



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στις πολυεθνικές
επιχειρήσεις»

της Δραγάνη Ανδριάνας του Αναστασίου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στις
Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες.

31/8/2019

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	7
2.1. ΗΓΕΣΙΑ	7
2.2 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	12
2.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ	13
2.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	14
2.5 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΚΑΙΡΟ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΔΙΕΘΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑ.....	16
2.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	17
2.6.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	17
2.6.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	21
2.6.3 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	25
2.6.4 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	28
2.7 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	34
2.8 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	37
2.9 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	38
2.10 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	42
2.11 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	43
2.12 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	47
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	47
3.2. ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ.....	48
3.3. ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	55
4.1 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	55
4.1.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	55
4.1.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	55
4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	56
4.2.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	56
4.2.2 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	56
4.2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	59
6.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	59
6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	60
Βιβλιογραφία	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία στις πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελεί ένα φλέγον ζήτημα καθώς η συσχέτισή του με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού έχει αποτελέσει διαχρονικά σημείο ενδιαφέροντος σε διεπιστημονικό επίπεδο. Ο John Kennedy, ο Martin Luther King Jr και ο SteveJobs αναφέρονται ως χαρισματικοί ηγέτες. Αυτό που τους κάνει ξεχωριστούς είναι κάποια χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους τα οποία δεν τα κατέχουν όλοι. Ο House (1977), στη θεωρία του περί χαρισματικής ηγεσίας υποστηρίζει πως οι ακόλουθοι αναγνωρίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά όταν παρατηρούν κάποιες συμπεριφορές. Ο Weber, υποστήριξε πως η χαρισματική ηγεσία είναι ένας από τους ιδανικούς τύπους ηγεσίας.

Παραδοσιακά, οι μελέτες για την ηγεσία επιδιώκουν να εντοπίσουν τις ατομικές και περιστασιακές μεταβλητές που μπορεί να υποστηρίξουν την απόδοση του ηγέτη στους ακολούθους (Mumford et al, 2009). Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας περίπου, αρκετοί συγγραφείς ζήτησαν τακτικά τη χρήση ενός πλαισίου πολλαπλών επιπέδων στην έρευνα ηγεσίας, δηλαδή την υιοθέτηση μιας ατομικής και συλλογικής προοπτικής (Dansereau, Hall & Klein, 1994; Yammarino et al., 2005; Dansereau & Yammarino, 2009). Αυτή η προσπάθεια για ενσωμάτωση διαφορετικών επιπέδων στην έρευνα για την ηγεσία αντιμετωπίζει συγκεκριμένα τις ανησυχίες των διευθυντικών στελεχών που οδηγούνται και παρακινούνται ολοένα και περισσότερο όχι μόνο από τα άτομα αλλά και από τις ομάδες ως σύνολο ατόμων (Kozlowski & Bell, 2003).

Για τους Dansereau και Yammarino (2009), η ηγεσία είναι πάνω απ' όλα ένα φαινόμενο πολλαπλών επιπέδων που είναι εγγενές στην ίδια την έννοια, επομένως είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα ηγεσίας σε ένα πλαίσιο πολλαπλών επιπέδων. Διάφοροι παράγοντες ωθούν τους ερευνητές να εξετάσουν ένα πολυεπίπεδο πλαίσιο. Όπως επισημαίνουν οι Klein et al (1999), η πολυεπίπεδη έρευνα οδηγεί στην κατανόηση των πλαισίων μεμονωμένων διαδικασιών για το χρόνο και τον τόπο που αυτές πραγματοποιούνται καθώς επιτρέπει την ταυτοποίηση των μεμονωμένων χαρακτηριστικών, των συμπεριφορών, των στάσεων και των αντιλήψεων που στηρίζουν και διαμορφώνουν το οργανωσιακό επίπεδο. Τέλος, υπογραμμίζουν τις ενέργειες που οι οργανωσιακοί παράγοντες πρέπει να αναλάβουν μεμονωμένα και συλλογικά για να επιτύχουν οργανωσιακά οφέλη.

Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι Yammarino et al (2005), παρά τη δεσπόζουσα θέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη βιβλιογραφία (Lowe & Gardner, 2000), τμήμα της

οποίας αποτελεί και η υπό εξέταση χαρισματική ηγεσία, οι περισσότερες μελέτες έχουν διεξαχθεί σε ατομικό επίπεδο ανάλυσης. Έτσι, αν και η μετα-ανάλυση του Lowe et al (1996) έδειξε σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης σε επίπεδο ομάδας, αυτή η μελέτη δεν διεξήχθη σε μια "αληθινή" πολυεπίπεδη προοπτική (Yammarino et al. 2005) και ως εκ τούτου έχει μόνο εξερευνητική εξουσία (House, 1995).

Η χαρισματική ηγεσία αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της μετασχηματιστικής, καθώς σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε σε μία άμεση συναισθηματική ταύτιση ηγέτη και ακολούθου, προσήλωση των ακολούθων στους στόχους που προτείνει ο ηγέτης στην οργάνωση και ανάπτυξη συναισθηματικών χαρακτηριστικών των ακολούθων όπως για παράδειγμα αυτοσεβασμός, αυτοεκτίμηση και άλλα. Όλα αυτά τα στοιχεία μπορούν να οδηγήσουν σε οργανωσιακά οφέλη όπως για παράδειγμα η οργανωσιακή δέσμευση και η ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης.

Πράγματι, η εξέταση των επιπτώσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση σε επίπεδο ομάδας δημιουργεί σημαντικά ερωτήματα, όπως το πώς αυτά τα αποτελέσματα επηρεάζουν την ατομική απόδοση και τους πιθανούς συμβιβασμούς που μπορεί να προκύψουν σε μια διαχείριση σε μια δεδομένη στιγμή, τόσο στα άτομα όσο και στις ομάδες (Chen et al, 2007; Chen & Kanfer, 2006; Kirkman & Rosen, 1999). Έτσι, για τους Cohen και Bailey (1997), είναι απαραίτητο να εξεταστούν ξεκάθαρα τα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης του οργανισμού, επειδή η απόδοση σε ένα επίπεδο μπορεί να επηρεάσει ή να συγκρουστεί με ένα άλλο επίπεδο.

Ως εκ τούτου, σκοπός της μελέτης μας είναι να συμβάλουμε στη βιβλιογραφία για την χαρισματική ηγεσία ως κομμάτι της μετασχηματιστικής υιοθετώντας ένα πλαίσιο πολλαπλών επιπέδων και μελετώντας τις διαδικασίες με τις οποίες οι ηγέτες παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματά τους (Yukl, 1999; Avolio & Bass, 1995; Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005). Για τους Mumford et al (2009), η ηγεσία στο πιο βασικό της επίπεδο περιλαμβάνει την επαφή και την αλληλεπίδραση μεταξύ ενός ηγέτη και ενός ακολούθου. Υπάρχουν τόσες πολλές μεταβλητές σε ατομικό επίπεδο που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ενεργούν ως πιθανοί μεσολαβητές της σχέσης με την οργανωσιακή απόδοση (Shamir et al, 1993). Σύμφωνα με το Bass (1985), τα θετικά αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας προέρχονται από την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους υφισταμένους υπό αγχωτικές συνθήκες. Επιπλέον, ο Yukl (1998) προτείνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες με την ελκυστικότητα των

συναισθημάτων μπορούν να μετατρέψουν τις αγχωτικές καταστάσεις σε ευκαιρίες ανάπτυξης ενώ παράλληλα παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη σε όλη τη διαδικασία επίδοσης (Bass, 1998; Godshalk & Sosik, 1998).

Μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία έχει μελετηθεί κατά καιρούς και της έχουν αποδοθεί ποικίλοι ορισμοί είναι η οργανωσιακή δέσμευση. Σύμφωνα με τον Cohen (2003), η δέσμευση του εργαζόμενου στον οργανισμό αφορά μία δύναμη η οποία συνδέει το άτομο με -μία σειρά από ενέργειες και στόχους. Ο Miller (2003), αναφέρει πως η δέσμευση συνδέεται με την ταύτιση που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι με τον φορέα. Έχουν γίνει πολλές μελέτες για τη συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με την χαρισματική ηγεσία κάτι που αποτελεί αντικείμενο μελέτης και της παρούσας εργασίας.

Οι εργαζόμενοι ο οποίοι είναι συναισθηματικά αφοσιωμένοι στον οργανισμό παρουσιάζουν αυξημένες επιδόσεις, μειωμένη απουσία και μειωμένη πιθανότητα εγκατάλειψης της εργασίας τους (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982). Ο ρόλος της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης κατέχει σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια του οργανισμού. Βέβαια, πολλές μελέτες έχουν ως αντικείμενο τη συσχέτιση του όρου με τη χαρισματική ηγεσία. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης της χαρισματικής ηγεσίας με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και την οργανωσιακή δέσμευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1. ΗΓΕΣΙΑ

Στον κόσμο των γρήγορων εξελίξεων και αλλαγών στον οποίο ζούμε, η αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές αυτές είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία, ιδιαίτερα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η ηγεσία είναι αυτή η οποία χειρίζεται τις αλλαγές. Η αποτελεσματικότητά της, είναι αυτή που καθορίζει κατά πόσο επιτυχημένος είναι ο ηγέτης και το βαθμό επιτυχίας και απόδοσης της ομάδας του. Η ηγεσία λοιπόν ορίζεται ως μία ικανότητα του ατόμου να ασκεί επιρροή σε μία ομάδα με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Ηγέτης δηλαδή, είναι εκείνος που μπορεί να επηρεάσει κάποια άτομα και να τα κάνει τον ακολουθήσουν «εθελοντικά». Ο ορισμός του ηγέτη μπορεί να γίνει από την ίδια την διοίκηση του οργανισμού με την ανάθεση δικαιωμάτων (τυπική ηγεσία) ή από την ίδια την ομάδα η οποία αναγνωρίζει στο πρόσωπο του ατόμου τα χαρακτηριστικά που τον αναδεικνύουν ηγέτη (άτυπη ηγεσία).

Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που μελετάται, παρατηρείται, αναλύεται, διαχωρίζεται, ελέγχεται από την εποχή των μεγάλων Ελλήνων φιλοσόφων. Πριν και μετά την Σωκρατική παράδοση, οι φιλόσοφοι επικεντρώθηκαν στην παρουσία του ηγέτη και στις επιπτώσεις της ηγεσίας στις μάζες. Η αναζήτηση της λέξης "ηγεσία" σε ένα λεξικό θα περιλαμβάνει αποτελέσματα όπως "ηγετική θέση", "εντολή", "κατεύθυνση", "κυριαρχία" και ούτω καθεξής.

Οι επιστημονικές ερμηνείες που δόθηκαν στο φαινόμενο της ηγεσίας έχουν εξελιχθεί από την κλασική ελληνική φιλοσοφία. Στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας, η ηγεσία δεν αφορά μόνο την ικανότητα ενός ατόμου Α να επηρεάσει και να κάνει κάτι σε άλλο άτομο Β (ή σε πολλά άλλα άτομα) αλλά και να διαμορφώσει πεποιθήσεις, επιθυμίες και προτεραιότητες για να επηρεαστούν οι άλλοι να αναλάβουν δράση (Haslam et al., 2011). Η ηγεσία θεωρείται ως ένα φαινόμενο που δίνει έναν στόχο, ένα νόημα στις συλλογικές ενέργειες (House, 1995). Επομένως, η πίστη σε κάτι θα σήμαινε κάτι περισσότερο από την καθοδήγηση. Η έμπνευση των ανθρώπων θα σήμαινε τη μετάδοση ενός κινήτρου που εξομοιώνεται στις ατομικές πεποιθήσεις της ομάδας και στη συνέχεια μετατρέπεται σε δράση. Έτσι, αυτή είναι η διαφορά μεταξύ του ηγέτη που προτάσσει και του εκπαιδευτή που εκτελεί και του ηγέτη ο οποίος εκφράζει τον εαυτό του και που πείθει την ομάδα να

ακολουθήσει ένα τελικό σκοπό. Έτσι η ηγεσία είναι ανανεώνεται διαρκώς (Haslam et al., 2011). Επομένως, η ηγεσία επικεντρώνεται στη διαδικασία της πειθούς και στην επιρροή του χαρισματικού ηγέτη που ασκεί στους ακολούθους.

Ένα παράδειγμα επιρροής περιβάλλοντος στην ηγεσία είναι η μελέτη πειραμάτων στο Στάνφορντ (Haney et al., 1973, που αναφέρεται από τους Haslam et al., 2011). Σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να αποδείξει ότι το περιβάλλον καθορίζει τον ορισμό και τον τρόπο δράσης του ηγέτη. Αναπτύχθηκε σε μια φανταστική φυλακή, που εδρεύει στο τμήμα ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Στάνφορντ, στη μελέτη αυτή συμμετείχαν μαθητές στους οποίους ανατέθηκε είτε ο ρόλος του φύλακα είτε ο ρόλος των φυλακισμένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης, η οποία έπρεπε να σταματήσει μετά από έξι ημέρες εξαιτίας της αύξησης της βίας, δείχνει πώς τα άτομα που επιλέγονται στο ρόλο του ηγέτη εκμεταλλεύονται την εξουσία τους πάνω στους κρατούμενους για να τους ταπεινώσουν. Επιπλέον, το άτομο που είχε επιλεγεί ως επικεφαλής της ομάδας των φρουρών έδειξε την μεγαλύτερη ευχαρίστηση στην ταπείνωση των κρατουμένων. Έτσι, το περιβάλλον, στο οποίο τα άτομα αναλαμβάνουν ρόλους που τους δίνει η εξουσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις συμπεριφορές αυτών των ατόμων.

Στην κοινωνική ψυχολογία η αποτελεσματική ηγεσία είναι το είδος ηγεσίας που ξέρει πώς να πείσει (Haslam & Reicher, 2012). Η πειθώ και η επιρροή των άλλων μέσων θέτουν σε εφαρμογή ψυχολογικές διαδικασίες με στόχο οι ηγέτες «να είναι σε θέση να πείσουν» τους άλλους. Ο Kant από το 1787 ορίζει τη διαφορά μεταξύ πειθούς και πεποίθησης. Η πειθώ είναι μια ψευδαίσθηση που εκδηλώνεται στο αντικειμενικό επίπεδο του ατόμου. Έχει ατομική εγκυρότητα, ισχύει μόνο για το άτομο που κρίνει τις ενέργειες του ηγέτη. Για να πεισθεί το άτομο δεν είναι αρκετό μόνο να πιστεύει σε κάτι αλλά και να αποκτήσει μια συναισθηματική σύνδεση με το άτομο το οποίο του μεταδίδει αυτή τη πειθώ μέσω αποδείξεων ή μαρτυριών. Αυτό αποτελεί κομμάτι της ορθολογικής ένταξης του ατόμου στην ομάδα. Διαφέρει από την πειθώ σε σχέση με την εξωτερική της ισχύ, η οποία, παρά τους διαφορετικούς χαρακτήρες των ατόμων, είναι το αποτέλεσμα συμφωνίας όλων των αποφάσεων των εμπλεκόμενων μερών.

Παρομοίως, με τη διάκριση μεταξύ πειθούς και πεποίθησης, υπάρχει η διαφορά μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και καλής ηγεσίας. Η αποτελεσματική ηγεσία πραγματοποιείται όταν ο ηγέτης κινητοποιεί υποστηρικτές και προωθεί την ομαδική ταυτότητα ως κοινωνική δύναμη (Haslam et al., 2011). Η ηγεσία είναι αποτελεσματική όταν

η κινητοποίηση αυτής της κοινωνικής δύναμης γίνεται με την έννοια της επίτευξης ευεργετικών στόχων για την κοινωνία ή την ομάδα (Burns & Sorensen, 2006, όπως αναφέρεται σε Haslam et al., 2011, σελ. 175-176) ή για την οργάνωση των ατόμων. Μπορούμε επομένως να έχουμε χαρισματικούς ηγέτες που ασκούν αποτελεσματική ηγεσία, αλλά χαρακτηρίζονται από κακή ηγεσία και ηγέτες που δεν είναι αποτελεσματικοί αλλά ασκούν καλή ηγεσία. Επομένως, η αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη που λειτουργεί προς την επίτευξη κάποιων στόχων, όπου ο χαρισματικός ηγέτης καταφέρνει να πείσει και να δεσμεύσει συναισθηματικά τους ακολούθους του.

Η συστηματική έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ηγετών ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1930, όταν αναζητήθηκαν ατομικά γνωρίσματα που θα καθιστούσαν τον ηγέτη ξεχωριστό και θα εξασφάλιζαν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών του. Οι υπάρχουσες μελέτες έλαβαν υπόψη την ηλικία, το ύψος, το βάρος, την ενεργητικότητα, την υγεία, την εμφάνιση και την κοινωνική θέση των ατόμων που ασκούσαν ηγετικές θέσεις. Από την άλλη πλευρά εξετάστηκαν και στοιχεία όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η νοημοσύνη, τα κίνητρα, η λεκτική ικανότητα, η διαίσθηση, η ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, η ακριβής εκτίμηση της κατάστασης και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η κυριαρχία, η εμπιστοσύνη, η επιχειρηματικότητα, η αντοχή, οι σκοποί και η φιλοδοξία (Bass, 1990). Ωστόσο, μια λεπτομερής ανάλυση της βιβλιογραφίας που έγινε από το Stodgill ήδη από το 1948 (Stodgill, 1974) έδειξε ότι είναι αδύνατο να επιλεγούν αρκετά χαρακτηριστικά ηγεσίας των οποίων η κατοχή θα οδηγούσε σε αποτελεσματική διοίκηση.

Τα μεταβλητά ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ηγέτη πρέπει να αντιμετωπίσουν τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των ακολούθων, τα οποία επίσης είναι μεταβλητά και βασίζονται στο κοινωνικό περιβάλλον όπου εκδηλώνεται η ηγεσία. Οι ακόλουθοι, ως ομάδα ατόμων που προσκολλάται σε μια συγκεκριμένη αιτία ή δραστηριότητα, είναι οι ίδιοι μεταβλητές που προσαρμόζουν τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά τους στο περιβάλλον. Το φαινόμενο αυτής της αντισταθμιστικής συμμετοχής πρέπει να είναι όχι μόνο κατανοητό, αλλά και να μελετάται διαρκώς για να κατανοηθεί το φαινόμενο της ηγεσίας.

Οι Lord και Maher (1992) ορίζουν την ηγεσία ως μία διαδικασία όπου τα άτομα θεωρούνται ως ηγέτες από τους άλλους. Ο Rost (1991) περιγράφει την ηγεσία ως μια σχέση επιρροής μεταξύ των ηγετών και των συνεργατών που επιδιώκουν σημαντικές αλλαγές που αντικατοπτρίζουν τους αμοιβαίους σκοπούς τους, ενώ οι Kouzes και Posner (1991) θεωρούν

ότι η ηγεσία είναι η τέχνη της κινητοποίησης άλλων να θέλουν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες. Από αυτούς και άλλους ορισμούς προκύπτουν κοινά θέματα επιρροής, αλλαγής και συνεργασίας ηγέτη-οπαδού. Οι Senge et al (1999), για παράδειγμα, περιγράφουν την ηγεσία ως την ικανότητα μιας ανθρώπινης κοινότητας να μοιραστεί το μέλλον της και συγκεκριμένα να υποστηρίξει τις σημαντικές διαδικασίες αλλαγής που απαιτούνται για να το πράξει.

Στο παραπάνω πλαίσιο ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόσει την ψυχολογική του συμπεριφορά (π.χ. λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά) για να ικανοποιήσει τους ακολούθους, ώστε να γίνει αντιληπτός ως αποτελεσματικός ηγέτης και ως εκ τούτου ως χαρισματικός ηγέτης (Lord & Maher, 1992). Οι ακόλουθοι, από την άλλη πλευρά, καθορίζουν τον ηγέτη, τις ιδιαιτερότητές του, τον τρόπο ζωής του, επειδή του δίνουν την ευθύνη να συμπεριφέρονται διαφορετικά και να καινοτομεί.

Σε μία διαδικαστική προσέγγιση, η ηγεσία δεν προκύπτει τόσο από τη σχέση ενός ηγέτη και των οπαδών του, αλλά από τις πράξεις σε μια συγκεκριμένη κοινότητα που εκτελεί συγκεκριμένα καθήκοντα (Drath & Palus, 1994). Η αμοιβαία εμπιστοσύνη των μερών είναι θεμελιώδης προϋπόθεση στη διαδικασία ηγεσίας. Επιδρά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης (Dirks & Ferrin, 2001) μέσω της ποιότητας της ομαδικής εργασίας (Dirks, 1999). Μπορεί επίσης να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή είναι δύσκολο να αντιγραφεί από άλλους (Jones & George, 1998).

