

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ



ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ:

Αποτελεσματικότητα και λήψη ομαδικών αποφάσεων

Κοτρωνάκης Μιχαήλ

Αθήνα, 2002

Στη Μαρίνα

Ευχαριστίες

Για την παρούσα μελέτη θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «οργανωτικής και οικονομικής ψυχολογίας» για την αμέριστη συμπαράστασή τους και ιδιαίτερα τον καθηγητή Παπαστάμου Στάμο για τις εύστοχες παρατηρήσεις του, τόσο κατά την συγγραφή της διπλωματικής αυτής εργασίας, όσο και γενικά, κατά την διάρκεια των σπουδών μου στο πρόγραμμα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τον αδελφό μου και τους γονείς μου, γιατί χωρίς αυτούς τίποτα από όλα αυτά δεν θα ήταν πραγματικότητα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
ΜΕΡΟΣ Α'	5
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	5
ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	5
ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	6
ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΗΓΕΤΗ – ΟΠΑΔΩΝ.....	9
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΗΓΕΤΗ – ΟΠΑΔΩΝ	14
ΔΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	16
ΤΟ ΥΦΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	17
ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	18
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΕΡΓΟ Η ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ	
ΣΧΕΣΕΙΣ	21
Το ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ	23
ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	25
ΣΥΓΚΥΡΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (CONTINGENCY	
MODEL FOR LEADERSHIP EFFECTIVENESS).....	25
<i>Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη – Η κλίμακα Least Preferred Coworker Scale</i>	
<i>(LPC)/Ο Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης (ΛΕΣ)</i>	<i>26</i>
<i>Τα συμπεράσματα του μοντέλου.....</i>	<i>27</i>
<i>Αξιολόγηση του μοντέλου</i>	<i>30</i>
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ VROOM – YETTON.....	32
<i>Στολ ηγεσίας κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων</i>	<i>33</i>
<i>Λογικοί κανόνες επιλογής λύσεων.....</i>	<i>34</i>
<i>Το Δενδρόγραμμα λήψης αποφάσεων</i>	<i>36</i>
<i>Αξιολόγηση του μοντέλου</i>	<i>38</i>
ΗΓΕΣΙΑ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (SITUATIONAL LEADERSHIP)	39
<i>Αξιολόγηση του μοντέλου</i>	<i>41</i>
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΡΕΙΑΣ – ΣΤΟΧΟΥ (PATH – GOAL).....	41
<i>Αξιολόγηση του μοντέλου</i>	<i>43</i>
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΔΥΑΔΑΣ	44
<i>Αξιολόγηση του μοντέλου</i>	<i>46</i>

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	46
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	47
ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ, ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ...	48
<i>Χαρισματική Ηγεσία.....</i>	<i>48</i>
<i>Μετασχηματιστική και Διαπραγματευτική Ηγεσία.....</i>	<i>50</i>
 ΜΕΡΟΣ Β'	52
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ	
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	52
 ΘΕΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	52
Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	53
ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	54
Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	57
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	59
Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	59
<i>Η πόλωση των αποφάσεων</i>	<i>59</i>
<i>Groupthink.....</i>	<i>60</i>
<i>Ο ρόλος του ηγέτη.....</i>	<i>61</i>
Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	62
<i>Συμμετοχή και ποιότητα απόφασης.....</i>	<i>64</i>
<i>Συμμετοχή και εκτέλεση της απόφασης</i>	<i>65</i>
<i>Συμμετοχή και χρόνος λήψης απόφασης</i>	<i>67</i>
 ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ.....	68
Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	68
ΗΓΕΣΙΑ Ή MANAGEMENT	68
ΠΟΤΕ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ.....	71
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3	83
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ	85

Εισαγωγή

Η ηγεσία ως κοινωνικό φαινόμενο έχει μελετηθεί πολλαπλώς από διαφορετικές επιστήμες και διαφορετικούς ερευνητές. Την πρωτοκαθεδρία ενασχόλησης με αυτήν κατέχει η Πολιτική επιστήμη, απ' τη στιγμή που η ηγεσία αποτελεί ένα κατ' εξοχήν πολιτικό φαινόμενο. Το ενδιαφέρον της παρούσης εργασίας συγκεντρώνεται στην οργανωτική ηγεσία, δηλαδή την ηγεσία στους οργανισμούς, ένας τομέας που ενδιαφέρει την Διοικητική επιστήμη αλλά και την Κοινωνική ψυχολογία, μέσα από τον ιδιαίτερο κλάδο αυτής, την Οργανωτική ψυχολογία.

Κατά την μελέτη της ηγεσίας, θα προσπαθήσουμε να εμβαθύνουμε στην έννοια της αποτελεσματικότητας, τόσο της ηγεσίας όσο και της οργάνωσης. Πότε δηλαδή είναι αποτελεσματική μια ηγεσία, πότε η αποτελεσματικότητα της ομάδας επηρεάζεται από την ηγεσία της, ποιά είναι τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, είναι ορισμένα από τα ερωτήματα στα οποία θα προσπαθήσουμε να δώσουμε κάποια απάντηση. Επίσης, βασικό κομμάτι της οργανωτικής αποτελεσματικότητας είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων και οι παράμετροι που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αυτής. Από ποιόν λαμβάνεται η αποτελεσματικότερη απόφαση σε οργανωτικό επίπεδο, πότε ο ηγέτης παρεμβαίνει στην παραπάνω διαδικασία, πότε παρεμβαίνουν τα μέλη της ομάδας, είναι επίσης μερικά κρίσιμα ερωτήματα.

Αφού αναπτύξαμε περιγραφικά τον κυριότερο προβληματισμό την παρούσας μελέτης, είναι χρήσιμο να διευκρινήσουμε ορισμένα σημεία που ενδέχεται να προκαλέσουν κάποια νοηματική σύγχυση. Το κυριότερο, είναι η σημαντική διαφοροποίηση των όρων: μέλος ομάδας, καθοδηγούμενος, υφιστάμενος, οπαδός, κ.α. που παραπέμπει στην μια πλευρά του ηγετικού φαινομένου¹, μια διαφοροποίηση όμως που δεν εμπίπτει στο άμεσο ενδιαφέρον της παρούσης, οπότε οι παραπάνω όροι χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι, εκτός και αν δηλώνεται ξεκάθαρα η διαφοροποίησή τους. Παρόμοια συλλογιστική

¹ οι άλλες πλευρές είναι ο ίδιος ο ηγέτης αλλά και οι κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν.

ακολουθείται και με τις έννοιες: οργάνωση, οργανισμός, ομάδα, επιχείρηση, κ.α. που παρά τις ουσιώδεις διαφορές τους, εδώ θεωρούνται ταυτόσημες, για λόγους ευκολίας. Απ' την άλλη μεριά οι όροι: ηγέτης, αρχηγός, manager, προϊστάμενος, κ.α. δεν θεωρούνται ταυτόσημοι καθώς ο εντοπισμός των διαφορών τους αποτελεί ένα από τα ζητούμενα της μελέτης αυτής.

Στο Μέρος Α' της εργασίας, αναφέρονται οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις του φαινομένου σε μια προσπάθεια ορισμού της ηγεσίας αλλά και διάκρισης των προσεγγίσεων με την μεγαλύτερη θεωρητική βαρύτητα. Από τις πρώτες κιόλας γραμμές γίνεται εμφανής η προτίμηση στις κοινωνιο-ψυχολογικές προσεγγίσεις έναντι των ατομικιστικών.

Στο Μέρος Β', αναφέρονται κάποια ενδιαφέροντα σημεία για τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της λήψης αποφάσεων σε σχέση με την οργανωτική ηγεσία. Γίνεται εμφανές ότι αυτό που ενδιαφέρει είναι τόσο η οργανωτική όσο και η ηγετική αποτελεσματικότητα.

Η εργασία αυτή κλείνει παρουσιάζοντας κάποιους προβληματισμούς σε σχέση με την χρησιμότητα της οργανωτικής ηγεσίας, έναντι του management, αλλά και έναντι των εκάστοτε συνθηκών που επικρατούν σε μια οργάνωση.

ΜΕΡΟΣ Α'

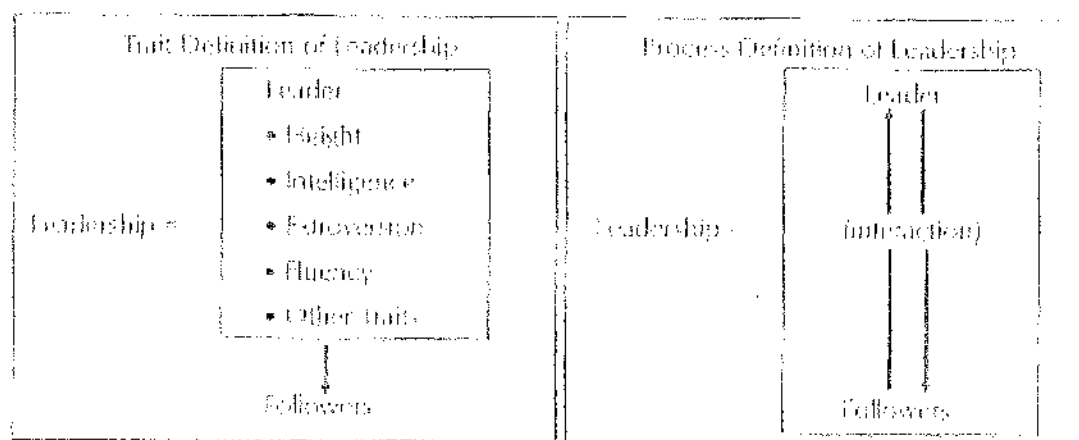
Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Ορισμός ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας έχει ποικιλοτρόπως αναλυθεί και εξετασθεί από διάφορους αναλυτές, με διαφορετικά θεωρητικά υπόβαθρα και διαφορετικές πεποιθήσεις για τον ρόλο της στην λειτουργία των οργανισμών. Όπως επισημαίνει ο Stogdill (1974)¹ «υπάρχουν περίπου τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν». Η πιο σημαντική προσπάθεια ταξινόμησης των ορισμών της ηγεσίας προέρχεται από τον Bass (1990)² ο οποίος τους κατηγοριοποίησε βάσει του σημείου αναφοράς τους, που είναι η προσωπικότητα – χαρακτηριστικά του ηγέτη ή οι ομαδικές διαδικασίες της ηγεσίας (πίνακας 1).

¹ Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press

² Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press



The Different Views of Leadership Based on the Trait and Process Definitions

πίνακας 1

Στην πρώτη περίπτωση, μεγαλύτερη βαρύτητα καταλαμβάνουν προσωπικά και ενδογενή χαρακτηριστικά του ηγέτη που ορίζουν την σχέση του με τους καθοδηγούμενους. Στην δεύτερη περίπτωση θεμελιώδης θεωρείται η σχέση του ηγέτη με τους καθοδηγούμενους του, η οποία περιλαμβάνει με την σειρά της συνισταμένες όπως η δύναμη του ηγέτη, η επιρροή που ασκεί, η προσπάθεια και η αποτελεσματικότητα εκπλήρωσης των στόχων, η επιρροή των καθοδηγούμενων στον ηγέτη κ.α.

Ο ορισμός της ηγεσίας προέρχεται από διαφορετικές οπτικές και για τον λόγο αυτό δεν μπορεί να οριστεί εκ των προτέρων. Η δόμηση της έννοιας της ηγεσίας θα γίνεται σταδιακά, στα πλαίσια αυτής της εργασίας, καθώς θα συναντάμε τις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα του φαινομένου.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Το ενδιαφέρον για τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη αποτέλεσε μια από τις πρώτες απόπειρες προσέγγισης του φαινομένου της ηγεσίας, κυρίως με την μελέτη χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων μεγάλων πολιτικών και στρατιωτικών ηγετών, όπως του Lincoln, του Jefferson, κ.α. Η πρώτη πεποίθηση που δημιουργήθηκε ήταν ότι οι άνθρωποι αυτοί γεννήθηκαν με

αυτά τα γνωρίσματα, γνωρίσματα τα οποία διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.

Στα μέσα του προηγούμενου αιώνα, ο Stogdill¹ (1948) ανέφερε ότι δεν υπάρχει μια σταθερή δέσμη χαρακτηριστικών που διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες σε όλες τις καταστάσεις. Ένα άτομο με ηγετικά χαρακτηριστικά που είναι ηγέτης σε μια κατάσταση, μπορεί να μην είναι ηγέτης σε μια άλλη. Πρέπει δηλαδή τα γνωρίσματα να ταιριάζουν με την συγκεκριμένη κατάσταση για να αναδειχθεί η ηγεσία. Σε μια άλλη μελέτη του (1974) ο συγγραφέας υποστήριξε ότι τόσο τα προσωπικά γνωρίσματα όσο και η ιδιαίτερη κατάσταση, προσδιορίζουν από κοινού το ηγετικό φαινόμενο. Έτσι κατέληξε στο ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως φαίνονται στον πίνακα 2, είναι όντως ένα κομμάτι της ηγεσίας.

Ο Mann (1959)² υποστήριξε ότι γνωρίσματα της προσωπικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την διάκριση των ηγετών από τους μη ηγέτες και καταλήγει στα χαρακτηριστικά του πίνακα 2. Το ίδιο υποστήριξαν και οι Lord et al. (1986)³ με την μέθοδο της μετά-ανάλυσης, χρησιμοποιώντας ατομικά γνωρίσματα για να διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες ακόμα και μεταξύ διαφορετικών συνθηκών. Μια τελευταία μελέτη που συνηγορεί στις παραπάνω διαπιστώσεις είναι αυτή των Kirkpatrick and Locke (1991)⁴ η οποία διατείνεται ότι είναι αναμφίβολα ξεκάθαρο ότι οι ηγέτες διαφέρουν από τους μη ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά τα οποία προτείνουν για την παραπάνω διάκριση (πίνακας 2) μπορούν είτε να ενυπάρχουν στα άτομα από την γέννησή τους, είτε να «μάθουν» να τα έχουν, ή και τα δύο μαζί.

Ένα ηγετικό χαρακτηριστικό το οποίο φαίνεται να έχει κάποια συστηματική σχέση με την ηγεσία είναι η νοημοσύνη. Στην έρευνα του Mann είχε μέσο δείκτη συνάφειας 0,25, ενώ με την μετα-ανάλυση των Lord et al ανήλθε στο σημαντικό επίπεδο του 0,52. Τα υπόλοιπα γνωρίσματα παρουσιάζουν

¹ Stogdill, R.M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology, New York: Free Press.

² Mann, R.M. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270

³ Lord, R.G., De Vader, C.L., Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

⁴ Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.

χαμηλότερους δείκτες συνάφειας και έτσι δεν μπορούν να θεωρηθούν το ίδιο σημαντικοί με την ευφυΐα ή την νοημοσύνη.

Studies of Leadership Traits and Characteristics

Stogdill (1948)	Mann (1946)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)
Intelligence	Intelligence	Achievement	Intelligence	Drive
Alertness	Masculinity	Persistence	Masculinity	Motivation
Insight	Adaptation	Insight	Dominance	Integrity
Responsibility	Dominance	Initiative		Confidence
Initiative	Extraversion	Self-confidence		Cognitive Ability
Persistence	Conservation	Responsibility		Job Knowledge
Self-confidence		Competitiveness		
Sociability		Tolerance		
		Adaptation		
		Sociability		

πίνακας 2

Σκοπός της παραπάνω προσέγγισης είναι να καταδείξει τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα να διαθέτει ένας ηγέτης για να δημιουργηθεί το ηγετικό φαινόμενο. Το κέντρο της παραπάνω διαδικασίας είναι ο ηγέτης και η προσωπικότητά του. Με τον τρόπο αυτό μπορεί ένας οργανισμός, αναγνωρίζοντας πρώτα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, να κάνει επιλογή στελεχών που προορίζονται για ηγετικές θέσεις χρησιμοποιώντας απλώς ένα ανάλογο όργανο μέτρησης αυτών των γνωρισμάτων όπως είναι τα τεστ προσωπικότητας, νοημοσύνης, κ.α. Επίσης μπορεί κάποιος να εντοπίσει τις προσωπικές του αδυναμίες και να προσπαθήσει να τις βελτιώσει έτσι ώστε να γίνει καλύτερος ηγέτης. Αυτό βέβαια είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί κυρίως με χαρακτηριστικά όπως τη νοημοσύνη, όπου δεν ακούγεται λογικό να προσπαθείς να αυξήσεις το IQ σου, ή την εξωστρέφεια, όπου είναι δύσκολο να διδαχθείς να γίνεις εξωστρεφής.

Εκτός βέβαια από την μη δυνατότητα γενίκευσης σε όλες τις καταστάσεις των παραπάνω χαρακτηριστικών που καταδεικνύουν την ηγεσία από την μη ηγεσία, στα σοβαρά μειονεκτήματα της παραπάνω προσέγγισης είναι ότι τα χαρακτηριστικά αυτά ήρθαν στην επιφάνεια με μελέτες ανάδυσης της ηγεσίας σε μια ομάδα και όχι με μελέτες αποτελεσματικότητας άσκησης των αρμοδιοτήτων της. Μπορεί δηλαδή αυτά τα γνωρίσματα να βοηθούν την εγκαθίδρυση του ηγέτη, είναι αμφίβολο όμως το κατά πόσο εξυπηρετούν την αποτελεσματικότητά του. Δεν μπορούμε δηλαδή να μελετάμε την ηγεσία έξω από το πλαίσιο άσκησης της.

Αλληλεξάρτηση ηγέτη – οπαδών

Στην βάση της παραπάνω προβληματικής δημιουργήθηκαν οι θεωρίες, η πλειοψηφία των οποίων θα μας απασχολήσει στην συνέχεια, που λογίζουν την ηγεσία ως φαινόμενο ομαδικής αλληλεπίδρασης, προχωρώντας από την μελέτη του ηγέτη και των χαρακτηριστικών του, στην μελέτη του ηγετικού ρόλου σε σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον αλλά και τα γνωρίσματα των οπαδών – μελών της ομάδας. Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε περισσότερο με δύο γενικές θεωρίες που αποτέλεσαν την βάση για την ανάπτυξη μοντέλων ηγεσίας όπως αυτά που θα διαπραγματευθούμε στην συνέχεια.

Η θεωρία του ηγετικού ρόλου του Hollander¹ αναφέρεται στην αλληλεξάρτηση των ρόλων του ηγέτη και των οπαδών. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι ο ηγετικός ρόλος αντιπροσωπεύει μια κοινωνική σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και στους οπαδούς, στην οποία υπάρχει αμοιβαία επιρροή. Σύμφωνα με την θεωρία του Hollander, ο όρος αλληλεξάρτηση περιγράφει ακριβέστερα από τον όρο αλληλεπίδραση την κοινωνική σχέση ηγέτη οπαδών, επειδή η σχέση τους χαρακτηρίζεται από την αμοιβαία ικανοποίηση αναγκών. Δηλαδή από την μια πλευρά ο ηγέτης κατευθύνει τα μέλη της ομάδας προς την επιτυχία των στόχων, μεσολαβεί για να διευθετήσει τις συγκρουόμενες απαιτήσεις των μελών, μειώνει την αβεβαιότητα των μελών και γενικά ανταμείβει τις ενέργειές

¹ Hollander, E.P. (1964). Leaders, Groups and Influence. New York: Oxford.

τους. Από την άλλη πλευρά οι οπαδοί προσφέρουν στον ηγέτη προσωπική ικανοποίηση, υπόληψη και μεγαλύτερη επιρροή. Ο Hollander πιστεύει ότι η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας εξαρτάται από την δίκαιη συναλλαγή του ηγέτη και των οπαδών όσον αφορά τις ανάγκες τους.

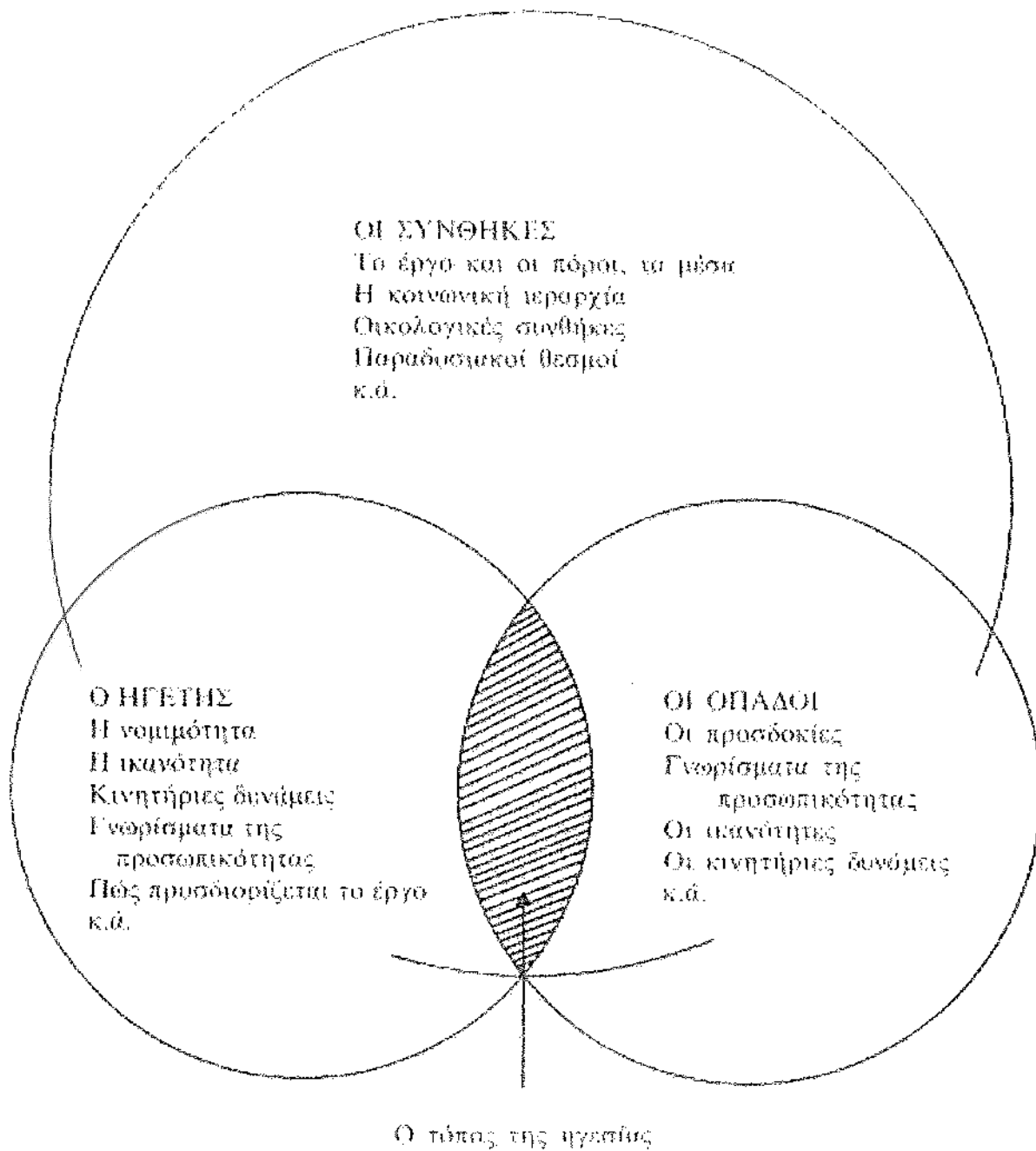
Τα τρία σκέλη της θεωρίας του Hollander απεικονίζονται στο σχήμα 1. Ο ένας κύκλος συμβολίζει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η νομιμότητα αναφέρεται στην νόμιμη δύναμη ή διαφορετικά στην εξουσία που έχει ο ρόλος του ηγέτη. Η ικανότητα αναφέρεται στην δύναμη της εμπειρίας και της γνώσης, στο ηγετικό ύφος ή στη νοημοσύνη, κ.λ.π. Οι κινητήριες δυνάμεις εξηγούν τους άμεσους και έμμεσους στόχους του ηγέτη. Τα γνωρίσματα της προσωπικότητας μπορεί να αναφέρονται στον αυταρχικό ή δημοκρατικό ηγέτη, ή άλλα χαρακτηριστικά του. Το πώς προσδιορίζει το έργο μπορεί να αναφέρεται στο προσανατολισμένο προς το έργο ύφος του ηγέτη.

