν τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται άνετα για τον εαυτό τους, τους συναδέλφους τους και την κατάσταση. Οι υποστηρικτικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν αμφίδρομη επικοινωνία και απαντήσεις που δείχνουν κοινωνική και συναισθηματική υποστήριξη σε άλλους. Παραδείγματα υποστηρικτικών συμπεριφορών περιλαμβάνουν ζητήματα

εισροών, επίλυσης προβλημάτων, επαίνων, ανταλλαγής πληροφοριών για τον εαυτό τους και ακρόασης. Οι υποστηρικτικές συμπεριφορές σχετίζονται κυρίως με την εργασία (Northouse, 2016, p. 94).

Ο ηγέτης, είτε καθοδηγεί έναν ή περισσότερους οπαδούς, ερασιτέχνες ή επαγγελματίες, παιδιά, έφηβους ή ενήλικες, θα διαπιστώσει ότι δεν υπάρχουν δύο καταστάσεις οι ίδιες. Ως εκ τούτου, το στυλ ηγεσίας πρέπει επίσης να αλλάξει ώστε να ταιριάζει στις ανάγκες της κατάστασης. Υπάρχουν τρία στοιχεία που συνυπολογίζονται όταν εξετάζεται ένα στυλ ηγεσίας:

Ο ηγέτης, ο οποίος φέρει τις δικές του εμπειρίες, δεξιότητες και ανάγκες που είναι μοναδικές για το συγκεκριμένο άτομο. Ως εκ τούτου, οι προσωπικές μορφές ηγεσίας μπορούν να αλλάξουν καθώς οι εμπειρίες του ηγέτη αλλάζουν, καθώς αποκτούν δεξιότητες ή όταν αλλάζουν οι προσωπικές ανάγκες του.

Οι υφιστάμενοι θα συμβάλλουν, με τη σειρά τους, στο στυλ ηγεσίας. Οι ηλικίες, οι ικανότητες, τα επίπεδα δεξιοτήτων και η γνώση των υφισταμένων θα απαιτήσουν μια αλλαγή στο στυλ ηγεσίας κάποιου και

Η κατάσταση/περιβάλλον, στην οποία ο ηγέτης προσπαθεί να ηγηθεί θα ασκήσει τη δική της επιρροή. Παράγοντες όπως ο τύπος της οργάνωσης (π.χ. μη κερδοσκοπικός ή κερδοσκοπικός οργανισμός), οι στόχοι της ομάδας και οι ενέργειες της ομάδας θα επηρεάσουν το στυλ ηγεσίας (Kane, 2018).

4.2 Τα στυλ ηγεσίας του Lewin

Ένας από τους πρωτοπόρους στην ταξινόμηση των στυλ ηγεσίας ήταν ο Kurt Lewin, ο οποίος, μαζί με τους συνεργάτες του, στα τέλη της δεκαετίας του 1930, διεξήγαγε πειράματα, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Burnes, 2004). Τα αποτελέσματα αυτών των πειραμάτων άσκησαν τεράστια επιρροή στη μελέτη των επιστημών διοίκησης έκτοτε. Η κατηγοριοποίηση των τύπων ηγεσίας αναφέρεται παρακάτω:

4.2.1 Οι αυταρχικοί ηγέτες (Autocratic/ Authoritarian leaders)

Οι αυταρχικοί ηγέτες, επίσης γνωστοί ως αυτοκρατορικοί ηγέτες, παρέχουν σαφείς προσδοκίες για το τι πρέπει να γίνει όταν πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει. Αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται έντονα τόσο στην διοίκηση του ηγέτη όσο και στον έλεγχο των οπαδών. Υπάρχει επίσης ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ του αρχηγού και των μελών. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις

ανεξάρτητα με ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες από την υπόλοιπη ομάδα. Ο Lewin κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι είναι πιο δύσκολο να μετακινηθεί από ένα αυταρχικό ύφος σε ένα δημοκρατικό στυλ παρά το αντίστροφο (Lewin, Lippit, & White, 1939).

4.2.2 Οι δημοκρατικοί ηγέτες (Democratic leaders)

Οι μελέτες του Lewin και των συνεργατών του έδειξαν ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι, συνήθως, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες προσφέρουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας, αλλά συμμετέχουν, επίσης, στην ομάδα και επιτρέπουν την είσοδο άλλων μελών σε αυτήν. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη των ομάδων να συμμετάσχουν, αλλά διατηρούν τον τελευταίο λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται εμπλεκόμενα στη διαδικασία και είναι περισσότερο παρακινημένα και δημιουργικά. Οι δημοκρατικοί ηγέτες τείνουν να κάνουν τους οπαδούς να αισθάνονται σαν να αποτελούν σημαντικό μέρος της ομάδας, γεγονός που συμβάλλει στην προώθηση της δέσμευσης για τους στόχους της ομάδας. Ωστόσο, τα μέλη των δημοκρατικών ομάδων τείνουν να είναι λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη των ομάδων που έχουν αυταρχική ηγεσία (Lewin, Lippit, & White, 1939).

4.2.3 Οι φιλελεύθεροι ηγέτες (Laissez-faire leaders)

Οι ηγέτες που αναφέρουν τη χρήση της ηγεσίας του laissez-faire αναφέρουν συχνά την αυξημένη χρήση του γνήσιου συναισθήματος ως στρατηγική ρύθμισης συγκινήσεων. Ενδεχομένως, αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι έχουν λιγότερους πόρους και είναι λιγότερο εκπαιδευμένοι για να συμμετάσχουν σε κάθε είδους δράσης. Είναι ίσως η επιτομή του εξαντλημένου ηγέτη. Η χρήση της γνήσιας συγκίνησης φαίνεται να απαιτεί λιγότερη προσπάθεια από ό, τι η επιφάνεια ή η έντονη δράση (Lewin, Lippit, & White, 1939). Ως εκ τούτου, ένας ηγέτης που δεν ασχολείται ενεργά θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει αυτή τη στρατηγική με λίγη προσπάθεια (Arnold, Connelly, Walsh, & Martin-Ginis, 2015).

4.3 Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Η σχέση ενός συναλλακτικού ηγέτη με τους υφισταμένους του χαρακτηρίζεται από ανταλλαγές συναλλαγών ή ευκαιρίες διαπραγμάτευσης. Για παράδειγμα, οι υφιστάμενοι εκτελούν τα καθήκοντα τους και ανταμείβονται για την

ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Η σχέση αυτή μπορεί να περιγραφεί ως μία στην οποία τόσο ο ηγέτης όσο και ο οπαδός καταλήγουν σε συμφωνία σχετικά με το τι θα λάβει ο υφιστάμενος για την επίτευξη του συμφωνημένου επιπέδου απόδοσης. Οι ανταμοιβές στη συνέχεια παρέχονται μετά την ικανοποιητική ολοκλήρωση της συμφωνίας. Η συμφωνία μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου σχετικά με τα οφέλη και το επίπεδο απόδοσης παρέχει στον ακόλουθο του σαφείς προσδοκίες για τη σχέση. Οι υφιστάμενοι μπορούν να προσαρμοστούν ή να αλλάξουν για να εκπληρώσουν αυτές τις προσδοκίες, ή μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή τη σαφήνεια ως ευκαιρία για αλλαγή και ανάπτυξη σε άλλους τομείς. Ως εκ τούτου, αυτό το στυλ ηγεσίας επιτρέπει την αυτοπραγμάτωση και την αυτοβελτίωση του υφισταμένου, λόγω της συμμόρφωσης με τους στόχους. Η επίδραση του ηγέτη στον υφιστάμενο του είναι πιθανό να φανεί ωφέλιμη για τον δεύτερο, διότι και τα δύο μέρη επιθυμούν την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων. Ο υφιστάμενος, επομένως, είναι πιθανό να αναγνωρίσει ότι ο ηγέτης έχει πόρους που μπορεί να προσφέρει για την εκπλήρωση αυτών των συγκεκριμένων στόχων. Υπό τις κατάλληλες συνθήκες, η προσέγγιση της συναλλακτικού ηγέτη θα προωθήσει την αυτοβελτίωση των οπαδών, ευθυγραμμίζοντας τη σχέση με τον κοινό στόχο της επιτυχούς ολοκλήρωσης των εργασιών. Είναι πιθανό ότι το επίπεδο συναλλαγής εξαρτάται από το τι ακριβώς ανταλλάσσεται. Τα πιο προφανή στοιχεία μιας συναλλακτικής σχέσης ενδέχεται να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, συμφωνημένες ώρες εργασίας για συμφωνημένη αμοιβή. Τα λιγότερο προφανή και βαθύτερα στοιχεία αυτής της σχέσης μπορεί να περιλαμβάνουν ανταλλαγές εμπιστοσύνης, υποστήριξης και συναισθηματικών πόρων (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy, & Yammarino, 2013).

4.4 Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

Σε πολλές περιπτώσεις, όμως, η συναλλακτική ηγεσία είναι μια συνταγή για μετριότητα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερος εάν ο ηγέτης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παθητική διαχείριση. Επεμβαίνει στην ομάδα του μόνο κατ' εξαίρεση, μόνο όταν δεν τηρούνται οι διαδικασίες και τα πρότυπα για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Οι ηγέτες που υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αντί να εστιάζουν αποκλειστικά στις τρέχουσες ανάγκες των υπαλλήλων τους ή στους εαυτούς τους επικεντρώνονται στις μελλοντικές ανάγκες. Αυτοί οι ηγέτες αντί να ασχολούνται με τα βραχυπρόθεσμα προβλήματα και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ο

οργανισμός επιδίδονται περισσότερο στην μελέτη των μακροπρόθεσμων ζητημάτων και αντί να θεωρούν τους ενδο- και εξω-οργανωσιακούς παράγοντες ως κάτι διακριτό, τους αντιμετωπίζουν με μια ολιστική προοπτική (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq, & Niazi, 2014). Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αποτελεί υποκατάστατο της συναλλακτικής ηγεσίας, αλλά συμπλήρωμα σε αυτήν. Ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι στοιχεία της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας θα επιφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα στον οργανισμό, στην ικανοποίηση των υπαλλήλων και στην απόδοση των ηγετών. Παρατήρησε, επιπλέον, ότι οι ηγέτες γενικά μετέρχονται και τα δύο στυλ, με το ένα, ωστόσο, να κυριαρχεί περισσότερο.

Η ανώτερη απόδοση ηγεσίας - η μετασχηματιστική ηγεσία - συμβαίνει όταν οι ηγέτες διευρύνουν και αυξάνουν τα συμφέροντα των εργαζομένων τους, όταν δημιουργούν ευαισθητοποίηση και αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας και όταν εμπλέκουν τους υπαλλήλους τους. Πάντα αποσκοπούν πέρα από το δικό τους συμφέρον και προηγείται το καλό της ομάδας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τις ικανότητες να επιτύχουν αυτά τα αποτελέσματα με έναν ή περισσότερους τρόπους. Οι οπαδοί τους, τους θεωρούν χαρισματικούς και μπορούν να τους εμπνεύσουν, λαμβάνουν πάντα υπόψη τις συναισθηματικές ανάγκες του κάθε υπαλλήλου και/ή μπορούν να τονώσουν διανοητικά τους υπαλλήλους στο πλαίσιο άσκηση των έργων τους (Bass & Avolio, 1993; Bass & Avolio, 1994). Στον παρακάτω Πίνακα 3 αναφέρονται τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας.

Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας. (Bass B. M., 1990, p. 22).

Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας			
Μετασχηματιστικός ηγέτης		Συναλλακτικός ηγέτης	
Χάρισμα:	παρέχει όραμα και την αίσθηση της αποστολής, ενσταλάζει υπερηφάνεια, κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη.	Ενδεχόμενη ανταμοιβή:	Συνάπτει συμβόλαια ανταμοιβών για την προσπάθεια, υπόσχεται ανταποδώσεις για την καλή επίδοση, αναγνωρίζει επιτεύγματα.
Έμπνευση:	Επικοινωνεί υψηλές	Διαχείριση	Παρακολουθεί και

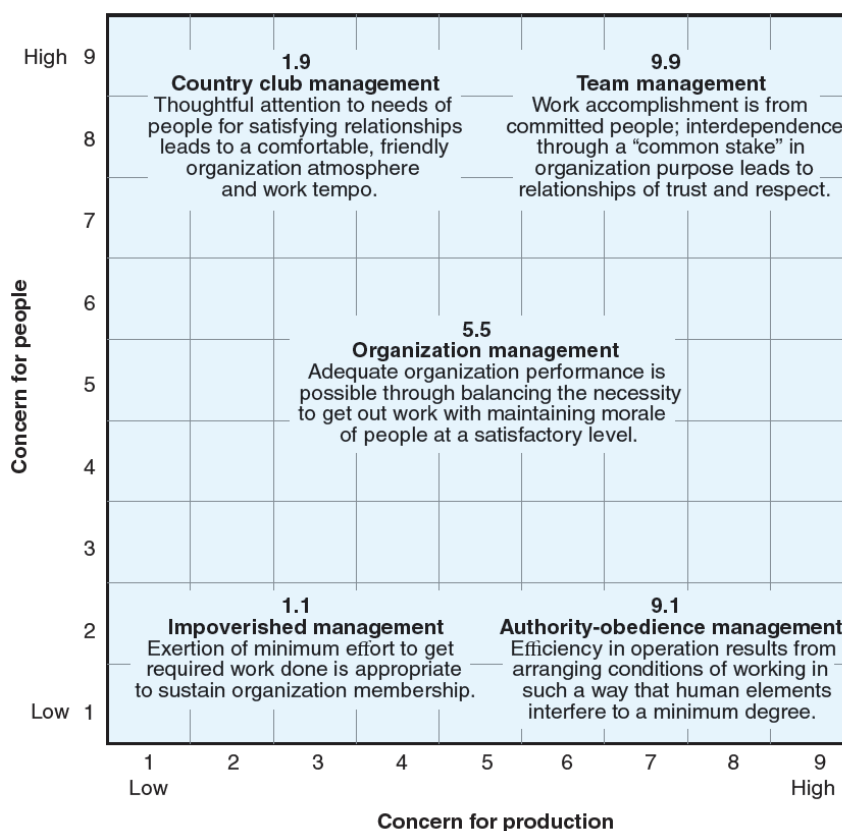
	προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει τις προσπάθειες, εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλούς τρόπους.	με εξαίρεση (ενεργός):	αναζητάει τις αποκλίσεις από τους κανόνες και τα πρότυπα, προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες.
Πνευματική διέγερση:	Πρωωθεί την νοημοσύνη, τον ορθολογισμό και την προσεκτική επίλυση προβλημάτων.	Διαχείριση με εξαίρεση (παθητική):	παρεμβαίνει μόνο εάν δεν πληρούνται τα πρότυπα.
Εξατομικευμένη εξέταση:	Επιδεικνύει προσωπική προσοχή, αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο χωριστά, προπονεί, συμβουλεύει.	Laissez-Fair	Παραιτείται από τις ευθύνες, αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων.

4.5 Το διαχειριστικό πλέγμα των Blake-Mouton (Managerial Grid)

Ένα δημοφιλές πλαίσιο για να σκεφτεί κανείς τον προσανατολισμό ενός ηγέτη ως «το αποτέλεσμα σε σχέση με τα άτομα» αναπτύχθηκε από τους Robert Blake και Jane Mouton στις αρχές της δεκαετίας του 1960, το οποίο συμπλήρωσαν αρκετές φορές (το 1978, το 1985 και το 1994). Ονομάζεται Πλέγμα Διαχείρισης (Managerial Grid) ή Πλέγμα Ηγεσίας (Leadership Grid), και προσδιορίζει τον βαθμό της εστίασης στο έργο και στον άνθρωπο καθορίζοντας, παράλληλα, πέντε συνδυασμούς ως ξεχωριστά στυλ ηγεσίας (Kane, 2018).

Το Διαχειριστικό Πλέγμα βασίζεται σε δύο διαστάσεις συμπεριφοράς: στην εστίαση στους ανθρώπους και στην εστίαση στα αποτελέσματα. Η εστίαση στον άνθρωπο είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης εξετάζει τις ανάγκες των μελών της ομάδας του, τα ενδιαφέροντά και τους τομείς της προσωπικής τους ανάπτυξης όταν αποφασίζει για τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να πραγματοποιηθεί ένα έργο. Η εστίαση στα αποτελέσματα είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης δίνει έμφαση σε συγκεκριμένους στόχους, στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και στην υψηλή

παραγωγικότητα όταν αποφασίζει πώς να εκπληρώσει καλύτερα ένα έργο (Shilpa & Shalini , 2012; Taucean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016).



Εικόνα 1. Το Διαχειριστικό Πλέγμα (Blake & Mouton, 1964 όπως παρατέθηκε στο(Kane, 2018, p. 13).

Χρησιμοποιώντας τον άξονα για τον σχεδιασμό της ηγεσίας με εστίαση στα αποτελέσματα έναντι εκείνης που εστιάζει στους ανθρώπους, οι Blake και Mouton ορίστηκαν τα ακόλουθα πέντε στυλ ηγεσίας:

- i. (1.1) Φτωχή ηγεσία (improverished management): Τονίζει μια κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν τόσο η χαμηλή εστίαση για τα αποτελέσματα όσο και η χαμηλή εστίαση για τους ανθρώπους. Η απάθεια στη φύση αυτού του ηγέτη οδηγεί σε συμπεριφορές που τον απομακρύνουν από τους υφισταμένους και προκαλούν αδιαφορία για την επιτυχία.
- ii. (1.9) Ηγεσία «λέσχης» (country club management): Αυτός ο συνδυασμός της χαμηλής εστίασης για τα αποτελέσματα με την μεγάλη εστίαση στους ανθρώπους οδηγεί σε έναν ηγέτη που ενδιαφέρεται περισσότερο για ευχαριστημένο εργατικό δυναμικό παρά για την εκτέλεση των καθηκόντων. Αυτός ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που να είναι φιλικό και φιλόξενο.

- iii. (9.1) Ηγεσία συμμόρφωσης στην αυθεντία (authority-compliance management): Αυτό το στυλ ηγεσίας αντιπροσωπεύει μεγάλη εστίαση στα αποτελέσματα, αλλά πολύ χαμηλή εστίαση για τους ανθρώπους. Αυτό το ελεγκτικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από οδηγίες-διαταγές στους υπαλλήλους με τρόπο που να μην δείχνει ανησυχία ή συμπόνια για αυτούς.
- iv. (5.5) Ηγεσία μεσότητας (middle of the road management): Αυτό το συμβιβαστικό στυλ ηγεσίας παρατηρείται σε ηγέτες που ισορροπούν μεταξύ της εστίασης για τα αποτελέσματα και στις ικανοποιητικές ανθρώπινες σχέσεις. Η ομάδα είναι λειτουργική, ωστόσο υπάρχουν δυνατότητες για μεγαλύτερες επιτυχίες.
- v. (9.9) Ηγεσία ομάδας (team management): Σε αυτό το στυλ μεγάλη έμφαση δίδεται στην και στην παραγωγή αλλά και στους ανθρώπους. Αυτή η βέλτιστη ισορροπία ανάπτυξης ανθρώπινων σχέσεων και υψηλών αποτελεσμάτων μπορεί να παρέχει και τα πιο ικανοποιητικά εργασιακά περιβάλλοντα (Taucean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016; Kane, 2018; Roy, 2019).

4.6 Τα στυλ ηγεσίας που βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη

Εισηγητής του όρου «*συναισθηματική νοημοσύνη*» υπήρξε ο Daniel Goleman, το 1995, στο ομώνυμο βιβλίο του. Η ανάγκη για την διεύρυνση του όρου της ηγεσίας με έννοιες όπως οι διαπροσωπικές ευαισθησίες, η ενσυναίσθηση, η διαίσθηση και άλλες που προερχόταν από το χώρο της ψυχολογίας κρίθηκε απολύτως απαραίτητη για την εξέλιξη του ηγέτη από διαχειριστή σε ηγέτη ομάδας (Dulewicz & Higgs, 2003). Παρά τις ανησυχίες σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ευρημάτων της συναισθηματικής νοημοσύνης (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004) αυτή έχει συνδεθεί με την αποτελεσματική ηγεσία σε πολλούς επαγγελματικούς χώρους (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckle, 2003; Saxena, Desanghere, Stobart, & Walker, 2017). Στον χώρο των επιχειρήσεων τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζονται στην ηγεσία και αφορούν σε πέντε διαστάσεις:

- i. Την αυτοσυνείδηση: Την γνώση δηλαδή των προσωπικών συναισθημάτων, των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των κινήτρων, των αξιών και των στόχων καθώς και της επίδρασης που ασκούν αυτά στους άλλους. Για παράδειγμα, κάποιος γνωρίζει ότι τα στενά χρονικά περιθώρια του δημιουργούν

- ανεπιθύμητες συμπεριφορές, συνεπώς, φροντίζει πάντοτε οι εργασίες του να γίνονται με άνεση χρόνου. Τα χαρακτηριστικά της αυτοσυνείδησης είναι:
- a. Η αυτοπεποίθηση
 - b. Η ρεαλιστική αυτοεκτίμηση
 - c. Μία αυτό-υπονομευτική (self deprecating) αίσθηση του χιούμορ
 - d. Δίψα για εποικοδομητική κριτική
- ii. Η αυτορρύθμιση: Ο έλεγχος, δηλαδή, ή η ανακατεύθυνση των συναισθημάτων και των παρορμήσεων που προκαλούν αποδιοργάνωση. Για παράδειγμα, όταν μία ομάδα καταστρέφει μία παρουσίαση, ο ηγέτης αντιστέκεται στην παρόρμηση να βάλει τις φωνές, αναστοχάζεται τους πιθανούς λόγους της αποτυχίας, εξηγεί τις συνέπειες στην ομάδα και αναζητά λύσεις μαζί τους. Χαρακτηριστικά της αυτορρύθμισης:
- a. Εμπιστοσύνη
 - b. Ακεραιότητα
 - c. Άνεση με την φιλοδοξία και τις προκλήσεις
- iii. Παρώθηση: Η θέληση της επιτυχίας για χάρη της επιτυχίας. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστικής χαρτοφυλακίου σε μία εταιρεία επενδύσεων βλέπει τις επενδύσεις του να μειώνονται για τρία συνεχόμενα τρίμηνα. Οι σημαντικοί πελάτες ελαττώνονται. Αντί να κατηγορεί τις εξωτερικές συνθήκες αποφασίζει να μάθει από την εμπειρία και μεθοδεύει την αντιστροφή της κατάστασης. Χαρακτηριστικά της παρώθησης:
- a. Πάθος για την ίδια την εργασία και για τις νέες προκλήσεις
 - b. Ακατανίκητη ενέργεια για βελτίωση
 - c. Αισιοδοξία όταν αντιμετωπίζονται αποτυχίες.
- iv. Εμπάθεια: Η σκέψη για τα συναισθήματα των άλλων, ειδικά όταν λαμβάνονται αποφάσεις. Για παράδειγμα, ένας Αμερικανός σύμβουλος και η ομάδα του παρουσιάζουν ένα project για έναν δυνητικό πελάτη στην Ιαπωνία. Η ομάδα του ερμηνεύει την σιωπή του πελάτη ως απόρριψη και ετοιμάζεται να φύγει, ο σύμβουλος διαβάζει την γλώσσα του σώματος του πελάτη και διαισθάνεται το ενδιαφέρον του. Συνεχίζει την συνάντηση και η ομάδα παίρνει την εργασία. Χαρακτηριστικά της εμπάθειας:
- a. Μεγάλη ικανότητα στο να εντοπίζει και να διατηρεί ταλέντα
 - b. Ικανότητα να αναπτύσσει του άλλους
 - c. Ευαισθησία στις διαπολιτισμικές διαφορές
- v. Κοινωνικές δεξιότητες: διαχείριση των σχέσεων και κίνηση των ατόμων προς τις επιθυμητές κατευθύνσεις. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης θέλει να υιοθετήσει η