Οι ηγέτες είναι πολύ σημαντικοί για την οικοδόμηση αυτής της εμπιστοσύνης (Creed, Miles, 1996; Shaw, 1997). Η ηγεσία και η διοίκηση δεν είναι το ίδιο αλλά οι επιχειρήσεις χρειάζονται και τα δύο για να λειτουργήσουν. Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε στον ακόλουθο πίνακα να παρουσιάσουμε τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Η ηγεσία αποτελεί προϋπόθεση για την ενίσχυση της ταυτότητας και την πραγματοποίηση αλλαγών και η διοίκηση επιτρέπει συστηματικά αποτελέσματα σε αυτούς τους τομείς. Επιπλέον, η διοίκηση σε συνδυασμό με την ηγεσία μπορούν να δημιουργήσουν συστηματικές αλλαγές στον τομέα της ταυτότητας, ενώ η ηγεσία σε συνδυασμό με τη διοίκηση επιτρέπει τη διατήρηση ενός κατάλληλου επιπέδου συμμόρφωσης του οργανισμού με το περιβάλλον του.

Πίνακας 1. Διαφορές ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση (σύνθεση από Bass, 1990)

Δράση	Μάνατζερ	Ηγέτης
Σχεδιασμός και οργάνωση της επιχείρησης	Σχεδιασμός και κατάρτιση προϋπολογισμού, καθορισμός λεπτομερών βημάτων και χρονοδιαγραμμάτων, κατανομή των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση του σχεδίου	Καθορισμός της κατεύθυνσης, του οράματος και της στρατηγικής των αλλαγών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του οράματος
Άνθρωποι της επιχείρησης	Οργάνωση και απασχόληση του προσωπικού, δημιουργία της οργανωσιακής δομής και στελέχωσή της, ανάθεση αρμοδιοτήτων και ιεραρχικής δομής	Παρουσιάζοντας στους ανθρώπους την κατεύθυνση της δράσης, επηρεάζοντας τη δημιουργία ομάδων που θα κατανοήσουν, θα αποδεχθούν το όραμα και τη στρατηγική, καθώς και την ενίσχυση της προ-αναπτυξιακής οργανωσιακής κουλτούρας
εκτέλεση	Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων, λεπτομερής παρατήρηση των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο των σχεδίων, εντοπισμός αποκλίσεων και στη συνέχεια εξάλειψή τους, εξαγωγή συμπερασμάτων για το μέλλον	Ενθαρρύνοντας και εμπνέοντας, απελευθερώνοντας την ενέργεια στους ανθρώπους, προσελκύοντας συχνά ανεκπλήρωτες ανθρώπινες ανάγκες, αναπτύσσοντας υπαγόμενο προσωπικό

Αποτελέσματα	Ένα ορισμένο εύρος προβλεψιμότητας, τάξης και κανονικότητας	Μια αλλαγή, συχνά δραστική, αλλά ταυτόχρονα πολύ χρήσιμη. Δεν είναι απολύτως προβλέψιμη
--------------	---	---

2.2 MANATZMENT ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Ένα λάθος που γίνεται συχνά είναι ότι το μάνατζμεντ ταυτίζεται με την ηγεσία. Πολλές φορές οι λέξεις ηγεσία και μάνατζμεντ θεωρούνται ταυτόσημες. Στη πραγματικότητα όμως, είναι πολύ διαφορετικές. Αυτό σημαίνει πως ένας μάνατζερ δεν είναι και ηγέτης απαραίτητα και το αντίθετο δηλαδή, ένας ηγέτης δεν σημαίνει ότι είναι και μάνατζερ. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν πως δεν υπάρχει καμία διαφορά μέσα σε αυτές τις δύο έννοιες και κάποιοι άλλοι ότι οι δύο έννοιες έχουν πολύ διαφορετική έννοια. Πολλές έρευνες αναφέρουν πως το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι δυο λειτουργίες ξεχωριστές και τελείως διαφορετικές. Επίσης, υπάρχει και άποψη πως το μάνατζμεντ αποτελεί μέρος της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Πήτερ Ντράκερ και τον Γουόρεν Μπέννις, <<μάνατζμεντ σημαίνει να κάνεις τα πράγματα σωστά και ηγεσία να κάνεις τα σωστά πράγματα>>. Το παράδειγμα του Stephen R. Covey βοηθάει στο να συλλάβουμε τη διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους: Ας σκεφτούμε μια ομάδα παραγωγών στη ζούγκλα. Αυτοί ανοίγουν δρόμο κόβοντας κλαδιά και ξύλα με ματσέτε. Οι μάνατζερς, τους ακολουθούν ακονίζοντας τα ματσέτε, συντάσσουν εγχειρίδια πολιτικής, εφαρμόζουν προγράμματα μυϊκής ανάπτυξης, κανονίζουν το πρόγραμμα, τις αμοιβές. Ο ηγέτης αντίθετα, παίρνει πρωτοβουλία, ανεβαίνει στο ψηλότερο δέντρο και φωνάζει: “Λάθος ζούγκλα”. Ο όρος του μάνατζμεντ αναφέρεται δηλαδή, στις διαδικασίες του προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού. Ο όρος ηγεσία, αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ηγείται, να επηρεάζει και να κατευθύνει τις συμπεριφορές των μελών της ομάδας του.

Στο βιβλίο του: “21 απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας”, ο Τζον Μάξγουελ αναφέρει πως “το μοναδικό μέτρο ηγεσίας είναι η επιρροή. Τίποτα λιγότερο, τίποτα περισσότερο”. Ένας μάνατζερ, ο οποίος δεν διαθέτει ηγετικές ικανότητες <<υποχρεώνει>> τους υφισταμένους του να κάνουν αυτό που τους αναθέτει λόγω της υψηλότερης θέσης του στην ιεραρχία. Ο ηγέτης σε αυτή τη περίπτωση δε θα χρειαζόταν να υποχρεώσει, αλλά η ομάδα του θα ήταν

πρόθυμη να εκτελέσει τα καθήκοντά της από μόνη της. Οι συμπεριφορές και ο τρόπος που κινείται μέσα στον οργανισμό ένας μάνατζερ και ένας ηγέτης διαφέρουν σε πολλά σημεία. Ο ηγέτης εμπνέει τους ανθρώπους, είναι καλός μαζί τους, χαράσσει τον δρόμο και πρωτοπορεί. Επίσης, παίρνει ρίσκα, ποτέ δεν μένει στάσιμος και σε κάθε πρόβλημα εντοπίζει μία νέα ευκαιρία. Σε αντίθεση με τον ηγέτη, ο μάνατζερ, δέχεται το προσωπικό που του έχει ανατεθεί και το διαχειρίζεται, είναι καλός με τους αριθμούς και τον βαθμό επίτευξης στόχων σε νούμερα, οδηγεί την ομάδα του αλλά σύμφωνα με κανόνες και εντολές από την ανώτερη διοίκηση. Επίσης, προσπαθεί απλά να λύνει τα προβλήματα μειώνοντας τις συνέπειες και μπορεί να αρκεστεί στο να αναθέτει στα μέλη της ομάδας του καθήκοντα.

2.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Κάθε ομάδα για να επιτύχει τον στόχο της χρειάζεται τη σωστή καθοδήγηση από τον ηγέτη της. Στις μέρες μας, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ηγετών με όραμα, νέες και πρωτοπόρες ιδέες οι οποίες θα αποτελέσουν έμπνευση για τα άτομα που τους ακολουθούν. Το κύρος, η καλή και «ακριβή» εμφάνιση, η αυστηρότητα και η ακαμψία δεν είναι τα χαρακτηριστικά που θα αναδείξουν έναν ηγέτη. Αντίθετα, ο σωστός ηγέτης οφείλει να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του, να περνάει όραμα, να έχει ενθουσιασμό και να έχει αυτοπεποίθηση. Οφείλει να είναι σίγουρος για την πεποιθήσεις του, για τις ικανότητες του. Η αυτοπεποίθηση και η σιγουριά, είναι απαραίτητες για να εμπνέει εμπιστοσύνη και να λαμβάνει σοβαρές αποφάσεις όταν χρειάζεται. Φυσικά, οι απόψεις του πρέπει να είναι ηθικές. Ο σωστός ηγέτης είναι απαραίτητο να διακατέχεται από τιμιότητα και δικαιοσύνη, να είναι ακέραιος και να μην ασχολείται με μικρότητες αλλά να είναι συγκεντρωμένος στον στόχο του. Εφόσον ζούμε σε μία εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από γρήγορες εξελίξεις, ο ηγέτης είναι απαραίτητο να προσαρμόζεται εύκολα και να ανακάμπτει γρήγορα και αποτελεσματικά από περιόδους κρίσης. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης, προσπαθεί να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας του και να τα εμπυχώνει λαμβάνοντας υπόψιν τα συναισθήματα τους, τις ανάγκες τους και τα προβλήματα τους. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να διακατέχεται από δημιουργικότητα και συνεχή έμπνευση, να μην φοβάται τις αλλαγές. Ο σωστός ηγέτης, οφείλει να δείχνει κατανόηση στα μέλη της ομάδας του ώστε να μπορεί να τα βοηθάει ουσιαστικά και αποτελεσματικά, να τα κατευθύνει προς τον σωστό δρόμο για να εκτελούν τα καθήκοντα τους πιο εύκολα και αποδοτικά. Η θέση του ηγέτη βασίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία με τα μέλη του

για να γίνει σωστή ανάθεση καθηκόντων και έπειτα σωστός έλεγχος της πορείας και την απόδοσης τους.

Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά τα οποία οφείλει να έχει ένας ηγέτης ώστε να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός. Το μυστικό της επιτυχίας είναι η ισορροπία. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση και να στηρίζεται στις δυνάμεις του αλλά και να δείχνει στα μέλη του πως υπολογίζει την κρίση τους και τη γνώμη τους. Επίσης, είναι σημαντικό να λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις και να προσαρμόζεται γρήγορα αλλά οφείλει να το κάνει συνειδητά και όχι βιαστικά. Ο ηγέτης, αποτελεί πρότυπο για την ομάδα του, άρα οφείλει να ακολουθεί και να σέβεται ο ίδιος τους κανόνες πρώτα και να μην εξαιρείται. Επίσης, οι αξίες τις οποίες προωθεί οφείλει να τις σέβεται και να τις έχει γνώμονα και ο ίδιος ώστε να τις περάσει αποτελεσματικά στην ομάδα του.

2.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο ηγέτης μπορεί να είναι μη ικανός. Αυτό σημαίνει πως ορισμένοι αρχηγοί-ηγέτες δεν διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες οι οποίες είναι χρήσιμες για την εργασία τους με αποτέλεσμα να έχει αρνητική επίπτωση στην ομάδα. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης μπορεί να μην είναι εξοικειωμένος με τη τεχνολογία και αυτό στην εποχή την οποία διανύουμε είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση αν θέλει να επιβιώσει. Η ομάδα του ηγέτη μπορεί να είναι δυσλειτουργική και να μη πετυχαίνει το επιθυμητό αποτέλεσμα λόγω έλλειψης ικανοτήτων του αρχηγού-ηγέτη. Επίσης, υπάρχει και το ενδεχόμενο κάποιος από την ομάδα να εκμεταλλευτεί αυτή την αδυναμία ή και να μην αποδίδει το μέγιστο λόγω του ότι ο αρχηγός δεν είναι ικανός να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει. Οποιοδήποτε και αν είναι το πρόβλημα σχετικά με την έλλειψη ικανοτήτων, θα έχει φυσικά αρνητική επίδραση σε όλη την ομάδα και κατ'επέκταση στην αποδοτικότητα της σχετικά με τους στόχους τις εταιρείας.

Ένας μη αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να είναι άκαμπος. Μερικοί ηγέτες είναι ανυποχώρητοι και τόσο ισχυρογνώμονες σε βαθμό που μπορεί να επηρεαστεί η ομάδα. Όταν ο αρχηγός δεν είναι διατεθειμένος να ενεργεί μόνο για το καλό της ομάδας και βάζει την προσωπική του επιτυχία πάνω από αυτή, δημιουργείται πρόβλημα. “Ένας ανυποχώρητος μη αποτελεσματικός ηγέτης δεν είναι πρόθυμος να εξελιχθεί και να προσαρμοστεί για το καλό της ομάδας του. Παίρνει αυτός τα εύσημα και αποφασίζει μόνος ακόμα και σε ζητήματα τα οποία αφορούν την ομάδα. Στη περίπτωση την οποία ο ηγέτης είναι αυστηρός και άκαμπος

σε μεγάλο βαθμό, συνήθως η ομάδα του δεν είναι δημιουργική καθώς γνωρίζει πως η γνώμη των μελών της δεν μετράει και στο τέλος θα γίνει ότι έχει αποφασίσει ο άκαμπος ηγέτης. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα ένα κακό κλίμα ομάδας, με έλλειψη δημιουργικότητας και αλληλοεκτίμησης μεταξύ ηγέτη-ομάδας.

Ένας μη αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να είναι εσωστρεφής. Σε αυτή τη περίπτωση, ο ηγέτης δεν ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ανοιχτή ελεύθερη ροή της πληροφορίας στην ομάδα. Αυτό φυσικά μπορεί να παρεξηγηθεί ως μέσο απόκρυψης πληροφοριών για προσωπικό όφελος. Είναι σημαντικό η ομάδα να γνωρίζει τις σκέψεις των μελών και του ηγέτη για να υπάρχει συνεννόηση.

Ένας μη αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να μην έχει αυτοέλεγχο. Υπάρχει η περίπτωση να διαθέτει εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες παρόλα αυτά να μην μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματα ή τις συμπεριφορές του. Να παρασύρεται δηλαδή, από επιθυμίες, νεύρα, οικογενειακή κατάσταση. Ένας τέτοιος ηγέτης συνήθως, βασίζεται μόνο στα δικά του συναισθήματα και στις δικιές του επιθυμίες και θέση εξουσίας που το δίνεται να εξυπηρετεί μόνο προσωπικό όφελος. Το αποτέλεσμα φυσικά μπορεί να είναι πολύ κακό για την ομάδα καθώς υπάρχει σημαντική έλλειψη επικοινωνίας.

Ένας μη αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να είναι ιδιαίτερα αγενής. Το στοιχείο αυτό του χαρακτήρα του ηγέτη είναι ικανό να καταστρέψει το καλό κλίμα στην ομάδα καθώς κάθε καλή θέληση της ομάδας θα εξαφανιστεί μαζί με την ευγένεια. Η αγένεια θα οδηγήσει σε κατακερματισμό της εμπιστοσύνης και έτσι η ομάδα δεν θα δύναται να προοδεύσει και να εξελιχθεί. Τα μέλη της ομάδας, για να δρουν αποτελεσματικά, πρέπει να νοιώθουν άνετα να εκφραστούν και πχ να προτείνουν μια ιδέα και όχι να φοβούνται τη πιθανή αγένεια και τη περιφρόνηση του ηγέτη τους.

Ένας μη αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να είναι διεφθαρμένος. Σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης εξαπατά ή ψεύδεται για προσωπικό του όφελος. Είναι μία πολύ επικίνδυνη περίπτωση καθώς τα διάφορα μέλη της ομάδας μπορεί να αντιδράσουν διαφορετικά. Δηλαδή, κάποια μέλη μπορεί να κατακρίνουν τελείως αυτή τη κατάσταση, να αποστασιοποιηθούν με φόβο του αν μιλήσουν να χάσουν τη δουλειά τους. Υπάρχει και η άλλη πλευρά, δηλαδή κάποια μέλη να θέλουν να εκμεταλλευτούν την κατάσταση και να προβούν σε παρόμοιες συμπεριφορές δημιουργώντας συγκρούσεις.

Ένας μη αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να έχει προβληματικά οράματα. Σε αυτή τη περίπτωση μπορεί να συναντήσουμε διάφορα είδη προβληματικών οραμάτων. Υπάρχει η περίπτωση του αλαζόνα-εγωιστή ηγέτη, ο οποίος οραματίζεται αποκλειστικά για δικό του συμφέρον και για να καλύψει δικιές του ανάγκες. Επίσης, μπορεί να τα οράματα ενός ηγέτη να είναι μη ρεαλιστικά, δηλαδή ο ηγέτης να είναι υπερβολικά φιλόδοξος και έτσι τα οράματα του να είναι ουτοπικά και καθόλου ρεαλιστικά.

2.5 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΚΑΙΡΟ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΔΙΕΘΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑ

Ο τελευταίος αιώνας εκτός από τις αλλαγές σε κοινωνικό και πολιτισμικό τομέα, έφερε και πολλές αλλαγές στον τομέα των επιχειρήσεων. Το ιεραρχικό μάνατζμεντ, κυρίως στις ΗΠΑ και τις χώρες του Δυτικού κόσμου, έπαψε να είναι το επικρατέστερο στυλ διοίκησης. Καθώς το θέμα της ισότητας άρχισε να απασχολεί όλες τις κοινωνίες της γης, οι αρχές του αυστηρού ιεραρχικού μάνατζμεντ αντικαταστάθηκαν από ισότητα και παραχώρηση μεγαλύτερου μέρους της εξουσίας στους υφισταμένους από τα ανώτερα μέλη. Οι εργαζόμενοι, είναι ίσοι στον εργασιακό χώρο, μπορούν να έχουν άποψη και να συμμετέχουν ενεργά και όχι να δρουν μηχανικά. Βέβαια, οι διαφορετικές κουλτούρες ανά τον κόσμο αντιλαμβάνονται πολύ διαφορετικά την εξουσία. Για παράδειγμα, στη Σουηδία οι μαθητές μπορούν να αποκαλούν τους καθηγητές τους με το μικρό τους όνομα και να μη χρησιμοποιούν τον πληθυντικό ευγενείας χωρίς να θεωρηθεί προσβολή. Επίσης, σε χώρες της Αφρικής όπως η Νιγηρία, όταν εισέρχεται ένα άτομο μεγαλύτερης ηλικίας στο χώρο, τα παιδιά οφείλουν να γονατίζουν ως ένδειξη σεβασμού. Μέσα από τα παραδείγματα μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό το γεγονός ότι η διαφορετική αντίληψη της εξουσίας γεννάει και διαφορετικές συμπεριφορές. Οι ΗΠΑ αποτελούν μία μοναδική και ξεχωριστή περίπτωση που αξίζει να αναφερθεί καθώς η κουλτούρα της τόσο πολιτισμικά όσο και επιχειρησιακά υποστηρίζει την ισότητα, παρόλα αυτά οι αποφάσεις λαμβάνονται κεντρικά. Δεν λαμβάνουν μέρος όλα τα μέλη της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων, παρόλα αυτά μπορεί ο ηγέτης ή ο μάνατζερ να ζητήσει να συγκεντρώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες. Στις χώρες με παρόμοια κουλτούρα, όπως Ινδία, Ιταλία, Μαρόκο, Ρωσία, Μεξικό, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ανώτερο διοικητικά και δεν ακολουθείται τρόπος ηγεσίας που συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας ενεργά, η απόφαση δεν είναι ποτέ δεσμευτική. Αντίθετα, στη Γερμανία, την Ιαπωνία, την Σουηδία και την Ολλανδία, η κουλτούρα που επικρατεί και οι τρόποι ηγεσίας που επιλέγονται είναι πιο συναινετικοί, και οι αποφάσεις δεσμευτικές.

Όπως παρατηρήσαμε μέσα από τα παραδείγματα των χωρών, υπάρχουν αρκετές διαφορές στις κουλτούρες των χωρών που οδηγούν στην διαφορετική επιλογή τρόπων ηγεσίας, διότι ο κάθε λαός την ηγεσία την αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Έτσι, πρέπει να γίνεται η κατάλληλη επιλογή των μορφών ηγεσίας ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Επίσης, επειδή στην εποχή την οποία ζούμε στελέχη από μία χώρα είναι δυνατόν να μεταφερθούν σε μία άλλη στον ίδιο ή και διαφορετικό οργανισμό, κυρίως στην περίπτωση στην οποία το άτομο είναι ο ηγέτης στην ομάδα, οφείλει να μάθει για την επιχειρησιακή κουλτούρα της χώρας που επισκέπτεται. Αυτό, πρέπει να συμβεί ώστε να μπορέσει να προσαρμόσει τη μορφή ηγεσίας που ακολουθεί ώστε να είναι εξίσου αποτελεσματικός.