Ο δεύτερος κύκλος συμβολίζει τα χαρακτηριστικά των οπαδών. Ποιές είναι οι προσδοκίες των οπαδών τόσο σε σχέση με τους στόχους της ομάδας, όσο και σε σχέση με τους προσωπικούς τους στόχους. Ποιά είναι τα γνωρίσματα της προσωπικότητας των οπαδών που μπορούν να δημιουργήσουν κλίμα συνεργασίας ή σύγκρουσης μεταξύ των μελών ή με τον ηγέτη. Ο ορισμός των ικανοτήτων και των κινητήριων δυνάμεων των οπαδών, είναι όμοιος με των αντίστοιχων εννοιών που αναφέρονται στον ηγέτη.

Ο τρίτος κύκλος αναφέρεται στις συνθήκες κάτω από τις οποίες βρίσκεται η ομάδα, στο έργο, απλό και εύκολο ή πολύπλοκο και δύσκολο, στα μέσα, δηλαδή στο εάν τα εφόδια επαρκούν για την αποπεράτωση του έργου. Η κοινωνική ιεραρχία της ομάδας αναφέρεται στο αν η δομή είναι απλή ή πολύπλοκη. Με τον όρο οικολογικές συνθήκες ο Hollander αναφέρεται στις περιβαντολλογικές συνθήκες (φωτισμός, καθαριότητα, κ.α.) που επηρεάζουν το έργο της ομάδας, ενώ τέλος οι παραδοσιακοί θεσμοί περιλαμβάνονται στην έννοια που συναντήσαμε παραπάνω ως νόμιμη δύναμη.

Το τμήμα που δημιουργείται από τους τρεις τεμνόμενους κύκλους είναι ο τόπος της ηγεσίας, δηλαδή το επίκεντρο της αλληλεξάρτησης των τριών στοιχείων: του ηγέτη, των οπαδών και των συνθηκών. Ο γενικός ορισμός του Hollander για την ηγεσία αναφέρει ότι: η διαδικασία της ηγεσίας συνίσταται σε μια σχέση αμοιβαίας επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων όπου

οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι αλληλοεξαρτώμενες με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων κάτω από ομαδικές συνθήκες.

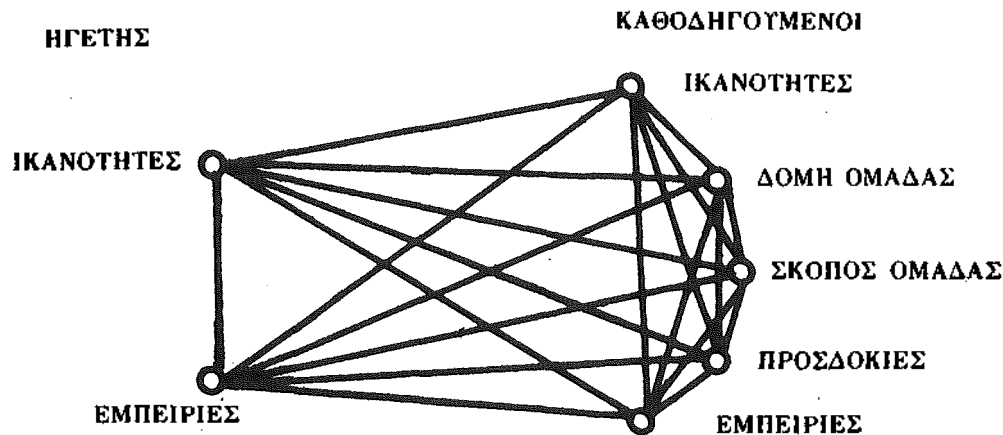


σχήμα 1

Το σχήμα του Hofstatter¹ που ακολουθεί (σχήμα 2) είναι, όπως υποστηρίζει και ο ίδιος, αρκετά πολύπλοκο και δύσκολο να ερευνηθεί συνολικά. Παρ' όλα

¹ Peter Hofstatter (1973). Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

αυτά όμως μας δείχνει τις διάφορες συνισταμένες που πρέπει να λαμβάνουμε υπόψιν μας όταν μελετάμε το φαινόμενο της ηγεσίας.



σχήμα 2

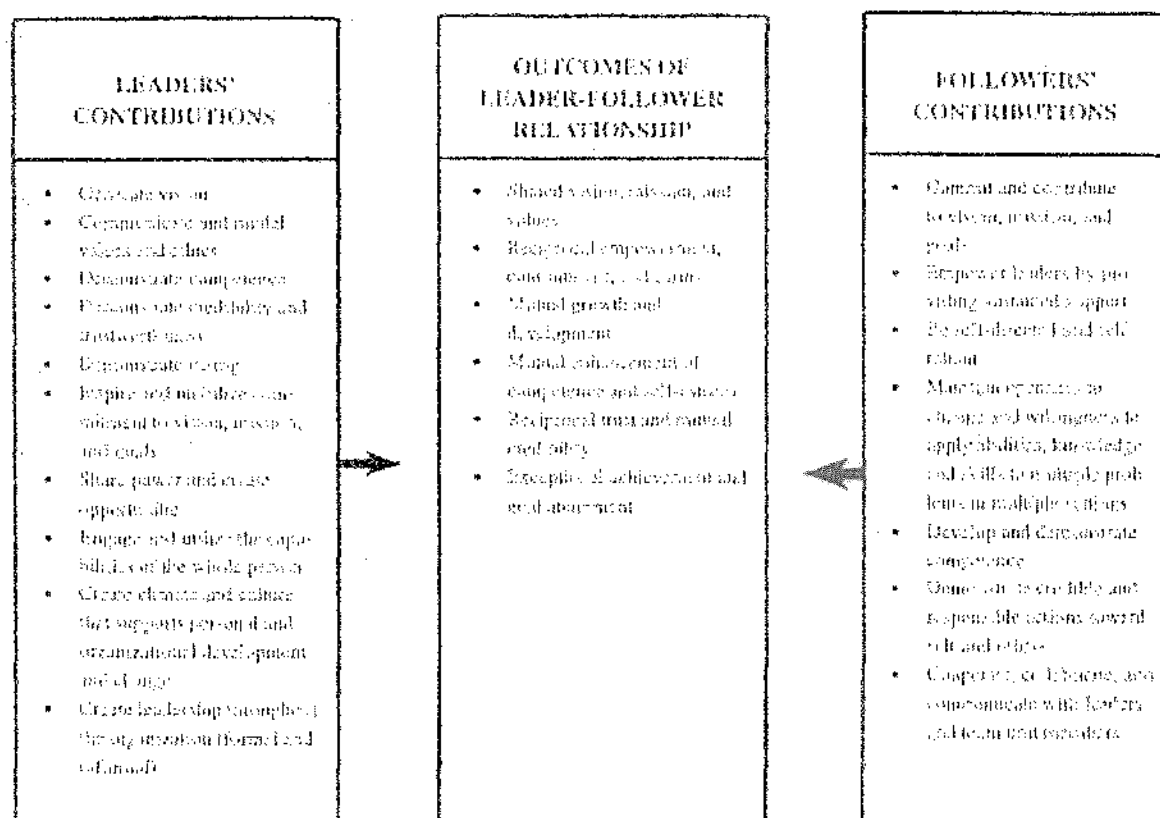
Έτσι παρατηρούμε ότι δεν είναι μόνο οι ικανότητες και οι εμπειρίες του ηγέτη που έχουν σημασία, όπως υποστηρίζουν οι υπέρμαχοι των χαρακτηριστικών θεωριών, αλλά και η δομή της ομάδας, ο σκοπός της ομάδας, οι ικανότητες, οι προσδοκίες και οι εμπειρίες των καθοδηγούμενων. Δηλαδή, οι χαρακτηριστικές ιδιότητες των καθοδηγούμενων προϋποθέτουν ένα συγκεκριμένο είδος ηγέτη. Βλέπουμε επίσης ότι όλες αυτές οι διαστάσεις αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται κάτι που κάνει τη μελέτη της ηγεσίας ακόμα πιο περίπλοκη.

Σύμφωνα με τον Homans (1950), «ο ηγέτης αποκτά την επιρροή του μόνο όταν υποτάσσεται στους κανόνες της ομάδας του, αυστηρότερα από κάθε άλλο μέλος της ομάδας αυτής. Δεν είναι η πιο ελεύθερη αλλά η περισσότερο στερημένη από ελευθερία προσωπικότητα μέσα στην ομάδα του.» Η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός: ομάδας, περιβάλλοντος και αποστολής και αποτελεί ιδιοκτησία της ομάδας.

Σε πρακτικό επίπεδο οι παραπάνω προβληματισμοί οδήγησαν σε μια διαφορετική αντίληψη της ηγεσίας, από την στερεότυπη αντίληψη του ηγέτη – αφεντικού. Ο παραδοσιακός ρόλος του ηγέτη μεταβιβάζεται στα μέλη της ομάδας του με το επονομαζόμενο self – leadership. Τα μέλη ολοκληρώνουν σχεδόν αυτόνομα διαδικασίες και projects δημιουργώντας δικές τους

προσεγγίσεις και πέρνωντας τις δικές τους αποφάσεις. Οι διαδικασίες αυτές για να είναι αποτελεσματικές και επιτυχημένες απαιτούν ανάλογες συνεισφορές τόσο από τα μέλη όπως και από τον ηγέτη. Στον πίνακα του Hickman¹ που ακολουθεί (πίνακας 3) παρουσιάζονται οι συμμετοχές των μελών στην διαδικασία διαμόρφωσης εννοιών, σε ομαδικά πλαίσια, όπως το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, κ.α. προκειμένου να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τον ηγέτη, για τα μέλη της ομάδας αλλά και για την ομάδα την ίδια.

Γενικά πρέπει να πούμε ότι το φαινόμενο της ηγεσίας υπάρχει μέσα στις ομαδικές σχέσεις και στις αντιλήψεις των καθοδηγούμενων για την ηγεσία τους την ίδια. Όσο χαρισματικός κι αν είναι κάποιος, αν υπάρχει στην ίδια ομάδα κάποιος που επηρεάζει τα μέλη περισσότερο, τότε δεν υπάρχει γι' αυτόν ηγεσία. Η ηγεσία είναι κάτι που λειτουργεί μεταξύ ανθρώπων και όχι κάτι που λειτουργεί μέσα στον άνθρωπο.



πίνακας 3

¹ Hickman, R.G. (1998), *Leading Organizations: Perspectives for a new era*. USA: Sage Publications.

Κοινωνικές δυνάμεις αλληλεπίδρασης ηγέτη – οπαδών

Το φαινόμενο της ηγεσίας, όπως έχει φανεί, αποτελεί μια κοινωνική σχέση, όπου το ένα μέρος επηρεάζει περισσότερο τα άλλα μέλη της ομάδας στην επίτευξη κάποιου στόχου. Η κοινωνική αυτή σχέση, ηγέτη – οπαδού, προσδιορίζει την κοινωνική δύναμη του ηγέτη, μια δύναμη¹ ή οποία πηγάζει από τον κοινωνικό ρόλο του ηγέτη και όχι από την προσωπικότητά του, όπως θα συνέβαινε στην περίπτωση του χαρισματικού ηγέτη.

Η θεωρία των French και Raven², η κυρίαρχη σύγχρονη θεωρία κοινωνικής δύναμης, αναφέρεται στις πηγές και στις μορφές της κοινωνικής δύναμης του ηγέτη, οι οποίες είναι η δύναμη της αμοιβής, η δύναμη του εξαναγκασμού, η νόμιμη δύναμη, η δύναμη της ταύτισης και η δύναμη της εμπειρίας και της γνώσης.

- Η δύναμη της αμοιβής

Η δύναμη της αμοιβής αναφέρεται στην πηγή της ισχύος του ηγέτη η οποία του δίνει την δυνατότητα να ελέγχει τις αμοιβές που δίνονται στον άλλον. Οι μορφές των αμοιβών ποικίλουν, είτε είναι υλικές (π.χ. χρήματα) είτε άυλες (π.χ. αγάπη). Στην περίπτωση αυτή ο οπαδός συμμορφώνεται με την επιθυμητή συμπεριφορά του ηγέτη, επειδή ο ηγέτης έχει την δύναμη να ελέγξει, να ενισχύσει θετικά τον οπαδό αμείβοντάς τον.

- Η δύναμη του εξαναγκασμού

Η δύναμη του εξαναγκασμού ορίζεται ως η πηγή της ισχύος του ηγέτη, η οποία του δίνει την δυνατότητα να ελέγχει τις αποστερήσεις ή τις τιμωρίες των άλλων. Η δύναμη αυτή αντιπροσωπεύει ουσιαστικά την άλλη όψη της δύναμης της αμοιβής. Έτσι ο οπαδός συμμορφώνεται προς την επιθυμητή συμπεριφορά του ηγέτη επειδή ο ηγέτης έχει τη δύναμη να τον τιμωρήσει ή να του στερήσει κάτι.

¹ Σύμφωνα με τον Δημήτρη Τσαούση (1979, Στοιχεία Κοινωνιολογίας) η έννοια δύναμη αναφέρεται στην «ικανότητα αποτελεσματικού καθορισμού της συμπεριφοράς των άλλων, ενώ εξουσία είναι η νόμιμη άσκηση της δύναμης». Εδώ μας ενδιαφέρει η κοινωνική δύναμη, που οδηγεί σε εξουσία, και όχι η εξουσία η οποία δεν προέρχεται πάντα από κοινωνική δύναμη. Αυτό βέβαια εμπίπτει στο ενδιαφέρον της Πολιτικής Κοινωνιολογίας.

² French, J.R.P. and Raven, B(1959). The bases of Social Power, στο σύγγραμμα του D. Cartwright. Studies in Social Power. Ann Arbor: U. Michigan.

- Η νόμιμη δύναμη

Η νόμιμη δύναμη διαφέρει ουσιαστικά από την δύναμη της αμοιβής και την δύναμη του εξαναγκασμού, όπου ο οπαδός συμμορφώνεται εκούσια ή ακούσια στην θέληση και στις επιθυμίες του ηγέτη. Η νόμιμη δύναμη αντιπροσωπεύει την εξουσία του ηγέτη, δηλαδή την νομιμοποιημένη από τους οπαδούς ισχύ του, πάνω τους. Με άλλα λόγια ο οπαδός δίνει το δικαίωμα στον ηγέτη να τον καθοδηγεί. Η ιδανικότερη μορφή άσκησης της εξουσίας του ηγέτη είναι μέσω της προηγούμενης νομιμοποίησής της από τους οπαδούς. Αν δεν έχουμε την νομιμοποίηση αυτή τότε δεν μιλάμε για ηγετικό φαινόμενο αλλά για εξουσιαστικό φαινόμενο με καταναγκαστική μορφή.

- Η δύναμη της ταύτισης

Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, ο οπαδός αναγνωρίζει το δικαίωμα στον ηγέτη να τον καθοδηγεί, μέσω της ταύτισης του οπαδού με τον ηγέτη. Η ταύτιση αυτή είναι κυρίως συναισθηματική και γνωστική και δεν σημαίνει αξιολογική ταύτιση όπως συμβαίνει με την νόμιμη δύναμη.

- Η δύναμη της εμπειρίας και της γνώσης

Η δύναμη της εμπειρίας και της γνώσης αναφέρεται στις ειδικές γνώσεις, τις πληροφορίες που είτε έχει πραγματικά ο ηγέτης, ή που κατά την γνώμη του οπαδού, έχει ο ηγέτης. Το άτομο που έχει ειδικές γνώσεις ή ικανότητες προσελκύει το ενδιαφέρον, δημιουργεί αίσθημα σεβασμού και εμπιστοσύνης και τελικά τα μέλη της ομάδας τον αποδέχονται και τον αναδεικνύουν σε ηγέτη της ομάδας.

Ο κάθε ηγετικός ρόλος μπορεί να αναληθεί με βάση την αναλογική σχέση των πέντε κοινωνικών δυνάμεων που συναντήσαμε. Οι επιμέρους κοινωνικές δυνάμεις μπορεί να είναι ισχυρές ή ανίσχυρες ανάλογα με τον συγκεκριμένο ηγετικό ρόλο. Η ισχύς αυτή εξαρτάται από παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά των οπαδών, τις συνθήκες του έργου, τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, κ.α. Δεν μπορούμε δηλαδή να είμαστε σίγουροι ότι ένα άτομο με υψηλό επίπεδο γνώσεων σε ένα αντικείμενο θα αποτελέσει τον ηγέτη και μάλιστα αποτελεσματικό, που είναι και το ζητούμενο, της ομάδας που ασχολείται με αυτό το αντικείμενο, καθώς άλλοι παράγοντες παρεμβαίνουν στην αποτελεσματικότητα αυτή.

Διορισμένος και Αναδυόμενος ηγέτης

Μια πρώτη διάκριση των ηγετών, με κριτήριο τον τρόπο εγκαθίδρυσής τους, είναι ανάμεσα στους διορισμένους και τους αναδυόμενους ηγέτες. Αναδυόμενος είναι ο ηγέτης που εκλέγεται από την ομάδα του ή/και αναγνωρίζεται άμεσα ή έμμεσα ως αρχηγός της ομάδας του. Από την αναγνώριση αυτή αντλεί και την νομιμοποίηση της εξουσίας του. Διορισμένος είναι ο ηγέτης ο οποίος έχει ορισθεί να ηγείται μιας ομάδας, π.χ. ο λοχίας, ο τμηματάρχης, κ.λ.π. Ο διορισμένος ηγέτης διακρίνεται από την κοινωνική του δύναμη που του εξασφαλίζει την νομιμότητα της εξουσίας. Μια νομιμότητα που προέρχεται από το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο (θεσμούς, κ.λ.π.) μέσα στο οποίο λειτουργεί η ομάδα και όχι από την ίδια την ομάδα. Η κοινωνική του δύναμη του παρέχει την δυνατότητα να επιβάλλει τη θέληση της εξουσίας. Η διάκριση μεταξύ διορισμένου και αναδυόμενου ηγέτη είναι πολύ σημαντική, επειδή μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του ηγετικού ρόλου. Το ζήτημα της αποτελεσματικότητας του αναδυόμενου έναντι του διορισμένου ηγέτη, μας έχει απασχολήσει ερευνητικά και για το λόγο αυτό παραθέτουμε στο τέλος αυτής της εργασίας (παράρτημα 1) μια πειραματική πρόταση σχετικά με την δυνατότητα επιρροής των δύο ηγετών και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητά τους.

Το ότι κάποιος ηγέτης είναι διορισμένος δεν σημαίνει ότι είναι και αυταρχικός ή το ότι κάποιος ηγέτης είναι αναδυόμενος δεν σημαίνει ότι είναι και δημοκρατικός. Το ύφος της ηγεσίας, όπως θα δούμε και παρακάτω, είναι ανεξάρτητο από τον τρόπο με τον οποίο εγκαθιδρύεται μια ηγεσία. Το ζητούμενο είναι κατά πόσο ο διορισμένος αλλά και ο αναδυόμενος ηγέτης θα μπορέσει, μέσα από την κοινωνική σχέση που δημιουργείται με τα μέλη της ομάδας, να διατηρήσει την ηγετική του θέση, δηλαδή να γίνει αποδεκτός και να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Μια δεύτερη διάκριση, παρεμφερή με την προηγούμενη, είναι αυτή του Holloman (1968)¹ ανάμεσα στην ηγεσία και την αρχηγία, υποστηρίζοντας ότι η αρχηγία επιβάλλεται σε μια ομάδα ενώ η ηγεσία έχει την συγκατάθεση της

¹ Holloman, C.R. (1968). Leadership and Headship: There is a difference. *Personnel Administration*, 31(4), 38-44

ομάδας. Σύμφωνα με τον C. A. Gibb (1969a)¹ η ηγεσία διακρίνεται από την αρχηγία στα εξής:

- Η αρχηγία διατηρείται μέσα σε ένα οργανωμένο σύστημα και όχι μέσω της αυτοφυούς αναγνώρισης από τα μέλη, της συνεισφοράς του ατόμου αυτού στις ομαδικές διαδικασίες.
- Ο στόχος της ομάδας επιλέγεται και καθορίζεται από τον αρχηγό με βάση τα δικά του συμφέροντα και όχι με εσωτερικές ομαδικές διαδικασίες.
- Στην αρχηγία υπάρχει από μικρό έως καθόλου αίσθημα κοινής δράσης για την επίτευξη του στόχου.
- Στην αρχηγία υπάρχει ένα τεράστιο κοινωνικό κενό μεταξύ των μελών και του αρχηγού, ο οποίος επιδιώκει την διατήρησή του για να κάνει ευκολότερο τον εξαναγκασμό μέσα στην ομάδα.
- Η εξουσία του ηγέτη προέρχεται από την συντροφικότητα που αναπτύσσεται μέσα στην ομάδα. Η εξουσία του αρχηγού προέρχεται από μια εξω – ομαδική δύναμη πάνω στα μέλη, τα οποία δεν μπορούν να θεωρηθούν οπαδοί ή καθοδηγούμενοι.