εταιρεία του μία καταλληλότερη διαδικτυακή στρατηγική. Βρίσκει τα κατάλληλα άτομα και στελεκώνει την ομάδα η οποία θα δημιουργήσει ένα πρωτότυπο ιστοχώρο. Επιδιώκει συμμαχίες σε άλλους τομείς ώστε να χρηματοδοτήσουν την συμμετοχή της εταιρείας στις σχετικές συμβάσεις. Η εταιρεία του δημιουργεί ένα τμήμα διαδίκτυο και αυτός τοποθετείται στην κορυφή του τμήματος. Χαρακτηριστικά των κοινωνικών δεξιοτήτων:

- a. Αποτελεσματικότητα στο να ηγείται της αλλαγής
- b. Πειστικότητα
- c. Εκτεταμένο δίκτυο επαφών
- d. Ικανότητα στην δημιουργία και στην ηγεσία ομάδων (Goleman, 2011, p. 3).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

Ο κόσμος που περιγράφεται από τις νέες θεωρίες των επιστημών αλλά και από τους καινοφανείς επιστημονικούς κλάδους αλλάζει τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις της ανθρωπότητας σε ένα σύνολο τομέων, πέραν των στενά επιστημονικών. Νέες επιστημονικές ιδέες έχουν εισχωρήσει σε όλα σχεδόν τα επιστημονικά πεδία, συμπεριλαμβανομένου και του πεδίου της οικονομίας (Sun & Anderson, 2012). Είναι εμφανείς οι επιρροές εάν εξεταστούν τα προβλήματα που πλήττουν περισσότερο τους οργανισμούς και πώς αναδιατυπώνονται. Η ηγεσία, αυτό το «άμορφο φαινόμενο» (Wheatley, 1999) που απασχόλησε τις κοινωνίες από τότε που άρχισαν να οργανώνονται οι άνθρωποι, εξετάζεται τώρα στις σχεσιακές της πλευρές. Λίγοι, ίσως κανείς, από τους θεωρητικούς, δεν αγνοούν την πολυπλοκότητα των σχέσεων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Αντ' αυτού, υπάρχουν όλο και περισσότερες μελέτες σχετικά με την εταιρική σχέση, τη συμμαχία, την ενδυνάμωση, τις ομάδες, τα δίκτυα και το ρόλο του πλαισίου (Clarke, 2013). Σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους, ειδικά στη βιολογία, τα μη-μηχανικά μοντέλα αρχίζουν να αντικαθίστανται από πιο ολιστικές και δυναμικές προοπτικές. Η παραδοσιακή μηχανιστική σκέψη εξακολουθεί να επικρατεί στο πεδίο τους αλλά πολλοί επιστήμονες επιδιώκουν, πλέον, να κατανοήσουν τη ζωή ως δυναμικό σύστημα απομακρυνόμενοι από τις μηχανιστικές εικόνες και μεταφορές (Wheatley, 1999).

5.1. Ορισμός της πολυπλοκότητας

Η απλούστερη νοηματοδότηση της θεωρίας της πολυπλοκότητας είναι ότι πρόκειται για ένα σύνολο προϋποθέσεων που αφορούν στην μετατόπιση του επιστημονικού παραδείγματος πέραν της νευτώνειας, κανονιστικής, αναγωγιστικής οπτικής (Luhman & Boje, 2001). Αυτή η μετατόπιση σχετίζεται με την αποδοχή θέσεων όπως: τα ανθρώπινα συστήματα (συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών δραστηριοτήτων) είναι εξαιρετικά πολύπλοκα και συνεχώς μεταβαλλόμενα (Mitleton-Kelly, 2003), συνεπώς, είναι πολύ δύσκολη η μοντελοποίησή τους (Plsek & Wilson, 2001), αν αγνοηθούν οι αρχικές συνθήκες ενός συστήματος κάθε πρόβλεψη καθίσταται αδύνατη, η τάξη προέρχεται από το χάος και οι αντικανονικότητες αναδύονται από την τάξη (Mbengue, Ondracek, & Bertsch, 2018).

Η πολυπλοκότητα περιγράφεται ως «η επιστημονική μελέτη συστημάτων με πολλά αλληλεπιδρώντα μέρη που παρουσιάζουν μια συνολική συμπεριφορά μη αναγώγιμη στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεμονωμένων συστατικών» (Thietart &

Forgues, 2011, p. 53). Οι επιχειρήσεις, όπως υποστηρίζεται, «κατανοούνται καλύτερα ως πολύπλοκα συστήματα που αποτελούνται από δυναμικά δίκτυα σχέσεων» (Hogue & Lord, 2007, p. 373). Ως εκ τούτου, είναι μια θεωρία-πλαίσιο, που περιγράφει την ηγεσία ως αναγκαστικά ενσωματωμένη στο περιβάλλον της και κοινωνικά δομημένη εντός του και από αυτό. Για να μελετηθεί, υπό αυτό το πρίσμα, απαιτείται εξέταση του περιβάλλοντος τόσο στη θεωρητική όσο και στην λειτουργική του βάση (Uhl-Bien & Marion, 2009). Οι θεωρητικοί της πολυπλοκότητας εστιάζουν στον δυναμικά απεριόριστο αριθμό μεταβλητών που συμβαίνουν όταν οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο. Παράλληλα με τα διάτρητα όρια των οργανισμών, η πρόκληση του προσδιορισμού καθοριστικών αιτιακών σχέσεων, μέσα σε σαφώς καθορισμένα κοινωνικά συστήματα είναι τεράστια (Morel & Ramanujam, 1999).

5.2 Βασικά στοιχεία της θεωρίας της πολυπλοκότητας

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών, ανεξαρτήτως μεγέθους, από τα μεγάλα οικοσυστήματα έως τις μικρότερες αποικίες μικροβίων υπόκεινται σε κάποιες βασικές αρχές που εκφράζουν την ταυτότητα του συστήματος, σε συνδυασμό με υψηλά επίπεδα αυτονομίας των μερών εντός του συστήματος (Wheatley, 1999). Σημαντικές βασικές αρχές της θεωρίας της πολυπλοκότητας καταγράφονται, εν συντομία, παρακάτω:

5.2.1 Συνδετικότητα και αλληλεξάρτηση

Σε ένα ανθρώπινο σύστημα, η συνδετικότητα και η αλληλεξάρτηση σημαίνει ότι μια απόφαση ή ενέργεια από οποιοδήποτε άτομο (ομάδα, οργάνωση, ίδρυμα ή ανθρώπινο σύστημα) μπορεί να επηρεάσει τα σχετικά άτομα και συστήματα (McKelvey, 1999). Αυτές οι επιπτώσεις δεν θα έχουν ίση ή ομοιόμορφη επίπτωση, και ποικίλουν αναλόγως με την κατάσταση κάθε σχετικού ατόμου και συστήματος, τότε. Η κατάσταση ενός ατόμου ή ενός συστήματος θα περιλαμβάνει την ιστορία του και τους κανόνες του, τα οποία με τη σειρά του θα περιλαμβάνουν την οργάνωση και τη δομή τους. Η συνάφεια αφορά στην αλληλεξάρτηση των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα, καθώς και στη συγγένεια μεταξύ των ανθρώπινων κοινωνικών συστημάτων, τα οποία περιλαμβάνουν συστήματα τέχνης όπως συστήματα πληροφορικής και πνευματικά συστήματα ιδεών (Mitleton-Kelly, 2003).

5.2.2 Οι βαθμοί συνδεσιμότητας

Όπως σε όλα τα συστήματα, έτσι και στα ανθρώπινα κοινωνικά συστήματα το διαμορφώνονται δίκτυα σχέσεων με διαφορετικούς βαθμούς συνδεσιμότητας. Ο βαθμός συνδεσιμότητας σημαίνει τη δύναμη της ζεύξης και τις εξαρτήσεις γνωστές ως επιστατικές αλληλεπιδράσεις (epistatic interactions) δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η συνεισφορά φυσικής κατάστασης ενός ατόμου εξαρτάται από τα σχετιζόμενα με αυτό, άτομα. Σε βιολογικές διεργασίες εξελικτικής εξέλιξης, η καταλληλότητα ενός οργανισμού ή είδους εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των άλλων οργανισμών ή ειδών με τους οποίους αλληλοεπιδρά, ενώ ταυτόχρονα προσαρμόζεται και αλλάζει (Kauffman, 1993). Με άλλα λόγια, μία και μόνη οντότητα (γονίδιο, οργανισμός ή είδος) δεν συμβάλλει στη συνολική ικανότητα ανεξαρτήτως των άλλων ομοειδών οντοτήτων. Η συνεισφορά ενός ατόμου μπορεί να εξαρτάται από όλα τα άλλα άτομα στο πλαίσιο αυτό. Πρόκειται για ένα μεσοπρόθεσμο μέτρο εξάρτησης, άμεσης ή έμμεσης επιρροής που έχει κάθε οντότητα σε εκείνους με τους οποίους συνδέεται (Mitleton-Kelly, 2003).

5.2.3 Η εξερεύνηση των πιθανοτήτων

Η θεωρία της πολυπλοκότητας υποδηλώνει ότι για να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει μια οντότητα πρέπει να διερευνήσει το χώρο των δυνατοτήτων της και να παράγει ποικιλία. Η θεωρία της πολυπλοκότητας προτείνει, επίσης, ότι η αναζήτηση μιας ενιαίας «βέλτιστης» στρατηγικής δεν μπορεί ούτε να είναι δυνατή, ούτε επιθυμητή. Ο έλεγχος και η μεταβολή φαίνεται ότι είναι σταθερά και ευέλικτα συστατικά, αντιστοίχως, κατά τη διαδικασία δημιουργίας τάξης (Singh & Singh, 2002) Οποιαδήποτε στρατηγική μπορεί να είναι βέλτιστη μόνο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και όταν αυτές οι συνθήκες αλλάξουν, η στρατηγική μπορεί να μην είναι πλέον η βέλτιστη. Για να επιβιώσουν ένας οργανισμός πρέπει να διερευνά συνεχώς το τοπίο και να δοκιμάζει διαφορετικές στρατηγικές. Ένας οργανισμός μπορεί να χρειαστεί να έχει στη διάθεσή του αρκετές μικρο-στρατηγικές που επιτρέπεται να εξελιχθούν πριν από τη διάθεση σημαντικών πόρων σε μια ενιαία στρατηγική. Αυτό μειώνει τον κίνδυνο να υποστηρίξει πολύ νωρίς μια ενιαία μεθοδολογία, η οποία μπορεί να αποδειχθεί ότι δεν είναι η καλύτερη και υποστηρίζει την ευαίσθητη συν-εξέλιξη με ένα μεταβαλλόμενο οικοσύστημα. Στην ουσία, τα ασταθή περιβάλλοντα και οι ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές απαιτούν

ευέλικτες προσεγγίσεις που βασίζονται στην απαιτούμενη ποικιλία (Mitleton-Kelly, 2003).

5.2.4 Αυτο-οργάνωση

Ο Kauffman (1993:xiii) επικεντρώνεται στην αυτο-οργάνωση των συστημάτων. Αντιτίθεται στην δαρβινική φυσική επιλογή ως ενιαία μοναδική δύναμη και υποστηρίζει ότι αυτή θέση «είναι ανεπαρκής, γιατί δεν αντιλαμβάνεται, αποτυγχάνει να τονίσει, αποτυγχάνει να ενσωματώσει την πιθανότητα ότι απλά και πολύπλοκα συστήματα επιδεικνύουν αυθόρμητα τάξη». Αυτή η αυθόρμητη εντολή είναι αυτό-οργάνωση. Φέρνει μαζί και τα τρία χαρακτηριστικά όταν αναφέρεται στην "αυθόρμητη εμφάνιση της τάξης, στην εμφάνιση αυτο-οργάνωσης". Υποστηρίζει ότι η φυσική επιλογή δεν είναι η μόνη πηγή της τάξης στους οργανισμούς και υποδηλώνει ότι τόσο η φυσική επιλογή όσο και η αυτό-οργάνωση είναι απαραίτητες για την εξέλιξη. Στη συνέχεια, προχωράει στην επέκταση της εξελικτικής θεωρίας για την ενσωμάτωση και των δύο εξελικτικών δυνάμεων.