2.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία είναι αυτή που μπορεί να επηρεάσει και να κατευθύνει μία ομάδα ώστε να επιτύχει τον στόχο της χωρίς δυσκολίες και αντιδράσεις. Καθώς είναι πάρα πολύ σημαντική για έναν οργανισμό, έχουν αναπτυχθεί πάρα πολλές θεωρίες σχετικά με αυτή. Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να κατανεμηθούν οι θεωρίες της ηγεσίας είναι οι εξής:

- Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait theories)
- Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories)
- Ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency theories)
- Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

2.6.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Οι θεωρίες χαρακτηριστικών βασίζονται στα προσωπικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά των ατόμων. Δηλαδή, αναφέρονται στα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η ευφυΐα, το θάρρος. Τα χαρακτηριστικά αυτά τα οποία τα έχει ένα άτομο, συμβάλλουν στο να ξεχωρίσουν το άτομο αυτό και να τον αναδείξουν ηγέτη. Σύμφωνα με τις θεωρίες των χαρακτηριστικών, η εξωστρέφεια αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό. Ακολουθούν η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα, χαρακτηριστικά τα οποία μαζί με την εξωστρέφεια συμβάλλουν στην αποδοτική και αποτελεσματική δουλειά του ηγέτη. Επίσης, ένα ακόμα χαρακτηριστικό το οποίο σύμφωνα με τις θεωρίες χαρακτηριστικών συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά του ατόμου είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

Υποστηρίζουν μάλιστα πως ένα άτομο το οποίο κατέχει υψηλή μόρφωση και ιδιαίτερα ανεπτυγμένη ευφυΐα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός ηγέτης χωρίς την συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό αιτιολογείται καθώς βασικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ενσυναίσθηση. Με αυτή ο ηγέτης μπορεί να αφουγκραστεί, να νοιώσει του υφισταμένους του και τις ανάγκες τους και να καταλάβει τις αντιδράσεις τους. Γνωστές θεωρίες χαρακτηριστικών είναι του Likert και Blake-Mouton.

ΘΕΩΡΙΑ LIKERT

Ο Ρένσις Λίκερτ ήταν ένας Αμερικάνος ψυχολόγος και παιδαγωγός ο οποίος ασχολήθηκε με το θέμα της ηγεσίας στους οργανισμούς. Η κεντρική του θεωρία βασιζόταν στο γεγονός πως οι εργαζόμενοι ήταν λιγότερο παραγωγικοί όταν υπήρχε συνεχής και αυστηρή επίβλεψη. Το αποτέλεσμα των ερευνών περί ηγεσίας τον οδήγησε στο συμπέρασμα πως η δημοκρατική η συμμετοχική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική. Τη θεωρία του, την ανέπτυξε με βάση τέσσερα συστήματα ηγεσίας:

- Το αυταρχικό εκμεταλλευτικό
- Το καλοπροαίρετο αυταρχικό
- Το συμβουλευτικό
- Το συμμετοχικό

Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα ηγεσίας, οι στόχοι καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση. Στους εργαζομένους, η πληροφορία φτάνει με μορφή διαταγής και οι σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων είναι πολύ περιορισμένες και τυπικές. Η υποκίνηση των εργαζομένων πραγματοποιείται μέσω της επιβολής «τιμωρίας», την οποία οι εργαζόμενοι θα υποστούν εάν δεν εκτελέσουν σωστά το έργο τους.

Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα ηγεσίας, υπάρχει μια μορφή επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων-προϊσταμένων. Ο χαρακτήρας του ηγέτη θεωρείται πατερναλιστικός, δηλαδή προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους ότι παρά τον αυταρχικό του χαρακτήρα, ενεργεί αποκλειστικά για το συμφέρον τους. Δεν κυριαρχεί ο φόβος της «τιμωρίας», αλλά η παρακίνηση σε αυτό στο σύστημα ηγεσίας γίνεται μέσω οικονομικών αμοιβών-κινήτρων.

Στο συμβουλευτικό σύστημα ηγεσίας, ο ηγέτης έχει αμφίδρομη επικοινωνία με τους υφισταμένους του, χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις πληροφορίες που του προσφέρουν, αφού τις αξιολογήσει πρώτα, και υπάρχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας.

Κατά το συμμετοχικό σύστημα, υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Υπάρχουν μόνο δημοκρατικές διαδικασίες αποφάσεων και τα μέλη συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Η αρχή της πλειοψηφίας κυριαρχεί και η συλλογική εργασία είναι χαρακτηριστικό του συστήματος αυτού.

Ο Λίκερτ, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το πλέον κατάλληλο σύστημα ηγεσίας είναι το συμμετοχικό το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους οργανισμού. Επίσης, υποστήριξε πως δεν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και του βαθμού απόδοσης της ομάδας αλλά υπάρχει μία κατηγορία μεταβλητών που δημιουργούν στη συσχέτιση αυτή. Οι μεταβλητές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις αιτιατές ή ανεξάρτητες μεταβλητές και η δεύτερη κατηγορία τις εξαρτημένες. Οι αιτιατές-ανεξάρτητες μεταβλητές ελέγχονται από τον ηγέτη και οι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας(πχ παρακίνηση, στάσεις).

Συνοψίζοντας, ένας από τους παράγοντες επιτυχημένης δράσης του ηγέτη είναι η συμβολή του στην ενίσχυση της ομαδικότητας και της συνεργασίας. Το ομαδικό πνεύμα είναι απαραίτητο να το διακατέχει η ομάδα και αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας. Επίσης, η παρακίνηση είναι αυτή που ωθεί τα μέλη της ομάδας να είναι αποδοτικά και αποτελεσματικά και έτσι είναι αναπόσπαστο στοιχείο της ομάδας. Ακόμη, οι στόχοι που θέτει η ομάδα είναι θεμιτό να είναι υψηλοί καθώς αυξάνεται το αίσθημα αυτοπεποίθησης. Τέλος είναι σημαντικό ο ηγέτης να συντονίζει την ομάδα αλλά και των διαφορετικών ομάδων μεταξύ τους σε περίπτωση που πρέπει να συνεργαστούν.

ΘΕΩΡΙΑ BLAKE MOUTON

Η Θεωρία που ανέπτυξαν οι BLAKE-MOUTON, μας δείχνει τους διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας ανάλογα με το που προσανατολίζει παραπάνω ο ηγέτης το ενδιαφέρον του, στον εργαζόμενο-μέλος της ομάδας του ή στην παραγωγή. Δημιούργησαν έτσι ένα πλέγμα-σχάρα με την οποία μπορεί να γίνει η περιγραφή των διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον πρώτο προσανατολισμό, το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην παραγωγή και σύμφωνα με τον δεύτερο στον ίδιο τον άνθρωπο.

Ενδιαφέρον
για τους
ανθρώπους

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Ενδιαφέρον για την παραγωγή

Τα τετράγωνα, δείχνουν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Για να γίνει πιο κατανοητό, το τετράγωνο 1,1 το οποίο βρίσκεται κάτω αριστερά ο ηγέτης είναι προβληματικός, δεν μπορεί να βασιστεί σε κανέναν από τους δύο άξονες. Είναι αδύναμος και δεν έχει ενδιαφέρον για την παραγωγή ούτε για τον άνθρωπο. Δηλαδή, κάποιος ηγέτης που ακολουθεί αυτού του είδους την ηγεσία πιστεύει πως δεν χρειάζεται να προσπαθήσει ούτε να έχει κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Αυτό το στυλ ηγεσίας δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Το τετράγωνο 9,1 το οποίο βρίσκεται κάτω δεξιά, δείχνει πως ο ηγέτης έχει πολύ υψηλό ενδιαφέρον και προσανατολισμό προς την παραγωγή και καθόλου προς το μέλος της ομάδας του- εργαζόμενο. Φανερά, αυτός που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην υλοποίηση των στόχων και όχι για τις ανάγκες της ομάδας του. Πιστεύει πως τήρηση των κανόνων και η καλή δουλειά είναι αρκετή και δε χρειάζεται να εμπλέκεται η διάθεση των εργαζομένων. Το τετράγωνο 1,9 το οποίο βρίσκεται επάνω αριστερά φανερώνει πως ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή. Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, οι ανάγκες των μελών της ομάδας θεωρούνται πολύ σημαντικές και συνδέονται άμεσα με την υλοποίηση των στόχων. Δίνεται δηλαδή, προτεραιότητα στις ανάγκες και στις σχέσεις των εργαζομένων και γίνεται προσπάθεια για να μειωθεί η πιθανότητα σύγκρουσης και να αποφευχθεί η δημιουργία κακού κλίματος στην ομάδα. Στο τετράγωνο 9,9 το οποίο βρίσκεται πάνω αριστερά βρίσκεται το συνεργατικό στυλ μάνατζερ-ηγέτη. Δίνεται ίση σημασία και στις δύο διαστάσεις δηλαδή, και στο ανθρώπινο δυναμικό και στη παραγωγή δίνεται ίση βαρύτητα. Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτή τη μορφή ηγεσίας, πιστεύει πως η παραγωγή και η υλοποίηση των στόχων της εταιρείας ή του οργανισμού είναι εξίσου σημαντική με την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας του-εργαζομένων. Είναι πολύ σημαντικό στυλ ηγεσίας καθώς θεωρείται και το πιο αποτελεσματικό. Σε αυτή τη

μορφή ηγεσίας, κυριαρχούν οι έννοιες όπως : συνεργασία, αλληλεξάρτηση, υποστήριξη και φυσικά αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Τέλος, αξίζει να αναφερθούμε και στη θέση 5,5 που βρίσκεται στη μέση της σχάρας. Σε αυτή τη θέση παρατηρούμε πως ο ηγέτης δείχνει ίσο ενδιαφέρον και στις δύο διαστάσεις. Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτή τη μορφή ηγεσίας, πιστεύει πως η επιχείρηση ή ο οργανισμός αποκτά ένα βαθμό απόδοσης αρκετά ικανοποιητικό όταν και οι ανάγκες των μελών της ομάδας-εργαζομένων και η ανάγκη για την επίτευξη των στόχων ικανοποιηθούν σε έναν ικανοποιητικό βαθμό.

Παρατηρούμε πως στη σχάρα υπάρχουν και ενδιάμεσες θέσεις. Αυτές μπορούν να αναλυθούν και να χαρακτηριστούν με βάση την απόσταση που κατέχουν από τις παραπάνω διακρίσεις. Αξίζει να αναφερθεί πως σε κάθε επιχείρηση και έτσι σε κάθε ομάδα, ο ηγέτης ακολουθεί ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις στις οποίες ο ηγέτης μετακινείται από ένα συνδυασμό σημείων σε ένα άλλο. Αυτό γίνεται διότι κάθε φορά υπάρχουν διαφορετικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους αυτοί επιτυγχάνονται. Έτσι, όπως κάθε αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να προσαρμοστεί αναλογα με τις συνθήκες για το κοινό καλό.

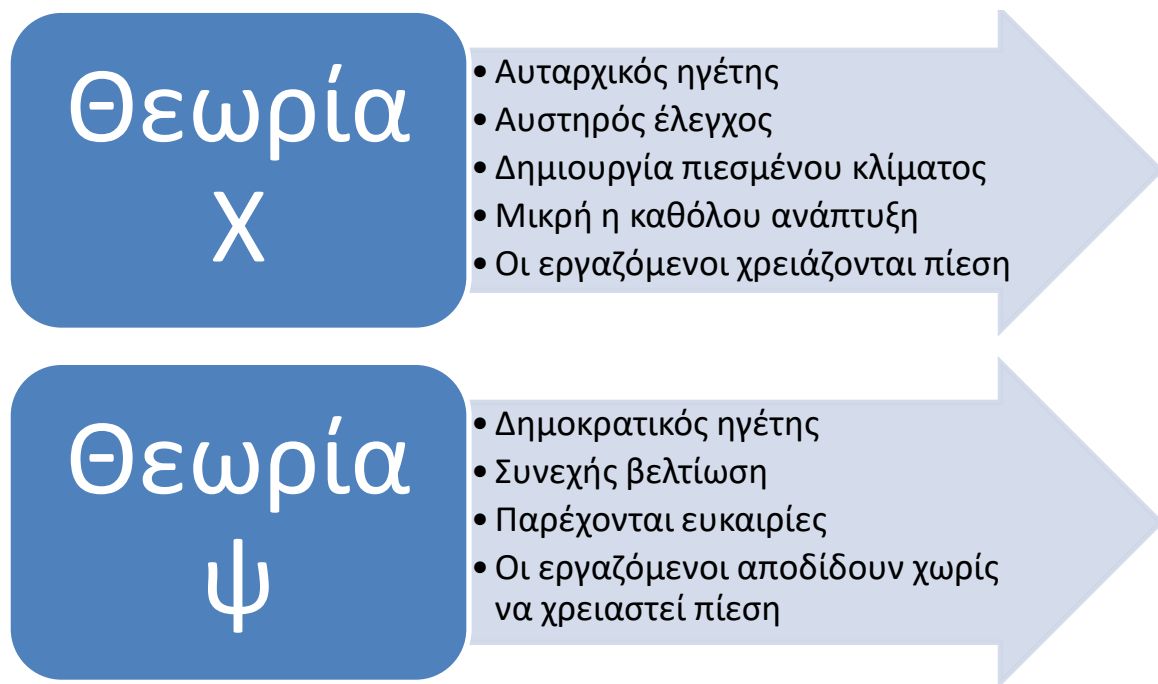
2.6.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Οι συμπεριφορικές θεωρίες στηρίζονται στο γεγονός πως η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να διδαχτεί. Οι θεωρίες αυτές, ήρθαν να καλύψουν τις αδυναμίες των θεωριών χαρακτηριστικών και πολλοί ηγέτες υποστήριζαν πως είναι ανώτερες. Μελέτες του Πανεπιστημίου του Οχάιο έδειξαν πως ο ηγέτης οφείλει να δίνει ισάξια σημασία και στον οργανισμό καθαυτό δηλαδή, στην δομή, την οργάνωση και την κουλτούρα αλλά και στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν έδειξαν πως ο ηγέτης οφείλει να δίνει μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση της ομάδας του. Τέτοιες συμπεριφορικές θεωρίες είναι του Mc Gregor (X,Y) , William Ouchi (X,Y,Z), Hersey, Blanchard, Argyris.

Η ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ Mc GREGOR

Η Θεωρία του D. Mc Gregor (Stodgill,1974) βασίζεται στην ερμηνεία των επιτυχημένων ηγετών και των χαρακτηριστικών τους οι οποίοι κινούνται σε μία βασική γραμμή και

ακολουθούν μία κοινή πορεία όσον αφορά τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Αυτοί οι ηγέτες, έχουν αποδοτικό τρόπο και είναι ικανοί να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα.



ΘΕΩΡΙΑ Χ

Στη συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν οι αυταρχικοί ηγέτες. Το προσωπικό που διαθέτουν αντιπαθεί την εργασία, προσπαθεί την αποφυγή και εργάζεται αναγκαστικά. Εάν είχε τη δυνατότητα να μην εργαστεί, θα το έκανε. Εξαναγκάζεται δηλαδή, να εργαστεί λόγω συνθηκών. Αυτοί οι εργαζόμενοι, λειτουργούν υπό σκληρή καθοδήγηση και πίεση. Πρέπει να υπάρχει στενή παρακολούθηση και επιτήρηση καθώς εάν χρειαστεί ακόμα και απειλή. Ο εργαζόμενος δεν έχει φιλοδοξίες και δεν τον ενδιαφέρει η εξέλιξη, εργάζεται μόνο για βιοποριστικούς λόγους. Επίσης, τείνει να αποφεύγει τις ευθύνες. Για να αποδώσουν αποτελεσματικά αυτού του είδους οι εργαζόμενοι πρέπει να δέχονται απειλές και τιμωρίες. Μια επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική στον βαθμό που θέλει, οφείλει να προβεί σε

διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της με προσανατολισμό στην επιχείρηση και όχι στον άνθρωπο.

ΘΕΩΡΙΑ Ψ

Η κατηγορία αυτή, περιλαμβάνει τους δημοκρατικούς ηγέτες. Στους εργαζόμενους αυτής της κατηγορίας αρέσει η δουλειά. Είναι δημιουργικοί, αξιόπιστοι και όχι αντιδραστικοί. Επιζητούν ευθύνες και έχουν αυτοέλεγχο και είναι αφοσιωμένοι. Θέλουν να εξελιχθούν και εργάζονται όχι μόνο για βιοποριστικούς λόγους αλλά και για την προσωπική τους εξέλιξη. Οι πρακτικές που παραλαμβάνουν πίεση, απειλές και τιμωρία δεν είναι αποδεκτές από τους δημοκρατικούς ηγέτες καθώς πιστεύουν πως θα λειτουργήσουν αρνητικά στην απόδοση των εργαζομένων και κατ'επέκταση στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Πιστεύουν επίσης πως διαθέτοντας ένα ευέλικτο και ενδιαφέρον πρόγραμμα εργασίας το οποίο δεν είναι βαρετό, θα δώσουν κίνητρο στους εργαζομένους και θα λειτουργήσει θετικά για την επιχείρηση. Έτσι, η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση επιτυγχάνεται μέσω της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της με τρόπο που προσανατολίζεται στον άνθρωπο.

Ο Mc Gregor βασίστηκε στο μοντέλο αναγκών του Maslow ο οποίος κατατάσσει τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες τοποθετημένες σε μία πυραμίδα. Στη βάση (οι βιολογικές δεν περιλαμβάνονται) βρίσκονται οι ψυχολογικές ανάγκες, ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας. Στο επάνω επίπεδο ανήκουν οι ανάγκες για αγάπη και η αίσθηση ότι ανήκουν κάπου, ακολουθούν οι ανάγκη για αυτοεκτίμηση και τέλος η αυτοπραγμάτωση. Ο mc Gregor ομαδοποίησε τις ανάγκες σε «Ανάγκες κατώτερης τάξης» και «Κατώτερης τάξης». Οι ανάγκες κατώτερης τάξης ανήκουν στις δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών του Maslow δηλαδή, στις ψυχολογικές ανάγκες και ανάγκες για ασφάλεια και προστασία. Οι υπόλοιπες τρεις κατηγορίες (ανάγκη για αγάπη και αίσθηση ότι ανήκουν κάπου, ανάγκη αυτοεκτίμησης και ανάγκη αυτοπραγμάτωσης) ανήκουν στη κατηγορία αναγκών υψηλότερης τάξης. Ο ηγέτης της θεωρίας X διαχειρίζεται το προσωπικό επηρεασμένος από τις ανάγκες κατώτερης τάξης και αντίστοιχα ο ηγέτης της θεωρίας Ψ διαχειρίζεται τα άτομα που επηρεάζονται από τις ανάγκες υψηλότερων επιπέδων.

ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

Η θεωρία ηγεσίας των Hersey και Blanchard υποστηρίζει πως η επιτυχημένη ηγεσία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό της κατανόησης, από την πλευρά του ηγέτη, του βαθμού

ετοιμότητας της ομάδας. Το κατά πόσο μία ομάδα θεωρείται έτοιμη, έγκειται σε συνδυασμό τριών χαρακτηριστικών : γνώση, προθυμία και αυτοπεποίθηση. Τα επίπεδα ετοιμότητας τα οποία διακρίνονται στη θεωρία ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση είναι τέσσερα. Στο πρώτο επίπεδο η ομάδα δεν έχει τις γνώσεις ή τη προθυμία ή την αυτοπεποίθηση για τη διεκπεραίωση ενός έργου. Στο επόμενο επίπεδο, δεν υπάρχουν οι γνώσεις αλλά υπάρχει η προθυμία ή η αυτοπεποίθηση. Στο τρίτο επίπεδο, υπάρχει η ικανότητα αλλά δεν υπάρχει η προθυμία ή η αυτοπεποίθηση. Στο τελευταίο επίπεδο, υπάρχουν όλα. Υπάρχει δηλαδή και η γνώση και η προθυμία και αυτοπεποίθηση για την ανάληψη και διεκπεραίωση ενός έργου. Ο ηγέτης, ανάλογα με τα παραπάνω επίπεδα ετοιμότητας ακολουθεί κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Το πρώτο είδος συμπεριφοράς είναι η κατευθυντική συμπεριφορά (**telling**) . Αυτού του είδους η συμπεριφορά εφαρμόζεται στο πρώτο επίπεδο ωριμότητας στο οποίο η ομάδα δεν διαθέτει τις γνώσεις ή τη προθυμία ή την αυτοπεποίθηση. Σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης ορίζει τους ρόλους, διαμοιράζει καθήκοντα και δίνει σαφείς οδηγίες στην ομάδα. Σε αυτό το είδος συμπεριφοράς υπάρχει μεγάλος προσανατολισμός προς το έργο και χαμηλό προς τις σχέσεις.

Το δεύτερο είδος συμπεριφοράς (**selling**) εφαρμόζεται στο δεύτερο επίπεδο ωριμότητας στο οποίο δεν υπάρχουν οι γνώσεις αλλά υπάρχει η προθυμία ή η αυτοπεποίθηση. Η συμπεριφορά αυτή του ηγέτη έχει προσανατολισμό και στο έργο και στις σχέσεις.

Το τρίτο είδος συμπεριφοράς (**participating**) εφαρμόζεται στο τρίτο επίπεδο ωριμότητας στο οποία υπάρχουν οι γνώσεις αλλά δεν υπάρχει η επιθυμία ή η αυτοπεποίθηση. Έχει υψηλό προσανατολισμό προς τις σχέσεις της ομάδας.