Γενικά η ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει πιο εύκολα την αρχηγία απ' ότι το αντίθετο. Το ζητούμενο είναι ότι πολλές φορές αυτές οι δύο έννοιες θεωρούνται ταυτόσημες, δημιουργώντας προβλήματα στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Κάθε φορά που μελετάμε ένα ηγετικό φαινόμενο θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη την παραπάνω διάκριση, προκειμένου να αποφύγουμε λανθασμένες αποδόσεις και συμπεράσματα.

Το ύφος και η συμπεριφορά του ηγέτη

Το ύφος και η συμπεριφορά του ηγέτη αναφέρεται σε συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς και σε αξίες που διέπουν αυτή την συμπεριφορά, δημιουργώντας κατηγοριοποιήσεις που χρησιμεύουν τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης μπορεί να απαιτεί την

¹ Gibb, C.A. (1969a). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., Vol. 4. Reading, MA: Addison – Wesley.

υπακοή των μελών του, να μην ενδιαφέρεται για την γνώμη τους, επιβάλλοντας την δική του, ενώ κάποιος άλλος μπορεί να ενδιαφέρεται πρωτίστως για την συνοχή της ομάδας, να επιζητεί την συνεργασία, κ.α.

Αυταρχικός και Δημοκρατικός ηγέτης

Οι πρώτες πειραματικές μελέτες στο χώρο του ύφους του ηγέτη προέρχονται από τους Lewin, Lippitt, και White (1939)¹ που εξέτασαν το κοινωνικό κλίμα που δημιουργείται σε ομάδες μικρών παιδιών από τρία διαφορετικά είδη άσκησης ηγεσίας: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το laissez faire (σχήμα 3).

Ο αυταρχικός ηγέτης συμπεριφερόταν με τον ακόλουθο τρόπο: α) έπαιρνε ο ίδιος όλες τις αποφάσεις, β) οι διάφορες εργασίες κατευθύνονταν από τον ηγέτη έτσι ώστε να τελειώνουν μία-μία, χωρίς τα παιδιά να γνωρίζουν το επόμενο βήμα, γ) ο ηγέτης έδινε εντολές στο κάθε μέλος για τη συγκεκριμένη εργασία του και επίσης διόριζε το συνεργάτη του, δ) ο ηγέτης ενθάρρυνε ή κατέκρινε πρόσωπα, κρατούσε απόσταση από τα παιδιά και δεν συμμετείχε άμεσα στην εργασία.

Ο δημοκρατικός ηγέτης ακολούθησε την παρακάτω συμπεριφορά: α) οι αποφάσεις πέρνονταν μετά από συζήτηση μεταξύ των μελών, κάτω από την καθοδήγηση του ηγέτη, β) κατά την συζήτηση, το κάθε μέλος σχημάτιζε μια γενική εικόνα του σχεδίου του έργου και του δικού του ρόλου. Ο ηγέτης έδινε πληροφορίες για τις διάφορες πιθανές λύσεις, γ) ο καταμερισμός της εργασίας και η επιλογή των συνεργατών αποτελούσαν αποφάσεις των μελών, δ) ο ηγέτης ενθάρρυνε ή κατέκρινε την εργασία και όχι το πρόσωπο, ε) υπήρχε άμεση συμμετοχή του ηγέτη στο έργο.

Τέλος, ο laissez faire ηγέτης είχε το εξής ύφος: α) άφηνε πλήρη ελευθερία για ομαδικές ή ατομικές αποφάσεις χωρίς να συμμετέχει ο ίδιος καθόλου, β) έδινε τα υλικά στην ομάδα, απαντούσε σε ερωτήσεις μόνο όταν του το ζητούσαν τα μέλη και δεν συμμετείχε στην συζήτηση, γ) δεν λάβαινε μέρος στην συζήτηση για τον καταμερισμό της εργασίας και για την επιλογή των συνεργατών, δ) δεν

¹ Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299

ενθάρρυνε, ούτε κατέκρινε τα πρόσωπα ή την εργασία, ούτε προσπαθούσε να ελέγξει την εργασία, γενικά, έμενε αμέτοχος στο έργο.

Τα κυριότερα συμπεράσματα από την παραπάνω έρευνα είναι τα εξής: α) με τον *laissez faire* ηγέτη τα παιδιά έπαιζαν και δεν εργάζονταν, ενώ έδειξαν μεγαλύτερη προτίμηση στον δημοκρατικό ηγέτη, β) η ποσότητα της εργασίας που ήρθε σε πέρας ήταν μεγαλύτερη με τον αυταρχικό ηγέτη, γ) με τον αυταρχικό ηγέτη παρατηρήθηκε περισσότερη επιθετικότητα, εχθρικές ενέργειες, κ.α., ενώ υπήρχε και περισσότερη δυσαρέσκεια και έκφραση αποστέρησης στο τέλος του έργου, δ) περισσότερη σύμπνοια και φιλική ατμόσφαιρα παρατηρήθηκε κάτω από τον δημοκρατικό ηγέτη, ενώ περισσότερη εξάρτηση από τον ηγέτη και λιγότερη ατομικότητα φάνηκε με το αυταρχικό ύφος ηγεσίας.

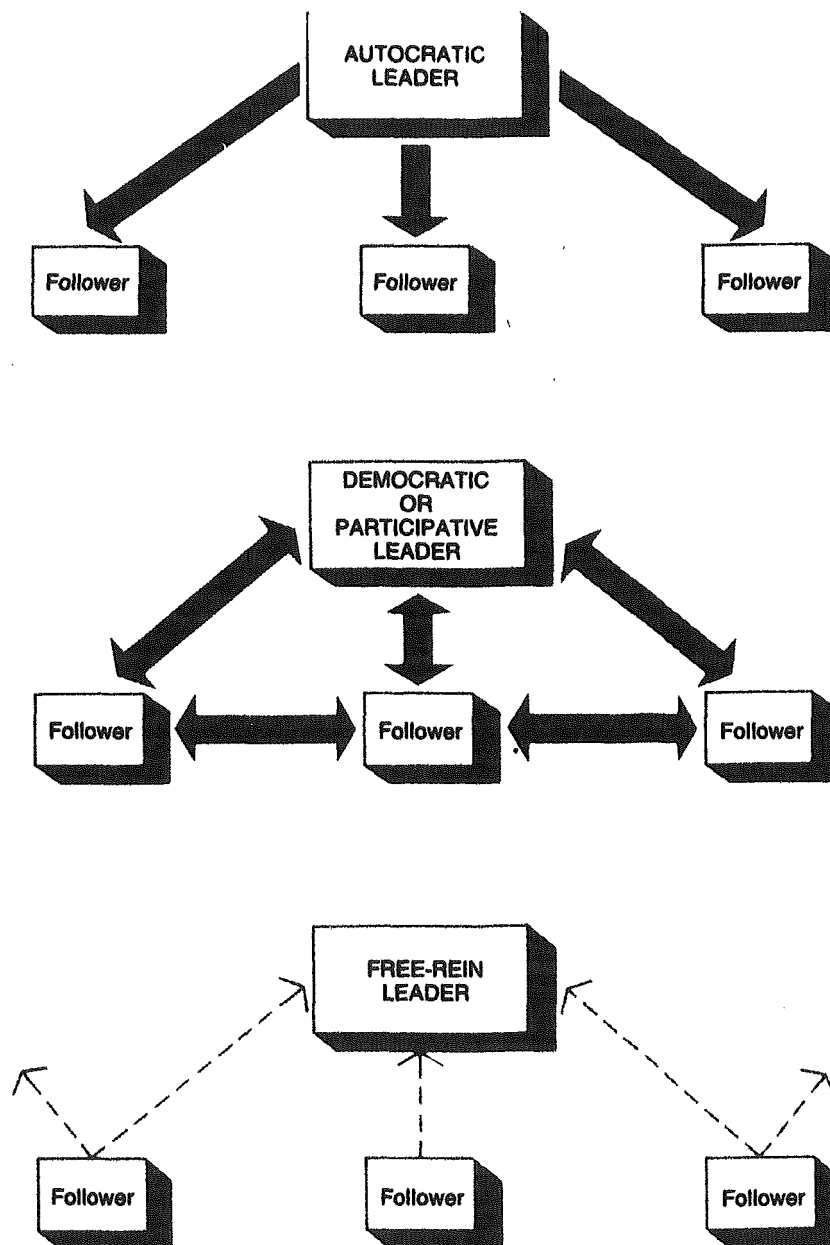
Άλλα πειράματα ερευνητών ουσιαστικά επικύρωσαν τα παραπάνω αποτελέσματα αλλά και πρόσφεραν πρόσθετες παρατηρήσεις. Οι Preston και Heinz¹ κατέληξαν στο ότι ο δημοκρατικός ηγέτης ήταν πιο αποτελεσματικός από τον αυταρχικό ηγέτη στην αλλαγή των στάσεων των μελών της ομάδας, ενώ τα μέλη που υπέστησαν το δημοκρατικό στυλ ήταν πιο ευχαριστημένα με τα αποτελέσματα της ομάδας και έκριναν το κλίμα ως πιο φιλικό, έναντι του αυταρχικού στυλ. Σε ένα πείραμα του Shaw², φάνηκε ότι η αυταρχική ομάδα (η ομάδα με τον αυταρχικό ηγέτη) έκανε λιγότερα λάθη, ενώ ήταν πιο γρήγορη και αποτελεσματική από την δημοκρατική ομάδα. Απ' την άλλη μεριά όμως τα μέλη της δημοκρατικής ομάδας ήταν πιο ευχαριστημένα από αυτά της αυταρχικής. Ο Meade³ επανέλαβε το πείραμα του Lewin στην Ινδία και κατέληξε σε αντίθετα αποτελέσματα. Τα παιδιά στις αυταρχικές ομάδες είχαν μεγαλύτερη σύμπνοια, ήταν περισσότερο παραγωγικά και σημείωσαν λιγότερες απουσίες. Επίσης ήταν πιο γρήγορα και πιο ευχαριστημένα από τον ηγέτη απ' ότι τα παιδιά με την δημοκρατική ηγεσία. Αυτή η διαφοροποίηση οφείλεται στο ότι η Ινδία είναι μια αυστηρά ιεραρχημένη κοινωνία σε αντίθεση

¹ Preston, M.G. and Heinz, R.K.(1949). Effects of participatory vs. supervisory leadership on group judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 345-355.

² Shaw, M.E.(1955). A comparison of two types of leadership in various communication nets. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 127-134

³ Meade, R.D. (1967). An experimental study of leadership in India. *Journal of Social Psychology*, 72, 35-43

με τις χώρες όπου πραγματοποιήθηκαν τα προηγούμενα πειράματα, όπου το δημοκρατικό πολίτευμα θεωρείται ως ιδανικό.



THE FLOW OF INFLUENCE WITH THREE LEADERSHIP STYLES.

σχήμα 3

Γενικά τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών, χρήσιμα για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, μπορούν να συνοψιστούν στα εξής

(Γεώργας, 1986)¹: α) Σχεδόν όλες οι μελέτες βρίσκουν ότι η παραγωγικότητα της ομάδας αυξάνεται κάτω από το αυταρχικό κλίμα. β) Το ψυχολογικό κλίμα της ομάδας, δηλαδή πόσο ευχαριστημένα ή πόσο ικανοποιημένα είναι τα μέλη με τον ηγέτη τους και με τους συναδέλφους τους, η σύμπνοια της ομάδας, η εξάρτηση από τον ηγέτη, η επιθετικότητα των μελών, εξαρτάται από τις αξίες της κοινωνίας στην οποία ζούν. Στην κοινωνία που τονίζει τις δημοκρατικές αξίες, τα παιδιά είναι πιο δυσσαρεστημένα με τον αυταρχικό ηγέτη, παρόλο που είναι πιο παραγωγικά. Αντιθέτως σε κοινωνίες όπου επικρατούν αυταρχικές αξίες, τα παιδιά είναι ικανοποιημένα με τον αυταρχικό ηγέτη. γ) Τέλος, η *laissez faire* ατμόσφαιρα, δηλαδή ο ηγέτης που αφήνει πλήρη ελευθερία στα παιδιά και δεν μετέχει στις εργασίες της ομάδας, ενδέχεται να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα μέσα στην οποία τα παιδιά δεν είναι ούτε παραγωγικά, ούτε ικανοποιημένα.

Συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο ή στις κοινωνικές σχέσεις

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1950, δύο διαφορετικές ερευνητικές ομάδες των Η.Π.Α., του πανεπιστημίου του Michigan και του πανεπιστημίου του Ohio, ερεύνησαν την συμπεριφορά του ηγέτη και την επίδρασή του στην συμπεριφορά της ομάδας.

Οι έρευνες του πανεπιστημίου του Michigan κατέληξαν στην εξής διαφοροποίηση της συμπεριφοράς των ηγετών, όπως παρουσιάζεται από τον Yukl (1989)²:

- *Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το έργο.* Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες με αυτή την συμπεριφορά, βρέθηκε ότι ασχολούνταν ότι ασχολούνταν κυρίως με δραστηριότητες που στόχο είχαν την επιτέλεση και ολοκλήρωση του έργου που είχε αναλάβει η ομάδα. Ιδιαίτερη προσοχή έδιναν στον προγραμματισμό και στο συντονισμό της ομάδας και στην παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων μέσων που θα διευκόλυναν τον σκοπό αυτό.

¹ Γεώργας, Δ. (1986). Κοινωνική Ψυχολογία. Τόμος Β'. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

² Yukl, G.A. (1989). Leadership in organizations. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

- Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τις σχέσεις. Για τους επιτυχημένους ηγέτες της κατηγορίας αυτής προτεραιότητα είχε η δημιουργία σωστών κοινωνικών σχέσεων στο πλαίσιο της εργασιακής ομάδας. Οι ηγέτες αυτοί έδειχναν περισσότερο ενδιαφέρον για τους υφισταμένους, προς τους οποίους πρόσφεραν βοήθεια και συμπαράσταση. Χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς αυτής ήταν η εμπιστοσύνη, η φιλικότητα, η βοήθεια και συμπαράσταση προς τους υφιστάμενους για την επίλυση ακόμα και των προσωπικών τους προβλημάτων. Τέλος οι ηγέτες αυτοί ασκούσαν γενική και όχι στενή εποπτεία, άφηναν δηλαδή στους εργαζόμενους περιθώρια αυτονομίας.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, αποτελεσματική ηγεσία μπορούσε να προκύψει τόσο με το ένα στυλ όσο και με το άλλο. Οι ερευνητές του Michigan όμως, τουλάχιστον στην αρχή των ερευνών τους, θεωρούσαν την συμπεριφορά που προσανατολίζεται προς το έργο και την συμπεριφορά που προσανατολίζεται προς τις σχέσεις ως τα δύο άκρα ενός συνεχούς. Δηλαδή, όποιος πλησιάζει την μια συμπεριφορά απομακρύνεται από την άλλη και το αντίστροφο. Αυτή η πεποίθηση άλλαξε στην πορεία και άρχισε να θεωρείται επιτυχημένη η ηγεσία με υψηλό σκόρ και στις δύο κατηγορίες.

Οι έρευνες του πανεπιστημίου του Ohio κατέληξαν σε παρεμφερείς διαπιστώσεις. Στην αρχή χρησιμοποίησαν ένα ερωτηματολόγιο με 1800 ερωτήματα, που περιέγραφαν διαφορετικές οπτικές της συμπεριφοράς του ηγέτη, το οποίο χορήγησαν σε μέλη ομάδων για να κρίνουν τους ηγέτες τους. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο αυτό εξελίχθηκε (περιείχε 150 ερωτήματα) και ονομάστηκε Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Συμπεριφοράς του Ηγέτη (Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ). Στην συνέχεια ο Stogdill (1963)¹ δημιούργησε μια ακόμα μικρότερη έκδοση του παραπάνω ερωτηματολογίου με τίτλο LBDQ-XII, το οποίο χρησιμοποιήθηκε ευρέως. Οι δύο μεγάλες κατηγορίες συμπεριφοράς στις οποίες κατέληξαν οι παραπάνω έρευνες είναι: η συμπεριφορά *φροντίδας*, η οποία είναι ανάλογη με την συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις του Michigan, και την συμπεριφορά *έναρξης της δομής*, η οποία αναλογεί στην συμπεριφορά που

¹ Stogdill, R.M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – form XII. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

προσανατολίζεται στο έργο που συναντήσαμε προηγουμένως. Η μεγαλύτερη διαφορά των ερευνών του πανεπιστημίου του Ohio έναντι αυτών του Michigan, είναι ότι για τους ερευνητές του Ohio οι παραπάνω συμπεριφορές δεν σχετίζονται μεταξύ τους, δεν αποτελούν μέρους του ίδιου συνεχούς, αλλά δύο διαφορετικών κλιμάκων. Έτσι το σκορ ενός ηγέτη στην κλίμακα φροντίδας, είναι ανεξάρτητο από το σκορ του στην κλίμακα έναρξη δομής.

Στο ερώτημα ποιά από τις δύο συμπεριφορές είναι πιο αποτελεσματική θα πρέπει να απαντήσουμε βασιζόμενοι στις ιδιαιτερότητες κάθε έργου και στις ιδιαιτερότητες κάθε ομάδας. Αρκετοί πάντως ερευνητές (π.χ. Misumi, 1985) υποστήριξαν την άποψη ότι πιο αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που έχει υψηλό σκορ και στις δύο συμπεριφορές, σε όλες τις περιπτώσεις.

Το Διευθυντικό Πλέγμα

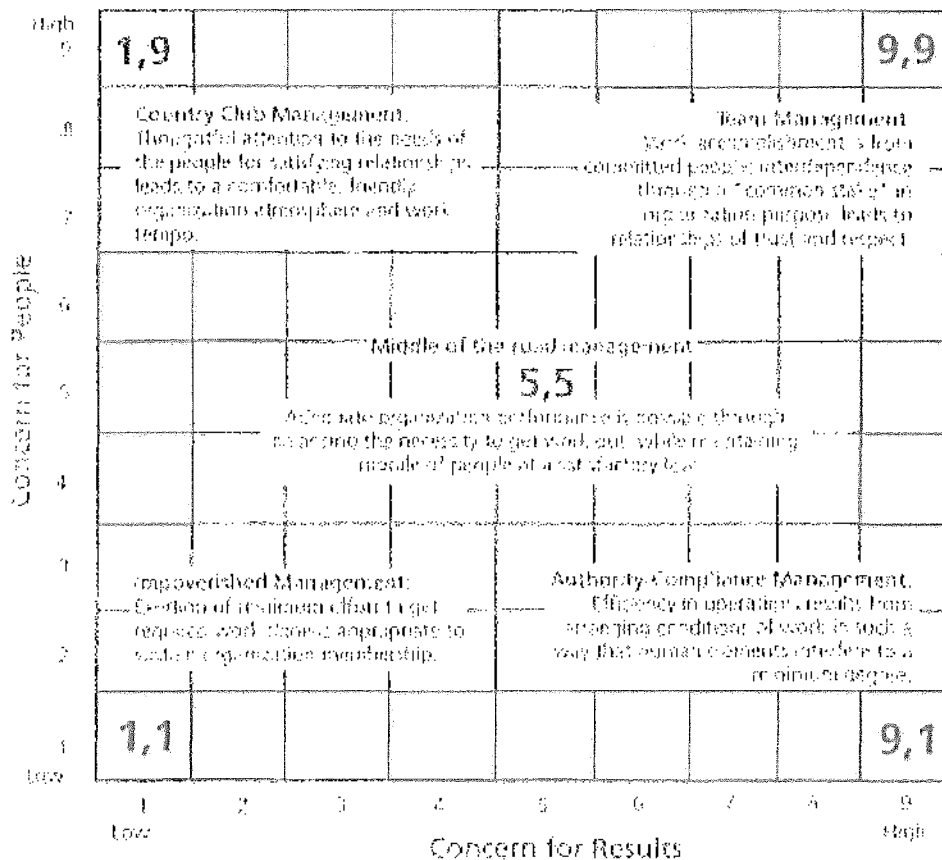
Το πιο διαδεδομένο μοντέλο ανάλυσης της συμπεριφοράς της ηγεσίας είναι το Managerial Grid (Διευθυντικό Πλέγμα), που αργότερα μετονομάστηκε σε Leadership Grid, και δημιουργήθηκε από τους Blake and Mouton¹ το 1964. Το Διευθυντικό Πλέγμα, βασιζόμενο στις έρευνες του πανεπιστημίου του Ohio, σχεδιάστηκε για να εξηγήσει το πώς οι ηγέτες συνδράμουν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους σκοπούς τους μέσω δύο παραγόντων. Το ενδιαφέρον για την παραγωγή και το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.

Η συσχέτιση των δύο αυτών παραγόντων φαίνεται από το μοντέλο με τους δύο άξονες (διάγραμμα 1), όπου στον κάθετο άξονα παρουσιάζεται το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους ή εργαζόμενους και στον οριζόντιο άξονα το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Με βάση αυτό το διάγραμμα οι ερευνητές κατέληξαν σε πέντε βασικά στυλ ηγεσίας: α) Authority – Compliance (9,1), β) Country Club Management (1,9), γ) Impoverished Management (1,1), δ) Middle of the road Management (5,5) και ε) Team Management (9,9).

Εκτός από τα παραπάνω πέντε είδη συμπεριφοράς που κατηγοριοποιούν τους ηγέτες με βάση αυτό το κριτήριο, ο Blake και οι συνεργάτες του κατέληξαν σε δύο ακόμα στυλ ηγεσίας που ενσωματώνονται στις διάφορες πλευρές του Πλέγματος: το Paternalism / Maternalism και το Opportunism. Το πρώτο

¹ Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). The Managerial Grid. Houston, TX: Gulf Publishing.

αναφέρεται στον ηγέτη που χρησιμοποιεί τόσο το (1,9) όσο και το (9,1) χωρίς όμως να τα ενοποιεί σε ένα ενιαίο στυλ. Το δεύτερο αναφέρεται στον ηγέτη που χρησιμοποιεί οποιονδήποτε συνδυασμό των παραπάνω στυλ προκειμένου να επιτύχει την προσωπική του πρόοδο. Οι Blake και Mouton υποστηρίζουν ότι κάθε άτομο έχει ένα κυρίαρχο στυλ, άσχετα από το αν μεταλλάξει το στυλ του ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζει.