5.2.5 Η έννοια της ανάδυσης (emergent)

Αναδυόμενες περιοχές, ιδιότητες, μοτίβα ή δομές προκύπτουν από την αλληλεπίδραση μεμονωμένων στοιχείων. Αυτά τα αναδυόμενα μοντέλα είναι μεγαλύτερα από το άθροισμα των τμημάτων που τα απαρτίζουν και μπορεί να είναι δύσκολο να προβλεφθούν μελετώντας τα μεμονωμένα στοιχεία. Η ανάδυση είναι η διαδικασία που δημιουργεί νέα τάξη μαζί με την αυτο-οργάνωση. Στη θεωρία των συστημάτων, η εμφάνιση σχετίζεται με την έννοια του «όλου» δηλαδή ένα σύστημα, ίσως, χρειαστεί να μελετηθεί ως ένα πλήρες και αλληλοεπιδρών σύνολο και όχι ως ένα συγκρότημα διακριτών και ξεχωριστών στοιχείων (Mitleton-Kelly, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η θεωρία ηγεσίας πολυπλοκότητας ζητά να αναδιαμορφωθεί το παράδειγμα που είναι κυρίαρχο (Kuhn, 1962) για μεγάλο χρονικό διάστημα στις θεωρίες της ηγεσίας και στην έρευνα υπό το πρίσμα της νέας κατανόησης του πόσο τα πολύπλοκα συστήματα μαθαίνουν, προσαρμόζουν και καινοτομούν για να διατηρούν την φυσική τους κατάσταση σε πολύπλοκα περιβάλλοντα. Ονομάζεται αλλαγή του παραδείγματος, επειδή το πλαίσιο της ηγεσίας τόσο εντός των εταιρειών όσο και στο περιβάλλον που βιώνουν οι εταιρείες έχει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, δηλαδή μεγαλύτερο δυναμισμό και μεγαλύτερο αριθμό διαφορετικών στοιχείων του συστήματος που πρέπει να αλληλεπικαλύπτονται (Lichtenstein, et al., 2006).

Η οπτική για τους οργανισμούς απομακρύνεται από τις μηχανιστικές δημιουργίες που άκμασαν στην εποχή της γραφειοκρατίας. Με σοβαρότητα προσεγγίζονται οι οργανισμοί ως πιο ρευστές, οργανικές δομές, για απεριόριστους και απρόσκοπτες οργανώσεις. Αναγνωρίζονται ως ολοκληρωμένα συστήματα, και ερμηνεύονται ως οργανισμοί μάθησης ή οργανικοί στους οποίους τα άτομα επιδεικνύουν ικανότητα αυτό-οργάνωσης. Είναι οι καινοτόμες αρχές που υποδηλώνουν ότι υπάρχει η δυνατότητα απομάκρυνσης από την αρνητικότητα που προκαλείται από συνήθη οργανωσιακή γεγονότα -όπως η αλλαγή, το χάος, η υπερβολική ποσότητα των πληροφοριών και οι εδραιωμένες συμπεριφορές- αν θεωρηθεί ότι οι οργανισμοί είναι ζωντανά συστήματα που έχουν την ικανότητα προσαρμογής και ανάπτυξης (Wheatley, 1999).

6.1 Ορισμός της ηγεσίας πολυπλοκότητας

Στην προσέγγιση πολυπλοκότητας, η «ηγεσία» δεν είναι ένα άτομο ή άτομα, δηλαδή «ηγέτης/ ηγέτες». Αντίθετα, είναι ένα αναγνωρίσιμο μοντέλο κοινωνικής και σχεσιακής οργάνωσης μεταξύ αυτόνομων ετερογενών ατόμων, καθώς διαμορφώνονται σε ένα σύστημα δράσης (Marion & Uhl-Bien, 2001; Lichtenstein et al., 2006, Uhl-Bien & Marion, 2009). Οι προσεγγίσεις πολυπλοκότητας δεν εξαιρούν τους μεμονωμένους ηγέτες, αλλά επικεντρώνονται στη σημασία των ευρύτερων οργανοληπτικών αποτελεσμάτων που περιλαμβάνουν τόσο τις ατομικές πρακτικές όσο και τις σύνθετες επιδράσεις του συστήματος (Hazy & Uhl-Bien, Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes, 2013).

Εντός της θεωρίας της πολυπλοκότητας, τα οργανωσιακά συστήματα δεν είναι οριοθετημένες, ανεξάρτητες οντότητες αλλά αντιμετωπίζονται ως πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα (complex adaptive systems) αποτελούμενα από ετερογενείς παράγοντες ή στοιχεία που αλληλοεπιδρούν και επηρεάζονται αμοιβαία μεταξύ τους και από αυτή τη δυναμική προκύπτουν καινοτομίες που αλλάζουν το σύστημα στο σύνολό του (Marion & Uhl-Bien, 2001). Κατά την πάροδο των ετών υπήρξαν κάποιες διακλαδώσεις εντός του θεωρητικού πλαισίου γύρω από την ευρύτερη έννοια της πολυπλοκότητας. Κάθε μία από αυτές τις κατευθύνσεις προσδίδει διαφορετικές εστιάσεις και χαρακτηριστικά, όλες μαζί συναποτελούν το εύρος και τον πλούτο της συγκεκριμένης οπτικής. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι κυριότεροι θεωρητικοί εκπρόσωποι, ο τρόπος που βλέπουν την ηγεσία, η εστίασή τους και τα κυριότερα χαρακτηριστικά τους.

Πίνακας 4. Οι κατευθύνσεις και τα βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας της πολυπλοκότητας.
Πηγή: (Brown, 2011)

Κατεύθυνση Θεωρίας/ Θεωρητικοί	Οπτική για την Ηγεσία	Εστίαση	Βασικά χαρακτηριστικά
Διοίκηση Διασπαστικών Διαδικασιών MacIntoch & MacLean (1999)	Επικεντρώνεται στον ηγέτη	Μακρο- οργανωσιακή	Η ηγεσία επικεντρώνεται στον επίσημο ηγέτη ✓ Οι ηγέτες ελέγχουν τις οργανωσιακές αλληλεπιδράσεις μέσω της βαθιάς δομής ✓ Σε επίπεδο αστάθειας ο μετασχηματισμός του οργανισμού θα επιτευχθεί σε συνάρτηση με τις βαθιές δομές, οι ηγέτες δημιουργούν αστάθειες για να τροποποιήσουν τις βαθιές δομές
Ηγεσία ως μετα- ικανότητα	Επικεντρώνεται στις διαδικασίες	Μακρο- οργανωσιακή	Η ηγεσία ως πόρος και μηχανισμός διαχείρισης

<p>Hazy (2005,2007)</p>			<p>πληροφοριών</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Η ηγεσία κατανέμει τους οργανωσιακούς πόρους στην εκμετάλλευση και στην εξερεύνηση ✓ Εντοπίζει συγκεντρωτικούς και ενοποιητικούς μηχανισμούς ηγεσίας που επιδεικνύουν διαφορετικές λειτουργίες
<p>Ηγεσία πολυπλοκότητας Marion & Uhl-Bien (2001) Uhl-Bien, Marion & McKelvey (2007)</p>	<p>Οι ηγέτες, ως αντικειμενικοί παρατηρητές, διαμορφώνουν τις αλληλεπιδράσεις</p>	<p>Οργανωσιακή ή σε επίπεδο ομάδας</p>	<p>Η ηγεσία ως αλληλεπίδραση τριών μορφών που πραγματώνονται από τον επίσημο ηγέτη</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Οι ηγέτες παίζουν διάφορους ρόλους: διοικητικό, προσαρμοστικό, διευκολυντικό ✓ Οι επίσημοι ηγέτες χρησιμοποιούν τις εντάσεις για να εισάγουν προσαρμοστικές αλλαγές ✓ Ο επίσημος ηγέτης ισορροπεί τον διοικητικό και διευκολυντικό ρόλο του ✓ Μέλη της ομάδας αναδύονται ως προσαρμοστικοί ηγέτες αν τους δοθεί η ευκαιρία από τον επίσημο ηγέτη
<p>Γενετική Ηγεσία Surie & Hazy (2006)</p>	<p>Οι ηγέτες, ως αντικειμενικοί παρατηρητές είναι ενσωματωμένοι</p>	<p>Οργανωσιακή ή σε επίπεδο ομάδας</p>	<p>Η ηγεσία επηρεάζει το πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Περιγράφονται πέντε πλευρές αυτού του μηχανισμού ηγεσίας:

	στο σύστημα και επεμβαίνουν ώστε να επιφέρουν από κάτω προς τα πάνω αναδύσεις των φαινομένων		<p>εμπειρία των αλληλεπιδράσεων, την ευθυγράμμιση των αλληλεπιδράσεων, την συμμετοχή στις αλληλεπιδράσεις, την μόχλευση των αλληλεπιδράσεων και την ταχύτητα των αλληλεπιδράσεων</p> <p>✓ Οι ηγέτες επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις των παραγόντων</p>
<p>Διαδικασίες ανταπόκρισης στην πολυπλοκότητα</p> <p>Stacey, Griffin & Shaw (2000)</p> <p>Stacey (2003)</p>	<p>Η ηγεσία ως σχεσιακή διαδικασία των παραγόντων στις επικοινωνιακές τους πράξεις</p>	<p>Καμία διάκριση μεταξύ σε μικρο και μακρο-επίπεδο</p>	<p>Η ηγεσία ως πρακτική της επικοινωνίας των παραγόντων</p> <p>✓ Οι παράγοντες, συνολικά, δρουν ώστε να μεταβάλουν το περιβάλλον τους μεσα από επικοινωνιακές δράσεις</p> <p>✓ Οι επικοινωνία των παραγόντων σχετίζεται με τη δύναμη, επιτρέποντας αλλά και περιορίζοντας τις δράσεις</p> <p>✓ Οι αλληλεπιδράσεις αντανακλούν την ελευθερία των παραγόντων, πάντως επαναλαμβανόμενες μορφές αλληλεπιδράσεων περιορίζουν την ελευθερία</p>
<p>Προσαρμοστική Ηγεσία</p> <p>Lichtenstein et al. (2006)</p>	<p>Συναφής ηγεσία, ενσωματωμένη στις αλληλεπιδράσεις</p>	<p>Οργανωσιακή ή σε επίπεδο ομάδας</p>	<p>Η ηγεσία ως γεγονός (χώρος μεταξύ των παραγόντων)</p> <p>✓ Ως γεγονός ορίζεται η πράξη της οποίας το νόημα σχετίζεται με τις</p>

			αλληλεπιδράσεις των παραγόντων ✓ Συλλογική ταυτότητα και ενδογενείς εντάσεις ως δημιουργοί των πράξεων προσαρμογής
--	--	--	---

6.1.1 Οι λειτουργίες της ηγεσίας της πολυπλοκότητας

Το πλαίσιο της πολυπλοκότητας προβλέπει τρεις λειτουργίες της ηγεσίας που οι Uhl-Bien, Marion, & McKelvey (2007, p. 305) ονομάζουν ως προσαρμοστικές (adaptive), διοικητικές (administrative) και διευκολυντικές (enabling).