Το τέταρτο είδος συμπεριφοράς (**delegating**) εφαρμόζεται στο τέταρτο και τελευταίο επίπεδο ωριμότητας στο οποίο υπάρχουν και οι γνώσεις και η επιθυμία και η αυτοπεποίθηση. Είναι η συμπεριφορά εκχώρησης καθώς η ομάδα είναι ικανή και αρκετά ώριμη για να της εκχωρηθεί ένα έργο.

Φυσικά, ανάλογα με την εξελικτική πορεία της ομάδας τα είδη συμπεριφοράς προσαρμόζονται .

2.6.3 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Κάποιες καταστάσεις οδήγησαν στο συμπέρασμα πως τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές δεν ήταν αρκετά στοιχεία τα οποία ήταν από μόνα τους ικανά για να λυθεί μία κατάσταση. Σύμφωνα με τις ενδεχομενικές θεωρίες, πρέπει να δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά του κάθε προβλήματος που έχει μια ομάδα να αντιμετωπίσει. Επίσης, πρέπει να δίνεται έμφαση και στα χαρακτηριστικά της χώρας, του κλάδου, του οργανισμού όπως πχ. Η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός, οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Τέτοιες θεωρίες είναι του Fielder, Vroom-Yetton, Οργανωτικό κλίμα.

Πρότυπο ηγεσίας FIELDER

Ο Fred Fielder ανέπτυξε ένα μοντέλο ηγεσίας το οποίο υποστηρίζει πως η σωστή ηγεσία συνδέεται με το στυλ του ηγέτη και τον βαθμό στο οποίο ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση και το πόσο απαιτητική είναι. Για τον Fielder, το στυλ ηγεσίας του ατόμου παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία του. Δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο, το LCP(least preferred co-worker). Είναι ένα ερωτηματολόγιο για τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδελφο και μετράει κατά πόσο ένα άτομο είναι προσανατολισμένο στη σχέση ή την εργασία. Το ερωτηματολόγιο αυτό, ζητά από το άτομο που το απαντάει να σκεφτεί και να περιγράψει το άτομο με το οποίο απολάμβανε να δουλέψει λιγότερο, κατατάσσοντας το σε μία κλίμακα. Μετά, το ερωτηματολόγιο, η εκτίμηση του στυλ ηγεσίας συνδυάζεται με κάποιες καταστάσεις. Αυτές οι καταστάσεις-μεταβλητές που προσδιορίστηκαν από τον Fielder είναι οι εξής τρεις:

- Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη-μέλους.
- Η δομή των καθηκόντων.
- Η ποσότητα της εξουσίας της σχέσης.

Η ποιότητα των σχέσεων αναφέρεται στον βαθμό εμπιστοσύνης και σεβασμού που έχουν τα μέλη μεταξύ τους. Η δομή των καθηκόντων αναφέρεται στον βαθμό τον οποίον οι στόχοι και οι οδηγίες είναι ξεκάθαρες και σαφείς. Τέλος, η ποσότητα της εξουσίας μετρά τον βαθμό της δύναμης που έχει ο ηγέτης για να προσλάβει, απολύσει, ανταμείβει, τιμωρεί.

Με τη χρήση του ερωτηματολογίου, το μοντέλο προσπαθεί να προσδιορίσει σε ποιο στυλ ηγεσίας βρισκόμαστε ποιο κοντά, στο στυλ των ανθρωπίνων σχέσεων ή στο στυλ προσανατολισμένο στους ανθρώπους ή στο στυλ προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα. Το στυλ ανθρωπίνων σχέσεων δίνει έμφαση στις καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένου-υφισταμένου και στη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στην εκτέλεση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων. Αντίθετα, το στυλ προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα είναι ένα αυταρχικό στυλ. Συνήθως συναντάται σε πολύ καλές καταστάσεις ή σε πολύ δυσμενείς συνθήκες.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON

Οι Vroom-Yetton στην έρευνα τους διαπίστωσαν πως κανένα μοντέλο μέχρι στιγμής δεν διατύπωνε καμία σχέση που να συνδέει την συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Το μοντέλο αυτό που ανέπτυξαν αναφέρεται στην ηγεσία σε συνάρτηση με μία συγκεκριμένη κατάσταση δηλαδή, δέχεται πως ο ηγέτης ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε κατάστασης προσαρμόζεται και βρίσκει διαφορετικές λύσεις. Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο υποστηρίζει πως δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που μπορεί να ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις. Επομένως, οφείλει να ξέρει να αναγνωρίσει πότε πρέπει να αλλάξει στυλ και να προσαρμοστεί. Ανάλογα με τη συμμετοχή ή όχι των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων, οι Vroom-Yetton, ανέπτυξαν πέντε στυλ ηγεσίας, δύο αυταρχικού τύπου, δύο συμβουλευτικού και ένα ομαδικού τύπου. Αυτά είναι :

- Το πρώτο μοντέλο αυταρχικού τύπου, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης χρησιμοποιώντας ήδη υπάρχουσες πληροφορίες τις οποίες έχει αυτός λαμβάνει την απόφαση ,χωρίς να ρωτήσει κανέναν, και έπειτα τη διαβιβάζει στους υφισταμένους του.
- Το δεύτερο μοντέλο αυταρχικού τύπου, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης χρησιμοποιώντας πληροφορίες που ήδη έχει αλλά και πληροφορίες τις οποίες συγκεντρώνει από τους υφισταμένους του, λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις.
- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του αλλά αφού πρώτα συμβουλευτεί και συζητήσει με τους υφισταμένους του, έχοντας συμβουλευτεί δηλαδή, τους συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο.

- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος τους αλλά αφού έχει ζητήσει τη γνώμη των ομάδων. Το θέμα δηλαδή, παρουσιάζεται στην ομάδα και όχι σε ατομικό επίπεδο.
- Το ομαδικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο το ζήτημα τίθεται σε όλη την ομάδα, ο ηγέτης λειτουργεί σαν συντονιστής-πρόεδρος της ομάδας και η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για να αποφασίσει ο ηγέτης, ποιο στυλ ηγεσίας θα εφαρμόσει, πρέπει να γίνουν κάποιες κατατοπιστικές ερωτήσεις για να επιλεγθεί το πλέον κατάλληλο. Έχουν επιλεγθεί από τους Vroom-Yetton, επτά ερωτήσεις για να βοηθηθούν οι ηγέτες στην επιλογή τους για τη ποια μορφή ηγεσίας θεωρούν κατάλληλη σε κάθε περίπτωση και πρέπει να την εφαρμόσουν.

Οι πρώτες τρεις ερωτήσεις είναι οι ακόλουθες και αναφέρονται στη ποιότητα της απόφασης:

- 1) Υπάρχουν κάποιες αποφάσεις οι οποίες μπορεί να θεωρηθούν ποιοτικά καλύτερες από κάποιες άλλες; Αυτή η ερώτηση αναφέρεται στη σπουδαιότητα της απόφασης.
- 2) Υπάρχουν διαθέσιμες αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί η σωστή απόφαση; Πιο συγκεκριμένα, η ερώτηση αυτή αναφέρεται στις πληροφορίες που έχει ο ηγέτης στη διάθεση του σχετικά με το πρόβλημα που υπάρχει.
- 3) Γνωρίζει ο ηγέτης τι πληροφορίες χρειάζονται για τη λύση του προβλήματος;

Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις αναφέρονται στην αποδοχή της απόφασης:

- 4) Η αποδοχή της απόφασης που έχει παρθεί από τα μέλη της ομάδας-υφισταμένους είναι σημαντική για την υλοποίηση της;
- 5) Τα μέλη της ομάδας - υφιστάμενοι σας θα αποδεχόταν μια απόφαση εάν έπρεπε να την πάρετε μόνος σας χωρίς τη συμβολή τους; Με την ερώτηση αυτή φαίνεται η σπουδαιότητα της συναίνεσης των μελών της ομάδας και κατά πόσο είναι σημαντική και απαιτείται για την αποτελεσματικότητα μιας απόφασης.
- 6) Μπορείτε ως ο ηγέτης της ομάδας να εμπιστευτείτε τα μέλη της για το γεγονός ότι θα πάρουν μία απόφαση βασιζόμενοι σε υπολογισμούς και θα στοχεύουν στο κοινό καλό της επιχείρησης; Αυτή η ερώτηση φανερώνει το κατά πόσο οι υφιστάμενοι-μέλη της ομάδας έχουν κατανοήσει τους στόχους και ενεργούν για την εκπλήρωσή τους.
- 7) Υπάρχει περίπτωση να εμφανιστεί μία σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας για το ποια απόφαση είναι προτιμότερο να παρθεί, ποια δηλαδή απόφαση είναι καλύτερη;

Η ερώτηση αυτή φανερώνει τη πιθανότητα σύγκρουσης και ανταγωνισμού μεταξύ των μελών.

Η επιλογή για την πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας γίνεται μέσα από τις απαντήσεις στις παραπάνω εφτά ερωτήσεις. Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας, θεωρείται ιδιαίτερα απλουστευμένο αλλά φυσικά εφόσον ο ηγέτης είναι σε θέση να εκτιμήσει σωστά τις ερωτήσεις και να μπορέσει να δώσει τις κατάλληλες-σωστές απαντήσεις χωρίς να υποκρύψει στοιχεία. Πρέπει ο ηγέτης δηλαδή, να γνωρίζει τα πάντα για τον χαρακτήρα των υφισταμένων του και γενικότερα για την συμπεριφορά τους σαν μονάδες αλλά και σαν ομάδα.

2.6.4 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας είναι η Χαρισματική ηγεσία, η Μετασχηματιστική ηγεσία, η Συναλλακτική ηγεσία, η Ηθική ηγεσία, η Υπηρετική ηγεσία και η Πνευματική ηγεσία. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα ασχοληθούμε με την χαρισματική ηγεσία.

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε όλο το σύνολο συμπεριφορών και κανόνων σύμφωνα με τους οποίους ο ηγέτης ωθεί τους υφισταμένους να προσπαθούν να επιτύχουν μεγαλύτερους στόχους από τους προβλεπόμενους και να αποκτούν βλέψεις για το μέλλον. Ο Jaworski είχε πει πώς «η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά στο να μαθαίνει κανείς πώς να διαμορφώνει το μέλλον και να δημιουργεί νέες πραγματικότητες». Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσπαθεί να κάνει απαραίτητες αλλαγές στην επιχείρηση ή τον οργανισμό ακολουθώντας ένα στόχο και φυσικά έχοντας και υπηρετώντας ένα όραμα. Ο ίδιος συμμετέχει στην ομάδα, τους προσφέρει διανοητικά ερεθίσματα και τρόπους να αναζωπυρώσει το ενδιαφέρον και τον ζήλο τους. Όλα αυτά τα πράττει με έξυπνους μεθόδους και όχι πίεση. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει πάθος, δίνει κίνητρα και διακατέχει χαρισματική επιρροή, όραμα και φυσικά εμπνέει εμπιστοσύνη στην ομάδα του. Βρίσκεται πάντα αυτός στο επίκεντρο, χωρίς να επισκιάζει κανένα μέλος αλλά αυτό που κάνει είναι να μεταδίδει το πάθος του και την ενέργεια του. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ιδεαλιστής. Παρά το γεγονός ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης βρίσκεται στο επίκεντρο, δείχνει ενδιαφέρον στα άτομα της ομάδας του, τα παρακινεί και τα παρακολουθεί στενά.

Αναπτύσσει ένα όραμα στο οποίο προσαρμόζει τις τακτικές του και αν χρειαστεί να αναθεωρήσει, το κάνει χωρίς ενδοιασμούς. Σύμφωνα με τον Blase το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από συμμετοχικότητα καθώς ο ηγέτης θέλει να μην ασκεί την εξουσία πάνω από τους εργαζόμενους στην ομάδα του αλλά μαζί με αυτούς. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει κάποιες ομοιότητες με τη χαρισματική ηγεσία. Στα κοινά τους στοιχεία μπορούν να καταταχθούν οι κοινές αρχές όσον αφορά τους ρόλους των μελών της ομάδας. Παρόλα αυτά έχουν μία πολύ μεγάλη διαφορά που ξεχωρίζει αυτά τα δύο είδη ηγεσίας. Αυτή η διαφορά έγκειται στον τρόπο με τον οποίο η ομάδα σε συνεργασία με τον ηγέτη της πετυχαίνει τους επιθυμητούς της στόχους. Η χαρισματική ηγεσία θεωρείται ένα πρότυπο ηγεσίας το οποίο δεν στηρίζεται στις αλλαγές σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει σε αυτές.

Η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας έχει πολλά πλεονεκτήματα. Αρχικά, στηρίζεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και ομάδας και ο ίδιος περνάει πολύ χρόνο με τα μέλη της ομάδας του συζητώντας ότι τους απασχολεί και παρακινώντας τους καθώς επίσης τους δίνει λύσεις στα προβλήματα τους και τους συμβουλεύει. Μέσα από αυτό, δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί και προσπαθούν όλοι μέσα από αυτό να γίνουν καλύτεροι και για τον εαυτό τους αλλά και για την ομάδα. Φυσικά ο ίδιος ο ηγέτης προσπαθεί να εξελιχθεί μέσα από την ομάδα του για την ίδια, για τον εαυτό του και για την επιχείρηση στην οποία δουλεύει.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και κάποιες δυσκολίες οι οποίες θα μπορούσαν να συγκαταλεχθούν στα μειονεκτήματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αρχικά, αυτό το είδος ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό μόνο στην περίπτωση στην οποία οι υφιστάμενοι διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα. Αυτό σημαίνει πως τα μέλη της ομάδας, για τον λόγο ότι τα αποτελέσματα αργούν να φανούν, πρέπει να εμπιστευτούν τον ηγέτη να μπορούν να αποδώσουν χωρίς άμεσα κίνητρα και να έχουν υπομονή και όραμα. Με τη σειρά του ο ηγέτης οφείλει να επενδύσει χρόνο για να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας του και να τους μεταδώσει το όραμα του. Επίσης, ο ηγέτης είναι πάντα στο επίκεντρο και οφείλει να εμπνέει και να ξεχωρίζει με την ενέργεια και την προσωπικότητα του. Στην περίπτωση όμως που δεν διαθέτει το χάρισμα να επηρεάζει και να επικοινωνεί αυτά που θέλει, το μοντέλο θα είναι δυσλειτουργικό.

Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας βασίζεται σε κάποια χαρακτηριστικά του ηγέτη τα οποία είναι απαραίτητα να έχει. Αρχικά ο μετασχηματιστικός ηγέτης οφείλει να δείχνει ενδιαφέρον στην ομάδα του και να είναι πάντα κοντά στα μέλη της. Επίσης, οφείλει να

συναναστρέφεται εύκολα με κόσμο, να είναι ειλικρινής, ακέραιος και συνεπής. Πρέπει να λειτουργεί για το καλό της ομάδας αλλά και των μελών της ξεχωριστά. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να αποφασιστικός. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να εστιάζει στην ομαδική προσπάθεια και να αναπτύσσει κοινό όραμα και να μη φοβάται να το εμπλουτίσει. Μάλιστα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης οφείλει να μπορεί να επιλύει περίπλοκα ζητήματα και φυσικά να είναι ανοιχτός στις τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η συναλλακτική ηγεσία είναι η πιο συνηθισμένη μορφή ηγεσίας στις επιχειρήσεις. Συνήθως εφαρμόζεται σε καθήκοντα τα οποία αφορούν εργασίες ρουτίνας. Στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας πρέπει να ορίζονται οι στόχοι, πρέπει να υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και ομάδας και φυσικά τα μέλη της ομάδας πρέπει να ανταμείβονται. Τα μέλη της ομάδας εργάζονται για τον υφιστάμενο τους και αυτός οφείλει να τους το ανταμείψει καλύπτοντας τις υλικές του ανάγκες. Στη πραγματικότητα, ο ηγέτης βλέπει τις ανάγκες των μελών της ομάδας του και προσπαθεί να τις καλύψει με αντάλλαγμα τις υπηρεσίες τους. Χαρακτηρίζεται ως μία μορφή ηγεσίας με πυρήνα την ανταλλαγή αφού, ο ηγέτης τους αναθέτει τα καθήκοντα τους, τους καθοδηγεί και στο τέλος τους ανταμείβει αν αυτοί το αξίζουν. Φυσικά, υπάρχει και η περίπτωση στην οποία η ομάδα δεν είναι αποδοτική και «τιμωρείται». Τυπικά η άτυπα δηλαδή, ηγέτης και μέλη ομάδας, έχουν ένα είδος συμβολαίου για ανταλλαγή υπηρεσιών. Ο ηγέτης, στοχεύει στην επίτευξη των στόχων του και κατ'επέκταση της εταιρείας και όχι τόσο στον άνθρωπο.

Στην περίπτωση που εφαρμόζεσαι τη συναλλακτική ηγεσία, ο ηγέτης δεν έχει καθοριστικό ρόλο σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές ηγεσίας. Τα μέλη της ομάδας έχουν συμφωνήσει εξ αρχής τι ποσό θα λάβουν ανάλογα με τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Έτσι, ο ηγέτης έχει τον ρόλο του επιβλέποντα του εργαζομένου και την επιτήρηση τους για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος τόσο για το καλό της ομάδας αλλά και για το καλό της επιχείρησης.

Αυτή η μορφή ηγεσίας έχει τέσσερις διαστάσεις:

- Η ενεργητική διαχείριση της κατάστασης κατά την οποία οι ηγέτες θέτουν ξεκάθαρους στόχους, κατανέμουν καθήκοντα και υποχρεώσεις στα μέλη της ομάδας

και φυσικά ανακοινώνουν και συμφωνούν στις αμοιβές και στις πιθανές κυρώσεις σε περίπτωση που κάτι δεν γίνει σωστά.

- Η παθητική διαχείριση της κατάστασης κατά την οποία φαίνονται τα λάθη και φυσικά ο ηγέτης έχει μερίδιο ευθύνης καθώς δεν πρόλαβε να επέμβει έγκαιρα.
- Σημαντικό στοιχείο είναι η ανταμοιβές, για τις οποίες υπάρχουν συμβόλαια που ορίζουν τις ανταμοιβές των μελών της ομάδας για μεγαλύτερες επιδόσεις από ότι περίμεναν εφόσον ακολουθούνται οι κανόνες που έχουν οριστεί.
- Τέλος, υπάρχει και η πιο ελεύθερη μορφή διάστασης στην οποία ο ηγέτης δεν είναι στο επίκεντρο, δεν συμμετέχει ενεργά και δεν αναλαμβάνει τις ευθύνες σε περίπτωση αποτυχίας.

Η συναλλακτική ηγεσία, σαν μια μορφή ηγεσίας ευρέως αποδεκτή και πολύ συνηθισμένη στο χώρο των επιχειρήσεων έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά, είναι ένα ρεαλιστικό μοντέλο ο οποίο ανταποκρίνεται με πολύ μεγάλη επιτυχία στις απαιτήσεις του σήμερα τόσο εγχώρια όσο και σε διεθνές επίπεδο. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι ο συναλλακτικός ηγέτης αναγνωρίζει τις ανάγκες των μελών της ομάδας και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Επίσης, στο στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας υπάρχει ένα σύνολο κανόνων που ορίζονται και τηρείται καθολικά από όλα τα μέλη της ομάδας και τον ηγέτη. Με αυτόν τον τρόπο, οι σχέσεις μεταξύ ομάδας και ηγέτη είναι ξεκάθαρες και υπάρχει ισορροπία. Δηλαδή, οι σχέσεις μεταξύ τους είναι συμφωνημένες και προκαθορισμένες. Τέλος, όσον αφορά το σύστημα με το οποίο ορίζονται οι αμοιβές οι εργαζόμενοι είναι αξιοκρατικό. Δηλαδή, οι αμοιβές ορίζονται εξαρχής εφόσον όλα τα μέλη είναι σύμφωνα με αυτό. Το ίδιο ισχύει και για τις τυχόν «ποινές» που πρέπει να υποστεί κάποιο μέλος ή και όλη η ομάδα σε περίπτωση μη επίτευξης του στόχου η προβληματικής συμπεριφοράς η οποία βλάπτει την ομάδα.

Τα αρνητικά στοιχεία αυτού του μοντέλου ηγεσίας επικεντρώνονται κυρίως στο γεγονός ότι είναι ένα σύστημα ανταμοιβής πεζό στο οποίο ο ηγέτης απλά προσφέρει υλικά αγαθά και ο εργαζόμενος ως αντάλλαγμα προσφέρει την εργασία του. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν εμβαθύνει στα προβλήματα της ομάδας του διότι δεν τον ενδιαφέρουν. Έχει ένα προκαθορισμένο ρόλο και συγκεκριμένα καθήκοντα, δηλαδή ορίζει τα έργα, διαμοιράζει τις εργασίες, ελέγχει τους εργαζομένους και τέλος του ανταμείβει ή τους τιμωρεί. Επίσης, είναι ξεκάθαρο πως υπάρχει μεγάλη πίεση προς τον εργαζόμενο καθώς έχει υλικά κίνητρα. Τέλος,

στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης δεν βρίσκεται στο επίκεντρο και τα χαρίσματα καθώς και η προσωπικότητα του δεν μετρώνε.