The Leadership Grid⁽⁹⁾: Concern for Results

διάγραμμα 1

Γενικά το παραπάνω μοντέλο εξυπηρετεί περισσότερο την αποτίμηση της ηγεσίας παρά συμβάλλει στην προσπάθεια αποτελεσματικότερης άσκησης του ηγετικού ρόλου. Αποτελεί ένα βοήθημα για τους ίδιους τους ηγέτες, για να ανακαλύψουν το στυλ και την συμπεριφορά τους. Το κλειδί για αποτελεσματικότερη ηγεσία είναι το πως κάποιος ισορροπεί μεταξύ αυτών των στυλ, κάτι το οποίο δεν περιλαμβάνεται στο μοντέλο. Επίσης το μοντέλο δεν

κατάφερε να αναδείξει ένα στυλ ηγεσίας που να ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις. Όπως δηλαδή η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη δεν μπόρεσε να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τον αποτελεσματικό ηγέτη, έτσι και οι θεωρίες της συμπεριφοράς και του στυλ ηγεσίας δεν μπόρεσαν να καθορίσουν ένα αποτελεσματικό «οικουμενικό» στυλ.

Ηγεσία που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

Αρχίζει να γίνεται αντιληπτό ότι η ηγεσία είναι ένα διαδραστικό φαινόμενο με τρεις πόλους, όπως φάνηκε από την θεωρία του Hollander, τον ηγέτη, τα μέλη της ομάδας του και τις πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται αυτή η αλληλεπίδραση. Οι θεωρίες της συμπεριφοράς και οι θεωρίες των χαρακτηριστικών του ηγέτη δεν κατάφεραν να προσδιορίσουν την αποτελεσματική ηγεσία, ακριβώς γιατί δεν έλαβαν υπόψιν τους τις εξω – ηγετικές διαστάσεις του φαινομένου. Έτσι στις αρχές της δεκαετίας του 1960 άρχισαν να εμφανίζονται οι πρώτες θεωρίες που σχετίζουν την ηγεσία με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης.

Συγκυριακό Μοντέλο Αποτελεσματικής Ηγεσίας (Contingency Model For Leadership Effectiveness)

Με το μοντέλο αυτό του Fred Fiedler (1964)¹ γίνεται προσπάθεια να συνταιριαστούν τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατάστασης. Σύμφωνα με την θεωρία του Fiedler, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από δύο παράγοντες: α) την προσωπικότητα του ηγέτη που εκφράζεται με το ύφος (στυλ) της ηγεσίας του και β) το βαθμό που η συγκεκριμένη κατάσταση, στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία, είναι ευνοϊκή για τον ηγέτη, του παρέχει δηλαδή την δυνατότητα ελέγχου και είναι απαλλαγμένη από στοιχεία αβεβαιότητας.

¹ Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol 1, New York: Academic Press.

Σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ηγέτη: α) ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις και β) ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στην επιτέλεση του έργου. Η τυπολογία αυτή προέρχεται από τις έρευνες των πανεπιστημίων του Michigan και Ohio που συναντήσαμε παραπάνω. Έτσι ο πρώτος τύπος ηγέτη ενδιαφέρεται για τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους υφισταμένους του και επιδιώκει να υπάρξει κλίμα φιλίας και συνεργασίας στην ομάδα. Αντίθετα ο δεύτερος τύπος ηγέτη ενδιαφέρεται για την ολοκλήρωση του έργου, τοποθετώντας τις σχέσεις με τους υφισταμένους του σε δεύτερη μοίρα.

Η ευνοϊκότητα της κατάστασης, ή η δυνατότητα ελέγχου της, αποτελεί μια σύνθετη προς μέτρηση έννοια και γι' αυτό διαμορφώνεται από τρία επιμέρους στοιχεία (τα οποία αποτιμώνται με τρία διαφορετικά ερωτηματολόγια): α) τις σχέσεις ηγέτη – οπαδών¹, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης νιώθει ότι είναι αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας και υποστηρίζεται από αυτά, β) τη δομή του έργου, το βαθμό δηλαδή στον οποίο το προς επιτέλεση έργο έχει σαφείς και ξεκαθαρισμένους στόχους και διαδικασίες και γ) την εξουσία² που συνεπάγεται η θέση του ηγέτη, δηλαδή το βαθμό που η δομή της οργάνωσης, μέσα στην οποία ασκείται η ηγεσία, δίνει στον ηγέτη την δυνατότητα να επιβάλλει ποινές και να απονέμει αμοιβές. Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να διακρίνουμε αν μια κατάσταση, μέσα στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία, είναι κατάσταση υψηλού, μέτριου ή χαμηλού βαθμού ευνοϊκότητας.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη – Η κλίμακα Least Preferred Coworker Scale (LPC)/Ο Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης (ΛΕΣ)

Η κλίμακα³ αυτή χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση του ύφους του ηγέτη περιλαμβάνοντας 18 ερωτήματα «σημασιολογικής διαφοροποίησης», όπως: φιλικός 8 7 6 5 4 3 2 1 μη φιλικός, ψυχρός 8 7 6 5 4 3 2 1 θερμός, κ.λ.π. Το άτομο καλείται να σκεφτεί όλους τους ανθρώπους με τους οποίους κατά καιρούς έχει συνεργαστεί και μετά να επιλέξει το άτομο εκείνο με το οποίο είχε τη χειρότερη

¹ Νομιμοποίηση δύναμης από καθοδηγούμενους.

² Δύναμη νομιμοποιημένη από το οργανωτικό σύστημα και όχι από τους καθοδηγούμενους.

³ Ολόκληρη η κλίμακα βρίσκεται στο Παράρτημα 2

συνεργασία (να επιλέξει δηλαδή το λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη). Το άτομο αυτό θα πρέπει να το βαθμολογήσει με βάση την παραπάνω κλίμακα. Η επιλογή του ατόμου θα πρέπει να αναφέρεται μόνο στη συνεργασία κατά την επιτέλεση κάποιου κοινού έργου και όχι στην γενικότερη συμπάθεια ή αντιπάθεια που μπορεί να υπάρχει με κάποιον. Προσθέτοντας στην συνέχεια τις επιμέρους βαθμολογίες στις 18 κατηγορίες καταλήγουμε στο αν το άτομο που έκανε την αξιολόγηση έχει υψηλή βαθμολογία LPC (με σκορ 64 και πάνω), είναι δηλαδή προσανατολισμένο προς τις σχέσεις, ή αν έχει χαμηλή βαθμολογία LPC (με σκορ 57 και κάτω), είναι δηλαδή προσανατολισμένο προς την επιτέλεση του έργου. Το άτομο που έχει υψηλή βαθμολογία LPC περιγράφει το λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη με θετικά λόγια, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με το άτομο που παίρνει χαμηλή βαθμολογία LPC.

Ο Fiedler στην πιο πρόσφατη διατύπωση της θεωρίας του (Fiedler & Garcia, 1987) θεωρεί ότι η βαθμολογία LPC δείχνει την ιεραρχία κινήτρων του ατόμου, το βαθμό δηλαδή στο οποίο το άτομο δίνει προτεραιότητα ή μεγαλύτερη αξία στην επίτευξη του έργου ή στη διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

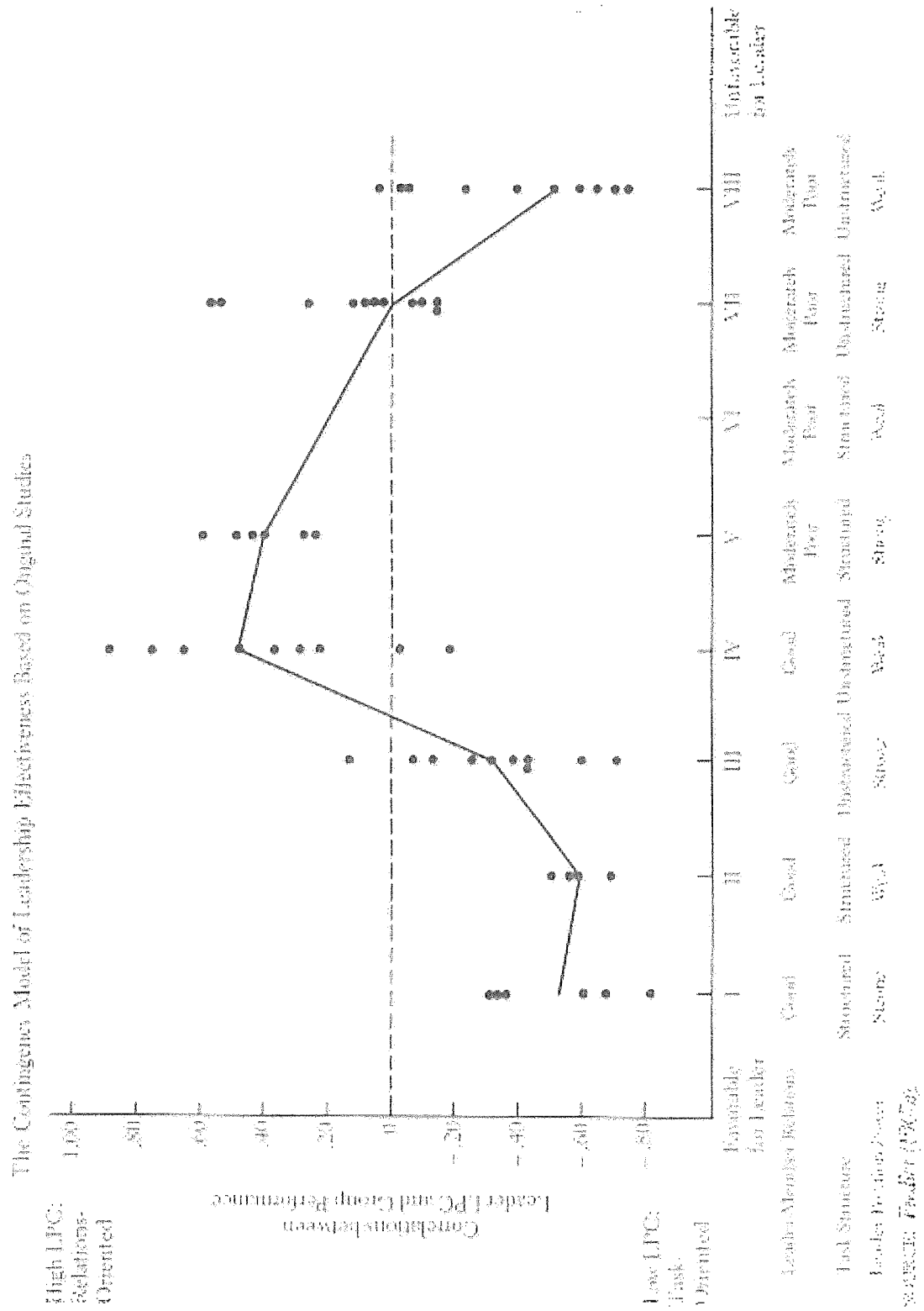
Τα συμπεράσματα του μοντέλου

Τα αποτελέσματα των ερευνών του Fiedler και των συνεργατών του οδήγησαν σε δύο βασικές διαπιστώσεις του μοντέλου, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα (διάγραμμα 2) που ακολουθεί: α) Σε καταστάσεις υψηλού ή χαμηλού ελέγχου ή όταν η κατάσταση είναι πολύ ή καθόλου ευνοϊκή για τον ηγέτη, πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες χαμηλού LPC, δηλαδή οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκον. β) Σε καταστάσεις μέτριου ελέγχου, ή καταστάσεις μέτρια ευνοϊκές προς τον ηγέτη, πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις.

Σίγουρα οι παραπάνω διαπιστώσεις δημιουργούν αμφιβολίες ως προς την ορθότητά τους, όμως υπάρχει πληθώρα ερευνών που τις επιβεβαιώνουν. Η ερμηνεία του φαινομένου, σύμφωνα με τον Fiedler, συνοψίζεται στα εξής¹:

¹ Όπως αναφέρονται στο: Κάντας, Αρ. (1998). Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Τομ' 1. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 143 - 146

διάγραμμα 2



- Κατάσταση υψηλού ελέγχου (I, II, III)

Σε μια παρόμοια κατάσταση θεωρείται δεδομένο ότι το έργο μπορεί να επιτελεστεί γιατί υπάρχει υψηλή δομή έργου και οι σχέσεις ηγέτη – οπαδών είναι καλές. Ο ηγέτης χαμηλού LPC, που έχει σαν πρωταρχικό σκοπό την επιτέλεση του καθήκοντος, βλέπει ότι αυτό θα γίνει (λόγω δομής της κατάστασης), οπότε είναι ήσυχος ως προς αυτό και επικεντρώνεται στο δευτερεύοντα στόχο του, τη διατήρηση καλών σχέσεων. Ως προς το έργο, υιοθετεί την στάση της κατά το δυνατόν λιγότερης ανάμειξης, αφήνει δηλαδή τους υφιστάμενους να εργαστούν μόνοι τους, γιατί ξέρει ότι το έργο θα επιτελεστεί σωστά.

Στην ίδια κατάσταση, όπου οι σχέσεις είναι εξ ορισμού καλές, ο ηγέτης υψηλού LPC που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις βλέπει ότι ο στόχος του αυτός έχει επιτευχθεί, υπάρχουν καλές σχέσεις, επομένως στρέφεται προς τον δευτερεύοντα στόχο του που είναι η επιτέλεση του έργου. Αρχίζει να δίνει οδηγίες σε μια κατάσταση, όπου αυτές είναι περιττές, αρχίζει να ανακατεύεται στην επιτέλεση ενός έργου, που έτσι κι αλλιώς γίνεται με τον σωστό τρόπο και αυτό αρχίζει να προκαλεί αντιδράσεις από την πλευρά των υφισταμένων. Ο ηγέτης υψηλού LPC συνήθως αποτυγχάνει σε παρόμοιες καταστάσεις.

- Κατάσταση μετρίου ελέγχου (IV, V)

Στις καταστάσεις αυτές οι ηγέτες υψηλού LPC αποδίδουν καλύτερα γιατί ξεκινούν από την βελτίωση των σχέσεων και μετά στρέφονται προς την επιτέλεση του έργου. Αντίθετα οι ηγέτες χαμηλού LPC ξεκινούν από την προσπάθεια να επιτελεστεί το έργο παραμελώντας την δόμηση καλών σχέσεων, με συνέπεια να θεωρούνται αυταρχικοί και παρεμβατικοί και να συναντούν αντιδράσεις.

- Κατάσταση χαμηλού ελέγχου (VI, VII, VIII)

Η κατάσταση αυτή χαρακτηρίζεται από κακές σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και στα μέλη της ομάδας, από χαμηλό βαθμό δομής στο έργο και από χαμηλό βαθμό εξουσίας θέσης ή από υψηλό στρες, λόγω ακριβώς της μη ευνοϊκότητας της κατάστασης. Ο ηγέτης με υψηλό LPC (που είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις) δε νιώθει άνετα σε μια παρόμοια κατάσταση και προσπαθεί να βρει στήριξη επικεντρώνοντας την προσπάθειά του στη δημιουργία σχέσεων,

με αποτέλεσμα να παραμελήσει την επιτέλεση του έργου ή να μην προσπαθήσει να βάλει κάποια τάξη και δομή σε αυτό. Σε καταστάσεις υπερβολικού στρες είναι πιθανό ο ηγέτης με υψηλό LPC να αποσυρθεί εντελώς από την κατάσταση, να πάψει να ασχολείται. Σε γενικές γραμμές, ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στις σχέσεις δεν αποδίδει σε παρόμοιες καταστάσεις.

Το αντίθετο συμβαίνει με τον ηγέτη με χαμηλό LPC, που είναι προσανατολισμένος στην εκπλήρωση του έργου. Ο ηγέτης της κατηγορίας αυτής προσπαθεί να βάλει δομή και τάξη αδιαφορώντας για τις σχέσεις και τις συνέπειες των κακών σχέσεων. Είναι συνήθως σκληρός και επιβάλλει ποινές σε περιπτώσεις κακής επίδοσης. Ο ηγέτης με χαμηλό LPC είναι συνήθως αποτελεσματικός σε τέτοιες καταστάσεις, καταφέρνει να επιβάλλει κάποια τάξη με αποτέλεσμα η ομάδα να αρχίσει να αποδίδει.

Το ερώτημα που έχει μείνει να απαντηθεί είναι τι γίνεται με τα άτομα που έχουν μεσαία βαθμολογία LPC (58-63), τα οποία ονομάζονται από τον Fiedler «κοινωνικά ανεξάρτητα» και αποτελούν το 15% έως 20% του πληθυσμού. Η έρευνα του Kennedy (1982) έδειξε ότι είναι πιο επιτυχημένοι ως ηγέτες στις περισσότερες κατηγορίες ευνοϊκότητας της κατάστασης, εκτός των III και VIII, δηλαδή την ακραία περίπτωση χαμηλού ελέγχου και την πρώτη περίπτωση μετρίου ελέγχου. Γενικά όμως η περίπτωση των κοινωνικώς ανεξαρτήτων ατόμων δεν έχει ερευνηθεί διεξοδικά, ώστε να έχουμε ασφαλή συμπεράσματα.

Αξιολόγηση του μοντέλου

Το Συγκυριακό Μοντέλο Ηγετικής Αποτελεσματικότητας του Fiedler είναι το σημαντικότερο μοντέλο μελέτης της ηγεσίας αλλά και πρακτικής εφαρμογής της. Μελετώντας την ηγεσία στο χώρο ανάπτυξής της, την ομάδα, προβαίνει σε συμπεράσματα οικουμενικής φύσης καθώς δεν περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο είδος ομάδας, ούτε σε ένα συγκεκριμένο έργο αυτής, αλλά ούτε, τέλος και σε ένα συγκεκριμένο είδος ηγέτη. Εισάγει, επιτυχημένα, την έννοια της αποτελεσματικότητας του ηγέτη μέσα στο μοντέλο, εγκαθιδρύοντας την αναζήτηση ενός συγκεκριμένου κριτηρίου αποτελεσματικότητας σε όλες τις

έρευνες που είχαν σαν σκοπό τον έλεγχο της αξιοπιστίας του μοντέλου. Το κριτήριο αυτό ήταν στις περισσότερες περιπτώσεις η ικανοποίηση των μελών της ομάδας και αυτό είναι λογικό καθώς μιλάμε για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και όχι για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Οι έρευνες που επικύρωσαν την αξιοπιστία του μοντέλου, εκτός από τις έρευνες του Fiedler και των συνεργατών του, είναι αρκετές [W. A. Hill (1969a), Shima (1968), Mitchell (1970b), Peters, Hartke & Pohlman (1985), Strube & Garcia (1981), κ.α.] δημιουργώντας πλέον την πεποίθηση ότι το μοντέλο έχει γερές θεωρητικές βάσεις.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του παραπάνω μοντέλου είναι ότι βασιζόμενοι στα δεδομένα που παρέχει η κλίμακα LPC και η περιγραφή των τριών πλευρών της κατάστασης, στο πλαίσιο της οποίας εξελίσσεται η ηγεσία (σχέσεις ηγέτη – οπαδών, δομή του έργου και εξουσία), μπορούμε να εξετάσουμε την πιθανότητα επιτυχίας ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Το μοντέλο αυτό δηλαδή έχει δυνατότητα πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, ένα πλεονέκτημα που άλλες θεωρίες δεν διαθέτουν.

Επίσης, πλεονέκτημα θεωρείται ότι το μοντέλο δεν απαιτεί από όλους τους ανθρώπους να μπορούν να ταιριάζουν σε όλες τις καταστάσεις. Το ζητούμενο είναι να ταιριάζει ο κατάλληλος άνθρωπος στην ανάλογη γι' αυτόν κατάσταση, δηλαδή να ταιριάζει ο ηγέτης και η κατάσταση και όχι να ταιριάζει ο κάθε ηγέτης σε κάθε κατάσταση.

Εκτός από τα παραπάνω, το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οργανωτικό πλαίσιο, για την δημιουργία ηγετικών προφίλ, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα του εργαζόμενου σε σχέση με την θέση που καταλαμβάνει, να απαντήσει σε ενδεχόμενες αποτυχίες ατόμων σε μια συγκεκριμένη θέση και να προβλέψει αν ένα άτομο που έχει αποδόσει ικανοποιητικά σε μια θέση θα αποδόσει το ίδιο ικανοποιητικά και σε μια άλλη, σε περίπτωση προαγωγής ή μετακίνησης.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα της θεωρίας του Fiedler είναι αυτό που ο ίδιος αποκάλεσε ως «μαύρο κουτί», την αδυναμία του μοντέλου να εξηγήσει το γιατί οι ηγέτες με ένα συγκεκριμένο στυλ είναι περισσότερο αποδοτικοί σε κάποιες καταστάσεις από τους άλλους. Δηλαδή, για ποιό λόγο οι προσανατολισμένοι

προς το έργο είναι πιο αποτελεσματικοί σε αβέβαιες – επικίνδυνες καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις είναι πιο αποτελεσματικοί σε μέτριας ευνοϊκότητας καταστάσεις.

Η σημαντικότερη κριτική που έχει δεχθεί το μοντέλο αφορά την κλίμακα LPC. Η κριτική συνίσταται στο πως από την συμπλήρωση μιας φόρμας για τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη προκύπτει το στυλ ηγεσίας. Το πρόβλημα δηλαδή της LPC είναι η έλλειψη εγκυρότητας όψεως, η οποία όμως αντισταθμίζεται από τις διάφορες μελέτες που έχουν γίνει και έχουν καταδείξει ότι η παραπάνω κλίμακα μετράει αυτό για το οποίο προορίζεται. Επίσης, μειονέκτημα θεωρείται για την κλίμακα ότι δεν διακρίνει ξεκάθαρα τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη από τον λιγότερο αρεστό συνεργάτη, με αποτέλεσμα τα άτομα που συμπληρώνουν την LPC να αποφασίσουν λάθος για το ποιο άτομο συμπληρώνουν την φόρμα.

Το Μοντέλο Ηγεσίας των Vroom – Yetton

Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom – Yetton¹ αναφέρεται στην λειτουργία του ηγετικού ρόλου σε συνάρτηση με την κατάσταση στην οποία αναπτύσσεται, διαφοροποιώντας την προσέγγισή του σε σχέση με το συγκυριακό μοντέλο του Fiedler. Στο μοντέλο αυτό οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας, ενώ η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται από την διαδικασία λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων στα πλαίσια της ομάδας.

Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο των Vroom – Yetton διαφέρει από αυτό του Fiedler στα εξής: α) Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης θεωρούνται ότι είναι αυτά που ενυπάρχουν στις συγκεκριμένες αποφάσεις – λύσεις, ανάμεσα στις οποίες έχει να επιλέξει ο ηγέτης και όχι αυτά που συνεπάγεται η θέση του ή ο ρόλος του. β) Ο ηγέτης θεωρείται ότι μπορεί να υιοθετήσει εύκαμπτη συμπεριφορά και να προσφύγει, ανάλογα με την περίπτωση, σε ένα από τα πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας που ανήκουν σε ένα συνεχές που εκτείνεται από την αυταρχική μέχρι την συμμετοχική ηγεσία.

¹ Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). Leadership and Decision Making. Pittsburg: University of Pittsburg Press

Στυλ ηγεσίας κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων

Οι πέντε μορφές ηγεσίας που διακρίνουν οι ερευνητές είναι οι ακόλουθες:

1. ΑΙ (Αυταρχική τύπου Ι). Ο ηγέτης λύνει το πρόβλημα ή παίρνει την απόφαση μόνος του, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει την στιγμή εκείνη.
2. ΑΙΙ (Αυταρχική τύπου ΙΙ). Ο ηγέτης παίρνει από τους υφισταμένους τις πληροφορίες που χρειάζεται και μετά αποφασίζει την λύση μόνος του. Την ώρα που παίρνει τις πληροφορίες από τους υφιστάμενους, δεν είναι απαραίτητο να τους πει ποιο πρόβλημα αφορούν. Ο ρόλος των υφισταμένων κατά την λήψη της απόφασης είναι να παράσχουν τις απαραίτητες πληροφορίες, όχι να προτείνουν ή να αξιολογήσουν εναλλακτικές λύσεις.
3. CΙ (Συμβουλευτική τύπου Ι). Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με ορισμένους υφισταμένους του σε ατομική βάση, ζητώντας τις απόψεις και τις προτάσεις τους, χωρίς όμως να τους συγκεντρώσει ως ομάδα. Στη συνέχεια παίρνει την απόφαση μόνος του και η απόφαση αυτή μπορεί να αντανakλά ή όχι την επίδραση των υφισταμένων του.
4. CΙΙ (Συμβουλευτική τύπου ΙΙ). Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τους υφισταμένους του ως ομάδα και ακούει τις ιδέες και τις προτάσεις τους. Στην συνέχεια, παίρνει μια απόφαση που μπορεί να αντανakλά ή όχι την επίδραση των υφισταμένων του.
5. GΙΙ (Ομαδική τύπου ΙΙ). Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τους υφισταμένους του ως ομάδα. Βρίσκουν και αξιολογούν λύσεις από κοινού και προσπαθούν να ομοφωνήσουν σε κάποια λύση. Ο ρόλος του ηγέτη θεωρείται ότι είναι να προεδρεύει, όχι να προσπαθεί να επηρεάσει την ομάδα ώστε να υιοθετήσει την δική του λύση. Πρέπει να αποδεχτεί και να εφαρμόσει κάθε λύση που έχει την αποδοχή ολόκληρης της ομάδας.

Οι πέντε αυτές μορφές ηγεσίας αφορούν τα ομαδικά προβλήματα, που αποτελούν και την κλασσική μορφή του μοντέλου. Για τα προσωπικά προβλήματα, που αναφέρονται στην άσκηση της ηγεσίας σε σχέση με κάποιο συγκεκριμένο υφιστάμενο, οι προτεινόμενες λύσεις είναι ΑΙ, ΑΙΙ, CΙ

(παραλείπεται η CII, εφόσον έχουμε ένα μόνο άτομο), GI (κατά την οποία ο ηγέτης συσκέπτεται με τον υφιστάμενο) και η DI (Delegation), η οποία είναι και η πιο συμμετοχική και κατά την οποία ο ηγέτης κάνει πλήρη εκχώρηση αρμοδιοτήτων (και ευθυνών) στον υφιστάμενο για να βρει την λύση, την οποία και θα πρέπει τελικά ο ηγέτης να αποδεχτεί.

Λογικοί κανόνες επιλογής λύσεων

Η επιλογή των λύσεων γίνεται βάσει επτά λογικών κανόνων, επτά παραδοχών, που υποτίθεται ότι πρέπει να τηρούνται για να ληφθεί μια αποτελεσματική απόφαση. Οι κανόνες αυτοί διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: α) κανόνες που διασφαλίζουν την ποιότητα της απόφασης και β) κανόνες που διασφαλίζουν την αποδοχή της απόφασης.

- Κανόνες που διασφαλίζουν την ποιότητα της απόφασης

1. Κανόνας του βαθμού πληροφόρησης του ηγέτη. Αν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και ο ηγέτης δεν έχει επαρκείς πληροφορίες ή πείρα για να λύσει το πρόβλημα μόνος του, τότε αποκλείεται η λύση AI και αυτό γιατί η έλλειψη πληροφόρησης του ηγέτη δεν του επιτρέπει να πάρει την απόφαση μόνος του, χωρίς τον κίνδυνο να κάνει κάποιο σφάλμα που θα έχει σημαντικές επιπτώσεις.
2. Κανόνας σύγκλισης των στόχων. Αν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και οι υφιστάμενοι είναι πιθανό να μην επιδιώκουν τους ίδιους στόχους με τον οργανισμό, τότε αποκλείεται η λύση GII, καθώς η οι συλλογικές διαπραγματεύσεις σε μια τέτοια περίπτωση είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε αδιέξοδο ή σύγκρουση.
3. Κανόνας του μη δομημένου προβλήματος. Σε περιπτώσεις όπου η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική, αν ο ηγέτης δεν διαθέτει τις απαραίτητες πληροφορίες ή την πείρα για να λύσει το πρόβλημα μόνος του και αν το πρόβλημα είναι μη δομημένο, η μέθοδος επίλυσης του προβλήματος θα πρέπει να προβλέπει αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους που είναι πιθανό να διαθέτουν τη σχετική πληροφόρηση. Κατά συνέπεια αποκλείονται οι λύσεις AI, AII και CI που δεν προβλέπουν κάτι τέτοιο. Η έννοια του δομημένου

προβλήματος είναι ότι υπάρχουν κάποιες σταθερές διαδικασίες που οδηγούν στην επίλυσή του. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκει ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης να αντιμετωπίζει κάθε πρόβλημα, αποτελώντας παράλληλα και τον κυριότερο «εχθρό» της ηγεσίας, καθώς η χρησιμότητά της περιορίζεται όταν τα προβλήματα και οι διαδικασίες είναι πλήρως δομημένες.

- Κανόνες που διασφαλίζουν την αποδοχή της απόφασης

4. Κανόνας της αποδοχής. Αν είναι σημαντικό, για την επιτυχή εφαρμογή της, να γίνει η απόφαση δεκτή από τους υφισταμένους και δεν είναι σίγουρο ότι μια αυταρχική λύση θα γίνει αποδεκτή, αποκλείονται οι λύσεις AI και AII.

5. Κανόνας της σύγκρουσης. Αν η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντική, αν δεν είναι αρκετά σίγουρο ότι αυτή θα γίνει αποδεκτή, σε περίπτωση που ληφθεί με αυταρχικό τρόπο και αν είναι πιθανή η διαφωνία σχετικά με τις πιθανές λύσεις, οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την επίλυση του προβλήματος θα πρέπει να δίνουν στους εμπλεκόμενους τη δυνατότητα να επιλύσουν τις διαφορές τους έχοντας πλήρη γνώση του προβλήματος. Κατά συνέπεια, κάτω από παρόμοιες συνθήκες οι λύσεις AI, AII και CI, που δεν επιτρέπουν αλληλεπίδραση μεταξύ των υφισταμένων και επομένως δε δίνουν την ευκαιρία σε εκείνους που διαφωνούν να επιλύσουν τις διαφορές τους, αποκλείονται από το εφικτό σύνολο. Η χρησιμοποίησή τους συνεπάγεται τον κίνδυνο να δείξουν μερικοί από τους υφιστάμενους λιγότερη από την απαιτούμενη αφοσίωση στην τελική απόφαση.

6. Ο κανόνας της δικαιοσύνης. Αν δεν παίζει ρόλο η ποιότητα της απόφασης αλλά η αποδοχή της και δεν είναι αρκετά σίγουρο ότι κάτι τέτοιο θα συμβεί με μια αυταρχική απόφαση, η διαδικασία λήψης απόφασης που θα υιοθετηθεί πρέπει να οδηγήσει σε αποδοχή. Πρέπει να επιτρέψει στους υφιστάμενους να έχουν αλληλεπίδραση μεταξύ τους και να βρουν μόνοι τους τον τρόπο επίλυσης των διαφορών και να αναλάβουν πλήρως την ευθύνη του να καθορίσουν τι είναι δίκαιο. Κατά συνέπεια, κάτω από αυτές τις συνθήκες, αποκλείονται από το εφικτό σύνολο οι λύσεις AI, AII, CI και CII.

7. Ο κανόνας της προτεραιότητας της αποδοχής. Αν η αποδοχή είναι σημαντική και δεν είναι σίγουρο ότι θα προκύψει από μια αυταρχική απόφαση και αν οι υφιστάμενοι έχουν τα κίνητρα να επιδιώξουν τους στόχους της οργάνωσης, στους οποίους αναφέρεται το πρόβλημα, τότε οι μέθοδοι που

δίνουν την δυνατότητα ίσης συμμετοχής στη διαδικασία λήψης της απόφασης δίνουν την δυνατότητα για το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αποδοχής, χωρίς να διακινδυνεύεται η ποιότητα της απόφασης. Κατά συνέπεια οι λύσεις AI, AII, CI και CII αποκλείονται από το εφικτό σύνολο.

Το Δενδρόγραμμα λήψης αποφάσεων

Οι προηγούμενοι επτά κανόνες μεταφράζονται σε ερωτήσεις που σύμφωνα με τους ερευνητές πρέπει να απαντήσει κατά σειρά ο ηγέτης καθώς αναζητεί την ιδανικότερη λύση. Η διαδικασία αυτή απεικονίζεται με ένα δενδρόγραμμα όπως αυτό που ακολουθεί (σχήμα 3). Πριν το δενδρόγραμμα απεικονίζονται οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσει σταδιακά ο ηγέτης, σύμφωνα με τους προηγούμενους κανόνες. Το δενδρόγραμμα στο σχήμα 3 στηρίζεται στην αρχή ότι δεν υπάρχει πίεση χρόνου, κάτι που σημαίνει ότι οι συμμετοχικές λύσεις (που απαιτούν χρόνο) προηγούνται των μη συμμετοχικών, όταν αυτές βέβαια είναι εφικτές.

Για να δούμε τον τρόπο εφαρμογής του δενδρογράμματος θα πρέπει να αναφέρουμε ένα παράδειγμα και συγκεκριμένα αυτό που αναφέρουν οι Vroom και Jago (1988), που αφορά βέβαια ένα ομαδικό πρόβλημα:

Το πρόβλημα του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης

Είσαι επικεφαλής ενός εργαστηρίου έρευνας και ανάπτυξης στο τμήμα πυρηνικού αντιδραστήρα μιας μεγάλης εταιρίας. Πολλές φορές δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο αν κάποια έρευνα του τμήματος έχει εμπορικό ή μόνο «ακαδημαϊκό» ενδιαφέρον για τους ερευνητές του τμήματος. Πιστεύεις ότι μια συγκεκριμένη μεγάλη έρευνα του τμήματος έχει προχωρήσει πολύ πιο πέρα από το να είναι αξιοποιήσιμη σε πρακτικό επίπεδο από άλλα επιχειρησιακά τμήματα της επιχείρησης.

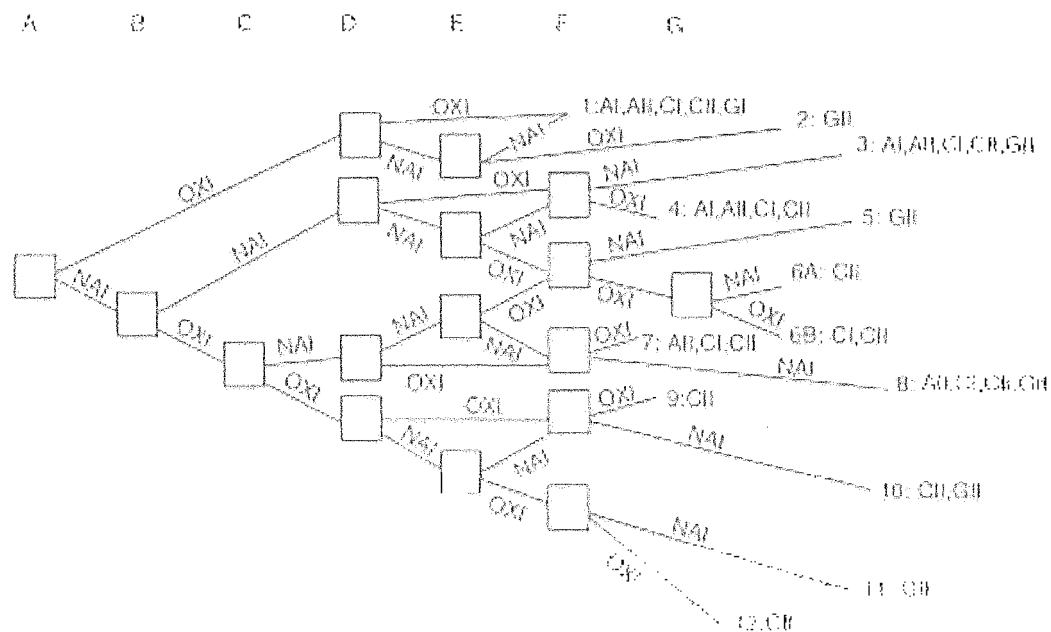
Πρόσφατα, ένα από τα επιχειρησιακά τμήματα πρότεινε δύο νέες έρευνες, που είναι πιθανό να έχουν μεγάλο εμπορικό αντίκρουσμα. Η ομάδα που ασχολείται με την έρευνα που προαναφέραμε έχει τα ιδανικά προσόντα για να αναλάβει τη νέα έρευνα. Δυστυχώς όμως, και οι δύο προτεινόμενες έρευνες δεν έχουν επιστημονικό ενδιαφέρον, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με την προηγούμενη έρευνα που ενδιαφέρει επιστημονικά όλα τα μέλη της ομάδας.

Η ομάδα αυτή είναι σχεδόν η καλύτερη επιστημονική ομάδα που έχεις. Είναι πολύ δεμένη, με υψηλό ηθικό και μεγάλη παραγωγικότητα. Ανησυχείς ότι τα μέλη της ομάδας αυτής όχι μόνο δεν θα θελήσουν να στρέψουν τις προσπάθειές τους στις νέες περιοχές αλλά, αν τους

εξαναγκάσεις να στρέψουν την προσοχή τους σε αυτά τα δύο νέα προβλήματα, θα μπορούσαν να υπάρχουν επιπτώσεις στο ηθικό τους, στις καλές εργασιακές τους σχέσεις και στην μελλοντική τους παραγωγικότητα, τόσο ως ατόμων όσο και ως ομάδας.

Πρέπει να δώσεις απάντηση στο επιχειρησιακό τμήμα μέσα σε δύο εβδομάδες, λέγοντάς τους αν μπορείς να διαθέσεις δυναμικό για τα δύο νέα προγράμματα. Θα μπορούσε η ομάδα να εργάζεται, παράλληλα, σε περισσότερα από ένα προγράμματα αλλά κάθε ένα από τα προγράμματα θα απαιτούσε την συμμετοχή όλων των μελών – επομένως, δεν μπορείς να χωρίσεις την ομάδα. Η κατάσταση αυτή, συνδυαζόμενη με το γεγονός ότι η ομάδα είναι πολύ ενωμένη, σημαίνει ότι δεν μπορεί να υπάρξει λύση που να μην ικανοποιεί όλα τα μέλη της ομάδας.

- A. Έχει το πρόβλημα ποιατική πλευρά;
- B. Έχεις επαρκείς πληροφορίες ώστε να πάρεις απόφαση υψηλής ποιότητας;
- C. Είναι το πρόβλημα δομημένο;
- D. Η αποδοχή της απόφασης από τους υφιστάμενους είναι σημαντική για την επιτυχή υλοποίηση;
- E. Αν έπαιρνες την απόφαση μόνος σου, είσαι αρκετά βέβαιος ότι θα γινόταν αποδεκτή από τους υφιστάμενούς σου;
- F. Συμμερίζεται οι υφιστάμενοί τους σιόχους της οργάνωσης που επιδιώκονται με την επίλυση του προβλήματος;
- G. Είναι πιθανό να ξεσπάσει σύγκρουση μεταξύ των υφιστάμενων σχετικά με τις προτιμώμενες λύσεις;
- H. Έχει ο υφιστάμενος επαρκείς πληροφορίες, ώστε να πάρει μια υψηλής ποιότητας απόφαση;



σχήμα 3

Σύμφωνα λοιπόν με το πρόβλημα που έχει τεθεί από τους ερευνητές θα πρέπει να απαντήσουμε στις ερωτήσεις με τον εξής τρόπο: Α: Ναι, Β: Ναι, Δ: Ναι, Ε: Όχι, F: Όχι, G: Όχι. Το πρόβλημα είναι του τύπου 6B, οπότε οι προτεινόμενες λύσεις είναι η CΙ (κυρίως όταν υπάρχει πρόβλημα χρόνου) και η CII (όταν δεν υπάρχει πρόβλημα χρόνου), οι οποίες αντιστοιχούν στα στυλ ηγεσία που αναφέραμε στην αρχή του μοντέλου.

Αξιολόγηση του μοντέλου

Οι δημιουργοί του μοντέλου υποστηρίζουν ότι ποτέ δεν επιχείρησαν να ερμηνεύσουν την όλη διαδικασία άσκησης της ηγεσίας, αλλά μια μόνο όψη της, αυτή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από την πλευρά του ηγέτη. Η λήψη αποφάσεων όμως είναι ίσως η πιο βασική λειτουργία του ηγέτη, καθώς καθορίζει τόσο την αποτελεσματικότητά του, όσο και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, όπως θα δούμε και παρακάτω.

Σύμφωνα με τους Vroom και Jago (1988)¹ η εγκυρότητα του μοντέλου φάνηκε σε έξι μελέτες, όπου συνολικά ελέγχθηκαν 1545 πραγματικές αποφάσεις διευθυντών ως προς τον βαθμό που συμφωνούσαν με τις προδιαγραφές του μοντέλου των ομαδικών προβλημάτων. Οι αποφάσεις είχαν ληφθεί με άλλο τρόπο και οι μισές περίπου από αυτές είχαν χαρακτηριστεί επιτυχημένες, ενώ οι άλλες μισές μη επιτυχημένες. Όταν οι αποφάσεις των διευθυντών συμφωνούσαν με τις προδιαγραφές του μοντέλου, αποδείχτηκαν κατά 62% επιτυχημένες, ενώ όταν δεν συμφωνούσαν με τις προδιαγραφές του μοντέλου, χαρακτηρίστηκαν ως επιτυχημένες μόνο στο 37% των περιπτώσεων.

Σε άλλη έρευνα (Field, 1982), κατά την οποία φοιτητές έλυναν προβλήματα λήψης αποφάσεων, οι αποφάσεις που πάρθηκαν με τον τρόπο που υπαγόρευε το μοντέλο αποδείχτηκαν πιο αποτελεσματικές. Σε έρευνα που έγινε σε πραγματικό χώρο εργασίας (Paul & Edabi, 1989), ένα κατάστημα λιανικών πωλήσεων, αποδείχτηκε ότι οι διευθυντές τμημάτων που χρησιμοποιούσαν μορφές λήψης αποφάσεων οι οποίες συμφωνούσαν με τις

¹ Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). The new leadership: managing participation in organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

προδιαγραφές του μοντέλου είχαν πιο παραγωγικούς υφισταμένους, οι οποίοι ταυτόχρονα ήταν περισσότερο ευχαριστημένοι από την εργασία τους από ότι οι άλλοι υπάλληλοι του καταστήματος.

Η βασικότερη κριτική του μοντέλου προέρχεται από τον ίδιο τον Vroom που αναφέρει ότι συνήθως υπάρχουν περισσότερες απαντήσεις από το «ναι» και το «όχι», αλλά και ότι οι κανόνες του μοντέλου δεν περιλαμβάνουν περιπτώσεις όπως ο βαθμός πληροφόρησης των υφισταμένων αλλά και διάφορους χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς. Οι προβληματισμοί αυτοί οδήγησαν στην εισαγωγή ενός νέου μοντέλου των Vroom και Jago που καταργεί το ναι και όχι, εισάγωντας μια κλίμακα σπουδαιότητας κάθε λύσης (από «υψηλή σπουδαιότητα» μέχρι «ασήμαντο»), αυξάνοντας όμως τις διακλαδώσεις του μοντέλου, καθιστώντας το πιο περίπλοκο. Επίσης προστέθηκαν νέες αρχές όπως ο βαθμός πληροφόρησης των υφισταμένων, ο βαθμός αφοσίωσής τους, ο βαθμός διασποράς τους στο γεωγραφικό χώρο, οι χρονικοί περιορισμοί, κ.α.

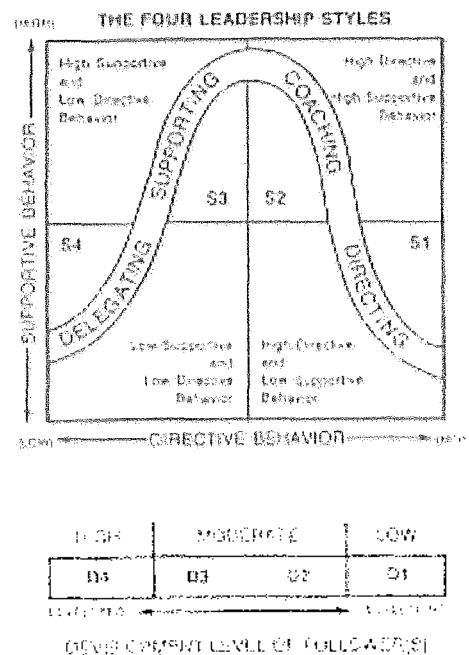
Ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση (Situational Leadership)

Η θεωρία για την ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση των Hersey και Blanchard (1988)¹, είναι μια σχετικά δημοφιλής θεωρία καθώς χρησιμοποιείται αρκετά σε πρακτικό επίπεδο, λόγω της θεωρητικής της απλότητας, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Πρόκειται για μια προσέγγιση που συνδυάζει τις θεωρίες για το στυλ ηγεσίας με την εκάστοτε κατάσταση που αντιμετωπίζει ο ηγέτης, μια κατάσταση η οποία προσδιορίζεται από τον βαθμό «ετοιμότητας» των υφισταμένων.