- i. Η προσαρμοστική ηγεσία αναφέρεται σε δράσεις προσαρμογής, δημιουργικότητας και μάθησης που προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις των πολύπλοκων συστημάτων, καθώς προσπαθούν να προσαρμοστούν στην ένταση (π.χ. στους περιορισμούς ή στις διαταραχές). Η προσαρμοστική δραστηριότητα μπορεί να λάβει χώρα σε μια αίθουσα συνεδριάσεων ή σε ομάδες εργασίας των εργαζομένων. Είναι μια ανεπίσημη αναδυόμενη δυναμική που συμβαίνει μεταξύ των διαδραστικών παραγόντων του οργανισμού και δεν αποτελεί πράξη εξουσίας.
- ii. Η διοικητική ηγεσία αναφέρεται στις ενέργειες ατόμων και ομάδων σε επίσημους διαχειριστικούς ρόλους, οι οποίοι σχεδιάζουν και συντονίζουν δραστηριότητες για την αποτελεσματική και εποικοδομητική εκπλήρωση των καθορισμένων στόχων του οργανισμού. Η διοικητική ηγεσία (μεταξύ άλλων) οργανώνει τα καθήκοντα, ασχολείται με τον προγραμματισμό, χτίζει το όραμα, κατανέμει πόρους για την επίτευξη στόχων, διαχειρίζεται κρίσεις και διαχειρίζεται την οργανωσιακή στρατηγική. Η διοικητική ηγεσία εστιάζει στην ευθυγράμμιση και στον έλεγχο, αντιπροσωπεύεται από τις ιεραρχικές και γραφειοκρατικές λειτουργίες της οργάνωσης.
- iii. Η διευκολυντική ηγεσία λειτουργεί ως καταλύτης για τις συνθήκες στις οποίες μπορεί να ευδοκιμήσει η προσαρμοστική ηγεσία και να διαχειριστεί τις εμπλοκές μεταξύ των γραφειοκρατικών (διοικητικής ηγεσίας) και των αναδυόμενων (προσαρμοστικών ηγετικών) λειτουργιών της οργάνωσης. Η διαχείριση της εμπλοκής συνεπάγεται δύο ρόλους:
 - a. Την δημιουργία κατάλληλων οργανωτικών συνθηκών (ή συνθηκών που να επιτρέπουν) την προώθηση αποτελεσματικής προσαρμοστικής

ηγεσίας σε χώρους όπου απαιτείται καινοτομία και προσαρμοστικότητα και

- b. Την διευκόλυνση της ροής της γνώσης και της δημιουργικότητας από τις προσαρμοστικές δομές στις διοικητικές δομές.

Η διευκολυντική ηγεσία πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (καθώς και μέσα στην προσαρμοστική δυναμική), αλλά η φύση αυτού του ρόλου ποικίλει αναλόγως με το επίπεδο και τη θέση του.

6.2 Διαφορές της ηγεσίας πολυπλοκότητας από τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας

Ενώ τα παραδοσιακά ιεραρχικά μοντέλα για την ηγεσία είναι συναφή με τους γραφειοκρατικούς οργανισμούς που επιζητούν συνέπεια και προβλεψιμότητα, οι ανακατατάξεις που προέκυψαν από την διαμόρφωση της κοινωνίας της γνώσης και της πληροφορίας, τις συνεχείς τεχνολογικές επαναστάσεις, την παγκοσμιοποίηση και άλλους παράγοντες δημιουργίας πολυπλοκότητας απαιτούν ηγεσία που να είναι πρωταρχικά ένας παράγοντας αλλαγής και προσαρμογής στα οργανωτικά συστήματα (Marion & Uhl-Bien, 2001). Οι αντιλήψεις που αφορούν στους οργανισμούς και την ηγεσία πρέπει να αλλάξουν ταυτόχρονα, για να κατανοηθούν και να αντιμετωπιστούν οι σύγχρονες οργανωσιακές προκλήσεις.

Η ηγεσία της πολυπλοκότητας διαφέρει από τις πρόσφατες θεωρίες ηγεσίας που επικεντρώνονται στη σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών και βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη δυαδικότητα, δηλαδή στον ηγέτη και τον οπαδό της, στην κατασκευή επιρρών και στις ερευνητικές τεχνικές (DeRue, 2011). Τα σύνολα, στα οποία προσαρμόζεται η ηγεσία πολυπλοκότητας, είναι ομάδες αλληλεπιδραστικών παραγόντων που λειτουργούν με αίσθηση κοινής ταυτότητας και, στην συνέχεια, σε υψηλότερο επίπεδο, μετα-σύνολα αλληλεπιδρώντων ομάδων που συνδέονται με κάποια μορφή αλληλεξάρτησης. Το σημαντικό χαρακτηριστικό αυτών των συνόλων και των ομάδων είναι η τάση τους για ανάδυση, δηλαδή για τη δημιουργία κάποιων προτύπων και κάποιας τάξης που δεν προβλέπονται από τις προηγούμενες συνθήκες, που προκύπτουν από την πολλαπλότητα των αλληλεπιδράσεων στο σύνθετο σύστημα. Η ανάδυση συμβαίνει στα σύνολα, καθώς οι συγκρουόμενοι περιορισμοί και προτιμήσεις αντιτίθενται και επιλύονται όταν δημιουργείται συσχέτιση (Singh & Singh, 2002; Schneider & Somers, 2006).

Οι επιδράσεις του εταιρικού οράματος, των αξιών και της κουλτούρας επιδέχονται μεγάλης οργανωσιακής προσοχής. Τα αποτελέσματά τους είναι ορατά στην οργανωτική ζωτικότητα, ακόμα κι αν δεν μπορεί να καθοριστεί γιατί είναι

τόσο ισχυρό το δυναμικό τους. Γίνεται αντιληπτό ότι μερικοί από τους καλύτερους τρόπους δημιουργίας συνέχειας και συμφιλίωσης, στη διάρκεια των ταραγμένων χρόνων, είναι μέσω της χρήσης όχι του ελέγχου, αλλά και των δυνάμεων που είναι άορατες αλλά παρούσες. Πολλοί επιστήμονες ασχολούνται με τις έννοιες των δυνάμεων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Αυτό είναι πολύ διαφορετικό από τις πιο παραδοσιακές έννοιες ότι το εταιρικό όραμα είναι ένα μήνυμα που υποβάλλεται εξωγενώς, σχετικά με κάποιο επιθυμητό μέλλον που θα υλοποιηθεί από έναν χαρισματικό ηγέτη (Wheatley, 1999).

Το καθήκον της ηγεσίας πολυπλοκότητας είναι να επιτρέψει τη δυναμική που ενισχύει την εμφάνιση της μάθησης και της καινοτομίας στα σύνολα. Ένα δεύτερο καθήκον είναι να επιτρέψει τη διάδοση της μάθησης και της καινοτομίας που έχει προκύψει κατά τη διαδικασία ανάδυσης. Η μετατόπιση από τους δυαδικούς προβληματισμούς στους συνολικούς προβληματισμούς είναι κεντρική για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Καθώς η γραφειοκρατική διαχείριση διαμορφώθηκε για να οδηγήσει σε προβλέψιμους και ελεγχόμενους οργανώσεις, η ηγεσία πολυπλοκότητας οδηγεί σε πολύπλοκες οργανώσεις, σε σύνθετα περιβάλλοντα και όχι μόνο για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της διαχείρισης οργανωμένων στοιχείων αλλά και τις προκλήσεις της δημιουργίας, της μάθησης, της καινοτομίας και της προσαρμογής στα δυναμικά στοιχεία του συστήματος (Nooteboom & Termeer, 2013).

6.3 Η ηγεσία πολυπλοκότητας και οι γραφειοκρατικές δομές

Στους τυπικά δομημένους οργανισμούς, δεν είναι δυνατόν να αφαιρεθεί η γραφειοκρατία από την πολυπλοκότητά τους. Μάλιστα, αυτή αποτελεί ένα από τα υπο-συστήματα του οργανισμού που συνεισφέρει στην πολυπλοκότητα του. Ο Hales (2002), άλλωστε, κατέδειξε ότι ακόμη και σε αποκεντρωμένες επιχειρήσεις, η γραφειοκρατία λειτουργούσε με πιο αποδοτικό τρόπο, και δεν έχουν περιέλθει οι οργανισμοί σε μία «μετα-γραφειοκρατική» εποχή. Τα υπόλοιπα συστήματα, λοιπόν, αλληλεπιδρούν με την επίσημη, τυπική γραφειοκρατική δομή. Επιπλέον, υπάρχουν χρονικές στιγμές και εταιρικές συνθήκες στις οποίες πρέπει να λειτουργήσουν οι τυπικές δομές και ο συντονισμός (π.χ. στην ιεραρχία) ή θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα υπο-συστήματα, για παράδειγμα όταν υπάρχει οικονομική σταθερότητα και το σύστημα επιδιώκει να ενισχύσει την κερδοφορία του. Σε άλλες χρονικές στιγμές ή συνθήκες, όμως, η επιχείρηση επιλέγει να τονιστεί η πολυπλοκότητα και η προσαρμοστικότητα των συστημάτων, για παράδειγμα όταν τα οικονομικά και

κοινωνικά περιβάλλοντα είναι ασταθή ή όταν απειλείται η ανταγωνιστική ευελιξία του οργανισμού (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007).

Μία πολύ σημαντική διάκριση είναι εκείνη των τυπικών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού και των άτυπων, τα οποία όμως επηρεάζουν, σε μεγάλο βαθμό, την αποδοτικότητα του. Η διάκριση μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης είναι σημαντική επειδή αναγνωρίζει ότι ενώ οι επίσημες δομές, συχνά θεωρούνται ως πυξίδες για τις συμπεριφορές, η ανεπίσημη οργάνωση είναι η πραγματική συμπεριφορά των μελών του οργανισμού (Nickerson & Zenger, 2002). Παρά την αναγνώριση αυτή και το γεγονός ότι η ανεπίσημη οργάνωση είναι αποδεκτή στην σχετική βιβλιογραφία, οι έρευνες για την ηγεσία, μέχρι πρόσφατα, επικεντρώθηκαν σχεδόν αποκλειστικά στις τυπικές πλευρές του οργανισμού (όπως για παράδειγμα στις ηγετικές δράσεις μεμονωμένων ατόμων τα οποία κατείχαν υψηλούς ιεραρχικά και διοικητικά ρόλους) και αγνοήθηκαν, σε μεγάλο βαθμό οι άτυπες πλευρές της ηγεσίας του οργανισμού (Heckscher, 1994).

Οι Uhl-Bien και Marion (2009) θεωρούν ότι η θεωρία ηγεσίας πολυπλοκότητας εφαρμοζόμενη στις γραφειοκρατικές μορφές οργάνωσης, συμβάλλει στην αντιμετώπιση αυτού του κενού στην καλύτερη κατανόηση των άτυπων λειτουργιών της οργάνωσης και των σχέσεων τους με τα επίσημα, γραφειοκρατικά συστήματα ελέγχου. Προσφέρει μια προοπτική της ηγεσίας της οργάνωσης που αναγνωρίζει τα απαραίτητα και αλληλένδετα στοιχεία των διαχειριστικών (τυπικών) και των προσαρμοστικών (άτυπων) δυναμικών που αναπτύσσονται στους οργανισμούς. Πρέπει να αναγνωριστούν οι θεμελιώδεις εντάσεις, που παρατηρούνται στις γραφειοκρατικές πλευρές του οργανισμού μεταξύ της επιθυμίας για δομή (διοικητική) και της ανάγκης για «δημιουργικό χάος» (creative chaos) απαραίτητο για την προσαρμοστικότητα - έννοια που αναφέρεται ως «διαχειριζόμενο χάος» (managed chaos) από τον Nag και τους συνεργάτες του (2007). Η έννοια του «διαχειριζόμενου χάους» στην έρευνα για την ηγεσία προσφέρει μια θεωρία βασισμένη στην επιστήμη πολυπλοκότητας - μια επιστήμη που βασίζεται σε έννοιες της έντασης, του χάους και της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που αφορά στην διοίκηση και στην ηγεσία, μέχρι πρόσφατα, κυριαρχείται από το μοντέλο του ηγέτη-ήρωα, το οποίο τυποποιείται από τα διάφορα συγλ ηγεσίας (Higgs, 2003) και τα πιο σημαντικά των οποίων έχουν αναπτυχθεί στα δύο πρώτα κεφάλαια της παρούσας εργασίας. Αυτά τα μοντέλα, όμως, καθίστανται όλο και περισσότερο περιορισμένης αξίας, δεδομένης της πολυπλοκότητας που αντιμετωπίζουν τώρα οι οργανισμοί. Ένα τυπικό παράδειγμα, το οποίο συναντάται πολύ συχνά, σε πολλές επιχειρησιακές μορφές, είναι πως όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει προβλήματα ή παρατηρείται κακή απόδοση εμφανίζεται ως αιτία η λεγόμενη «αποτυχία της ηγεσίας». Ως εκ τούτου, η ευθύνη αποδίδεται σε εκείνους που ηγούνται, τους προεδρεύοντες, τους διευθύνοντες συμβούλους και άλλους σε θέσεις εξουσίας. Μια αλλαγή προσωπικού, όπως η απόλυση ενός προπονητή ποδοσφαίρου στα μέσα της αγωνιστικής περιόδου μετά από μια αργή και απογοητευτική εκκίνηση, θεωρείται συχνά ως η πιο γρήγορη διαδρομή για ανάκαμψη (Rietsema & Watkins, 2012).