Γενικότερα, το μετασχηματιστικό στυλ είναι αποδεκτό καθώς μέσα από αυτό όλα είναι ξεκάθαρα και δεν υπάρχει εντάσεις καθώς όλα είναι προσυμφωνημένα. Το γεγονός του αν τηρηθεί ισορροπία στη σχέση των μελών της ομάδας και του ηγέτη, καθορίζεται από το βαθμό τήρησης των συμφωνιών.

ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η υπηρετική ηγεσία είναι μία σπάνια μορφή ηγεσίας και για να εφαρμοστεί χρειάζονται ειδικές συνθήκες. Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, ο ηγέτης οφείλει να υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας του για να ικανοποιηθούν και οι δικιές τους ανάγκες και κατ επέκταση του ηγέτη και του οργανισμού. Δηλαδή, ο ηγέτης «υπηρετεί» τα μέλη της ομάδας του με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την επιτυχής ολοκλήρωση του έργου-στόχου. Ο Τσάκωνας (2014) ανέφερε χαρακτηριστικά πως ο ηγέτης που ακολουθεί την υποστηρικτική μορφή ηγεσίας ενισχύει και ανατροφοδοτεί θετικά τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματα των μελών της ομάδας του. Ο ηγέτης δηλαδή, έχει ως προτεραιότητα την εκπλήρωση του στόχου του και ύστερα την ηγετική του συμπεριφορά. Εδώ αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι μέχρι το πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα, η πνευματικότητα δεν συνδεόταν σε καμία περίπτωση με τον κόσμο των επιχειρήσεων, τον υλιστικό δηλαδή κόσμο. Φαινομενικά αυτές οι δύο πλευρές ήταν αντικρουόμενες.

Ο υπηρετικός ηγέτης οφείλει να έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά καθώς αυτή η μορφή ηγεσίας είναι ιδιαίτερα πνευματική και βασίζεται πολύ στα πνευματικά χαρίσματα του. Αρχικά οφείλει να νοιάζεται για τους άλλους πραγματικά και να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος. Πρέπει να είναι ειλικρινής, δίκαιος και ευθύς. Επίσης, οφείλει να είναι ηθικός, να μη βάζει τα προσωπικά του συμφέροντα πάνω από το κοινό καλό και να επιθυμεί την εξέλιξη των συνεργατών του και να χαιρέται για την εξέλιξη τους. Επειδή, όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι μία ιδιαίτερα πνευματική μορφή ηγεσίας ο ηγέτης πρέπει να διακατέχεται από σοφία και ευγενή χαρακτηριστικά. Ο ηγέτης οφείλει να έχει όραμα και να μπορεί να το επικοινωνεί όπως επίσης είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να επικοινωνεί τις αξίες και τις αρχές του. Ακόμα, οι σχέσεις που αναπτύσσει με τους συνεργάτες του πρέπει να είναι αληθινές. Ένα ακόμα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό που οφείλει να έχει ο ηγέτης είναι η ταπεινοσύνη. Τέλος, ο αποτελεσματικός υπηρετικός ηγέτης πρέπει να είναι πιστός στις δικές του αρχές.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής ηγεσίας βασίζονται κυρίως στα πνευματικά χαρίσματα που διαθέτει ο ηγέτης. Δηλαδή, είναι πολύ σημαντικό σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό ο ηγέτης μιας ομάδας να έχει ηθικές αξίες και να τις υπηρετεί καθημερινά χωρίς να βάζει προσωπικό συμφέρον πάνω από αυτά. Επίσης, ο ηγέτης πραγματικά νοιάζεται για τα μέλη της ομάδας του. Θέτει στον πυρήνα τον άνθρωπο σαν οντότητα και μετά σαν εργαζόμενο. Με όλα αυτά να γίνονται πράξη, δημιουργείται ένα ευχάριστο κλίμα στην ομάδα με θετική επίδραση στην παραγωγικότητα της.

Από την άλλη πλευρά, η υπηρετική μορφή ηγεσίας είναι μία πολύ σπάνια μορφή ηγεσίας και ειδικά στη σημερινή εποχή είναι πολύ δύσκολο να τη συναντήσεις. Επίσης, είναι αρκετά δύσκολο να βρεθεί ένας ηγέτης με τόσα πνευματικά χαρίσματα, αρχές και αξίες που να είναι ηγετικό μυαλό αλλά να διαθέτει και ηγετικές ικανότητες ώστε να μπορεί να επιβληθεί.

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η πνευματική ηγεσία συνδέεται άμεσα με την πνευματική ευεξία. Στηρίζει αποκλειστικά στις αξίες και τις στάσεις ζωής. Αυτή η μορφή ηγεσίας, ενώνει τις απλές και ευνόητες ανάγκες του ηγέτη και των μελών της ομάδας με ανάγκες ανώτερες, δηλαδή πολιτιστικές, οργανωσιακές, αυτοπραγμάτωσης. Ο σκοπός της δημιουργίας αυτής της μορφής ηγεσίας είναι να καλλιεργήσει τα άτομα και παράλληλα να ενδυναμώσει τους δεσμούς τους για να επιτευχθούν πολύ υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

Είναι κάποιες έννοιες τις οποίες ο πνευματικός ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός οφείλει να τις έχει έμφυτες και να τις καλλιεργεί συνεχώς. Κάποιες από αυτές είναι: τόλμη, κουράγιο, γενναιοδωρία, ταπεινότητα, ψυχική δύναμη και πνευματικότητα. Ο πνευματικός ηγέτης, έχει όραμα το οποίο ξεφεύγει από τα απλά όρια της επίτευξης των στόχων. Επίσης, πρέπει να είναι πιστός σε αυτά που προσβέβει, να μην παρασύρεται και να είναι ακέραιος. Να αφοσιώνεται στο όραμα του, να πιστεύει στην αληθινή αγάπη και αλληλεγγύη και να είναι δεκτικός. Η ψυχική του δύναμη να είναι μεγάλη και να έχει ορθή κρίση σύμφωνα με την οποία λειτουργεί και αποφασίζει για τα θέματα της ομάδας του. Μερικά από αυτά τα στοιχεία που πρέπει να έχει ο ηγέτης της πνευματικής ηγεσίας πρέπει να υπάρχουν και σε άλλες μορφές ηγεσίας που αναφέρθηκαν όπως στην υπηρετική. Παρόλα αυτά, σε αυτή τη μορφή ηγεσίας-όπως προδίδει και η ονομασία της- όλα αυτά ολοκληρώνονται και αλληλοσυμπληρώνονται κάτω από την έννοια της πνευματικότητας.

2.7 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η λέξη χάρισμα αναφέρεται σε μια ιδιότητα της προσωπικότητας του ανθρώπου, η οποία τον κάνει να διαφέρει από τους υπόλοιπους. Είναι μία φυσική ικανότητα που διαθέτει κάποιος και έχει θετική σημασία. Από την αρχαιότητα υπήρχαν πολλές προσωπικότητες οι οποίοι με τον λόγο και τις πράξεις τους κατάφεραν να αλλάξουν ολόκληρες κοινωνίες. Ο Νέλσον Μαντέλα, ο Γκάντι, ο Ναπολέον κατάφεραν να πετύχουν πολλά λόγω της χαρισματικής προσωπικότητας τους καθώς κατάφεραν να επηρεάσουν τεράστιο κύμα ανθρώπων. Αυτά τα άτομα είναι χαρισματικοί ηγέτες. Ο Robert House, ήταν ο πρώτος άνθρωπος που ασχολήθηκε με την οργανωσιακή συμπεριφορά και τη σημασία της χαρισματικής ηγεσίας σε αυτή. Σύμφωνα με την θεωρία που ανέπτυξε, οι ηγέτες για να είναι χαρισματικοί πρέπει οι υφιστάμενοι τους να αναγνωρίζουν σε αυτούς κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως να έχουν όραμα, να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους, να είναι ευαίσθητοι και να κατανοούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους. Σε ερευνητικές μελέτες που έχουν γίνει από τους Joyce E. Bono και Remus Pies, έχει διαπιστωθεί το γεγονός ότι όταν οι ηγέτες δείχνουν θετικά συναισθήματα, τα αποτελέσματα όσον αφορά την εργασία και τις σχέσεις με τους υφισταμένους είναι θετικά. Οι ερευνητές διαπίστωσαν επίσης πως η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων είναι απαραίτητη στη χαρισματική ηγεσία. Οι μελέτες των δύο ερευνητών είχαν κάποιους περιορισμούς καθώς επικεντρώθηκαν μόνο στην ύπαρξη των θετικών συναισθημάτων στην χαρισματική ηγεσία. Δεν διερευνήθηκε καθόλου το γεγονός της διαχείρισης των αρνητικών συναισθημάτων του χαρισματικού ηγέτη και πως αυτά θα επηρεάζουν τους υφισταμένους.

Το «χάρισμα» είναι ένα φαινόμενο που μελετήθηκε από την αρχαία Ελλάδα και οι θεωρίες που δημιουργήθηκαν για να εξηγήσουν αυτό το φαινόμενο, πρώτα από τους φιλοσόφους και στη συνέχεια από τους σύγχρονους ερευνητές παρουσιάζουν έκτοτε σημαντικές μεταβολές. Οι σύγχρονες επιστημονικές μελέτες που προσεγγίζουν τον όρο χάρισμα ξεκινάνε ουσιαστικά από τον Max Weber για τη χαρισματική εξουσία (Lepsius, 2017). Η συμβολή του γερμανού κοινωνιολόγου και οικονομολόγου ήταν πολύ σημαντική για την πρωτοποριακή χρήση του όρου χάρισμα στην πολιτική. Ήταν επίσης επιτυχής χάρη στην περίοδο έντονης κοινωνικής και οικονομικής κρίσης που έζησε η κοινωνία εκείνης της εποχής. Πράγματι, το χάρισμα θα μπορούσε να βρει τη θέση του στην οικονομική σφαίρα για να προωθήσει την ανανέωση και την πρόοδο της οργάνωσης, της κοινωνίας και του πολιτισμού γενικότερα.

Οι πρώτες μελέτες για το χάρισμα είναι αυτές που χρονολογούνται από τους Έλληνες φιλόσοφους έως τον Weber, που είδε το χάρισμα ως εγγενή ποιότητα του ατόμου. Ο Πλάτωνας θεωρούσε τον ηγέτη ως άτομο ανώτερο των άλλων που διακρίνεται από τις αρετές του, τα πνευματικά χαρακτηριστικά και τις κοινωνικές δεξιότητες που έχει από τη γέννησή του δηλαδή τα χαρακτηριστικά αυτά είναι έμφυτα (Haslam et al., 2011). Πολύ πριν από τον Πλάτωνα (422 - 347 π.Χ.), ο Ηράκλειτος (535-475 π.Χ.) έγραψε για τη σημασία του ηγέτη στις μάζες. Ο ηγέτης έχει τη δύναμη και την αξία των δέκα χιλιάδων φυσιολογικών ατόμων όταν εκφράζει τον εαυτό του στην καλύτερη του κατάσταση (Ηράκλειτος, 500 π.Χ., αναφερόμενος από τον Harter, 2008, σελ.69). Ο Σωκράτης δήλωσε ότι μόνο ένας περιορισμένος αριθμός ατόμων έχει το όραμα και τα φυσικά και πνευματικά χαρίσματα που απαιτούνται από έναν ηγέτη για να τοποθετηθεί πάνω από τους πολίτες (Haslam & Reicher, 2012). Ο Σωκράτης έδωσε μια σειρά γενικών χαρακτηριστικών που πρέπει να συνυπάρχουν για να εκτιμηθεί ο ηγέτης για το χάρισμα του όπως ταχύτητα εκμάθησης, καλή μνήμη, ανοιχτό μυαλό, όραμα αλλά και διαρκή φυσική παρουσία και σημαντικά επιτεύγματα (Haslam et al., 2011).

Ο Weber (1920) χαρακτήρισε το χάρισμα ως μια εξαιρετική ποιότητα ιδιόμορφη για τον ηγέτη, αναγνωρισμένη ως έχουσα εξαιρετικά χαρακτηριστικά και σχεδόν υπερφυσικές δυνάμεις. Σύμφωνα με τον Weber, το χάρισμα ξεπερνά τη συνηθισμένη ανθρώπινη κατανόηση. Προκαλεί μια αφοσιωμένη παρακολούθηση από τους υποστηρικτές του ηγέτη που εκφράζεται μέσω μιας στάσης που πηγαιίνει από την εμπιστοσύνη στην πίστη και δημιουργεί αυτό που ονομάζεται λατρεία του ηγέτη.

Αυτή η περιγραφή της έννοια του χαρίσματος έχει συχνά μεταφραστεί στο φαινόμενο της προσωποποίησης. Οι υποστηρικτές αρχίζουν να εστιάζουν την προσοχή τους στον ηγέτη μίας οργάνωσης και όχι στην ίδια την οργάνωση. Ο ηγέτης γίνεται η μοναδική έκφραση ολόκληρου του κινήματος, των ιδανικών, της ιστορίας και του μέλλοντος του. Το φαινόμενο της προσωποποίησης έχει βρει ένα γόνιμο έδαφος στο σύγχρονο πολιτικό κόσμο όπου, χάρη κυρίως στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η εικόνα και οι συμπεριφορές του ηγέτη έχουν προτιμηθεί στην επικοινωνία.

Η προσέγγιση της χαρισματικής ηγεσίας που περιγράφεται παραπάνω ακολουθήθηκε από σύγχρονες προσεγγίσεις που προσπάθησαν να καλύψουν τα κενά. Οι σύγχρονες μελέτες εστίαστηκαν σε μια επιστημονική προσέγγιση βασισμένη στην παρατήρηση του ηγέτη, των υποστηρικτών αλλά και του πλαισίου εντός του οποίου πραγματοποιείται η ηγεσία.

Η προσέγγιση της χαρισματικής ηγεσίας που βασίζεται στη λατρεία του ηγέτη και της προσωπικότητάς του αντιμετωπίζει δύο μεγάλα προβλήματα. Από τη μια πλευρά, οι Έλληνες φιλόσοφοι αλλά και ο Weber, που πίστευαν στις εγγενείς ποιότητες του χαρισματικού ηγέτη, δεν προσφέρουν λεπτομερείς αντικειμενικές περιγραφές για αυτές τις εξαιρετικές ποιότητες που τον χαρακτηρίζουν. Αυτό το χάσμα θα καλυφθεί, από τα τέλη της δεκαετίας του '70, από την έρευνα που είχε και συνεχίζει να έχει ως στόχο να καθορίσει και να περιγράψει τα απτά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη.

Το χάρισμα αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να ενεργοποιεί τη συμπεριφορά εντοπισμού και μίμησης μεταξύ των υφισταμένων (Bass, 1985). Ένας χαρισματικός ηγέτης προκαλεί το θαυμασμό, το σεβασμό και την εμπιστοσύνη (Avolio & Bass 1995). Από την άλλη πλευρά, η αντίληψη της χαρισματικής ηγεσίας αγνοεί εντελώς το περιβάλλον στο οποίο μεταδίδεται το χάρισμα, δηλαδή το πλαίσιο της επικοινωνίας με τους ακολούθους. Ο Weber αναγνωρίζει, τουλάχιστον σιωπηρά, τη σημασία του περιβάλλοντος στην αλληλεπίδραση μεταξύ χαρισματικού ηγέτη και οπαδών και καθορίζει τη μοναδική σημασία του στην +

αντίληψη της χαρισματικής ηγεσίας από τους ακολούθους (Haslam & Reicher, 2012). Οι ακόλουθοι αναγνωρίζουν τον ηγέτη επειδή τον θεωρούν ανώτερο. Ο ηγέτης είναι συνεπώς χαρισματικός από προεπιλογή.

Ο ηγέτης και οι ψυχολογικές συμπεριφορές που χρησιμοποιεί για να εκφράσει την ηγεσία του ποικίλλουν σε σχέση με το πλαίσιο με το οποίο βρίσκεται αντιμέτωπος. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ηγεσία που προσαρμόζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Η κυρίαρχη μεταβλητή, η οποία προσαρμόζεται στις παραλλαγές που δίδονται από το περιβάλλον με τα στοιχεία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, της γλώσσας, του πολιτισμού και του εκάστοτε ηγέτη, προσαρμόζεται στη συνέχεια σε όλα τα περιβάλλοντα στα οποία εκτίθεται. Ο ηγέτης θα παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά στο χρόνο και στο πλαίσιο. Ο Lewin (1951) παρατηρεί ότι οι συμπεριφορές του ηγέτη είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος. Η κατανόηση της ηγεσίας θα σήμαινε να έχουμε ως αντικείμενο τη μελέτη της αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός μεμονωμένου ηγέτη και του πλαισίου στο οποίο εκδηλώνεται η ηγεσία.

2.8 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Από τις απαρχές της εδραίωσης του όρου «χαρισματική ηγεσία» ως διεθνής και ευρέως αποδεκτός όρος, έχουν μελετηθεί τα χαρακτηριστικά που ορίζουν έναν ηγέτη ως χαρισματικό. Στην αρχή, όλες οι έρευνες επικεντρωνόταν στα γνωρίσματα του χαρακτήρα του ηγέτη, στις συμπεριφορές του και στις πράξεις του. Στη συνέχεια, οι ερευνητές έδωσαν πολύ μεγαλύτερη σημασία στο κοινό που είχε ο ηγέτης. Οι Klein & House (1995), χρησιμοποίησαν μία μεταφορά για να μπορέσει να γίνει ο όρος «χαρισματική ηγεσία» πιο κατανοητός: Θεώρησαν πως αυτή αποτελείται από τη σπίθα (τον ηγέτη), το εύφλεκτο υλικό (τους οπαδούς) και το οξυγόνο (το συγκείμενο). Έτσι, άνοιξε ένας νέος ορίζοντας έρευνας πάνω στο συγκεκριμένο είδος ηγεσίας καθώς στην αρχή επικεντρωνόταν μόνο στα χαρακτηριστικά του ηγέτη και όχι στους οπαδούς. Το χάρισμα είναι απαραίτητη προϋπόθεση αλλά δεν αρκεί. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι ένα θέμα που απασχόλησε πολύ νωρίς τον Weber. Πίστευε πως υπήρχαν κάποιες ιδιαίτερες συμπεριφορές, κάποια στοιχεία του χαρακτήρα διαφορετικά από του υπόλοιπου κόσμου με αποτέλεσμα να ασκούν επιρροή, να ελκύουν και να εμπνέουν τους άλλους δημιουργώντας τη σχέση ηγέτη-υφισταμένου (οπαδού) αβίαστα. Ταυτόχρονα περνάει όραμα και ασκεί επιρροή στους ακόλουθούς του. Έτσι, ένας χαρισματικός ηγέτης έχει αυτοπεποίθηση, πιστεύει στον εαυτό του και στις δυνατότητες του και έχει επίγνωση των δυνάμεων αλλά και των αδυναμιών του. Επίσης, διαμορφώνει έναν στόχο σύμφωνα με τα δικά του όραμα και βρίσκει τρόπους να τον πετύχει. Είναι πολύ ικανός στο να διαχειρίζεται τις αλλαγές και να προσαρμόζεται εύκολα σε πιθανές αλλαγές. Ο χαρισματικός ηγέτης, για να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους του, βλέπει μπροστά και προσπαθεί με κάθε τρόπο να εξαλείψει τα τυχόν εμπόδια. Είναι συναισθηματικά σταθερός, έχει αυτοέλεγχο και ψυχραιμία.

Τα πλεονεκτήματα της χαρισματικής ηγεσίας είναι πολλαπλά και σημαντικά για έναν οργανισμό. Μέσα από την άσκηση αυτού του μοντέλου, δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί. Ο εργαζόμενος είναι πιο ήρεμος και χαλαρός και έτσι πιο αποδοτικός. Ο άνθρωπος είναι στο επίκεντρο αυτού του μοντέλου και η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική. Επίσης, ο ηγέτης έχει όραμα το οποίο προσπαθεί να το επιτύχει και το επικοινωνήσει.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα αυτού το μοντέλου ηγεσίας, στηρίζονται κυρίως στο γεγονός ότι αυτό που πρεσβεύει το μοντέλο είναι σε έναν βαθμό ιδεατό και δεν ανταποκρίνεται ρεαλιστικά στην πραγματικότητα των επιχειρήσεων όσο εγχώρια τόσο και διεθνή. Επίσης, ένας διορατικός ηγέτης με πάθος και όραμα το οποίο θέλει να το περάσει και στην ομάδα είναι δύσκολο να είναι και ταπεινός, χαρακτηριστικό που χρειάζεται ώστε να μην ξεφύγει η κατάσταση.