Ο ηγέτης μπορεί να επιδείξει, σύμφωνα με το μοντέλο, τέσσερα στυλ ηγεσίας, τα οποία πρέπει να αντιστοιχούν στον βαθμό ετοιμότητας των υφισταμένων (διάγραμμα 3). Οι τέσσερις αυτές μορφές συμπεριφοράς ορίζονται με βάση τις διαστάσεις «προσήλωση προς το έργο – προσανατολισμός προς τις σχέσεις», που έχουμε συναντήσει, και είναι οι εξής: α) Directing (S1): Ο ηγέτης στην

¹ Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). Management of Organizational Behavior, 5th Ed. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice – Hall.

περίπτωση αυτή καθορίζει τους ρόλους και λέει στους υφισταμένους τι να κάνουν και πως να το κάνουν, β) Coaching (S2): Στο δεύτερο αυτό είδος συμπεριφοράς, ο ηγέτης ενδιαφέρεται τόσο για την εκπλήρωση του σκοπού όσο και για την καθιέρωση ομαλών σχέσεων, γ) Supporting (S3): Εδώ έχουμε υψηλό προσανατολισμό προς τις σχέσεις και χαμηλό προσανατολισμό προς το έργο, δ) Delegating (S4): Η τέταρτη αυτή μορφή συμπεριφοράς οδηγεί σε αποστασιοποίηση του ηγέτη, καθώς δεν δείχνει ενδιαφέρον τόσο για το έργο όσο και για τις σχέσεις.



διάγραμμα 3

Η επιτυχής άσκηση της ηγεσίας, σύμφωνα με τους ερευνητές, έγκειται στην προσαρμογή του ύφους του ηγέτη ανάλογα με τον βαθμό ετοιμότητας, ή ανάπτυξης, των υφισταμένων. Η ετοιμότητα θεωρείται ότι είναι ένας συνδυασμός γνώσεων, προθυμίας και αυτοπεποίθησης. Οι συγγραφείς διακρίνουν τέσσερα επίπεδα ετοιμότητας τα οποία αντιστοιχούν με το κατάλληλο ύφος ηγεσίας: α) Στο πρώτο επίπεδο (D1), οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις γνώσεις και την ικανότητα να επιτελέσουν το έργο, ή δεν έχουν την προθυμία ή την αυτοπεποίθηση για την υλοποίησή του, β) Στο δεύτερο επίπεδο (D2), δεν υπάρχει η ικανότητα ή οι γνώσεις, αλλά υπάρχει η

προθυμία, γ) Στο τρίτο επίπεδο (D3) ανάπτυξης υπάρχει η γνώση, αλλά δεν υπάρχει η προθυμία ή η αυτοπεποίθηση και δ) Στο τέταρτο επίπεδο (D4), υπάρχει και η ικανότητα και η προθυμία και η αυτοπεποίθηση. Έτσι, η αντιστοίχιση που οδηγεί στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας είναι η ακόλουθη: D1 – S1, D2 – S2, D3 – S3, D4 – S4.

Αξιολόγηση του μοντέλου

Το πρώτο βήμα για την αποτελεσματική ηγεσία είναι να διαγνώσει ο ηγέτης σε ποιο επίπεδο ετοιμότητας βρίσκονται οι υφιστάμενοί του και στη συνέχεια να υιοθετήσει το ανάλογο στυλ ηγεσίας. Το πιο επίπονο για τον ηγέτη είναι ότι οι υφιστάμενοί του μπορούν να αλλάζουν σχετικά εύκολα επίπεδο ετοιμότητας, π.χ. με την εξοικείωση, κάτι που πρέπει να κάνει και ο ηγέτης επιδεικνύοντας ιδιαίτερη ευελιξία. Σε αντίθεση δηλαδή με το μοντέλο του Fiedler, εδώ απαιτείται πλήρη δυνατότητα προσαρμογής του ηγέτη στην κατάσταση, κάτι που αμέσως προβληματίζει για την αποτελεσματικότητα του παραπάνω μοντέλου.

Στα υπέρ του μοντέλου συγκαταλέγεται η απλότητά του που το καθιστά εύχρηστο σε οργανωσιακό επίπεδο. Η απλότητα αυτή όμως, εγείρει αμφιβολίες ως προς την δυνατότητα πρόβλεψης που έχει, σε σχέση με άλλα πιο περίπλοκα μοντέλα (Fiedler, Vroom), που διαθέτουν προβλεπτική εγκυρότητα.

Τέλος, σκεπτικισμό έχει δημιουργήσει και η έννοια της «ετοιμότητας» ή «ανάπτυξης» των υφισταμένων, καθώς δεν είναι τεκμηριωμένη επαρκώς ως προς εννοιολογική της δόμηση.

Το μοντέλο Πορείας – Στόχου (Path – Goal)

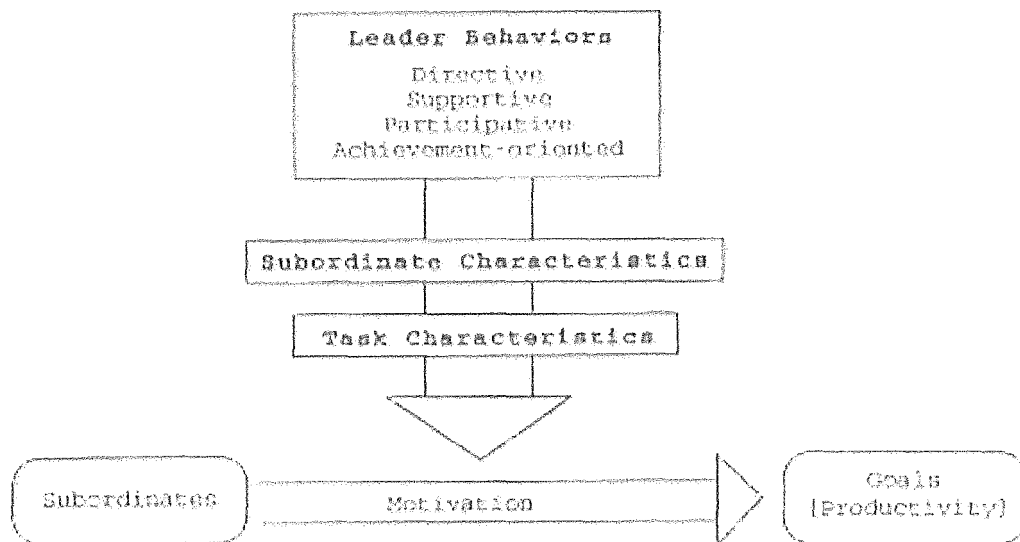
Το μοντέλο πορείας – στόχου των House και Mitchell (1974)¹, αποτελεί ένα θεωρητικό μοντέλο που επιχειρεί να καθορίσει την αποτελεσματική ηγεσία, σχετίζοντάς την με την κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα, βασιζόμενο

¹ House, R.J., Mitchell, T.R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-89

στην θεωρία της προσδοκίας και την γενικότερη προσπάθεια κινητοποίησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι ικανοί να φέρουν σε πέρας την εργασία τους, εάν αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους θα έχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και αν θεωρούν το αντίτιμο της προσπάθειάς τους αυτής, σημαντικό, τότε κινητοποιούνται προς την επίτευξη του σκοπού. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει την πορεία των υφισταμένων προς την επίτευξη του σκοπού.

Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι παρωθητικές ενέργειες του ηγέτη συνίστανται στο να αυξάνει τον αριθμό και τα είδη των προσωπικών αμοιβών των υφισταμένων, όταν αυτοί επιτυγχάνουν τους στόχους της εργασίας, καθώς και να κάνει την πορεία προς κάθε μια από τις αμοιβές αυτές ευκολότερη με το να διασαφηνίζει την πορεία, να μειώνει τα εμπόδια και τις παγίδες και να αυξάνει τις ευκαιρίες για προσωπική ικανοποίηση κατά την πορεία.

Σύμφωνα με το μοντέλο, η κινητοποίηση των υφισταμένων εξαρτάται από τρεις παράγοντες (σχήμα 4): τη συμπεριφορά του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης.



σχήμα 4

Οι House και Mitchell (1974) διατύπωσαν την άποψη ότι υπάρχουν τέσσερα γενικά στυλ ή μορφές ηγεσίας: α) *Κατευθυντική ηγεσία*. Όταν χρησιμοποιείται αυτό το στυλ γίνεται σαφές στους υφιστάμενους τι αναμένεται από αυτούς και

τους δίνονται ακριβείς οδηγίες και κανόνες όσον αφορά την επιτέλεση του έργου τους. β) *Υποστηρικτική ηγεσία*. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων και την ευημερία τους. γ) *Ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη*. Ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους, τονίζει την σημασία της υψηλού επιπέδου επίδοσης στο έργο και εκφράζει εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των υφισταμένων. δ) *Συμμετοχική ηγεσία*. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις γνώμες και τις συστάσεις των υφισταμένων.

Όταν μιλάμε για χαρακτηριστικά υφισταμένων εννοούμε δεξιότητες, ικανότητες, προσωπικότητα, κ.α. Για παράδειγμα, τα μέλη της ομάδας που νιώθουν την ανάγκη για δημιουργία ισχυρών δεσμών μέσα στην ομάδα, επιθυμούν την υποστηρικτική ηγεσία, καθώς μια φιλική και ευαισθητοποιημένη ηγεσία αποτελεί, γι' αυτά, πηγή ικανοποίησης. Επίσης, οι συμμετοχική ηγεσία είναι καταλληλότερη για μέλη με εσωτερική έδρα ελέγχου, καθώς ικανοποιούνται περισσότερο όταν αναλαμβάνουν ευθύνες στην εργασία και συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα, όταν τα μέλη έχουν εξωτερική έδρα ελέγχου, προτιμούν την κατευθυντική ηγεσία, καθώς επικυρώνει το αίσθημα των μελών, ότι εξωτερικές δυνάμεις (ηγεσία) είναι αυτές που καθορίζουν τις πράξεις τους.

Τέλος, με τα χαρακτηριστικά του έργου ή της κατάστασης εννοούμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν τα μέλη της ομάδας, από οργανωτική και κανονιστική άποψη. Για παράδειγμα, όταν μια κατάσταση είναι εξαιρετικά δομημένη, με ευκρινείς ρόλους και μέσα επίτευξης, τότε η ανάγκη για επέμβαση της ηγεσίας συρρικνώνεται, καθώς αυτή η δομή του έργου μπορεί αυτόνομα να κινητοποιήσει τα μέλη της ομάδας.

Αξιολόγηση του μοντέλου

Η πρωτοτυπία του μοντέλου βασίζεται στην απόπειρα σύνδεσης του ηγετικού ρόλου με τον βαθμό ικανοποίησης των μελών της ομάδας αλλά και την κινητοποίησή τους, προς τον επιθυμητό στόχο, μέσω της θεωρίας της προσδοκίας. Από κει και πέρα όμως, η θεωρία προβληματίζει τόσο ως προς

τα συμπεράσματά της, τα οποία δεν είναι ερευνητικώς τεκμηριωμένα, αλλά και ως προς την δυνατότητα πρακτικής χρησιμοποίησής της στους οργανισμούς. Πολύ σημαντικό είναι ότι η θεωρία αυτή δεν εκλαμβάνει τη σχέση ηγέτη – καθοδηγούμενου ως αμφίδρομη και θεωρεί ότι η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει τους υφιστάμενους (την κινητοποίησή τους), χωρίς όμως να συμβαίνει και το αντίθετο.

Το μοντέλο της Κάθετης Δυάδας

Ένα γεγονός που προβληματίζει σε σχέση με τα προηγούμενα μοντέλα είναι ότι θεωρούν τους υφιστάμενους ή τα μέλη της ομάδας, ως ένα σώμα, μια ομάδα χωρίς ατομικές διαφοροποιήσεις. Τον προβληματισμό αυτό πραγματεύεται το μοντέλο της κάθετης δυάδας του Graen (1975)¹, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης διαμορφώνει διαφορετικές σχέσεις με μερικούς από τους υφιστάμενους του, διακρίνοντάς τους σε δύο βασικές κατηγορίες: αυτούς που ανήκουν στην ενδο – ομάδα και αυτούς που ανήκουν στην εξω – ομάδα. Τα μέλη της ομάδας που ανήκουν στη ενδοομάδα, έχουν δημιουργήσει στενές σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τον ηγέτη. Τα μέλη αυτά έχουν προνομιακή μεταχείριση, μεγαλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες και άλλα προνόμια. Μεταξύ του ηγέτη και του μέλους της ενδοομάδας δημιουργείται μια κάθετη δυάδα, μια σχέση στενής συνεργασίας.

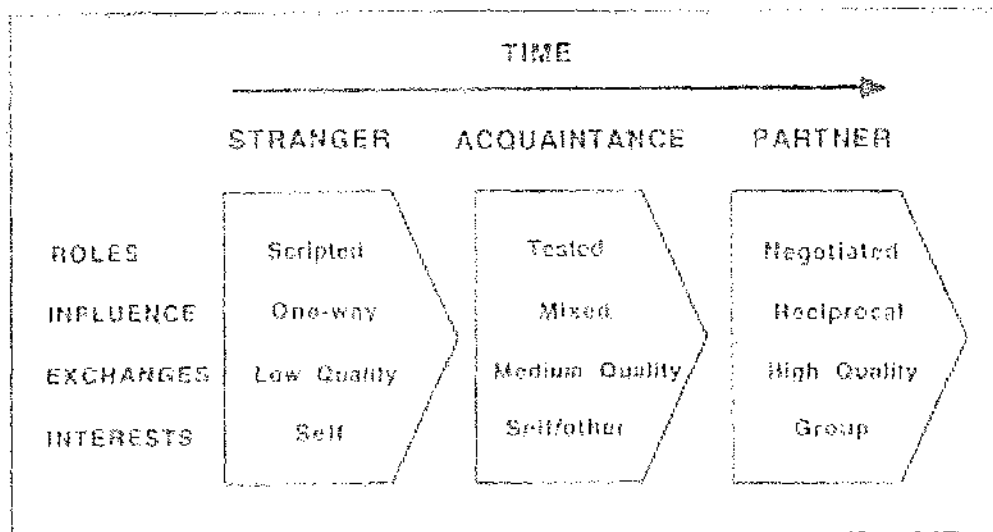
Με τα μέλη της εξω – ομάδας, ο ηγέτης, διατηρεί τυπικές σχέσεις, αυτές που προβλέπονται από την οργανωτική δομή της ομάδας και από τις απαιτήσεις εκπλήρωσης του έργου. Άμεση συνέπεια αυτής της διαφοροποίησης, σύμφωνα με το Graen, είναι ότι οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ίδια απόδοση, έχουν διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους και διαφορετικές στάσεις απέναντί της.

Η εξέλιξη του παραπάνω προβληματισμού οδήγησε στην εμφάνιση της θεωρίας LMX (Leader – Member Exchange), η οποία επιχείρησε να ερευνήσει το φαινόμενο της κάθετης δυάδας σε σχέση με την οργανωτική

¹ Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role – making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. Στο J.G. Hunt & L.L. Lorsch (Eds.), *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State Univ. Press.

αποτελεσματικότητα. Πολλές έρευνες κατέληξαν στην διαπίστωση ότι όταν οι σχέσεις ηγέτη – μελών είναι υψηλής ποιότητας, δημιουργούνται προϋποθέσεις μείωσης του turnover των μελών, αύξησης των θετικών αξιολογήσεων, μεγαλύτερης συχνότητας προαγωγών, ισχυρότερης σύνδεσης με τον οργανισμό, μεγαλύτερης προσοχής και στήριξης στον ηγέτη, κ.α. [Graen & Uhl – Bien (1995), Liden, Wayne & Stilwell, (1993)].

Η θεωρία LMX εστιάζει στην έννοια «δημιουργία ηγεσίας (leadership making)», σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί ποιοτικές σχέσεις με όλους τους υφισταμένους του, περνώντας τους την πεποίθηση ότι όλοι είναι μέλη της ενδοομάδας. Η διαδικασία αυτή χωρίζεται, σύμφωνα με τους Graen και Uhl – Bien (1991) σε τρεις φάσεις (σχήμα 5): α) Stranger phase, β) acquaintance phase, γ) mature partnership phase.



σχήμα 5

Στην πρώτη φάση οι σχέσεις ηγέτη – οπαδών βασίζονται στο οργανωτικό περιβάλλον και την δομή της ομάδας, ενώ στη δεύτερη φάση ξεκινάει η «προσέγγιση» από τον ηγέτη, για την ανάπτυξη εξω – θεσμικών σχέσεων για την δημιουργία ευνοϊκού κλίματος. Τέλος, στην τρίτη φάση οι σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί είναι ποιοτικές και χαρακτηρίζονται από σεβασμό, εμπιστοσύνη, εξάρτηση, κ.α.

Αξιολόγηση του μοντέλου

Το μοντέλο αυτό, το οποίο υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι συνάρτηση των αποτελεσματικών, ποιοτικών, σχέσεων ηγέτη – μελών ομάδας, επισημαίνει τον ρόλο της επικοινωνίας στην άσκηση της ηγεσίας, διαπιστώνοντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία εμφανίζεται όταν η επικοινωνία ηγέτη – μελών χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και δέσμευση.

Σε μια έρευνα των Graen και Uhl – Bien (1995), φάνηκε ότι η LMX theory επηρεάζει την απόδοση, την οργανωτική δέσμευση, το εργασιακό κλίμα, την εμφάνιση καινοτομίας, την ενδυνάμωση των μελών, κ.α.

Η κυριότερη κριτική που αφορά και αυτή την θεωρία είναι η έλλειψη ερευνητικής επικύρωσης της αξιοπιστίας της, σε σχέση κυρίως με άλλα μοντέλα αποτελεσματικής ηγεσίας που συναντήσαμε. Επίσης προβληματισμό έχει δημιουργήσει και η αποτυχία του μοντέλου να καθορίσει τον τρόπο δημιουργίας ποιοτικών σχέσεων, καθώς η διαμόρφωση διατομικών σχέσεων αποτελεί ένα ιδιαίτερα περίπλοκο φαινόμενο με αδιευκρίνιστες διαστάσεις.

Διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Εκτός από τις θεωρίες και τα μοντέλα που πραγματεύονται το ηγετικό φαινόμενο με βάση τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, την συμπεριφορά του και την κατάσταση (περιβάλλον) μέσα στην οποία αναπτύσσεται και λειτουργεί, υπάρχουν και κάποιες προσεγγίσεις που διαφοροποιούνται από την παραπάνω κατηγοριοποίηση. Αν και όπως έχει φανεί μέχρι τώρα, η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να μελετηθεί ικανοποιητικά μόνο όταν λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο (χαρακτηριστικά κατάστασης και καθοδηγούμενων) μέσα στο οποίο δρα, σκόπιμο είναι να αναφερθούμε περιγραφικά και στις παρακάτω θεωρίες.

Κοινωνικο – γνωστική προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή ουσιαστικά αμφισβητεί όλες τις προηγούμενες θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας, καθώς τα θεωρεί προϊόν υποκειμενικών κρίσεων και αποδόσεων. Σύμφωνα με την θεωρία της «απόδοσης αιτιών της συμπεριφοράς» του Heider, η ηγεσία ως έννοια και ο ηγετικός ρόλος και τα αποτελέσματά του δεν είναι τίποτα άλλο από αυτό που οι άνθρωποι πιστεύουν ότι είναι. Το νόημα μιας τέτοιας προσέγγισης είναι ότι η ηγεσία ως έννοια δεν είναι κάτι αντικειμενικά υφιστάμενο αλλά προϊόν κοινωνικής αντιληπτικής δόμησης, η οποία φυσικά εμπεριέχει πολλές διαστρεβλωτικές ή μεροληπτικές διαδικασίες.

Ο Meindl (1990)¹ αναφέρεται σε αυτό που αποκαλεί το «ρομάντσο της ηγεσίας», μια ρομαντική αντίληψή της, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποδίδουν τις επιτυχίες και αποτυχίες μιας οργάνωσης στην ηγεσία. Ο ηγέτης δηλαδή θεωρείται υπεύθυνος μόνο για τις επιτυχίες και αποτυχίες και όχι για την καθημερινή ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.

Μια άλλη προσέγγιση αναφέρεται στο πώς οι ίδιοι οι ηγέτες βλέπουν και κρίνουν την απόδοση των μελών της ομάδας τους (Green & Mitchell, 1979)². Η αξιολόγηση αυτή δεν αποτελεί παρά μια απόδοση αιτιών, με όλα τα προβλήματα γνωστικής μεροληψίας που συνεπάγεται. Μια κακή επίδοση μπορεί να αποδοθεί σε εσωτερικά αίτια (π.χ. ανικανότητα, αμέλεια) ή σε εξωτερικά αίτια (π.χ. τύχη, κατάσταση έργου). Ένα ίδιο γεγονός μπορεί να αντιμετωπιστεί διαφορετικά από δύο ηγέτες, καθώς η διαδικασία είναι υποκειμενική.

Ο Lord και οι συνεργάτες του (Lord, De Vader & Alliger, 1986)³, με βάση τη θεωρία κοινωνικής κατηγοριοποίησης, αναφέρονται στον τρόπο που δημιουργείται η αντίληψη για τον ηγέτη. Κάποια εμφανή χαρακτηριστικά ή εμφανείς μορφές συμπεριφοράς, χρησιμοποιούνται για να δημιουργηθεί το

¹ Meindl, J.R. (1990). On leadership: an alternative to the conventional wisdom. Στο B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, Greenwich, Connecticut: JAI Press.

² Green, S. G., & Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader – member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429 – 458.

³ Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A meta – analyses of the relation between personality traits and leadership perception. An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402 – 410.