Ενυπάρχει, ωστόσο, ερώτημα: αλλάζοντας τον ηγέτη είναι η σωστή αντιμετώπιση; Σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, κάποιες φορές, οι αλλαγές στην ηγεσία επιφέρουν γρήγορα και καλά αποτελέσματα (Kouzes & Posner, 2012). Ωστόσο, πέρα από τις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις της ηγετικής αναδιάταξης, η πραγματική αλλαγή συμβαίνει με την πάροδο του χρόνου και πρέπει να πραγματοποιηθεί βαθιά μέσα στην οργάνωση, με τρόπους που συνδέονται πλήρως με την «ύπαρξή της» καθώς και με αυτήν των μελών της (Rietsema & Watkins, 2012). Η προσέγγιση της ηγεσίας της πολυπλοκότητας ανακατευθύνει την έμφαση από το άτομο ως ηγέτη, χωρίς ωστόσο, να μειώνει την σημασία της ηγεσίας ως οργανωσιακού φαινομένου, αντιθέτως αναγνωρίζει ότι η ηγεσία ξεπερνά το άτομο, με το να είναι βασικά ένα στοιχείο του συστήματος, επίσης εστιάζει στην σημαντικότητα των ευρύτερων οργανωσιακών επιδράσεων οι οποίες περιλαμβάνουν και τις ατομικές πρακτικές αλλά και τις επιρροές του πολύπλοκου συστήματος (Marion & Uhl-Bien, 2001; Ospina & Uhl-Bien, 2012).

7.1 Διαφοροποίηση στην έννοια του ηγέτη

Η θεωρία της ηγεσίας της πολυπλοκότητας προσφέρει μια νέα προοπτική για την έρευνα, εξετάζοντας την ηγεσία στο πλαίσιο της ιδέας ενός πολύπλοκου

προσαρμοστικού συστήματος. Σε τέτοια συστήματα, οι σχέσεις δεν αντιμετωπίζονται ιεραρχικά, όπως είναι στα γραφειοκρατικά συστήματα, αλλά περισσότερο στις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις είτε πρόκειται για ετερογενείς παραγόντες είτε και σε ολόκληρα δίκτυα παραγόντων (Gronn, 2002). Ένα πολύπλοκο προσαρμοστικό σύστημα αποτελείται από παράγοντες, ιδιώτες καθώς και ομάδες ατόμων, που συνυπάρχουν με το να μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα, γνώσεις ή/και στόχους λόγω της ιστορικής τους αλληλεπίδρασης και των κοινών τους κοσμοθεωριών. Οι παράγοντες αντιδρούν στις εξωτερικές πιέσεις (από το περιβάλλον ή από άλλα συστήματα) και στις εσωτερικές πιέσεις που δημιουργούνται καθώς αντιμετωπίζουν τις αλληλεξαρτήσεις και τους συνακόλουθους περιορισμούς (π.χ. όταν οι ανάγκες ενός πράκτορα συγκρούονται με αυτές ενός άλλου). Οι εντάσεις αυτές, όταν διαχέονται σε ένα δίκτυο διαδραστικών και αλληλεξαρτώμενων παραγόντων, δημιουργούν αναδυόμενες μαθήσεις, δυνατότητες, καινοτομίες και προσαρμοστικότητα. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αυτές οι επεξεργασίες είναι προϊόντα αλληλεπιδράσεων μεταξύ παραγόντων και δεν προκαλούνται από τις συγκεκριμένες πράξεις ατόμων που περιγράφονται ως ηγέτες (Lichtenstein, et al., 2006).

Οι αλλαγές, οικονομικές και κοινωνικές, σε παγκόσμιο επίπεδο, καθιστούν τις απαιτήσεις της ηγεσίας πιο πολύπλοκες, διότι οι ηγέτες πρέπει να ηγηθούν άτομα τα οποία έχουν βιώσει, ενδεχομένως, κύματα απολύσεων και θα τα αντιμετωπίσουν και στο μέλλον σε κάθε μεταγενέστερη αλλαγή στην οργανωσιακή δομή. Επιπλέον, πρέπει να έχουν αναπτύξει αυξημένες ευαισθησίες απέναντι σε άτομα που έχουν αξίες διαφορετικές από τις δικές τους, ακόμη, ίσως, να έχουν υπαλλήλους οι οποίοι δεν βρίσκονται καν στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

Οι ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να αναπτύξουν ικανότητες που να επηρεάζονται από την πολυπλοκότητα του οργανισμού, όπως αυτή διαμορφώνεται στην εκάστοτε χρονική στιγμή. Οι δεξιότητες του ηγέτη, σύμφωνα με την θεωρία της πολυπλοκότητας, αφορούν περισσότερο στη διαχείριση της δυναμικής των οργανισμών και στη δυνατότητα ανεπίσημων πρωτοβουλιών, παρά στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς των μελών. Πρόκειται περισσότερο για διαδρομή παρά για έλεγχο, καθώς και ενυπάρχει η πρόκληση στο να επιτρέψει στην πλήρη δυναμική του συνολικού νου να κατανοήσει τα αναδυόμενα ζητήματα. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να αναπτύξουν ικανότητες που να συμβάλλουν στην επεξεργασία χαρακτηριστικών όπως η αλληλεπίδραση και η αλληλεξάρτηση που οδηγεί στη συνεργασία, την καινοτομία και την οργανωσιακή μάθηση. Για την ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας πολυπλοκότητας απαιτεί γνώσεις και εκτιμήσεις τόσο

της οργανωτικής δομής όσο και των διαδικασιών ηγεσίας (Hanson & Ford, 2010). Σε ατομικό επίπεδο, αυτός ο τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να αναγνωριστεί ως ένα δυναμικά εξελισσόμενο μοτίβο επιρροής που περιλαμβάνει στοιχεία επίσημης, αναδυόμενης (Dervitsiotis, 2005) και κατανεμημένης ηγεσία (Bolden, 2011). Κάθε εμφάνιση αυτών των μορφών επιρροής θα πρέπει να καθοδηγείται από το προηγούμενο ιστορικό του οργανισμού καθώς και από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει (Ospina & Uhl-Bien, 2012).

7.2 Λειτουργικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στην θεωρία της πολυπλοκότητας

Οι οπτική των πολύπλοκων συστημάτων εισάγει μια νέα «λογική» ηγεσίας στην θεωρία και στην έρευνα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, κατανοώντας την ηγεσία από την άποψη ενός αναδυόμενου γεγονότος παρά ενός ατόμου. Ο Gronn (2002) εισάγει μία μορφή πολυπλοκότητας καταδεικνύοντας τον όρο της «διανεμημένης» (distributed) ηγεσίας, η οποία δεν ανήκει σε ένα άτομο αλλά μάλλον σε μια διαδραστική δυναμική, μέσα στην οποία κάποιο συγκεκριμένο άτομο θα συμμετάσχει ως ηγέτης ή οπαδός σε διαφορετικές φάσεις και για διάφορους σκοπούς. Δεν περιορίζεται σε έναν επίσημο διαχειριστικό ρόλο, αλλά εμφανίζεται στις συστηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ετερογενών παραγόντων (Marion & Uhl-Bien, 2001). Ως εκ τούτου, η ηγεσία πολυπλοκότητας περιλαμβάνει μια περιγραφική ανάλυση που εξετάζει τις συνθήκες και τις δυναμικές διεργασίες αυτών των αλληλεπιδράσεων και τα αναδυόμενα φαινόμενα που υποδηλώνουν ότι υπάρχει αυξανόμενη αίσθηση πως η ουσιαστικές αλλαγές στον οργανισμό έχουν την δική της δυναμική. Είναι διαδικασίες που δεν μπορούν απλώς να ακολουθήσουν στρατηγικές μεταβολές και υπερβαίνουν οτιδήποτε θα μπορούσε να διαχειριστεί ένας και μόνο ηγέτης. Δημιουργείται από τις ιδέες πολλών ανθρώπων που προσπαθούν να βελτιώσουν το σύνολο και συσσωρεύονται για μεγάλες χρονικές περιόδους. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες, με την επίσημη έννοια, τυπική μπορούν να επιτρέψουν τις συνθήκες μέσα στο οποίο συμβαίνει η διαδικασία, αλλά δεν είναι η άμεση πηγή της οποιας αλλαγής (Lichtenstein, et al., 2006).

Ο Hazy (2011) προσπαθεί να ερμηνεύσει την νέα νοηματοδότηση του ηγέτη με όρους πολυπλοκότητας υποστηρίζοντας ότι όταν οι ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και ο οργανισμός θεωρούνται σύνθετα συστήματα, η διαδικασία ηγεσίας εκτελεί τρεις διαφορετικές και συμπληρωματικές λειτουργίες:

- i. την γενετική λειτουργία (generative function) η οποία επηρεάζει τις λεπτομέρειες των αλληλεπιδράσεων που αντιμετωπίζουν τα άτομα στην

καθημερινότητά τους και στη συνέχεια τις μεταβάλει για να αυξήσει την ποικιλία τους, προκειμένου να καθοριστεί, έστω και κατά προσέγγιση, ποιος είναι ο χαρακτήρας του οργανισμού και που αυτός αποσκοπεί.

- ii. την συγκλίνουσα λειτουργία (convergent function) επηρεάζει τις επιμέρους αλληλεπιδράσεις ώστε να συνδυάσει τις δραστηριότητες και να επιφέρουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.
- iii. την πιο παραδοσιακή δόμηση της λειτουργίας ως κοινότητα (community-building function) η οποία αναφέρεται στην συγκρότηση της ομαδικότητας, ώστε όλα τα άτομα μαζί να υποστηρίξουν τις συλλογικές δραστηριότητες, ανεξαρτήτως των ενδεχόμενων τριβών που υπάρχουν ή πρόκειται να εκδηλωθούν.

Στην πορεία, ο Hazy σε συνεργασία με την Uhl-Bien (2013) προσδιόρισαν δύο επιπλέον λειτουργίες. Σχηματικά αυτές οι πέντε λειτουργίες απεικονίζονται στον Πίνακα 5, κάθε μία από αυτές τις πέντε λειτουργίες συνεπάγεται συγκεκριμένες πρακτικές ηγεσίας που διευκολύνουν ή καταλύουν τις αλληλεπιδράσεις για να επιτρέψουν ένα μοναδικό μηχανισμό πολύπλοκης οργάνωσης και το καθένα συνεπάγεται ξεχωριστά και μετρήσιμα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα σε επίπεδο συστήματος.