2.9 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όπως φαίνεται, υπάρχει μια μεγάλη πληθώρα εναλλακτικών μορφών ηγεσίας από τις οποίες ο ηγέτης πρέπει να επιλέξει την πλέον κατάλληλη. Κανένα στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις περιπτώσεις και να είναι εξίσου αποτελεσματικό. Επομένως ο ηγέτης πρέπει να αξιολογήσει και να διαλέξει το κατάλληλο στυλ για τις συγκεκριμένες συνθήκες που υπάρχουν κάθε φορά. Δηλαδή, πρέπει να αξιολογήσει τις συνθήκες, τους χαρακτήρες των μελών της ομάδας και να κατανοήσει του στόχους που πρέπει να επιτύχει. Ο ηγέτης, οφείλει επίσης να αντιληφθεί τόσο τις ικανότητες των μελών της ομάδας του όσο και τις δικιές του. Είναι πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει για να μπορέσει να πάρει τη σωστή απόφαση. Όταν η κατάσταση και οι συνθήκες αλλάζουν, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να το κατανοεί και να προσαρμόζεται σε αυτές και να αλλάζει το στυλ ηγεσίας αν χρειάζεται. Όλα τα στυλ ηγεσίας έχουν τα θετικά τους στοιχεία παρόλα αυτά κανένα δεν μπορεί να προσαρμοστεί σε όλες τις καταστάσεις. Όταν ένα στυλ ηγεσίας φέρνει θετικά αποτελέσματα σε μία κατάσταση μπορεί σε μία άλλη έστω και παρόμοια να μην επιφέρει. Αυτό δηλαδή το χαρακτηριστικό που οφείλει να έχει ο ηγέτης για να αντεπεξέλθει είναι η ευελιξία. Παρόλα αυτά, ο κάθε ηγέτης πρέπει να ξέρει πιο κυρίαρχο στυλ του ταιριάζει και υπηρετεί ώστε να μπορεί να έχει μια συγκεκριμένη πορεία πλεύσης και σε περιπτώσεις που χρειάζεται παρέμβαση και προσαρμογή να επεμβαίνει εγκαίρως και να πραγματοποιεί τις απαραίτητες αλλαγές.

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες μπορεί να επιλεγθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας κάθε φορά, αλλά η πιο γνωστή και η πλέον κατάλληλη είναι αυτή των Tannebaum και Schmidt. Αυτοί οι δύο υποστηρίζουν πως εάν τοποθετήσουμε τα διάφορα στυλ ηγεσίας από το πιο αυταρχικό στο πιο δημοκρατικό, παρατηρείται μία συνέχεια που προκύπτει από τις διαφορές του. Δηλαδή, όταν ο ηγέτης αλλάζει μια μορφή ηγεσίας και προτιμάει να εφαρμόσει μία άλλη μειώνεται το σημείο της μίας διάστασης και αυξάνεται της άλλης. Οι

δύο διαστάσεις είναι η εξουσία από τον ηγέτη και η άλλη η ελευθερία των μελών της ομάδας-εργαζομένων. Ανάμεσα στα δύο αυτά στυλ, υπάρχουν πάρα πολλά ενδιάμεσα στυλ. Οι δημιουργοί της θεωρίας αυτής υποστηρίζουν πως υπάρχουν τρία κριτήρια δυνάμεων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των στυλ ηγεσίας.

Αυτές οι δυνάμεις είναι:

- 1) Forces in the leader - Οι δυνάμεις του ηγέτη. Αυτή η κατηγορία δυνάμεων περιλαμβάνει τις εσωτερικές δυνάμεις του ηγέτη δηλαδή, τις συμπεριφορές του, τις αξίες του, την ύπαρξη εμπιστοσύνης που έχει στα μέλη της ομάδας του. Ακόμα περιλαμβάνει τις αντιλήψεις του και τα πιστεύω του ηγέτη σε ότι αφορά τη συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων. Περιλαμβάνει και την ανασφάλεια του ηγέτη. Αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.
- 2) Forces in the subordinate - Οι δυνάμεις των υφισταμένων. Τα μέλη της ομάδας είναι φυσικό να επηρεάζουν και να επηρεάζονται από πολλές διαφορετικές συνθήκες και μεταβλητές. Κάποια χαρακτηριστικά των υφισταμένων-μελών της ομάδας είναι η επίγνωση του έργου, ο βαθμός των προσδοκιών τους, οι ανάγκες τους, η προθυμία τους. Επίσης, πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η εμπειρία τους και το πραγματικό ενδιαφέρον τους για την επίτευξη του έργου – στόχου. Εάν τα παραπάνω χαρακτηριστικά υπάρχουν στα μέλη της ομάδας σε μεγάλο βαθμό, τότε μεγαλύτερη ανεξαρτησία και ελευθερία μπορεί να τους παρέχει ο ηγέτης.
- 3) Forces in the situation – Οι δυνάμεις της κατάστασης, Οι δυνάμεις της κατάστασης αναφέρονται στη γενική κατάσταση των πραγμάτων και στο περιβάλλον με τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει το βαθμό αποτελεσματικότητα της ομάδας, δηλαδή τις δυνατότητες της όπως η επικοινωνία, η ωριμότητα, η συνεργασία και γενικότερα η παιδεία που έχουν τα μέλη της.

Μέσα από όλα αυτά προκύπτει το γεγονός ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες που έχουν αυτογνωσία και πλήρη επίγνωση της κατάστασης και των δυνατοτήτων τους είναι ευέλικτοι, δηλαδή προσαρμόζονται εύκολα και γνωρίζουν να συμπεριφέρονται σωστά σε κάθε κατάσταση.

Δεν είναι εύκολη η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο ηγέτης αφορά το ποιο στυλ θα επιλέξει ώστε να είναι ικανοποιημένα τα μέλη της ομάδας του (υφιστάμενοι) και ταυτόχρονα να μπορεί να ελέγχει και να διατηρεί την εξουσία του. Ο κάθε άνθρωπος και έτσι ο κάθε ηγέτης, αντιμετωπίζει επίσης προβλήματα σχετικά με το πώς πρέπει να συμπεριφερθεί και να αντιμετωπίσει του συνανθρώπους του και στη περίπτωση του ηγέτη τους υφιστάμενους του. Σε ορισμένες περιπτώσεις αφήνει τα μέλη της ομάδας του να συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων και άλλες φορές πιστεύει ότι αυτό είναι πολύ μεγάλο λάθος και πιστεύει πως πρέπει ο ίδιος να πάρει τις αποφάσεις μόνος του. Είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζει ο ηγέτης σε κάθε περίπτωση ποιο είναι το πλέον κατάλληλο στυλ που πρέπει να εφαρμόσει, ποιο είναι δηλαδή το ποιο αποτελεσματικό στυλ που θα αποφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα. Έτσι, υπάρχουν κάποιες ικανότητες τις οποίες οφείλει να έχει ο ηγέτης για να μπορεί να επιλέξει το σωστό στυλ ηγεσίας σε κάθε περίπτωση και να γνωρίζει πότε πρέπει να το αλλάξει ή να το τροποποιεί. Είναι πολύ δύσκολο επίσης, ο ηγέτης να καταφέρει να διαχειρίζεται όλα τα μέλη με τον ίδιο τρόπο καθώς όλοι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και χρειάζονται διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης.

Αρχικά, το πιο βασικό στοιχείο στην επικοινωνία είναι η ειλικρίνεια. Όλες οι σχέσεις μεταξύ της ομάδας πρέπει να χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και φυσικά από εμπιστοσύνη. Η συμπεριφορά του ηγέτη σε διαφορετικές καταστάσεις είναι αυτή που καθορίζει το τι γνώμη θα έχουν οι υπόλοιποι για αυτόν και επίσης το πώς θα αντιδρούν και θα τον αντιμετωπίζουν. Οι βασικές ικανότητες που οφείλει να έχει ο ηγέτης τον βοηθάνε να καταλάβει αρχικά ποιο είναι το πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας αλλά και να προβλέψει πως θα αντιδράσουν και αν θα αντεπεξέλθουν τα μέλη της ομάδας του. Ο ηγέτης, για να μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια και να καταφέρει να επιλέξει το πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας αρχικά πρέπει να μπορεί να αναλύσει την παρούσα κατάσταση. Δηλαδή, να γίνει απολύτως κατανοητό το ζήτημα-στόχος και να βοηθηθεί ο ηγέτης σχετικά με το ποιες μεταβλητές πρέπει να λάβει υπόψιν του και τη βαρύτητα να δώσει στη κάθε μία. Επίσης, πρέπει να μπορεί να θέτει στόχους ρεαλιστικούς και ξεκάθαρους ώστε να γίνονται κατανοητοί από όλα τα μέλη της ομάδας. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και φυσικά να είναι χρονικά δεσμευτικοί. Είναι σημαντικό οι στόχοι να δηλώνουν ξεκάθαρα κάποιον χρονικό προσδιορισμό- πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να ολοκληρωθούν. Πολύ σημαντικό είναι να γνωρίζει τον ίδιο και να μπορεί να ελέγχει τις δικιές του συμπεριφορές και αντιδράσεις αλλά και των άλλων. Ο ηγέτης ο οποίος είναι ικανός να ελέγξει τις κινήσεις του και τη συμπεριφορά του αποφεύγει τις νευρικές και παρορμητικές αποφάσεις και με αυτό τον τρόπο

συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του. Ο τρόπος με τον οποίον συμπεριφέρεται ο ίδιος ο ηγέτης παρακινεί και τα μέλη της ομάδας του. Αν ο ηγέτης είναι συγκροτημένος, σοβαρός και ευγενικός εμπνέει τα μέλη της ομάδας του να αποκτούν αντίστοιχη συμπεριφορά και έτσι καταφέρνει να κερδίσει τον σεβασμό τους. Ακόμα και σε περίπτωση διαφωνίας, όταν ο ηγέτης παρακολουθεί και ελέγχει τις συμπεριφορές όλων των ατόμων αλλά και της δικιάς του, μπορεί να βρει μία λύση η οποία θα είναι κάπου στη μέση.

Εδώ αξίζει να αναφερθούν και οι τρεις παράγοντες που παίζουν ρόλο στην επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας. Αυτοί είναι:

- 1) Η φύση του προβλήματος. Το τι είδος πρόβλημα αντιμετωπίζει η ομάδα στην παρούσα κατάσταση είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιλογή του πλέον κατάλληλου στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης φυσικά πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες των μελών της ομάδας του για να μπορεί να λάβει την απόφαση με σιγουριά και να μην έχει ενδοιασμούς. Αν ένα πρόβλημα είναι για παράδειγμα πολύπλοκο, δεν σημαίνει ότι δε μπορεί να τεθεί στην ομάδα προς συζήτηση. Όμως, ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει εάν τα μέλη της ομάδας του έχουν την απαραίτητη γνώση και εμπειρία ώστε να μπορέσουν να το επιλύσουν.
- 2) Ο περιορισμός του χρόνου – Η ταχύτητα με την οποία πρέπει να ληφθεί μία απόφαση. Ο περιορισμός του χρόνου είναι επίσης ένας πολύ σημαντικός παράγοντας καθώς δεν προσφέρει τη πολυτέλεια της ενδελεχούς έρευνας και αξιολόγησης. Επίσης, ένα άτομο είναι πολύ πιο εύκολο να λάβει μια απόφαση μόνο του και πιο γρήγορο και άμεσο καθώς το να τεθεί το πρόβλημα στην ομάδα, να συζητηθεί και να αναλυθεί απαιτεί χρόνο. Υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις στις οποίες το πρόβλημα είναι εύκολο και ο δρόμος της λύσης του ξεκάθαρο και έτσι δεν υπάρχει λόγος να τεθεί το θέμα στην ομάδα και έτσι θεωρείται σπατάλη χρόνου το να συζητηθεί ενώ η λύση του είναι απλή και εννοείται. Επίσης, υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει ένα περίπλοκο ζήτημα και η απόφαση πρέπει να ληφθεί άμεσα, ένα στυλ ηγεσίας όπως το συμμετοχικό το οποίο θέτει το θέμα στην ομάδα, σπαταλάει πολύτιμο χρόνο καθώς η ανάλυση του θα είναι χρονοβόρα.
- 3) Το είδος της κάθε δραστηριότητας της ομάδας. Δηλαδή, εάν στην ομάδα το κάθε μέλος έχει μία διαφορετική εργασία να τελέσει και αυτό γίνεται επειδή η φύση του έργου το απαιτεί είναι δύσκολο ο ηγέτης να συνενώσει τα μέλη και να ασκεί έλεγχο σε αυτά.

Μετά από όλα αυτά, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως υπάρχουν πάρα πολλά και διαφορετικά στυλ ηγεσίας για τον ηγέτη να επιλέξει. Ο ηγέτης οφείλει με τα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τις γνώσεις του και τη δυνατότητα του να αξιολογεί την κάθε κατάσταση και να επιλέξει μέσα από αυτά το πλέον κατάλληλο.

2.10 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στις απαρχές της δημιουργίας των διαφορετικών μορφών ηγεσίας, υπήρχαν πολλές αντικρουόμενες απόψεις σχετικά την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους. Υπήρχαν πολλές προκαταλήψεις και στερεότυπα σχετικά με τους ηγέτες. Φυσικά, στη σημερινή εποχή όλα αυτά έχουν κατακερματιστεί και είναι κοινώς αποδεκτό πλέον πως τα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς είναι πετυχημένα και τα χαρακτηριστικά που οφείλουν να έχουν οι ηγέτες τους είναι μεγάλο πλεονέκτημα και δίνουν αβαντάζ στις επιχειρήσεις που έχουν πολλούς ανταγωνιστές. Είναι λογικό, χαρακτηριστικά ηγέτη όπως η εξωστρέφεια, η ηθική, η δεκτικότητα και η διορατικότητα να είναι πολύ σημαντικά για την ομαλή λειτουργία μιας ομάδας και κατ επέκταση της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Φυσικά, ο ηγέτης δεν είναι η αρχή και το τέλος στον επιχειρηματικό κόσμο. Η συμβολή του είναι πολύ σημαντική αλλά η επίτευξη του στόχου της ομάδας και του οργανισμού δεν είναι αποκλειστικά αποτέλεσμα μόνο της δικής του εργασίας. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που οδηγούν στην αποδοτικότητα της ομάδας και στην επίτευξη των στόχων όπως και τα ίδια τα μέλη, το εξωτερικό περιβάλλον. Ο ηγέτης οφείλει να διαμοιράζει τα καθήκοντα, να επιβλέπει τα μέλη της ομάδας του και να αξιολογεί τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται φυσικά και από την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων του ηγέτη αλλά και της σωστής και αποδοτικής εργασίας των μελών της. Όπως φαίνεται δηλαδή, η επιτυχία έγκειται στον συνδυασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των ικανοτήτων.

Εφόσον, η εποχή η οποία διανύουμε στηρίζεται στην εξέλιξη, ο ρόλος της ηγεσίας πρέπει να αναληφθεί από άτομο δημιουργικό με όραμα ώστε να μπορέσει να ακολουθήσει. Όλες οι ομάδες που υπάρχουν σε έναν οργανισμό οφείλουν να ακολουθούν τις εξελίξεις και γενικά,

περνάνε πολλές διαδικασίες αλλαγών τις οποίες πρέπει με τη καθοδήγηση του ηγέτη να τις αφομοιώνουν.

Κάθε φορά που αναλαμβάνεται ένα νέο έργο προς υλοποίηση, υπάρχουν κάποια βήματα που πρέπει να γίνουν από τον ηγέτη. Αυτή είναι η λεγόμενη μεταβατική περίοδος. Αρχικά, γίνεται η σύνθεση της ομάδας. Επιλέγονται από τον κατάλληλο τα κατάλληλα άτομα για να απαρτίσουν την ομάδα. Αυτά δηλαδή που έχουν τις απαραίτητες ικανότητες. Όταν ορίζεται η ομάδα, ορίζεται και η αποστολή της. Δηλαδή, προσδιορίζονται οι στόχοι και οι προσδοκίες της. Επίσης, ο ηγέτης παρουσιάζει η δομή και το σχέδιο. Εφόσον έχει οριστεί η ομάδα και έχουν γίνει γνωστοί οι στόχοι της και ο τρόπος με τον οποίον θα τους επιτύχει, ακολουθεί η εκπαίδευση της ομάδας. Πρέπει δηλαδή, να δωθούν τα μέσα και οι πληροφορίες για την εκπλήρωση του έργου. Τέλος, παρέχονται συμβουλές και οδηγίες συνολικά στα μέλη της ομάδας αλλά και σε κάθε μέλος ξεχωριστά.

Το επόμενο βήμα, είναι αυτό της δράσης. Οι αρμοδιότητες του ηγέτη σε αυτή τη φάση είναι πάρα πολύ σημαντικές και καθοριστικές. Παρακολουθεί την πορεία της ομάδας, ελέγχει τις πράξεις και εξετάσει την απόδοση της κάθε στιγμή. Ο ίδιος συμμετέχει στην εκπλήρωση των στόχων και είναι πάντα διαθέσιμος για να επιλύσει τυχόν προβλήματα και απορίες. Είναι υπεύθυνος για τον διαμοιρασμό πληροφοριών όταν χρειάζεται και οποιοδήποτε πόρων μπορεί να χρειαστούν τα μέλη της ομάδας. Ενθαρρύνει την ομάδα και δείχνει την υποστήριξη του συνεχώς. Ανάλογα φυσικά με την μορφή ηγεσίας που υπηρετεί εμφανίζει και τα αντίστοιχα στοιχεία.

2.11 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Η έννοια της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης (Perceived Organizational Support - POS) αποτέλεσε το αντικείμενο πολλών εργασιών τις τελευταίες δύο δεκαετίες, τόσο από την άποψη των προγενέστερων μεταβλητών όσο και για τα αποτελέσματα της λειτουργίας της. Ορίζεται ως η πεποίθηση ή αντίληψη ότι η οργάνωση των εργαζομένων «εκτιμά τις εισφορές τους και νοιάζεται για την ευημερία τους» (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, σελ. 503). Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη θεωρείται βασικό στοιχείο μιας διαδικασίας κοινωνικής

ανταλλαγής (Blau 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Σύμφωνα με τους Eisenberger και συνεργάτες (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Eisenberger et al, 1986), η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη θα δημιουργήσει μια αίσθηση υποχρέωσης του εργαζόμενου προς την οργάνωση, η οποία προδιαθέτει να οδηγήσει, ακολουθώντας μια αρχή αμοιβαιότητας (Gouldner, 1960), σε αύξηση της απόδοσής του στην εργασία ή να αισθάνεται μεγαλύτερη αφοσίωση στον εργοδότη του. Αρκετές αναφορές της βιβλιογραφίας σχετικά με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη επιβεβαιώνουν μια σημαντική σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της αύξησης της απόδοσης του έργου που θα προκύψει (Aselage & Eisenberger, 2003; Baran, Shanock, Rhoades & Miller, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995).

Η Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ο οργανισμός του λαμβάνει υπόψη τις προσπάθειές του, εκτιμά την προσωπική του επένδυση και συμβάλλει στην επαγγελματική του ευεξία, μέσω αποφάσεων και στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού (Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002). Οι Eisenberger et al. (1986, 1990) εισήγαγαν αρχικά την έννοια της οργανωσιακής υποστήριξης για να κατανοήσουν καλύτερα τα κίνητρα που οδηγούν τους εργαζόμενους να επενδύσουν συναισθηματικά στο χώρο εργασίας τους. Αυτή η προσπάθεια είναι αποτέλεσμα κριτικής της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης. Πάντως, σύμφωνα με τους Eisenberger et al., είναι δύσκολο να εκτιμήσουμε με ακρίβεια τις ψυχολογικές και οργανωσιακές πηγές της δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό που τους απασχολεί.

Όπως και ο Carroll, ο Wood (1991) θα αποσυνθέσει επίσης το πρότυπο κοινωνικής απόδοσης σε τρία επίπεδα. Ωστόσο, ο τρόπος προσέγγισης των αρχών, ο τύπος αντίδρασης και οι επιπτώσεις είναι διαφορετικοί. Το μοντέλο του Wood εμπλουτίζει τη μοντελοποίηση του Carroll και η προσέγγισή του είναι πιο λειτουργική. Ο Wood δηλώνει πρώτα ότι οι τρεις αρχές της κινητοποίησης θα αλληλεπιδρούν (Wood, 1991). Εκφράζονται διαφορετικά ανάλογα με το αν η εταιρεία θεωρείται ως κοινωνικός θεσμός (αρχή νομιμότητας), παραγωγική οργάνωση (αρχή δημόσιας λογοδοσίας) ή κοινότητα ατόμων (ηθική αρχή). Στη συνέχεια περιγράφει τις συμπεριφορικές διαδικασίες που τονίζουν τη σημασία της θέσης της εταιρείας σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον: ποιες είναι οι προτεραιότητές της, τι αντικατοπτρίζουν οι αξίες της; πώς χειρίζεται τις εξωτερικές πιέσεις, τις σχέσεις της με τους

ενδιαφερόμενους; Ο συγγραφέας υπογραμμίζει τη σημασία του περιβάλλοντος που αφορά την κοινωνική ευθύνη αλλά και την κυριαρχία της οργανωσιακής κουλτούρας.