γνωστικό πρότυπο του ηγέτη (π.χ. αποφασιστικός, έξυπνος). Το γνωστικό αυτό πρότυπο καταχωρείται στην μνήμη και με βάση αυτό κρίνονται τα άτομα ως προς το κατά πόσο είναι αποτελεσματικοί ηγέτες ή όχι. Το νόημα και η κύρια συνεισφορά της προσέγγισης αυτής είναι ότι η αντίληψη για τον ηγέτη θεωρείται ατομική διαδικασία επεξεργασίας πληροφοριών. Όπως είναι φυσικό, σε τέτοιες διαδικασίες υπεισέρχονται διαστρεβλώσεις και αντιληπτικές μεροληψίες. Αν ισχύει κάτι τέτοιο, αυτόματα τίθεται το ερώτημα τι ακριβώς βρίσκουν οι διάφορες κλίμακες και τα ερωτηματολόγια για την ηγεσία. Βρίσκουν την συμπεριφορά του ηγέτη ή τις γνωστικές κατηγορίες του παρατηρητή;

Με τα παραπάνω, ολόκληρο το θεώρημα της ηγεσίας χαρακτηρίζεται ως υποκειμενικό και κινδυνεύει η αξιοπιστία του. Το ερώτημα όμως που πρέπει να θέσουμε είναι, ποιά είναι εκείνη η θεωρία που προέρχεται από κοινωνική επιστήμη και δεν εμπεριέχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας στην δομή της.

Χαρισματική, Διαπραγματευτική και Μετασχηματιστική ηγεσία

Χαρισματική Ηγεσία

Οι θεωρίες περι χαρισματικής ηγεσίας έχουν σαν αφετηρία τον κλασσικό ορισμό του Weber που αναφέρει ότι το «χάρisma εφαρμόζεται σε (υπάρχει σαν) μια συγκεκριμένη ποιότητα (ιδιότητα) της προσωπικότητας του ατόμου χάρη στην οποία, αυτό (το άτομο) ξεχωρίζει από άλλους συνηθισμένους ανθρώπους και θεωρείται ότι είναι προικισμένο με υπερφυσικές ή υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον ειδικά εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες (ποιότητες)». Οι νέες θεωρίες αναφέρονται στις συναισθηματικές αποκρίσεις των υφισταμένων προς την ηγεσία (αυτοσυναίσθημα, αξίες, κίνητρα, εμπιστοσύνη) και στο βαθμό που ο ηγέτης διαμορφώνει και προωθεί κάποιο όραμα μεταξύ των υφισταμένων του, διατηρεί θετική εικόνα στις αντιλήψεις τους, έχει την εμπιστοσύνη τους και δημιουργεί ανάμεσά τους υψηλές προσδοκίες.

Η χαρισματική ηγεσία εμφανίζεται ως συνισταμένη τριών, κυρίως, παραγόντων: α) του ηγέτη με τις πραγματικές ή νομιζόμενες υπερφυσικές ικανότητες, β) των οπαδών ή καθοδηγούμενων που τον λατρεύουν και γ) των συνθηκών που επικρατούν, στο περιβάλλον δράσης του ηγετικού φαινομένου.

Οι Conger και Kanungo (1987)¹, θεωρούν ότι το χάρισμα του ηγέτη είναι ένα φαινόμενο απόδοσης από την πλευρά των οπαδών. Συνήθως το χάρισμα αποδίδεται στους ηγέτες με τις ακόλουθες μορφές συμπεριφοράς: α) Εξτρεμισμό οράματος, β) Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά όσον αφορά τον ίδιο, γ) Χρήση μη συμβατικών στρατηγικών, δ) Ακριβής αξιολόγηση της κατάστασης, ε) Αξιοποίηση της δυσaréσκειας των οπαδών, στ) Μεταδίδει αυτοπεποίθηση, ζ) Χρήση προσωπικής ισχύος.

Ο House (1977)² αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των οπαδών που δείχνουν την ύπαρξη χαρισματικής ηγεσίας: 1) Οι οπαδοί έχουν εμπιστοσύνη στην ορθότητα των αποφάσεων του ηγέτη, 2) Οι πεποιθήσεις των οπαδών είναι παρόμοιες με αυτές του ηγέτη, 3) Ο ηγέτης γίνεται αποδεκτός από τους οπαδούς χωρίς ενδοιασμό, 4) Υπάρχει συναισθηματική προσήλωση των οπαδών στον ηγέτη, 5) Οι υφιστάμενοι προσφέρουν στον ηγέτη την υποταγή τους, 6) Οι οπαδοί έχουν συναισθηματική εμπλοκή στην αποστολή της οργάνωσης, 7) Οι οπαδοί έχουν υψηλούς στόχους όσον αφορά την επίδοση και 8) Οι οπαδοί πιστεύουν ότι μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής της ομάδας.

Για να εμφανιστεί και να αναγνωριστεί η χαρισματική ηγεσία θα πρέπει να συμβάλλουν θετικά και οι επικρατούσες συνθήκες, μέσω της αρνητικότητάς τους. Δηλαδή η χαρισματική ηγεσία εμφανίζεται όταν υπάρχει αρνητικό κλίμα σε μια οργάνωση ή μια ομάδα, όταν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων είναι αβέβαια, όταν γενικότερα υπάρχει αναστάτωση και προβληματισμός. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το αποτέλεσμα μιας έρευνας των Meindl, Ehrlich, και Dukerich (1985), που αναφέρει ότι: «Υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ διδακτορικών διατριβών με θέμα την ηγεσία και των οικονομικών συνθηκών

¹ Conger, J.A., Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academic of Management Review*, 12, 637 – 647.

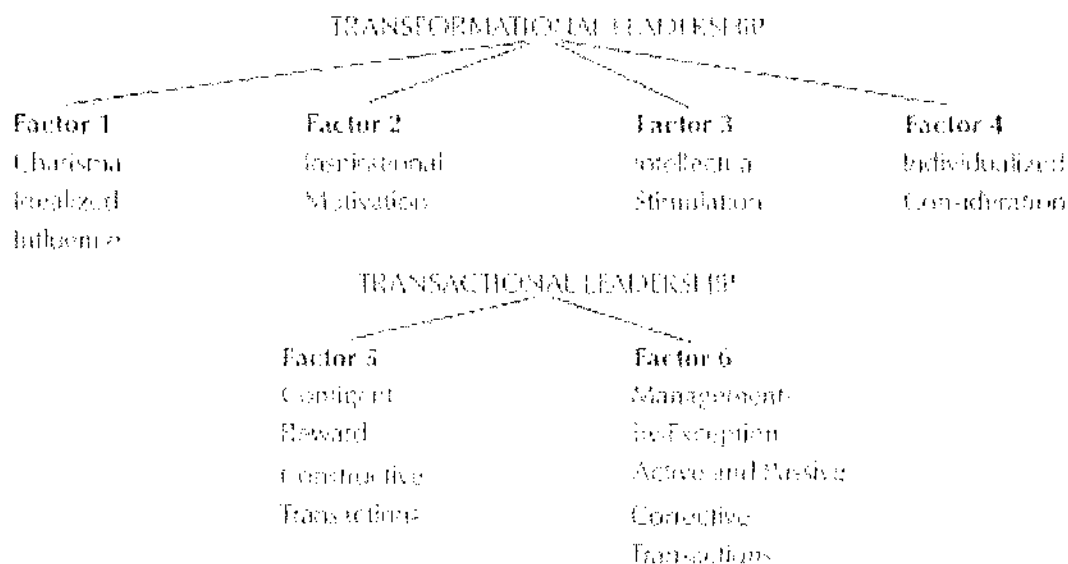
² House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Στο J.G. Hunt, & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.

που επικρατούν. Δηλαδή υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ηγεσία όταν οι οικονομικές συνθήκες δεν είναι και τόσο καλές!»

Μετασχηματιστική και Διαπραγματευτική Ηγεσία

Η διάκριση ανάμεσα στην μετασχηματιστική (transformational) και στην διαπραγματευτική (transactional) ηγεσία εισήχθηκε από τον πολιτικό κοινωνιολόγο James Mc Gregor Burns το 1978. Η διαπραγματευτική ηγεσία αποτελεί την αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, όπου ο ηγέτης ζητάει από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι για τον ηγέτη και σαν αντάλλαγμα του παρέχει κάποια αμοιβή που ικανοποιεί τον υφιστάμενο. Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα με τέτοιο τρόπο, ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώνουν ο ένας τον άλλον σε ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Η δεύτερη αυτή μορφή ηγεσίας, δεν αποτελεί μια προσωρινή δοσοληψία μεταξύ δύο ατόμων, με όρους ατομικού συμφέροντος, όπως συμβαίνει με την πρώτη.

Σύμφωνα με τον Bass (1985)¹, η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται σε τέσσερις παράγοντες, ενώ η διαπραγματευτική σε δύο, όπως φαίνονται και από το σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 6).



σχήμα 6

¹ Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στο χαρισματικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει ο μετασχηματιστικός ηγέτης, ο δεύτερος στην δυνατότητα του ηγέτη να κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας του, εμπνέοντάς τα, ο τρίτος αναφέρεται στην προσπάθεια «νοητικής διέγερσης» των καθοδηγούμενων που οδηγεί σε καινοτομία και αμφισβήτηση και τέλος, ο τέταρτος παράγοντας που σημαίνει ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται ακόμα και σε προσωπικό επίπεδο, για την αντιμετώπιση προβλημάτων των οπαδών και την δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος.

Η διαπραγματευτική ηγεσία στηρίζεται στην «συγκυριακή ανταμοιβή», που σημαίνει διαδικασίες ανταμοιβής του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας, για τις εκάστοτε εργασίες που προσφέρουν. Επίσης με τον δεύτερο παράγοντα διαφαίνεται η πρόθεση του ηγέτη για κριτική και αντιμετώπιση τυχόν λαθών των υφισταμένων, μέσω διαδικασίας τιμωριών και επιπλήξεων, έτσι ώστε να επιτύχει την κινητοποίησή τους προς τον στόχο.

Μέσω ενός ερωτηματολογίου¹ που υπολογίζει το σκορ ενός ατόμου στους παραπάνω έξι παράγοντες, μπορεί να υπολογιστεί αν κάποιος είναι μετασχηματιστικός ή διαπραγματευτικός ηγέτης. Βέβαια, με τον τρόπο αυτό δεν μπορούμε να ξέρουμε ποιός ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός σε μια δεδομένη κατάσταση, αν και σύμφωνα με τον Bass, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η αποτελεσματικότερη. Δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως, ότι η παραπάνω θεωρία γεννήθηκε μελετώντας την πολιτική ηγεσία (αντιπροσωπευτική μορφή μετασχηματιστικού ηγέτη αποτελεί ο Gandhi) και δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί σε οργανωτικό επίπεδο, όπου η δομή, η κουλτούρα και οι κανόνες της οργάνωσης δυσκολεύουν το έργο του ηγέτη.

¹ Το ερωτηματολόγιο των Bass και Avolio (1992) βρίσκεται στο παράρτημα 3.

ΜΕΡΟΣ Β'

Αποτελεσματική ηγεσία και διαδικασία λήψης αποφάσεων

Θέματα αποτελεσματικής ηγεσίας

Το ζητούμενο και το επίκεντρο του ενδιαφέροντος για τις θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας είναι η μελέτη του ηγετικού φαινομένου και η αναζήτηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, του τρόπου δηλαδή συμπεριφοράς του ηγέτη αλλά και των υφισταμένων του, που συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών της ομάδας, του ηγέτη αλλά και των υφισταμένων του. Η αποτελεσματική ηγεσία σε οργανωτικό επίπεδο είναι τομέας ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης και γι' αυτό, το ενδιαφέρον για την μελέτη του ηγετικού ρόλου και των ηγετικών διαδικασιών, παραμένει αμείωτο, παρά την εμφάνιση απόψεων που αμφισβητούν τον ρόλο και την αξία της ηγεσίας, κυρίως σε περιπτώσεις γραφειοκρατικά δομημένων έργων.

Αυτό που προβληματίζει, είναι ότι δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία όσον αφορά τον ορισμό της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, ή διαφορετικά του πότε έχουμε επιτυχή άσκηση της ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη και κατ' επέκταση, η επιτυχής άσκηση της ηγεσίας ορίζεται με βάση τα αποτελέσματα

που επιλέγουμε ως κριτήρια. Ως τέτοια κριτήρια έχουν κατά καιρούς οριστεί τα εξής, σύμφωνα με τον Yukl (1989)¹: η επίδοση της ομάδας, η επίτευξη των στόχων της ομάδας, η επιβίωση της ομάδας, η ανάπτυξη της ομάδας, η ετοιμότητα της ομάδας, η ικανότητα της ομάδας να αντιμετωπίζει καταστάσεις κρίσης, η ικανοποίηση των υφισταμένων από τον ηγέτη, η αφοσίωση των υφισταμένων στους στόχους της ομάδας, η ψυχική υγεία και η προσωπική ανάπτυξη των μελών της ομάδας και η διατήρηση της ηγετικής θέσης από τον ηγέτη. Η ποικιλία, αυτή, κριτηρίων συνέβαλλε στην διαφορετικότητα των προσεγγίσεων της ηγεσίας, όπως φάνηκε και από τις θεωρίες που συναντήσαμε, αν και το κριτήριο που έχει χρησιμοποιηθεί στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι η αξιολόγηση της ηγεσίας από τα μέλη της ομάδας, κυρίως λόγω της ευκολίας συγκέντρωσης των αποτελεσμάτων (με τη χρήση ερωτηματολογίου γνώμης).

Εκτός όμως από το κριτήριο αποτελεσματικότητας, αυτό που προβληματίζει σχετικά με την προσέγγιση της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η ποικιλομορφία των ερευνητικών συμπερασμάτων, η ποικιλομορφία των συνθηκών και των παραμέτρων κάτω από τις οποίες εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα του ηγέτη και γενικά η ποικιλομορφία των ερευνών αλλά και των επιστημών που έχουν ασχοληθεί με το ηγετικό φαινόμενο.

Η λειτουργική προσέγγιση της οργανωτικής ηγεσίας

Στο ερώτημα, σε ποιές λειτουργίες πρέπει να προβαίνει ένας ηγέτης προκειμένου να βοηθάει την αποτελεσματικότητα της ομάδας, απαντάνε οι Hackman & Walton (1986)², υποστηρίζοντας ότι ο ηγέτης είναι αυτός που σχεδιάζει, δομεί και διατηρεί τις αποτελεσματικές ομάδες. Ο ηγέτης διαθέτει μια ειδική υπευθυνότητα να λειτουργεί με τρόπο αποτελεσματικό για την ομάδα. Έτσι η συμπεριφορά του πρέπει να βασίζεται στην επίλυση προβλημάτων προκειμένου να επιτύχει την εκπλήρωση των σκοπών της ομάδας, μέσω της

¹ Yukl, G.A. (1989). Leadership in organizations. 2nd Ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.

² Hackman, J.R. & Walton, R.E. (1986). Leading Groups in organizations. In P.S. Goodman & Associates (Eds.), Designing Effective Work Groups. San Francisco: Jossey – Bass.

ανάλυσης του περίπλοκου κοινωνικού περιβάλλοντος και στην συνέχεια επιλογής και εφαρμογής της κατάλληλης συμπεριφοράς που θα διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα.

Ο Fisher (1985)¹ περιγράφει μεταφορικά τον ηγέτη ως τον «μεσάζοντα», ως αυτόν που σχεδιάζει και λειτουργεί πάνω στις πληροφορίες. Ο βασικός ρόλος της ηγεσίας είναι να μεσολαβεί ανάμεσα στο περιβάλλον εργασίας της ομάδας, τις ομαδικές πράξεις και τα αποτελέσματα των πράξεων αυτών. Η ηγεσία λειτουργεί όταν γίνονται πράξεις που βοηθούν την ομάδα να υπερπηδήσει διάφορα εμπόδια στο περιβάλλον, στις ενδοατομικές σχέσεις και στις ομαδικές διαδικασίες (Drecksel, 1991). Οι καλοί ηγέτες πρέπει να είναι πολύ καλοί δέκτες πληροφοριών και να επικεντρώνονται στο περιβάλλον τους και όχι στον εαυτό τους (Barge, 1989)².

Μια θεώρηση της ηγετικής συμπεριφοράς προϊσταμένων σε εργοστάσια και επιχειρήσεις των Kahn και Katz(1960)³ κατέληξε στα εξής συμπεράσματα: α) οι προϊστάμενοι των αποτελεσματικών ομάδων προγραμματίζουν πιο προσεκτικά, β) αναθέτουν περισσότερες ευθύνες στα μέλη της ομάδας, γ) ελέγχουν λιγότερο τους υφισταμένους τους και τους ενθαρρύνουν περισσότερο και δ) καλλιεργούν ένα κλίμα σύμπτωσης στην ομάδα.

Συστατικά αποτελεσματικών ομάδων

Οι λειτουργίες της ηγεσίας και του ηγετικού ρόλου πρέπει να αποσκοπούν, όπως έχουμε πει, στην διασφάλιση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Στο ερώτημα, ποιά είναι εκείνα τα συστατικά ή τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των αποτελεσματικών ομάδων έρχονται να απαντήσουν οι Hackman & Walton (1986) και οι Larson & LaFasto (1989)⁴ (πίνακας 4).

¹ Fisher, B.A. (1985). Leadership as medium: Treating complexity in group communication research. *Small Group Behavior*, 16(2), 167 – 169.

² Barge, J.K. (1989). Leadership as medium: A leaderless group discussion model. *Communication Quarterly*, 37(4), 237 – 247.

³ Kahn, R. & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright, & A. Zander. *Group dynamics research theory*. New York: Harper and Row.

⁴ Larson, C.E., & LaFasto, F.M.J. (1989). *Teamwork: What must go right/What can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.

<i>Conditions of Group Effectiveness (Hackman & Walton, 1986)</i>	<i>Characteristics of Team Excellence (Larson & LaFasto, 1989)</i>
Clear, compelling direction	Clear, elevating goal
Enabling structure	Result-driven structure
	Competent team members
	Unified commitment
	Collaborative climate
Enabling context	Standards of excellence
Expert coaching	Principled leadership
Adequate material resources	External support

Comparison of Theory and Research Criteria

πίνακας 4

Οι Hackman & Walton προτείνουν τα παραπάνω γενικά κριτήρια προκειμένου να μπορούν οι μελετητές των ομάδων να αναγνωρίζουν τις αποτελεσματικές από τις μη αποτελεσματικές, αλλά και οι ηγέτες να μπορούν να αναγνωρίζουν την επιτυχία ή μη της ομάδας τους.

Οι Larson & LaFasto ενδιαφέρθηκαν για τα συστατικά που βοηθούν αποτελεσματικά τις ομάδες ώστε να αποκτήσουν την καλούμενη, από τους ερευνητές, «υπεροχή». Τα αποτελέσματα των ερευνών τους έδειξαν ότι ανεξάρτητα από το είδος ομάδας, τα παραπάνω οκτώ χαρακτηριστικά σχετίζονται με την υπεροχή της ομάδας. Τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται και με τα θεωρητικά των Hackman & Walton, δημιουργώντας γερές ερευνητικές βάσεις για τις παραπάνω προσεγγίσεις της οργανωτικής ή ομαδικής αποτελεσματικότητας.

- Clear, Elevating Goal

Οι ομαδικοί στόχοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι ώστε να μπορεί κάποιος να πεί αν έχουν επιτευχθεί ή όχι. Συχνές αποτυχίες ομάδων οφείλονται στην «παραλλαγή» του στόχου στην πορεία και στο μπέρδεμά του με ατομικούς στόχους.

- **Results – Driven Structure**

Κάθε ομάδα θα πρέπει να αναζητήσει την κατάλληλη οργανωτική δομή για να επιτύχει τον σκοπό της. Σύμφωνα με τους ερευνητές υπάρχουν τρία βασικά είδη ομάδων: α) οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων, όπου θα πρέπει να είναι αναπτυγμένο το αίσθημα της εμπιστοσύνης έτσι ώστε όλοι να επιθυμούν να συμβάλλουν, β) οι δημιουργικές ομάδες, στις οποίες θα πρέπει να υπάρχει μια σχετική αυτονομία στα μέλη, έτσι ώστε όλοι ελεύθερα να διατυπώνουν τις απόψεις τους χωρίς τον φόβο κάποιας αναρμόδιας λογοκρισίας, γ) τακτικές ομάδες, όπου θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαρες διαδικασίες έτσι ώστε ο καθένας να ξέρει τον ρόλο του. Όλες οι ομάδες θα πρέπει να έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας και μεθόδους αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης, βασισμένες σε κρίσεις πάνω σε πραγματικά γεγονότα.

- **Competent Team Members**

Όλες οι ομάδες πρέπει να διαθέτουν το κατάλληλο αριθμό και το κατάλληλο μείγμα μελών για να επιτύχουν τον στόχο τους. Τα μέλη αυτά, εκτός από τις κατάλληλες «τεχνικές» γνώσεις, θα πρέπει να διαστέουν και ικανότητες αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας με τα υπόλοιπα μέλη.

- **Unified Commitment**

Οι αποτελεσματικές ομάδες διαθέτουν μια αίσθηση ενότητας και συνοχής. Αυτό το αίσθημα μπορεί να δημιουργηθεί με την συμμετοχή των μελών σε όλες τις ομαδικές διαδικασίες.

- **Collaborative Climate**

Η εμπιστοσύνη που στηρίζεται στην ειλικρίνεια, την συνέπεια και τον σεβασμό, δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας όπου κάθε μέλος συγκεντρώνεται στο έργο, συμβουλευείται τα άλλα μέλη, νιώθει ελεύθερο να ρισκάρει, κ.α.

- **Standards of Excellence**

Δημιουργώντας νόρμες και στανταρντς αποτελεσματικότητας επιτυγχάνεται η αποτελεσματική λειτουργία των μελών που μπορούν να γνωρίζουν πότε η απόδοσή τους είναι επιτυχημένη και πότε δεν είναι, έτσι ώστε να βρίσκονται συνεχώς σε προσπάθεια επίτευξης των στόχων.

- External Support and Recognition

Με το συστατικό αυτό, οι ερευνητές δεν εννοούν μόνο τις αμοιβές των μελών με την έννοια της απολαβής, αλλά και την γενικότερη υποστήριξη των προσπαθειών τους, με σύγχρονο εξοπλισμό, για παράδειγμα.