Πίνακας 5. Λειτουργίες ηγεσίας, μηχανισμοί πολυπλοκότητας και οργανωσιακά αποτελέσματα. Πηγή: (Hazy & Uhl-Bien, 2013, p. 3)

Ηγετική λειτουργία	Μηχανισμοί πολυπλοκότητας	Οργανωσιακά αποτελέσματα
Γενετική	Ανάδυση των αδρών χαρακτηριστικών	Αυτονομία - επιχειρηματικός προσανατολισμός Πειραματισμός Επιχειρηματικές διαδικασίες Εισαγωγή νέων προϊόντων/ υπηρεσιών Προσαρμογή
Διαχειριστική	Η εμπέδωση των λεπτών αλληλεπιδράσεων ως πρωταρχικών	Ολοκληρωμένος προσανατολισμός Συνεπείς ρουτίνες

	ιδιοτήτων ενισχύεται στο οικοσύστημα	Σαφήνεια ρόλων Σαφής αλυσίδα ευθύνης Αποδοτικότητα Επιτελεστικότητα
Δόμηση συλλογικότητας	Συμμετοχικότητα και διαμόρφωση κοινής ταυτότητας	Κοινότητα στον προσανατολισμό Δέσμευση των εργαζομένων Εσωτερικά κίνητρα Εμπιστοσύνη Συλλογικές συμπεριφορές Ισχυρή κοινή ταυτότητα
Συγκέντρωση πληροφοριών	Ενσωμάτωση και σύνθεση των κατανεμημένων πληροφοριών	Διαφορετικός προσανατολισμός Εξερεύνηση και συλλογή δεδομένων Συντονισμός αλληλεπιδράσεων Υψηλά επίπεδα λόγου Ενεργητική ακρόαση Κουλτούρα μάθησης
Χρήση πληροφοριών	Εκτέλεση σωστών προσεγγίσεων για την ενσωμάτωση πληροφοριών σχετικά με την επιτυχία σε αναγνωρίσιμες δομές και τάξεις	Προσανατολισμός σύγκλισης Σαφής εξουσιοδότηση για τους πόρους Σαφείς ευθύνες Αντιστοίχιση κατάστασης με βάση την επιτυχία Αρμοδιότητες και εμπειρογνωμοσύνη Κουλτούρα λογοδοσίας

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι η ηγεσία να αποφεύγει τον περιορισμός των ροών γνώσης και της δημιουργίας μάθησης. Δεν μπορεί, πλέον, να λειτουργήσει ως το καθοδηγητικό μυαλό από την κορυφή προς τη βάση (top-down) ούτε να λειτουργήσει ως η μοναδική γέφυρα για να ξεπεραστούν τα όρια του οργανισμού και τα εμπόδια γνώσης (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Ιστορικά, οι αντιλήψεις για την ηγεσία συνδέονταν αναγκαστικά με τις επικρατούσες γραφειοκρατικές ιεραρχικές δομές, ευνοούσαν τη σταθερότητα παρά την προσαρμοστικότητα και προσανατολίστηκαν για να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα και τον έλεγχο (Kouzes & Posner, 2012). Τα πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα αναδύονται και αυτο-οργανώνονται. Δεν μπορούν να ελεγχθούν με παραδοσιακό τρόπο. Ωστόσο, μπορούν να κατευθυνθούν δυναμικά, θεσπίζοντας τοπικούς κανόνες αλληλεπίδρασης, όπως ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι μιλάνε, σχετίζονται ή αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να προκύψουν νέα επιθυμητά πρότυπα δραστηριότητας (Rietsema & Watkins, 2012).

Μία μεγάλη πρόκληση για τους ηγέτες είναι, ότι σύμφωνα με αυτή τη θεωρία θα πρέπει να απομακρυνθούν από την έννοια του ελέγχου και του «γνωρίζω τι να κάνουμε» κατανοώντας ότι το μέλλον δεν μπορεί να προβλεφθεί. Επίσης, να γίνει σαφές ότι οι οργανισμοί και οι ομάδες δεν μπορούν να κινούνται σε μια γραμμική πορεία προς έναν προκαθορισμένο στόχο. Η παραδοσιακή ηγεσία είναι σε μεγάλο βαθμό αποστασιοποιημένη από αυτήν την προσέγγιση, όσοι διαθέτουν την εξουσία και καλούνται να σκεφτούν με όρους συστημικούς, τείνουν να επικεντρώνονται περισσότερο στις συνθήκες που υποστηρίζουν την ανάδυση των φαινομένων και στις διαδικασίες παρά στα αποτελέσματα (Brown, 2011).

Οι θεωρητικοί αυτής της προσέγγισης (Lichtenstein & Plowman, 2009; Uhl-Bien & Marion, 2009) προτρέπουν τους ηγέτες να διαχειριστούν το δίπολο μεταξύ ισορροπίας και ανισορροπίας - μεταξύ σταθερότητας και χάους - και να προωθούν τακτικά συγκρούσεις και διαφωνίες στο σύστημα. Οι ηγέτες υπό αυτή τη θεωρία καλούνται, επίσης, να αναγνωρίσουν πολλούς αιτιώδεις βρόχους, να διακρίνουν τα πρότυπα μέσα από πολύπλοκες διαδικασίες από το μικρο στο μακρο- επίπεδο και να συμμετάσχουν αυτοσχεδιάζοντας στα πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα - αφουγκραζόμενοι τις μεταβολές προσεκτικά και ανταποκρινόμενοι σε αυτές άμεσα. Τέλος, θα πρέπει να είναι σε θέση να σταθεροποιούν τα πράγματα όταν συμβαίνουν πολύ μεγάλες ανακατατάξεις πολύ γρήγορα, έτσι ώστε μην εξαφανιστεί ολόκληρο το σύστημα λόγω έλλειψης ελέγχου. Αυτές οι συμπεριφορές ηγεσίας φαίνεται να απαιτούν όχι μόνο σημαντική γνώση της πολυπλοκότητας, αλλά και μια πολύ ώριμη αυτοαντίληψη, εκ μέρους των ηγετών, όπως και υψηλές δεξιότητες κατανόησης και

νοηματοδότησης. Η πλειονότητα των διευθυντών και των ηγετών, ωστόσο, ενδεχομένως να μην είναι σε θέση ακόμη να δεσμευτούν ουσιαστικά με αυτόν τον τρόπο, συνεπώς χρειάζεται χωρίς τακτική υποστήριξη, σε αυτές τις συμπεριφορές (Brown, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Οι θεωρίες ηγεσίας, σήμερα, αριθμούν περίπου 66 εκδοχές (Dinh, et al., 2014) ή κατά άλλους 49 (Meuser, et al., 2016) γεγονός που αφήνει τους ερευνητές και τους θεωρητικούς σε μία, μάλλον, αμήχανη θέση αναφορικά με την αναζήτηση μίας ενιαίας θεωρίας για την βέλτιστη ηγεσία. Με την παρούσα εργασία αναγνωρίζουμε την προσπάθεια να ξεπεραστούν οι απόψεις του προηγούμενου αιώνα, όταν θεωρούνταν ότι οι οργανισμοί θα μπορούσαν να πετύχουν τους στόχους τους περιορίζοντας τους εργαζομένους σε στενούς ρόλους και ζητώντας μόνο με αποσπασματικό τρόπο την συμβολή τους. Συνηγορούμε με την θέση του Wheatley (1999) ότι πρέπει να εγκαταληφθεί το μοντέλο της μηχανοποίησης των οργανισμών και των εργαζομένων ως αντικαταστάσιμα γρανάζια στα μηχανήματα παραγωγής. Η θέαση των επαγγελματιών γίνεται με πολύ πιο πλούσιες διαστάσεις, με εκτίμηση της ολότητας τους και, ενδεχομένως, ο σχεδιασμός των επιχειρήσεων να γίνεται με τρόπους που να αξιοποιούν πλήρως και να τιμούν τον ανθρώπινο παράγοντα. Δεν θα μπορούσε να αποδοθεί καλύτερα από ότι ο διατύπωσε ο F. Scott Fitzgerald «Μια πρώτης τάξεως δοκιμασία για τη νοημοσύνη είναι η ικανότητα να συνυπάρχουν, ταυτόχρονα, στο μυαλό δύο αντίθετες ιδέες και αυτό να εξακολουθεί να διατηρεί την ικανότητα λειτουργίας του» (Rietsema & Watkins, 2012, σ. 29).

Παραμένει, ωστόσο, ζωντανό αυτό που οι Meindl & Sanford (1987) αποκάλεσαν «ρομαντισμό της ηγεσίας» - δηλαδή, την τάση να υπερ-αποδίδεται η ευθύνη για τα οργανωσιακά αποτελέσματα στις ενέργειες των επιμέρους ηγετών. Μια βαθύτερη ενασχόληση με τις διαδικασίες και τις θεωρίες ηγεσίας βοηθά να αποκαλυφθούν οι δυναμικές του ηγέτη/οπαδού σε πιο συνεπείς οπτικές, ενισχύεται η κατανόηση για τα φαινόμενα και αναγνωρίζεται ότι οι αμοιβαίες συνεισφορές είναι το κλειδί για την κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας σε οργανισμούς.

Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της πολυπλοκότητας μπορεί να προσφέρει έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης για τους οργανισμούς:

- ✓ Θα μπορούσε να αλλάξει τη στρατηγική σκέψη και την προσέγγισή στη δημιουργία νέων οργανωτικών μορφών, στα επίπεδα της δομής, της κουλτούρας και της τεχνολογικής υποδομής.
- ✓ Μπορεί, επίσης, να διευκολύνει, με πιο μετριοπαθή τρόπο, την εμφάνιση διαφορετικών τρόπων οργάνωσης μέσα σε ένα περιορισμένο πλαίσιο, όπως ένα ενιαίο τμήμα εντός μιας επιχείρησης.

- ✓ Αντιθέτως των παραδοσιακών προσεγγίσεων η θεωρία της πολυπλοκότητας οδηγεί στην συνολική θέαση των συστημάτων και, επομένως, μακριά από την εστίαση στις μεμονωμένες μεταβλητές και τα συστατικά μέρη των οργανισμών.
- ✓ Η θέση και ο ρόλος της ηγεσίας διευρύνονται από τις απομονωμένες ατομικές δραστηριότητες σε πιο καινοτόμες, αλληλεξαρτώμενες δράσεις που λαμβάνουν χώρα σε ολόκληρο το κοινωνικό σύστημα.
- ✓ Οι τρέχουσες θεωρίες και πρακτικές για την διοίκηση δεν ακυρώνονται αλλά διευρύνονται καθώς εστιάζουν στις δράσεις της ηγεσίας σε μικρο-στρατηγικό επίπεδο, αλλά και σε όλα τα πεδία του οργανισμού και στα οριακά του.
- ✓ Αυξάνεται η συνάφεια και η ακρίβεια της θεωρίας της ηγεσίας εξερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο τα αποτελέσματα της βασίζονται σε πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις και όχι σε "ανεξάρτητες" μεταβλητές.
- ✓ Επισημαίνονται τα χαρακτηριστικά της αλλαγής στους αναδυόμενους οργανωσιακούς τομείς, μέσα από την ιδέα ότι η ηγεσία εμφανίζεται εντός του συστήματος και όχι πάνω και πέρα από αυτό.
- ✓ Παρέχει ένα νέο και πλούσιο πεδίο για την ερμηνεία των εποικοδομητικών διαδικασιών της συλλογικής δράσης καθώς και των επιδραστικών συμπεριφορών των συλλογικών φορέων.
- ✓ Συνδέεται με τις καινοτόμες μεθόδους που μπορούν να εμπλουτίσουν την κατανόησή για τους τρόπους με τους οποίους η ηγεσία δρα και προσλαμβάνεται σε πολύπλοκα περιβάλλοντα.

Περιορισμοί της θεωρίας ηγεσίας της πολυπλοκότητας:

Ο Brown (2011) εντοπίζει κάποιες επιστημολογικές αδυναμίες στην θεωρία της πολυπλοκότητας καθώς εστιάζει περισσότερο στις σε αντικειμενικές επιστημολογίες τρίτου προσώπου (third-person epistemologies), όπως ο εμπειρισμός και η θεωρία των συστημάτων. Αυτές οι προοπτικές, όπως ορίζονται παραδοσιακά, δεν ενσωματώνουν την υποκειμενική άποψη του παρατηρητή ή του συμμετέχοντος. Αυτό φαίνεται να είναι ένας βαθύς περιορισμός για την βιβλιογραφία της ηγεσίας πολυπλοκότητας διότι δεν αναγνωρίζει, και πολύ λιγότερο προσπαθεί να αξιοποιήσει ως πηγή δημιουργικής διορατικότητας, την υποκειμενική πραγματικότητα και την εσωτερική εμπειρία των ίδιων των ηγετών.