2.12 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Από τη σκοπιά της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964), οι εργαζόμενοι οικειοθελώς συμμετέχουν σε αμοιβαία συμπεριφορά με (και προς όφελος) τον εργοδότη τους, όταν θεωρούν ότι ο τελευταίος συμβάλλει σημαντικά στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος τους, αλλά και όταν εκτιμά τις προσπάθειες που καταβάλλονται στο πλαίσιο της επαγγελματικής τους δραστηριότητας. Αυτή η διαδικασία ωφελεί τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Eisenbergeretal. (1986), όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η οργάνωσή τους λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες τους, τόσο περισσότερο προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους. Φαίνεται λοιπόν ότι ο εργοδότης μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη όταν ο εργαζόμενος εισέλθει σε μια διαδικασία αμοιβαιότητας η οποία με τη σειρά της θα τον δεσμεύσει στον οργανισμό.

Η συμβολή των συμπεριφορών που προκύπτουν από την εξέλιξη της οργανωσιακής ταυτότητας στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα έχει αποδειχθεί σε διάφορες μελέτες (MacKensie, Podsakoff, Ahearne, 1998; Organ & Ryan, 1995). Από πρακτική άποψη, το ενδιαφέρον αυτών των ερευνών έγκειται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν εθελοντικές συμπεριφορές, οι οποίες δεν απαιτούν θεσμοθετημένα προγράμματα κινήτρων ή ανταμοιβών από τη διοίκηση της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η παραγόμενη αποτελεσματικότητα δεν σχετίζεται με αντικειμενικά κριτήρια, όπως για παράδειγμα την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων ή τις πωλήσεις. Τα κέρδη από την αποδοτικότητα προκύπτουν από ένα υγιές εργασιακό κλίμα που συνδέεται με την εξέλιξη της οργανωσιακής ταυτότητας.

Πράγματι, σύμφωνα με το Organ (1988), ένα οργανωσιακό περιβάλλον, το οποίο βασίζεται στην υψηλή ποιότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, έχει άμεση συνέπεια να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν παρουσιάζοντας τη συμπεριφορά των «καλών πολιτών» προς την οργάνωσή τους (για παράδειγμα, ομαδικό πνεύμα κ.λπ.) ή προς τους συναδέλφους τους, είτε πρόκειται για στελέχη είτε για άτομα στην ίδια θέση της ιεραρχίας (για παράδειγμα, αυτοβοήθεια κ.λπ.). Ενισχύοντας τη συνεργασία μεταξύ των

εργαζομένων, οι συμπεριφορές της οργανωσιακής ταυτότητας δημιουργούν συνοχή μεταξύ των ίδιων των ομάδων εργασίας, αλλά και εντός της ιεραρχίας.

Όπως δείχνουν οι πρόσφατες έρευνες, η οργανωσιακή δέσμευση προς τον οργανισμό είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για τη μελέτη της συμπεριφοράς της οργανωσιακής ταυτότητας (LePine, Erez, & Johnson, 2002; Paille, 2006; Podsakoff et al., 2000). Πολλές μορφές δέσμευσης έχουν διερευνηθεί μέχρι στιγμής στη βιβλιογραφία (Meyer & Herscovitch, 2001). Από αυτές, η συναισθηματική δέσμευση φαίνεται να είναι αυτή που έχει ερευνηθεί περισσότερο ενώ δύο περαιτέρω έννοιες εξετάζονται. Η πρώτη αναπτύχθηκε από τους Mowday, Steers & Porter (1974, 1979) που ορίζουν τη συναισθηματική δέσμευση ως το γεγονός ότι ένα άτομο ταυτίζει τις αξίες του με τις αξίες της οργάνωσής του, κάνει σημαντικές προσπάθειες στο έργο του για να συμβάλει στην επιτυχία του και τέλος επιθυμεί να παραμείνει μέλος στην οργάνωση για όσο το δυνατόν περισσότερο.

Η δεύτερη έννοια της συναισθηματικής δέσμευσης είναι νεότερη. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1996), αναφέρεται στο «συναισθηματικό συσχετισμό που προκύπτει από την ταυτοποίηση του εργαζομένου με την οργάνωση του». Αντίστοιχες προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν από τους Mowday et al. (1982) και Meyer & Allen (1997) καταλήγουν σε παρόμοια αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επίτευξη της αποτελεσματικής ηγεσίας σε έναν οργανισμό βασίζεται σε αρκετές προϋποθέσεις. Πρώτον, είναι σημαντικό να καταλάβουμε τι ακριβώς είναι η ηγεσία και πώς διαφέρει από τη διοίκηση και ποια εξέλιξη έχει υποστεί τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό θα βοηθήσει στο να προσδιοριστούν οι τελευταίες τάσεις και κατευθύνσεις και συνεπώς να μπορεί να προχωρήσει μία οργάνωση στην ανάληψη συγκεκριμένων στρατηγικών. Δεύτερον, αξίζει να συνειδητοποιήσουμε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία από τη μία πλευρά, αλλά από την άλλη είναι και μια ιδιότητα (Grint, 2005; 2008). Ως διαδικασία, συνεπάγεται με άσκηση επιρροής χωρίς προσφυγή σε καταναγκαστικά μέτρα, ενώ ως ιδιότητα είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε άτομα που θεωρούνται ηγέτες.

Ως εκ τούτου, ισχύει όχι μόνο για όσους ασκούν διευθυντικές λειτουργίες, αλλά στην πράξη επεκτείνεται σε όλους τους συμμετέχοντες του οργανισμού. Αυτό επιβεβαιώνεται στις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί από τον Tichy (1997). Μια διαφορετική προσέγγιση στη φύση της ηγεσίας προϋποθέτει διαφορετικά στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για να αποφέρουν μετρήσιμα οφέλη στον οργανισμό.

Τρίτον, όταν ένας οργανισμός έχει ηγετικά στελέχη στη δομή του, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη έννοιες και μοντέλα ηγεσίας που θα έχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα στον οργανισμό. Έτσι, η ηγεσία που εξετάζεται με αυτό τον τρόπο απαιτεί τον χαρακτηρισμό των διαφορετικών προσεγγίσεων ηγεσίας και την εκτίμηση ποιο από αυτά μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό για την οργάνωση.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι παρακολουθώντας προσεκτικά τις διάφορες απόψεις που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, καθώς και την αναφορά τους στην πρακτική εμπειρία, φαίνεται ότι η προσωπικότητα είναι το πιο σημαντικό στοιχείο στην ηγεσία. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει επομένως να δοθεί στη διαδικασία επιλογής των ανθρώπων για την οργάνωση και, στη συνέχεια, στην ανάπτυξή τους στον τομέα της ηγεσίας, όπως επίσης και στο πλαίσιο της διαμόρφωσης της οργανωσιακής ταυτότητας. Θα πρέπει επίσης να δηλωθεί σαφώς ότι ένα πρόγραμμα βελτίωσης ικανοτήτων ηγεσίας από μόνο του δεν είναι αρκετό εκτός εάν οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά

γνωρίσματα. Αυτά τα γνωρίσματα της χαρισματικής ηγεσίας μπορούν με τη σειρά τους να οδηγήσουν στην οργανωσιακή δέσμευση των ακολούθων-εργαζομένων του οργανισμού.

Ο Shamir (1992), αναλύοντας αποτελεσματικούς ηγέτες, επέστρεψε στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Παράλληλα με τη θεωρία της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας - ή ίσως υπό την επιρροή της - ο Bass (1997, σελ. 130-139) ανέπτυξε ένα ηγετικό μοντέλο στο οποίο εντόπισε διαφορετικά σύνολα χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που απαιτούνται σε καταστάσεις οργανωσιακής αλλαγής και σταθερότητας.

3.2. ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Η βιβλιογραφία παραθέτει μια σειρά χαρακτηριστικών και απαιτούμενων δεξιοτήτων που περιγράφουν τη χαρισματική ηγεσία. Το χάρισμα θεωρείται ένα από τα έμφυτα χαρακτηριστικά του ατόμου. Στην πράξη, ένας χαρισματικός άνθρωπος ασκεί επιρροή μέσω πολλών παραγόντων. Ειδικότερα, ένα χαρισματικό άτομο μπορεί να χαρακτηρίζεται από μεγάλη βεβαιότητα, σωστή (κατάλληλη για την κατάσταση) εξωτερική στάση, ώριμη εσωτερική στάση, συγκέντρωση στις ανάγκες του συνομιλητή, λεκτική δύναμη υποβολής, επιμονή και επιρροή. Οι χαρισματικοί άνθρωποι έχουν επίσης τα δικά τους όνειρα, ένα όραμα για το μέλλον και γνωρίζουν ότι τα όνειρα του σήμερα είναι η πραγματικότητα του αύριο. Αυτό τους δίνει ένα κίνητρο να ενεργούν και να κινητοποιούν όχι μόνο τους εαυτούς τους, αλλά και τους άλλους.

Μόλις ο ηγέτης συμβάλλει στην καινοτομία, στη δημιουργία νέων ιδεών σύμφωνα με τις προσδοκίες της ομάδας, τότε οι ακόλουθοι μπορούν να πάρουν την κυριότητα και να δεσμευτούν στην υποστήριξη της καινοτομίας και της αλλαγής (Bennis, 2000; Riggio 2008). Επιθυμούν, παράλληλα, να δείξουν ότι συμμετέχουν ενεργά στα σχέδια που έχει δημιουργήσει ο ηγέτης. Ο τελευταίος, αν είναι ένας αληθινός χαρισματικός ηγέτης, κερδίζει την υποστήριξη και το σεβασμό των ακολούθων μέσα από την εξέταση του φαινομένου της ηγεσίας ως ένα φαινόμενο που εξετάζει "εμάς" και όχι "εμένα" (Haslam & Reicher, 2012, σελ. 44).

Στην μετα-ανάλυση τους, οι Rhoades και Eisenberger (2002) σημειώνουν ότι ο εργαζόμενος μπορεί να αντλήσει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την τρέχουσα δουλειά του από μια σχέση που βασίζεται στην αμοιβαιότητα και γενικά να έχει καλύτερη διάθεση στην εργασία. Σε αντάλλαγμα, ο οργανισμός μπορεί να βασιστεί στην ενίσχυση της συναισθηματικής δέσμευσης των υπαλλήλων του, στην αύξηση του επιπέδου των επιδόσεων και στη μείωση των αποχωρήσεων. Άλλες εμπειρικές έρευνες δείχνουν μια σημαντική επίδραση στις μακροχρόνιες απουσίες από την εργασία (Eisenberger et al., 1990). Τέλος, σύμφωνα με τις εμπειρικές έρευνες, αποδεικνύεται η ευεργετική επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης. Σύμφωνα με τον Organ (1989, σελ. 4), οι συμπεριφορές που προκύπτουν από την ανάπτυξη της οργανωσιακής ταυτότητας αντιστοιχούν σε "ατομικές συμπεριφορές που δεν αναγνωρίζονται άμεσα από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και που συμβάλλουν στην ομαλή και καλή λειτουργία του οργανισμού.

Αυτές οι συμπεριφορές οι οποίες δεν αποτελούν μέρος του ρόλου ή που προκύπτουν από τα καθήκοντα της απασχόλησης των ατόμων, δηλαδή από τους ειδικούς όρους της σύμβασης μεταξύ ενός εργαζομένου και της οργάνωσής του, είναι περισσότερο προσωπικής επιλογής, οπότε η παράλειψή τους δεν συνεπάγεται με κάποια ποινή από την εργοδοσία. Το γεγονός ότι αυτές οι συμπεριφορές δεν εμπίπτουν στο καθορισμένο πλαίσιο της εργασίας που κατέχουν οι εργαζόμενοι εξηγεί γιατί εκτιμούνται από τους επαγγελματίες της εταιρείας, ιδίως επειδή ευνοούν την ανάπτυξη του κοινωνικού ιστού της οργάνωσης.

Λαμβάνοντας υπόψη το πρόβλημα της ηγεσίας στο πλαίσιο της διαμόρφωσης της οργανωσιακής ταυτότητας, αξίζει να υπενθυμίσουμε εδώ τα μοντέλα που εμφανίστηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, ειδικά αφού η σύγχρονη άποψη της ηγεσίας έχει υποστεί σημαντικές μεταβολές. Αρχικά, η επιστημονική έρευνα επικεντρώθηκε σε μια προσέγγιση που βασίζεται στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Η θεωρία της προσωπικότητας χρονολογείται από τα τέλη της δεκαετίας του 1920 (Higgs, Rowland, 2000, σελ. 116-131). Ήταν μια προσέγγιση προσανατολισμένη στον ηγέτη, αλλά δεν οδήγησε σε σαφή συμπεράσματα (Fiedler, 1984) για το ρόλο της σε οργανωσιακό επίπεδο. Οι συμπεριφορικές και περιστασιακές προσεγγίσεις στην ηγεσία παρέμειναν περισσότερο στο επίπεδο της θεωρίας. Σε σύγκριση με τη θεωρία της προσωπικότητας, αυτές οι έννοιες έδωσαν απαντήσεις σε ερωτήσεις σχετικά με το τι καθορίζει την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Οι εκπρόσωποι αυτών των προσεγγίσεων ήταν οι Blake και Mouton (2004, σελ. 435-451), παρόλο που τάσσονταν στην άποψη ότι υπάρχει ένα καλύτερο ηγετικό στυλ (Alimo-Metcalfe, 1995, σελ. 3-8).

Μια άλλη επιλογή που χρησιμοποιείται στην προσέγγιση του περιβάλλοντος είναι η λεγόμενη θεωρία του κύκλου ζωής που υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά ενός ηγέτη εξαρτάται από την ωριμότητα των οπαδών του. Καθώς γίνονται πιο ώριμοι, ο ηγέτης πρέπει να κινηθεί από τον υψηλό σε χαμηλό προσανατολισμό της εργασίας. Ταυτόχρονα, ο προσανατολισμός των εργαζομένων θα πρέπει να αρχίσει σε χαμηλό επίπεδο, να αυξάνεται με μέτριο ρυθμό και στη συνέχεια να μειώνεται ξανά. Οι Hersey και Blanchard (1993) περιγράφουν αυτή τη θεωρία στο ηγετικό τους πλέγμα, αλλά δεν έλαβαν επαρκή επιβεβαίωση στην επιστημονική έρευνα (Yukl, 1989, σελ. 5).

Συνοψίζοντας, το στυλ ηγεσίας είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης (Rhoades & Eisenberger, 2002). Σε σύγκριση με άλλα στυλ ηγεσίας, ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό γνώρισμα της χαρισματικής ηγεσίας είναι η έμφαση που δίνει στο ρόλο των εργαζομένων (Zhang et al., 2013). Οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας συνήθως θεωρούν τους υφισταμένους ως παθητικούς αποδέκτες επιρροής ηγεσίας, ενώ η χαρισματική ηγεσία προσπαθεί να παρακινήσει τις μεγάλες δυνατότητες των εργαζομένων, μοιράζοντας το μεγάλο όραμα των ηγετών μαζί τους. Επιπλέον, η χαρισματική ηγεσία είναι πιθανό να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες στη συνέχεια θα παρέχουν πολύτιμη συναισθηματική υποστήριξη στους εργαζομένους. Τέλος, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής υποστήριξης όταν ακολουθούν έναν χαρισματικό ηγέτη.

Το παραπάνω αποτελεί και την πρώτη ερευνητική υπόθεση της παρούσης εργασίας δηλαδή:

H1: Η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη.

3.3. ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Η οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως "μια γενική δύναμη που οδηγεί το άτομο στην αυτοδιάθεση και την αφοσίωση στην οργάνωση στην οποία εργάζεται (Mowday et al., 1982, σελ. 27). Ένας από τους οργανωσιακούς παράγοντες που θεωρείται ότι καθορίζουν τη δέσμευση των εργαζομένων είναι το στυλ ηγεσίας του ηγέτη (Mathieu &

Zajac, 1990; Mowday et al., 1982). Υπάρχει ένα σημαντικό πλήθος εμπειρικών ερευνών που αποδεικνύουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Bono & Judge, 2003).

Όπως επισημαίνει ο Bass (2006), τα τελευταία είκοσι χρόνια έχουν αποδειχθεί τα θετικά αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση σε πολλά πλαίσια. Έτσι, οι μετα-αναλύσεις των Lowe et al (1996) και Fuller et al (1996) έχουν επισημάνει σημαντικούς συσχετισμούς μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και αρκετών ατομικών και συλλογικών δομών αποτελεσματικότητας και απόδοσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία καθορίζεται από τον Bass (1985), εμπνευσμένη από το έργο του Burns (1978), ως μία συναλλακτική ηγεσία των, ως ικανότητα του ηγέτη να μετασχηματίσει τις ενέργειες που αναπτύσσουν οι συνεργάτες του, ώστε να τους παρακινήσει περισσότερο για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων και στόχων, τόσο μεμονωμένα όσο και σε επίπεδο οργάνωσης. Η έρευνα συσχετίζει γενικά τέσσερις διαστάσεις με αυτή τη μορφή ηγεσίας (Judge και Piccolo, 2004): χάρισμα, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη εκτίμηση.

Ειδικότερα για τη χαρισματική ηγεσία, ως μέρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αυτό που έχουν κοινό οι παραπάνω θεωρίες είναι ότι εστιάζουν σε εξαιρετικούς ηγέτες που έχουν εξαιρετικές επιπτώσεις στους ακολούθους τους. Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες προκαλούν τη δέσμευση των εργαζομένων στην αποστολή του ηγέτη και της οργάνωσης (McCann et al., 2006). Μεταξύ αυτών, δύο ερευνητικά πεδία έχουν αποκτήσει σημαντικό ενδιαφέρον. Καταρχάς, η χαρισματική ηγεσία (Conger & Kanungo, 1998) περιγράφει γιατί οι οπαδοί ταυτίζονται με τον αντίστοιχο ηγέτη τους. Δεύτερον, στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι ηγέτες τονίζουν την υψηλότερη ανάπτυξη των κινήτρων και τον τρόπο με τον οποίο ενισχύονται τα κίνητρα των ακολούθων δημιουργώντας ένα εμπνευσμένο όραμα για το μέλλον (Bass, 1997). Έτσι, πολλές φορές, η βιβλιογραφία της ηγεσίας χρησιμοποιεί τους όρους μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία χωρίς να τις διαχωρίζει όπως αναφέρει ο Yukl (1999). Ο Shamir et al., (1993, 1998) υποδηλώνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση αυξάνοντας το επίπεδο της εγγενούς αξίας που συνδέεται με την επίτευξη του στόχου και δημιουργώντας ένα υψηλότερο επίπεδο προσωπικής δέσμευσης εκ μέρους των ακολούθων για ένα κοινό όραμα, αποστολή και οργανωσιακούς στόχους.

Σύμφωνα με τους Shamir et al. (1998), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάσουν τον τύπο της οργανωσιακής δέσμευσης των ακολούθων τους διαδίδοντας ένα υψηλό επίπεδο εγγενών αξιών που συνδέονται με την επίτευξη του στόχου. Πράγματι, πολλές μελέτες αποκαλύπτουν σημαντικούς δεσμούς μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής και οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι Kent και Chelladurai (2001) υποστηρίζουν ότι οι «εξατομικευμένες εκτιμήσεις» συσχετίζονται θετικά με τη συναισθηματική και οργανωσιακή δέσμευση. Οι Shamir et al (1993) παρουσιάζουν τους μηχανισμούς που οδηγούν σε αυτή την απόδοση δίνοντας έμφαση στην κινητήρια επίδραση που ασκεί τόσο σε μεμονωμένες όσο και σε συλλογικές λειτουργίες.

Για τους Katz και Kahn (1966), δημιουργείται ένα κατασκεύασμα το οποίο "έχει προέλευσή του στη γνώση, στην επιρροή, στη συμπεριφορά και σε άλλα ατομικά χαρακτηριστικά, το οποίο ενισχύεται από αλληλεπιδράσεις και εκδηλώνεται στο υψηλότερο επίπεδο ως συλλογικό φαινόμενο" δηλαδή είναι ένα δυναμικό φαινόμενο (Klein & Kozlowski, 2000).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Schneider et al (2002), το περιβάλλον μπορεί να εξομοιωθεί με την έννοια του κλίματος. Πράγματι, οι Schneider et al (2002) ορίζουν το κλίμα ως μια πειραματική περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος και ειδικότερα των αντιλήψεων των εργαζομένων για τους κανόνες και τις επίσημες και άτυπες διαδικασίες της οργάνωσης. Για τους Schulte et al (2006), πρόκειται για διάκριση του ψυχολογικού κλίματος και του οργανωσιακού κλίματος.

Οι González-Roma, Peiró και Tordera (2002) επιβεβαίωσαν ότι όσο περισσότερο ο ηγέτης δίνει πληροφορίες στους ακολούθους του, τόσο ισχυρότεροι είναι οι συσχετισμοί με την ποιότητα του κλίματος στα τρία στοιχεία που μελετήθηκαν (υποστήριξη, καινοτομία, προσανατολισμός). Για τους Zohar και Luria (2005), οι ηγέτες είναι η κύρια πηγή της ερμηνείας των πληροφοριών για τους υφισταμένους στο οργανωσιακό κλίμα. Έτσι, συμφωνούν με τους Kozlowski και Doherty (1989) ότι ο ηγέτης ενεργεί ως «το βασικό φίλτρο στην ερμηνεία που δίνει στους υφισταμένους για τα βασικά χαρακτηριστικά του κλίματος» (σελ. 547).

Οι θετικές επιδράσεις της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας σε διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα υποδεικνύουν τη συνάφεια τους (Bass, 1998, Yammarino et al.,

1993), ενώ αυτά τα θετικά αποτελέσματα έχουν αποδειχθεί σε ένα ευρύ φάσμα πλαισίων (Dumdum et al., 2002; Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Αυτές οι θεωρίες εξετάζουν τη συμπεριφορά των ηγετών που είναι σε θέση να δημιουργήσουν την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη στους ακολούθους τους κάτι το οποίο συχνά οδηγεί σε εξαιρετική παραγωγικότητα, ικανοποίηση για τις θέσεις εργασίας και οργανωσιακή δέσμευση (Tejeda et al., 2001). Οι χαρισματικοί ηγέτες επικοινωνούν με υψηλές προσδοκίες τους ακολούθους τους και δείχνουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες αυτών να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες. Ο αντίκτυπος αυτής της συμπεριφοράς αυξάνει την αίσθηση ικανότητας και αυτο-αποτελεσματικότητας των ακολούθων (Avolio & Gibbons, 1998) που με τη σειρά τους αυξάνουν την απόδοσή τους.

Ένα από τα κρίσιμα συστατικά της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η ηγεσία. Ο Rowden (2000) διαπίστωσε ότι οι συμπεριφορές του χαρισματικού ηγέτη, όπως η ευαισθησία στις ανάγκες των μελών και το σαφές όραμα, σχετίζονταν θετικά με τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να βελτιώσει τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων (Barling et al., 1996). Για παράδειγμα, γενικά, τα στυλ διοίκησης διευθυντικών στελεχών επηρεάζουν βαθιά τη στάση των εργαζομένων ως προς την δέσμευση στις οργανώσεις τους. Συγκεκριμένα, οι ηγετικές συμπεριφορές των στελεχών των εργαζομένων αναγνωρίζονται σαφώς ως ισχυρές επιρροές στην πίστη των ακολούθων (Nijhof et al., 1998). Σε μια άλλη μελέτη, ο ερευνητής διαπίστωσε ότι η συμπεριφορά του διευθυντή (Coladarci, 1992), οι διαχειριστικές δραστηριότητες (Zeffane, 1994) και το στυλ διοίκησης (Nijhof et al., 1998) έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε διάφορες πτυχές της δέσμευσης των εργαζομένων σε διαφορετικές οργανωτικές συνθήκες.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, τα αποτελέσματα πολλών μελετών δείχνουν ότι οι ηγέτες που ασκούν χαρισματικές/μετασχηματιστικές ηγετικές πρακτικές πιθανότατα θα βιώσουν υψηλότερες τάσεις για οργανωσιακή δέσμευση από τους ακολούθους. Προηγούμενες έρευνες αποκαλύπτουν ότι θα μπορούσε να υπάρξει μια σχέση μεταξύ των τύπων ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης των ακολούθων. Η διαχείριση της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων είναι σημαντική επειδή συνδέεται με τον μειωμένο κύκλο εργασιών (Mathieu & Zajac, 1990), την αύξηση της ανταλλαγής γνώσεων (Alvesson, 2001), την αυξημένη συμπεριφορά της οργανωσιακής ταυτότητας (Meyer et al., 2002) και τη μειωμένη απουσία (Eby et al., 1999).

Έτσι, διαμορφώνεται η δεύτερη υπόθεση που θα εξεταστεί στο επόμενο κεφάλαιο και ειδικότερα:

H2: Η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας, επιλέχθηκαν κάποιες εταιρείες με εξαγωγικό προσανατολισμό και τους διανεμήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με σκοπό τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών. Συνολικά, διαμοιράστηκαν 125 ερωτηματολόγια και επεστράφησαν πλήρως συμπληρωμένα τα 99. Το 63,6% των ερωτηθέντων αντιστοιχεί σε άντρες(63 άντρες) και το 36,4% σε γυναίκες(36 γυναίκες).Ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 43 έτη. Οι τρεις εταιρείες είχαν εμπορικό χαρακτήρα και οι δύο ήταν βιομηχανίες.

4.1.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Για τη συλλογή των δημογραφικών στοιχείων, στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν 2 ερωτήσεις. Η μία αφορά το φύλο, στην οποία υπάρχει δυνατότητα επιλογής για τον άνδρα και την γυναίκα και η άλλη την ηλικία όπου ο κάθε ερωτώμενος μπορεί να γράψει τον αριθμό της ηλικίας του σε ένα πλαίσιο. Επίσης, για να δηλώσουν το επίπεδο εκπαίδευσης τους οι ερωτώμενοι μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε: Απόφοιτος γυμνασίου/Λυκείου, Απόφοιτος ΤΕΙ, Απόφοιτος ΑΕΙ και κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού. Τέλος, για να δηλώσουν τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό επιλέγουν ανάμεσα σε Διευθυντή, Προϊστάμενο, Εργαζόμενο ή συμπληρώνουν κάτι διαφορετικό στο πλαίσιο που βρίσκεται κάτω από την ερώτηση.

4.1.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όσον αφορά, την εργασία, υπάρχουν 3 ερωτήσεις. Στην πρώτη δηλώνεται το καθεστώς της εργασίας του ερωτώμενου με την επιλογή ανάμεσα σε Μόνιμο, Συμβασιούχο και Εκπαιδευόμενο και υπάρχει και το πλαίσιο για να συμπλήρωση στην περίπτωση που ισχύει κάτι διαφορετικό. Στη δεύτερη ερώτηση, ζητείται ο χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας και στην τρίτη ο χρόνος προϋπηρεσίας στον οργανισμό που εργάζονται τώρα.

4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

4.2.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Για τη μέτρηση της χαρισματικής ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα μέτρησης με ερωτήσεις όπως: «Ο προϊστάμενος μου είναι καλός στο να μας εμπνέει κοινό όραμα», «ο προϊστάμενος μου μας εμπνέει ακόμα και σε δύσκολες μέρες». Για τη βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ.

4.2.2 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Για την μέτρηση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις των Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, (1986) με κλίμακα μέτρησης. Παραδείγματος χάριν, μία ερώτηση είναι η ακόλουθη: «Η διοίκηση του οργανισμού ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου». Για τη βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ.

4.2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Για την μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις με κλίμακας μέτρησης των Mowday, Steers, & Porter (1979). Ένα παράδειγμα ερώτησης είναι: «Ο οργανισμός που εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για εμένα». Για τη βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου: 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ο παραπάνω πίνακας προέκυψε μετά την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια με τη βοήθεια του SPSS. Ο δείκτης που επιλέγουμε είναι ο Pearson correlation καθώς μας δείχνει την συσχέτιση των μεταβλητών. Στον πίνακα φαίνονται λοιπόν τα αποτελέσματα της ανάλυσης Pearson correlation που διεξήχθη. Σύμφωνα με αυτά, υπάρχει θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη ($r=0,21$, $p<0,05$) και θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δέσμευση ($r=0,4$, $p<0,01$).

	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΟΡΓ. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΟΡΓ. ΔΕΣΜΕΥΣΗ
ΦΥΛΟ										
ΗΛΙΚΙΑ	-,112									
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	,295**	-,128								
ΙΕΡΑΡΧΙΑ	-,109	,051	,168							
ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,134	-,403	,113	-,051						
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	-,148	,835	-,163	,016	-,470					
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	-,207*	,556	-,059	,190	-,337	,678				
ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	,066	-,033	,277	,101	,077	-,019	-,066			
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	,116	-,047	,123	,104	,201	,002	,006	,210*		
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	,117	,015	,381	-,032	,122	,009	-,052	,400 **	,536 **	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ως κοινωνικό φαινόμενο, η χαρισματική ηγεσία έχει λάβει μεγάλη προσοχή στις δυτικές μελέτες (Zhang et al., 2013), εν μέρει επειδή η σημερινή κοινωνία απαιτεί την αποτελεσματική ηγεσία περισσότερο από ποτέ. Η παρούσα μελέτη προσφέρει μία εμπειρική ανάλυση για τους μηχανισμούς της χαρισματικής ηγεσίας και τις εργασιακές συμπεριφορές και σύμφωνα με αυτή οι δύο υποθέσεις εργασίας επιβεβαιώνονται. Δηλαδή, η χαρισματική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση τόσο με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή στήριξη όσο και με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις της βιβλιογραφίας πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και την εξέταση του ρόλου της χαρισματικής ηγεσίας στην οργανωσιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, η χαρισματική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό πάθος ενώ όσο αυξάνεται η χαρισματική ηγεσία τόσο αυξάνεται και η απόδοση των εργαζομένων.

Για να κατανοήσουμε το μηχανισμό της χαρισματικής ηγεσίας, η μελέτη μας δίνει έμφαση στη θεώρηση των αλληλεπιδράσεων ηγέτη-ακολούθου και των επιπτώσεων της στις ψυχολογικές αντιλήψεις των ακολούθων. Το «ψυχολογικό κεφάλαιο» στην οργάνωση αντιπροσωπεύει θετικούς ψυχολογικούς παράγοντες και μπορεί να έχει ποικίλες θετικές επιπτώσεις στην εργασία και στη ζωή των εργαζομένων. Το βελτιωμένο ψυχολογικό κεφάλαιο θα προωθήσει την καλύτερη απόδοση και περισσότερες συμπεριφορές τύπου πολιτών.

Η επίδραση της Αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης υποδεικνύει έναν πρωταρχικό ρόλο ηγεσίας στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Ο οργανισμός είναι μια μη εξατομικευμένη οντότητα που αναφέρεται στο συνολικό σύστημα, στη δομή, στην πολιτική και ούτω καθεξής. Για τους εργαζόμενους, η αντίληψη ότι η υποστήριξη από έναν οργανισμό δεν είναι εύκολη. Ως εκ τούτου, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν τον ηγέτη ως πληρεξούσιο της οργάνωσης και θα εκτιμήσουν σε ποιο βαθμό ο ηγέτης υποστηρίζει τις εργασιακές του δραστηριότητες.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η κινητοποίηση των εργαζομένων γίνεται πιο σημαντική, ειδικά όταν η νέα γενιά θα είναι η πλειοψηφία του εργατικού

δυναμικού (Nohe et al., 2013). Η έρευνά μας μπορεί να προσφέρει ορισμένες χρήσιμες κατευθύνσεις σε επιχειρηματίες αλλά και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Πρώτον, οι ηγέτες πρέπει να επενδύσουν περισσότερο στην ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων μέσω της φροντίδας των εργαζομένων και δημιουργώντας καταστάσεις για την ανάπτυξη των θετικών ψυχολογικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Δεύτερον, οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν περισσότερη ενθάρρυνση, αναγνώριση και υποστήριξη στους υπαλλήλους τους. Η υποστήριξη του ηγέτη δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στους πόρους, αλλά και στη συναισθηματική υποστήριξη, στη στήριξη των σχέσεων και με τους άλλους, συστατικά στοιχεία δηλαδή της χαρισματικής ηγεσίας.

6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στην παρούσα έρευνα, οι οποίοι πρέπει να αντιμετωπιστούν σε μελλοντικές μελέτες. Πρώτον, οι κλίμακες μας είναι όλες αναπτυγμένες στις δυτικές χώρες, ενώ μια ελληνική εκδοχή της χαρισματικής κλίμακας ηγεσίας εξακολουθεί να λείπει από τη βιβλιογραφία. Στην Ελλάδα, το ζήτημα της χαρισματικής ηγεσίας υπολείπεται σημαντικά σε σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία η οποία και απασχολεί επί το πλείστον την επιστημονική βιβλιογραφία. Δεύτερον, ο σχεδιασμός της έρευνας μας περιορίζεται στην παροχή αιτιακών επιχειρημάτων. Ως εκ τούτου, σε μελλοντικές μελέτες, θα πρέπει να υιοθετηθεί ένας διαχρονικός σχεδιασμός και οι μεταβλητές θα πρέπει να μετρηθούν σε διαφορετικούς χρόνους από διαφορετικές πηγές. Δηλαδή, η παρούσα έρευνα θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων προκειμένου να υπάρξει μία δυναμική επιβεβαίωση των υποθέσεων της βιβλιογραφίας.

Η διαδικασία βελτίωσης του ψυχολογικού κεφαλαίου μέσω της χαρισματικής ηγεσίας μπορεί να ερμηνευτεί ως μια επενδυτική διαδικασία στην οποία οι χαρισματικοί ηγέτες εμπλέκονται σε ψυχολογικές επενδύσεις στους υφισταμένους τους. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας επένδυσης, κατά συνέπεια, είναι αυξημένο ψυχολογικό κεφάλαιο και καλύτερη απόδοση.

Βιβλιογραφία

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Alvesson M (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7): 863-88

Anderson, N. R., West, M. A. (1998), Measuring climate for work group innovation: development and validation of the Team Climate Inventory, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.

Avolio, B.J. Bass B.M. (1995), Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 6, 188-218.

Baran, B. E., Shanock Rhoades, L., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2),123-147.

Barling J, Weber T, Kelloway EK (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *J. Appl. Psychol.*, 81: 827–83.

Bass, B. M. (1985) *Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press.

Bass B.M., (1997), Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*.

Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Mahway, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bennis, W. and O'Toole, J. (2000) Don't Hire the Wrong CEO. *Harvard Business Review*, 78, 170-177.

Blau, P. M., (1964),*Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.

Bono, J. And Judge, T., (2003), Core Self-Evaluations:A Review of the Trait and its role in Jobe Satisfaction and Job Performance, *European Journal of Personality*, 17.

Brown, K. G., &Kozlowksi, S. W. J. (1999). Dispersion theory: Moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena. Paper presented at the 14th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams, *Journal of AppliedPsychology*,92, 331–346.

Chen, G., &Kanfer, R. (2006). Towards a systems theory of motivated behavior in work teams.*Research in Organizational Behavior*,27, 223–267.

Choi, J. N., Price, R. H., Vinokur, A. D. (2003). Self- efficacy changes in groups: Effects of diversity, leader- ship, and group climate, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 357–372.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite,*Journal of Management*, 23, 239-290.

Cohen, S., Wills, T. A. (1985), Stress, social support, and the buffering hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98, p.310–357.

Coladarci T (1992). Teachers’ sense of efficacy and commitment to teaching. *J. Experimental. Edu.*, 60(4): 323-33.

Conger JA, Kanungo RA (1998). *Charismatic leadership in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Creed W.E., Miles R.E. (1996), Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls, (ειζ) Kramer R.M., Tyler T.R. (ed.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Sage, London.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., et al. (1998). Individualized leadership: A new multiple-level approach. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches* (pp. 363-405). Stamford, CT: JAI.(Reprinted from *Leadership Quarterly*, 6, 413-450, 1995)

Dansereau, F. and Yammarino, F. (2009), "Overview: Multi-level issues in organizational behavior and leadership", Yammarino, F. and Dansereau, F. (Ed.) *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership (Research in Multi-Level Issues, Vol. 8)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-9.

Dirks K.T., (1999), The effects of interpersonal trust on work group performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 3.

Dirks K.T., Ferrin D.L., (2001), The role of trust in organizational settings, *Organizational Science*, Vol. 12, No. 4.

Drath W.H., Palus C.J. (1994), *Making common sense: leadership as meaning-making in a community of practice*, Center for Creative Leadership, Greensboro.

Eby LT, Freeman DM, Rush ML, Lance CE (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Occupational. Org. Psychol.*, 72: 463-4

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., Stringer, D. Y. (1996), A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271–287.

- Ganster, D. (2005) Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective, *Academy of Management Review*, 30(3), 492-502.
- George, J. M. (1990) Personality, affect, and behavior in groups, *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116
- GEORGE, J. M. (1996), *Group affective tone*, In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, Chichester, UK: Wiley, p.73-114.
- George, J. M. (2000) Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M. Brief, A. P. (1992) Feeling good-doing good: a conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 112, p. 310–329.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grint K. (2005), *Leadership: limits, and possibilities*. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, New York.
- Grint K. (2008), *Leadership, management and command: rethinking D-Day*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York 2008.
- Harter, D., (2008), Great Man Theory, in A. Marturano and Jonathan Gosling (eds) *Key Concepts in Leadership Studies*, Routledge, London.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. and Platow, M. J. (2011). The new psychology of leadership, *Psychology Press*, Hove, UK and New York, US.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: South Illinois University Press.
- House, R., J., (1995), Leadership in the 21st Century: A speculative inquiry. In A. Howard (ed.), *The changing nature of work*, Bass, San Francisco.
- Howell J. M. Avolio B. J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 891-902.

Jones G.R., George J.M., (1998), The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3.

Judge T.A, Erez A., Thoresen C.J. (2000) Why negative affectivity (and self-deception) should be included in job stress research: bathing the baby with the bath water, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 101 – 111.

Kent, A., Chelladurai, P., (2001), Perceived transformational leadership, organizational commitment and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics, *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58–74.

Klein, K., Danserau, F, Hall, R., (1994), Level Issues in Theory Development, Data Collection and Analysis, *Academy of Management Journal*, 19(2).

Kozlowski, S. W. J. Doherty, M. L. (1989), Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 546–553.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000) A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 333-375). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.

Kouzes, J. and Posner, B. (1995) *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.

Lewin, K. (1951), *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

Lord, R. & Maher, K. (1991), *Leadership and information processing: Linking perception and performance*, Unwin Hyman, Boston, MA.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.

Lowe, K., Gardner, W., (2000), Ten years of Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future, *The Leadership Quarterly*, 11, 459–514.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

McCann JAJ, Langford PH, Rawlings RM (2006). Testing Behling and McFillen's Syncretical Model of charismatic transformational leadership. *Group and Organization Management*, 31(2): 237-2

Meyer J. & Allen N., (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications.

Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001) Commitment in the Workplace: Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Mowday R., Steers R. and Porter L. (1979), The measure of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-7.

Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982), *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.

Mumford. M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems, *Leadership Quarterly* 11(1), 11–35.

Nohe C., Michaelis B., Menges J. I., Zhang Z., Sonntag K. (2013), Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance, *The Leadership Quarterly*, 24(2): 378-389.

Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Riggio, R. E. (2008). Leadership development: The current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383-392.

Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.

Rowold J., Schlotz W. , Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress, Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol. 9, Spring 2009, p. 35-48.

Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and job design, *Administrative Science Quarterly*, 23, p. 224–254.

Schulte, M., Ostroff, C., Kinicki, A.J. (2006), Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships, *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 79, 645- 671.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Rother, G. & Smith, B. (1999). *The dance of change*. New York: Doubleday.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.

Shamir B., House R.J. Arthur M.B. (1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science*, Vol.4 No.4, p. 577-594

Shaw R.B., (1997), *Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern*, Jossey-Bass, San Francisco.

Shore, L., Tetrick, L., Shore, T., & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side theory, *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.

Sosik, J. J., Avolio, B. J., Kahai, S. S. (1997), Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment, *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 89–103.

Sosik, J. J., Godshalk, V. M. (2000), Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p.365–390

Sullivan S.E Bhagat R.S. (1992), Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here ?, *Journal of Management*.

Tejeda MJ, Scandura TA, Pillai R (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12: 31-52

Tichy N.M. (1997), *The leadership engine: how winning companies build leaders at every level*. Harper Collins Publishers, Harvard Business, New York.

Yammarino, F.J., Dubinsky, A.J., & Spangler, W.D. (1998). Transformational and contingent reward leadership: individual, dyad, and group levels of analysis, *Leadership Quarterly*, 9, 27-54.

Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J., Danserau, F., (2005), Leadership and levels f Analysis: A State of the Science Review, *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.

Yammarino, F.J., Danserau, F. (2009). A new kind of OB. Research in Multi-Level Issues, 8, Multi-Level Issues in *Organizational Behavior and Leadership*, 13-60.

Yukl, G. (1999), An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Zeffane R (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human. Relations*, 47(8): 977-101.

Zhang, K., Luo W. H., Lee B. Y. (2013), Is leader charisma individual-centered or relationship-centered? Empirical evidence from China [J]. *Frontiers of Business Research in China*, 2013, 7(2): 165-188.