Ο Levy (2000) μελετώντας την θεωρία της ηγεσίας πολυπλοκότητας σε σχέση με τις συμπεριφορικές της πλευρές, παρότι αναγνωρίζει ότι μπορεί να παράσχει μια βαθύτερη κατανόηση των οργανωσιακών διεργασιών, χαρακτηρίζεται και από κάποια έλλειψη αναφορικά με την αναλυτική ικανότητα και την προβλεπτική ισχύ. Το ερώτημα παραμένει αν η πολυπλοκότητα είναι ικανή να

ξεπεράσει κάποιες χρήσιμες γνώσεις και να ανοίξει ένα νέο πεδίο στις οργανωσιακές θεωρίες και αναλύσεις. Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτή, χρησιμοποιώντας τεχνικές προσομοίωσης υπολογιστών καθώς και ποιοτικές μεθόδους. Τα αποτελέσματα μέχρι στιγμής είναι πολλά υποσχόμενα αλλά υπάρχει ακόμη μεγάλη απόσταση από την ανακάλυψη των μυστικών της οργανωσιακής προσαρμογής, της μάθησης και της δημιουργικότητας. Απαιτείται ένα πολύ μεγαλύτερο θεωρητικό και εμπειρικό έργο προκειμένου να αποκαλυφθούν οι πραγματικές δυνατότητες της προσέγγισης αυτής.

Ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ο βαθμός ωριμότητας που χρειάζεται για να πραγματωθεί η ηγεσία υπό το πρίσμα της πολυπλοκότητας καθώς και ο βαθμός δέσμευσης του ηγέτη σε αυτήν. Οι ηγέτες που έχουν κατακτήσει υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας ενδεχομένως να είναι πιο ικανοί να εμπλακούν με τις πρακτικές της θεωρίας της πολυπλοκότητας. Αντιθέτως, όσοι έχουν πιο συντηρητικά επίπεδα νοηματοδότησης του κόσμου και των καταστάσεων μπορεί να μην μπορέσουν να υιοθετήσουν τις θεμελιώδεις αλλαγές που πρεσβεύει αυτή η οπτική (Brown, 2011).

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), σσ. 6-14.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin-Ginis, K. A. (2015). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), σσ. 481-490.
- Baltacı, A., & Balcı, A. (2017). Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), σσ. 30-58.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, J. B. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. Στο M. M. Chemers, & R. Ayman (Επιμ.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (σσ. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, J. B. (Επιμ.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (1998). The Transformational Model of Leadership. Στο G. Robinson-Hickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (2 εκδ., σσ. 76-86). Los Angeles: SAGE.
- Blake, R. R., & Mouton, S. J. (1964). *The managerial grid*. Houston. TX: Gulf Publishing Company Inc.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, σσ. 251-269.
- Brown, B. C. (2011, October). *Learner Paper: Complexity Leadership*. Ανάκτηση August 6, 2019, από Integral Leadership Review: <http://integralleadershipreview.com/3962-learner-paper-complexity-leadership/>
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15, σσ. 726-769.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), σσ. 977-1002.

- Burns, J. M. (1998). Transactional and Transforming Leadership. Στο G. Robinson-Hickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (σσ. 133-140). Los Angeles: Sage.
- Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16(2), σσ. 135-150.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 12(4), σσ. 637- 647.
- Crossan, M. M., Byrne, A., Seijts, G. H., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. (2017). Toward a Framework of Leader Character in Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), pp. 986-1018.
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, σσ. 798-821.
- DePree, M. (1998). What is Leadership? Στο G. Robinson-Hickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (σσ. 130-133). Los Angeles: Sage.
- DeRue, S. D. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, σσ. 125-150.
- Dervitsiotis, K. N. (2005). Creating conditions to nourish sustainable organizational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9), σσ. 925-943.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, σσ. 36-62.
- Drucker, P. (2012). *Managing in the next society*. Oxford: Routledge.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), σσ. 193-210.
- 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), σσ. 1002-1010.
- Goleman, D. (2011). *What makes a leader?* Ανάκτηση 4 20, 2018, από Harvard Business Review:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38981979/53e8d1150cf25d674ea86c71.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524342188&Signature=ZigTjSj2B%2FLO%2ByveC%2BiLJ8MwBEE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBRs_10_Must_Re

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 21(2), σσ. 55-65.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, σσ. 423-451.
- Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, 13, σσ. 51-66.
- Hanson, W. R., & Ford, R. (2010). Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, σσ. 6587-6596.
- Hazy, J. K. (2011). Parsing the 'influential increment' in the language of complexity: uncovering the systemic mechanisms of leadership influence. *Int. J. Complexity in Leadership and Management*, 1(2), σσ. 164-191.
- Hazy, J. K., & Backström, T. (2014). Essential reins for guiding complex organizations. Στο M. Grace, & G. B. Graen (Επιμ.), *Millennial Spring: Designing the Future of Organizations* (σσ. 123-146). Charlotte: Information Age Publishing.
- Hazy, J. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. *Management Department Faculty Publications*, 108, pp. 1-26.
- Heckscher, C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. Στο C. Heckscher, & A. Donnellon (Επιμ.), *From The Post-Bureaucratic Organization: new perspectives on organizational change* (σσ. 14-62). Newbury Park, CA: Sage.
- Higgs, M. J. (2003). How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century? *Leadership and Organisational Development Journal*, 24, σσ. 273-284.
- Hogue, M., & Lord, R. (2007). A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, σσ. 370-390.
- Hooijberg, R., Hunt, J., & Dodge, G. (1997). Leadership Complexity and Development of the leaderplex Model. *Journal of Management*, 23(3), σσ. 375-408.

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, σσ. 409-473.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1995). Power, influence, and influence tactics. Στο J. T. Wren (Επιμ.), *The leader's companion: Insights on Leadership Through the Ages* (σσ. 377-378). New York: The Free Press.
- Kane, G. (2018). Leadership Theories. In L. J. Burton, G. M. Kane, & J. F. Borland (Eds.), *Sport Leadership in the 21st century* (2nd ed., pp. 1-19). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Kauffman, S. A. (1993). *The origins of order. Self Organization and Selection in Evolution*. New York: Oxford University Press.
- Kotter, J. P. (2011). *What leaders really do?* Ανάκτηση 4 20, 2018, από Harvard Business Review:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38981979/53e8d1150cf25d674ea86c71.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524342188&Signature=ZigTjSj2B%2FLO%2ByveC%2BiLJ8MwBEE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBRs_10_Must_Re
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations* (5th εκδ.). San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: Chicago University Press.
- Levy, D. L. (2000). Applications and limitations of complexity theory in organization theory and strategy. Στο J. Rabin, G. J. Miller, & W. B. Hildreth (Επιμ.), *Handbook of Strategic Management* (2nd εκδ., σσ. 67-87). New York: Dekker.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin*, 10, σσ. 271-299.
- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *Leadership Quarterly*, 20(4), σσ. 617-630.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Douglas Orton, J., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *E:CO*, 8(4), pp. 2-12.
- Luhman, J. T., & Boje, D. M. (2001). What Is Complexity Science? A Possible Answer from Narrative Research. *Emergence*, 31(1), σσ. 158-168.

- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, pp. 57-88.
- Manville, B., & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, 81(1), σσ. 48-53.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in Complex Organizations. *Leadership Quarterly*, 12(4), σσ. 389-418.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). AUTHORS' RESPONSES: "A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence. *Psychological Inquiry*, 15(3), σσ. 249-255.
- Mbengue, P., Ondracek, S. M., & Bertsch, A. (2018). Management and chaos theory, Complexity theory and self-organizing systems theory. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 9(3), σσ. 1-15.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), σσ. 117-130.
- McKee, A., Boyatzis, R. E., & Johnston, F. (2008). *Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness*. Boston: Harvard Business Press.
- McKelvey, B. (1999). Complexity Theory in Organization Science: Seizing the Promise or Becoming a Fad? *Emergence*, 1(1), σσ. 5-32.
- Meindl, J. R., & Sanford, E. B. (1987). The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 30(1), σσ. 91-109.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: the infancy of integration. *Journal of management*, 42(5), pp. 1374-1403.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten Principles of Complexity & Enabling Infrastructures. Στο E. Mitleton-Kelly (Επιμ.), *Complex Systems and Evolutionary Perspectives of Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations* (σσ. 23-20). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Morel, B., & Ramanujam, R. (1999). Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptive and evolving systems. *Organization Science*, 10, σσ. 278-293.
- Nag, R., Corley, K., & Gioia, D. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting. *The Academy of Management Journal*, 50(4), σσ. 821-847.

- Nickerson, J., & Zenger, T. (2002). Being efficiently fickle: A dynamic theory of organizational choice. *Organization Science*, 13(5), σσ. 547-566.
- Nooteboom, S. G., & Termeer, C. J. (2013). Strategies of Complexity Leadership in Governance Systems. *International Review of Public Administration*, 18(1), σσ. 25-40.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7 ed.). Los Angeles: Sage.
- Osborn, R., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, σ. 797-837.
- Ospina, S. M., & Uhl-Bien, M. (2012). Mapping the terrain: Convergence and divergence around relational leadership. Στο *Advancing Relational Leadership Research: A dialogue among Perspectives* (σσ. xix-xivii). Charlotte: Information Age Publishers.
- Plsek, P. E., & Wilson, T. (2001). Complexity Science: Complexity, Leadership, And Management In Healthcare Organisations. *BMJ: British Medical Journal*, 323(7315), σσ. 746-749.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckle, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *IJOA*, 11(1), σσ. 21-40.
- Rietsema, K. W., & Watkins, D. V. (2012). Beyond Leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4 Special Issue), σσ. 22-30.
- Roy, D. (2019). Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study (2008-2017). *Journal of Transnational Management*, 24(3), σσ. 165-184.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), σσ. 214-225.
- Saxena, A., Desanghere, L., Stobart, K., & Walker, K. (2017). Goleman's Leadership styles at different hierarchical levels in medical education. *BMC Medical Education*, 17, σσ. 169-178.
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 117, σσ. 351-365.
- Shilpa, J., & Shalini, G. (2012). Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(1), σσ. 48-64.

- Singh, H., & Singh, A. (2002). Principles of complexity and chaos theory in project execution: A new approach to management. *Cost Engineering*, 44(12), σσ. 23-33.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Applied Psychology*, 25, pp. 35-71.
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2012). The Importance of Attributional Complexity for Transformational Leadership Studies. *Journal of Management Studies*, 49(6), σσ. 1001-1022.
- Taucean, I. M., Tamasilaa, M., & Negru-Strautia, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, σσ. 66-75.
- Thietart, R., & Forgues, B. (2011). Complexity science and organization. Στο P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey (Επιμ.), *The Sage Handbook of Complexity and Management* (σσ. 54-63). London: Sage.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2), σσ. 319-333.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20, σσ. 631-650.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), σσ. 631-650;.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, σσ. 298-318.
- Wheatley, M. (1999). *Leadership and the New Science: Discovering order in a chaotic world*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wolinski, S. (2010). *Leadership Theories*. Ανάκτηση 12 18, 2017, από Gree Management Library: <https://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>
- Wren, T. J. (Επιμ.). (2013). *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. New York: The Free Press.
- Κάτου, Α. Α. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Κοτζαϊβάζογλου, Ι., & Πασχαλούδης, Δ. (2002). *Οργανωσιακή επικοινωνία*. Αθήνα: Πατάκης.

- Λ.Κ.Ν. (2009). *Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής*. Θεσσαλονίκη: Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών. Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.
- Φωτόπουλος, Ν. (χ.χ.). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Ανάκτηση 12 20, 2017, από Κέντρα Διά Βίου Μάθησης: <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>
- Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: INTERBOOKS.