- Principled Leadership

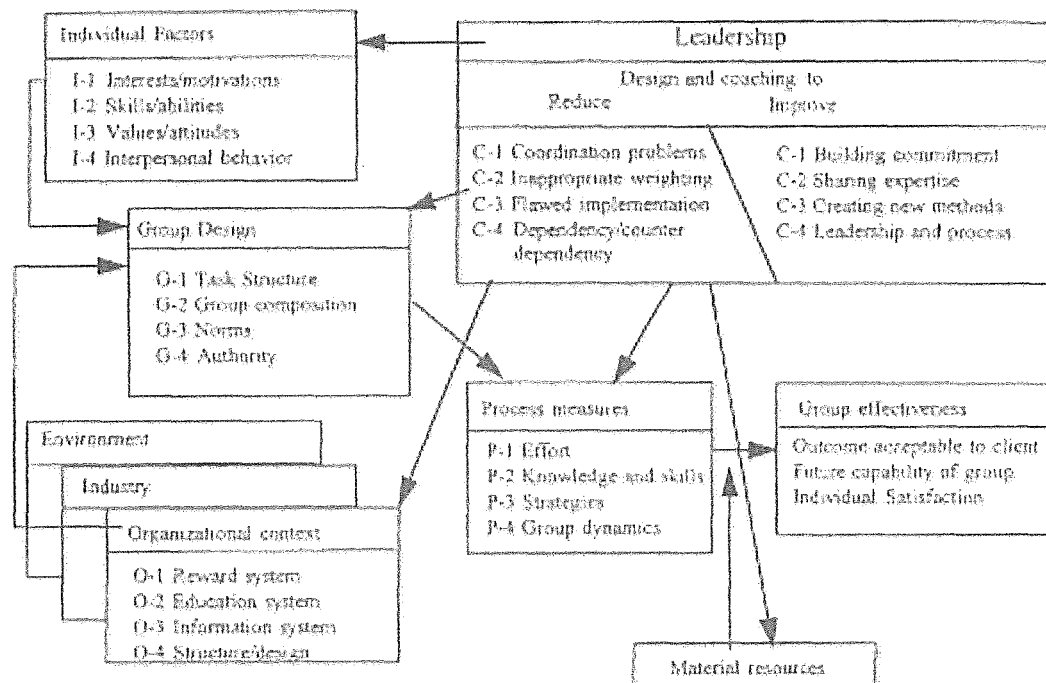
Για να θεωρηθεί επιτυχημένη μια εργασιακή ομάδα θα πρέπει βεβαίως να διαθέτει μια αποτελεσματική ηγεσία. Δεν μπορούμε βέβαια να την υποδείξουμε στο σημείο αυτό, μέσα σε λίγες σειρές, καθώς η αποτελεσματική ηγεσία είναι το ζητούμενο ολόκληρης της εργασίας αυτής. Σύμφωνα πάντως με τους ερευνητές, η ηγεσία θα πρέπει να βοηθάει στην καθιέρωση και λειτουργία των προηγούμενων συστατικών, να παρέχει κίνητρα στα μέλη και να αποτελεί πρότυπο γι' αυτά, να επιλύει προβλήματα συνεργασίας και συντονισμού, κ.α.

Η ηγεσία και η αποτελεσματικότητα της ομάδας

Οι Hughes et al. (1993)¹ προτείνουν ένα μοντέλο που ενσωματώνει τις κρίσιμες λειτουργίες της ηγεσίας, την ποικιλομορφία των καταστάσεων και την εστίαση στην ομαδική αποτελεσματικότητα σε ένα λειτουργικό πλαίσιο. Το Μοντέλο Ηγεσίας και Ομαδικής Αποτελεσματικότητας (σχήμα 7) βασίζεται σε ένα σύστημα ομαδικών συμπεριφορών που περιλαμβάνει, εισερχόμενα δεδομένα (inputs), επεξεργασμένα δεδομένα (throughputs) και εξερχόμενα δεδομένα (outputs). Το μοντέλο βασίζεται στην λειτουργική προσέγγιση, που υποστηρίζει ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι να διακρίνει τις ανάγκες της ομάδας και στην συνέχεια να επιληφθεί επί των αναγκών αυτών διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Στα Inputs ανήκουν οι ατομικοί παράγοντες (ενδιαφέροντα, ικανότητες, κ.α.), ο σχεδιασμός της ομάδας (δομή του έργου, κ.α.) και θέματα οργανωτικού περιεχομένου (σύστημα αμοιβών, κ.α.). Οι Processes περιλαμβάνουν τέσσερα επίπεδα που αντιστοιχούν στα ανάλογα επίπεδα των Inputs, για παράδειγμα το P1, επηρεάζεται από το G1, το I1 και το O1.

¹ Hughes, R.L., Ginnet, R.C., & Curphey, G.J. (1993). Leadership: Enhancing the lessons of experience. Homewood, IL: Irwin.



σχήμα 7

Η Leadership παρεμβαίνει σαν τον μεσάζοντα που αναλαμβάνει να εντοπίσει προβλήματα και να τα επιλύσει προς το συμφέρον της οργάνωσης. Το τελευταίο συστατικό του μοντέλου είναι η αποτελεσματικότητα της ομάδας που περιλαμβάνει τρία χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούνται, για την εξακρίβωση των αποτελεσμάτων ως ερωτήματα. Για παράδειγμα, είναι τα μέλη της ομάδας ικανοποιημένα από τα ομαδικά και τα ατομικά τους αποτελέσματα;

Το μοντέλο αυτό λειτουργεί ως βοήθημα για τον ηγέτη μιας ομάδας, στην προσπάθεια να εντοπίσει την αιτία ενός προβλήματος και να παρέμβει εκεί που είναι απαραίτητο για να την αντιμετωπίσει. Για παράδειγμα, αν ο ηγέτης παρατηρήσει κάποιο πρόβλημα στο P1, μειώνει το C1 (coordination problems) και αυξάνει το C1 (Building commitment), μέσω του I1, του G1 και του O1 ή του συνδυασμού τους. Γενικά με το μοντέλο αυτό ο ηγέτης μπορεί να διακρίνει «τί» επηρεάζει «τί» και να γνωρίζει ότι αλλάζοντας «αυτό» θα αλλάξει και «εκείνο».

Το μοντέλο αυτό δίνει μια λειτουργική σκοπιά στο θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας, προσπαθώντας να οργανώσει σε ένα θεωρητικό οικοδόμημα την ποικιλομορφία του φαινομένου και την ποικιλομορφία των προσεγγίσεων που

έχουν διατυπωθεί. Ουσιαστικά όμως αποτελεί μια πρόταση για περαιτέρω ερευνητική τεκμηρίωση, καθώς συνολικά το μοντέλο δεν είναι ερευνητικά τεκμηριωμένο λόγω της έλλειψης ερευνών που να υποστηρίζουν την αξιοπιστία του. Επίσης η πολυπλοκότητα του μοντέλου, που αποσκοπεί στην πολύπλευρη προσέγγιση της ομαδικής αποτελεσματικότητας και του ηγετικού ρόλου, αποτελεί ουσιαστικά τροχοπέδη στην εφαρμογή του, καθώς περιπλέκει τις διαδικασίες και δεν δίνει σαφείς απαντήσεις στα διάφορα ερωτήματα που υποτίθεται ότι απαντάει.

Ηγεσία και λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων σε ομαδικά πλαίσια αποτελεί την βασικότερη λειτουργία μιας ομάδας και γι' αυτό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό συστατικό της γενικότερης οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Η διαδικασία λήψης ομαδικών αποφάσεων, ελέγχεται ή πρέπει να ελέγχεται από τον ηγέτη, όπως είδαμε και στο μοντέλο του Vroom, όπου η λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη επηρεάζει την λειτουργία της ομάδας αλλά και την απόδοσή της. Αυτό που πρέπει να αναδείξουμε στο σημείο αυτό, είναι τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την διαδικασία λήψης ομαδικών αποφάσεων, αλλά και τον ρόλο του ηγέτη στην διαδικασία αυτή.

Η λήψη αποφάσεων από την ομάδα

Τα κυριότερα προβλήματα που εμφανίζονται κατά την διαδικασία λήψης ομαδικών αποφάσεων είναι η πόλωση των αποφάσεων και το groupthink.

Η πόλωση των αποφάσεων

Η παλαιότερη αντίληψη ότι η απόφαση της ομάδας αποτελεί ένα είδος συμβιβασμού ή συγκερασμού των απόψεων των μελών της, έχει πλέον τεθεί

στο περιθώριο μετά τα πειράματα του Stoner (1961)¹, ο οποίος ανακάλυψε ότι οι ομαδικές αποφάσεις ήταν σχεδόν πάντοτε πιο ριψοκίνδυνες από τον μέσο όρο των ατομικών αποφάσεων. Στην αρχή το φαινόμενο αυτό ονομάστηκε «στροφή προς το ρίσκο», αλλά στην συνέχεια, νέα πειράματα έδειξαν ότι το φαινόμενο αυτό μπορεί να παρατηρηθεί και προς την αντίθετη κατεύθυνση, τον συντηρητισμό.

Το νέο αυτό φαινόμενο ονομάστηκε «πόλωση της ομάδας» που σημαίνει ότι η προϋπάρχουσα τάση της ομάδας προς μια κατεύθυνση επιτείνεται μέσω των ομαδικών διαδικασιών. Δηλαδή όταν υπάρχει μια τάση της ομάδας προς μια κατεύθυνση απόφασης, συντηρητική ή ριψοκίνδυνη, τότε η απόφαση της ομάδας θα είναι πιο ακραία προς αυτή την κατεύθυνση, απ' ό,τι θα ήταν μέσω των ατομικών αποφάσεων.

Η ερμηνεία του παραπάνω φαινομένου διακρίνεται σε δύο κύριες κατηγορίες (Baron, Kerr, & Miller, (1992)², Wilke & Meertens, (1994)³:

α) *Η κανονιστική επιρροή.* Όταν υπάρχει ήδη μια προδιάθεση της ομάδας προς μια ορισμένη κατεύθυνση (ριψοκίνδυνη ή συντηρητική), τα μέλη της ομάδας δείχνουν απροθυμία να απομακρυνθούν από το ήδη διαμορφωμένο κανονιστικό πρότυπο, για να μην χαρακτηριστούν αποστάτες ή αποκλίνοντες. Έτσι τοποθετούν τις απόψεις τους πιο ακραία από τον μέσο όρο της ομάδας, διαμορφώνοντας πολωμένες αποφάσεις.

β) *Πληροφοριακή επιρροή.* Τα επιχειρήματα που ακούγονται μέσα στην ομάδα πείθουν και μεταστρέφουν ορισμένα μέλη της ομάδας, των οποίων οι απόψεις δεν είναι απόλυτα εναρμονισμένες με αυτές των υπολοίπων, προς την επικρατούσα προϋπάρχουσα κατεύθυνση.

Groupthink

Ο όρος groupthink αποτελεί νεολογισμό του Janis (1972)¹ και αποτελεί μια ακραία μορφή πόλωσης της ομάδας, που οδηγεί σε εσφαλμένες ή ελλιπείς

¹ Stoner, J.A.F. (1961). A comparison of individual and group decisions including risk. Unpublished thesis, Massachusetts Institute of Technology, School of Management.

² Baron, R.S., Kerr, N.L., & Miller, N. (1992). Group process, group decision, group action. Buckingham: Open University Press.

³ Wilke, H.A.M., & Meertens, R.W. (1994). Group performance. London: Routledge.

αποφάσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, σε μια ομάδα μπορούν να δημιουργηθούν τέτοιες πιέσεις για ομοφωνία και συναίνεση που να απειλήσουν σοβαρά την κρίση και τις γνωστικές διαδικασίες των μελών της ομάδας. Η τάση αυτή εμφανίζεται κυρίως σε ομάδες που θέλουν να διατηρήσουν την ομοιογένειά τους και αυτό το επιδιώκουν αποθαρρύνοντας ή καταπνίγοντας κάθε είδους αντίρρηση.

Στις ομάδες που παρατηρήθηκε το παραπάνω φαινόμενο, εντοπίζονται τα εξής βασικά χαρακτηριστικά (Brown, 1988)²: α) Η ομάδα που επρόκειτο να πάρει την απόφαση χαρακτηριζόταν από υψηλό βαθμό συνοχής, β) Η ομάδα ήταν απομονωμένη από εξωτερική πληροφόρηση. Η όποια πληροφόρησή της προέρχονταν από την ίδια την ομάδα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούσε, γ) Τα άτομα που συμμετείχαν στην ομάδα λήψης αποφάσεων δεν αναζήτησαν πιθανές εναλλακτικές λύσεις, τις οποίες μπορούσαν να συγκρίνουν με την επικρατούσα ή προτεινόμενη λύση, δ) Η ομάδα πιεζόταν από την ανάγκη να πάρει μια απόφαση όσο το δυνατόν γρηγορότερα, ε) Στην ομάδα υπήρχε πάντοτε κάποιος ισχυρός και κατευθυντικός ηγέτης.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων που λαμβάνονται κάτω από αυτές τις συνθήκες, παρουσιάζει τις εξής εμφανείς ελλείψεις: 1. Οι εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν δεν καταγράφονται πλήρως, 2. Ομοίως δεν καταγράφονται πλήρως και με σαφήνεια οι στόχοι που επιδιώκονται με την απόφαση που λαμβάνεται, 3. Δεν εξετάζονται επαρκώς οι κίνδυνοι τους οποίους συνεπάγεται η προτιμώμενη λύση, 4. Δεν επανεξετάζονται οι λύσεις που απορρίφθηκαν σε κάποια προηγούμενη φάση της διαδικασίας, 5. Η αναζήτηση σχετικών πληροφοριών είναι ελλιπής, 6. Οι υπάρχουσες πληροφορίες εξετάζονται επιλεκτικά και κατά τρόπο μεροληπτικό, 7. Δεν καταρτίζονται εναλλακτικά σχέδια δράσης.

Ο ρόλος του ηγέτη

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που οδηγεί σε εσφαλμένες ομαδικές αποφάσεις είναι η παρουσία, κατά τη λήψη της απόφασης, ενός κατευθυντικού

¹ Janis, I.L. (1972). Victims of groupthink. Boston: Houghton Mifflin

² Brown, R. (1988). Group processes. Oxford: Blackwell.

ή παρεμβατικού ηγέτη. Τα μέλη της ομάδας, από σεβασμό ή φόβο προς τον ηγέτη, ή επειδή τον βλέπουν ως σύμβολο της ενότητας της ομάδας, είναι πολύ πιθανό να ευθυγραμμιστούν με τις δικές του θέσεις, χωρίς να κάνουν την δική τους επεξεργασία των δεδομένων. Για να επιτυγχάνεται η λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας, ο ηγέτης πρέπει, αντίθετα από ότι συνήθως συμβαίνει, να ενθαρρύνει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να εκφράσουν αντίθετη γνώμη, αμφιβολίες ή αντιρρήσεις, ώστε να μπορεί να γίνει επεξεργασία όλων των σχετικών πληροφοριών.

Ο ηγέτης, ο επικεφαλής της ομάδας, θα λειτουργούσε περισσότερο αποτελεσματικά, εάν εξέφραζε την γνώμη του τελευταίος, όταν έχουν ήδη ακουστεί οι γνώμες των μελών της ομάδας. Αυτό όμως από μόνο του δεν αρκεί, γιατί όταν έχει ακουστεί η γνώμη του ηγέτη, είναι πολύ πιθανό τα μέλη της ομάδας που είχαν πριν εκφράσει διαφορετική γνώμη να αρχίσουν να συμφωνούν τώρα με τον ηγέτη. Ο ηγέτης που επιδιώκει τη λήψη μιας αποτελεσματικής απόφασης πρέπει να καλέσει τα μέλη της ομάδας, που είχαν αρχικά εκφράσει διαφορετική γνώμη από την δική του, να υποστηρίξουν ξανά την αρχική τους άποψη ή να εξηγήσουν τον λόγο της μεταστροφής τους.

Ο ηγέτης μιας ομάδας που πρόκειται να λάβει αποφάσεις, γνωρίζει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις (ομοιογένεια, συνοχή) μπορεί να υφαρπάξει την απόφαση που θέλει, κάτι που συμβαίνει στις περισσότερες των περιπτώσεων. Αν όμως ο ηγέτης επιθυμεί να πάρει μια απόφαση που θα επιφέρει την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα στους σκοπούς της ομάδας, θα πρέπει να ενθαρρύνει την διαφωνία και την ελεύθερη διατύπωση των απόψεων και να επιδιώκει τη διερεύνηση όλων των ενδεχομένων.

Η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων

Το μεγαλύτερο διαδικαστικό πρόβλημα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων σε οργανωτικό πλαίσιο, είναι το πότε θα πρέπει να συμμετέχουν τα μέλη της ομάδας στην λήψη της απόφασης και πότε η απόφαση θα πρέπει να λαμβάνεται αποκλειστικά από τον ηγέτη. Διάφορες έρευνες [Coch and French (1948), Bavelas (1950), Strauss (1955)] έχουν καταδείξει ότι η συμμετοχή των μελών στην διαδικασία λήψης της απόφασης αυξάνει σημαντικά την

παραγωγικότητά τους, άρα και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν έρευνες [French, Israel and As (1960), Sales and Rosen (1965)] που κατέληξαν στο ότι η παραγωγικότητα των μελών δεν εξαρτάται από την συμμετοχή τους ή μη, στην διαδικασία λήψης απόφασης. Τα αντιφατικά αυτά αποτελέσματα πάνω στο θέμα της συμμετοχής οδήγησαν τους ερευνητές να αποδεχτούν ότι η συμμετοχή των μελών στην λήψη αποφάσεων, ενισχύει την παραγωγικότητά τους σε κάποιες περιπτώσεις, ενώ σε κάποιες άλλες μπορεί και να την μειώνει.

Έχουμε δηλαδή δύο βασικούς διαδικαστικούς τρόπους λήψης ομαδικών αποφάσεων, οι οποίοι αποτελούν τα δύο άκρα ενός συνεχούς: την αυταρχική και την συμμετοχική διοίκηση ή ηγεσία. Η «κίνηση» από το ένα άκρο στο άλλο επηρεάζεται από τον βαθμό επιρροής των μελών στην λήψη της απόφασης. Έτσι στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς καμία παρέμβαση από τα μέλη, ενώ στη δεύτερη ο ηγέτης εξουσιοδοτεί τα μέλη να πάρουν μια ομαδική απόφαση. Υπάρχουν βέβαια και ενδιάμεσες προσεγγίσεις, όπως αυτή των Tannenbaum and Schmidt (1958), όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις προτάσεις των μελών αλλά αυτός παίρνει την τελική απόφαση. Εμείς θα ασχοληθούμε με τις δύο ακραίες προσεγγίσεις έτσι ώστε να αναδείξουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.

Για να ελέγξουμε ποια από τις δύο μεθόδους είναι πιο αποτελεσματική θα πρέπει πρώτα να διαμορφώσουμε ένα κριτήριο, όπως για παράδειγμα η παραγωγικότητα της ομάδας ή η γενικότερη αποτελεσματικότητά της. Τα δύο όμως αυτά κριτήρια διαμορφώνονται με την σειρά τους, από άλλους παράγοντες, όπως έχουμε δει και παραπάνω. Σύμφωνα με τον Vroom, υπάρχουν τρία βασικά είδη συμπερασμάτων που σχετίζονται με την οργανωτική αποτελεσματικότητα και τα οποία επηρεάζονται από το ζήτημα της «συμμετοχής» στην διαδικασία λήψης αποφάσεων: 1) Η ποιότητα της απόφασης που επιλέχθηκε, 2) Ο βαθμός πραγματοποίησης της απόφασης που επιλέχθηκε, και 3) Ο χρόνος που χρειάστηκε για να παρθεί η απόφαση.

Συμμετοχή και ποιότητα απόφασης

Είναι εμφανές ότι ο βαθμός επιρροής των υφισταμένων στην λήψη της απόφασης, έχει σημαντικά αποτελέσματα στην φύση της απόφασης που επιλέγεται. Ένας ηγέτης που παίρνει μια απόφαση μόνος του μπορεί να επιλέξει διαφορετική απόφαση, από αυτήν που θα επέλεγε μέσω ομαδικών διαδικασιών, ή από αυτή που θα επέλεγε η ομάδα μετά από εξουσιοδότηση του ηγέτη.

Ο όρος ποιότητα της απόφασης προέρχεται από τον Maier (1963) και αναφέρεται στις «αντικειμενικές και απρόσωπες» αποδόσεις της απόφασης. Η σχετική ποιότητα μιας απόφασης μπορεί να εξεταστεί μεταξύ μιας ομάδας εναλλακτικών αποφάσεων που οδηγούν στην επίτευξη του ίδιου στόχου, βάση της ανθρώπινης και φυσικής ενέργειας που απαιτεί η εφαρμογή τους.

Σύμφωνα με τα ερευνητικά στοιχεία η ποιότητα της απόφασης μιας «μέσης» ομάδας υπερβαίνει την ποιότητα της απόφασης ενός «μέσου» μέλους. Βέβαια ο ηγέτης δεν θεωρείται ένα μέσο μέλος, απ' τη στιγμή που διαθέτει, λόγω της θέσης του, περισσότερη πληροφόρηση, διαφορετική εκπαίδευση και εμπειρία, κ.α. Τον συλλογισμό αυτό έρχεται να επικυρώσει η έρευνα των Tuckman και Lorge (1962), σύμφωνα με την οποία, η ποιότητα της ομαδικής απόφασης δεν υπερβαίνει την ποιότητα της απόφασης του «καλύτερου ή του αποτελεσματικότερου» μέλους της ομάδας. Στις περισσότερες περιπτώσεις το αποτελεσματικότερο μέλος της ομάδας είναι και ο ηγέτης της.

Καταλήγουμε λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα της απόφασης εξαρτάται από βαθύτερα χαρακτηριστικά και όχι μόνο από την ατομική ή ομαδική προέλευσή της. Το πιο σημαντικό απ' αυτά, είναι η διαφορά που υπάρχει στην βαθμό πληροφόρησης του ηγέτη και των υφισταμένων του. Έτσι, στην ακραία περίπτωση που ο ηγέτης διαθέτει το σύνολο των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες για να κρίνει τις πιθανές αποφάσεις και γνωρίζει ακριβώς τον τρόπο εκμετάλλευσης αυτών των πληροφοριών προκειμένου να φτάσει στην αποτελεσματικότερη απόφαση, είναι περιττή η συμβούλευση των υφισταμένων ή η εξουσιοδότηση σε κάποιο μέλος να πάρει την απόφαση. Αντίθετα, όταν η πληροφόρηση είναι διάχυτη σε όλα τα μέλη της ομάδας και όχι σε ένα μόνο άτομο, η συμμετοχή των υφισταμένων στην

παραπάνω διαδικασία, είναι σίγουρο ότι θα καταλήξει σε ποιοτικότερη απόφαση.

Η ποιότητα της απόφασης δεν εξαρτάται μόνο από την πληροφόρηση, την γνώση ή την ικανότητα του ατόμου που παίρνει την απόφαση αλλά και από την θέλησή του να χρησιμοποιήσει τα παραπάνω, προκειμένου να βοηθήσει την διαδικασία που, εν τέλει, εξυπηρετεί την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Θα ήταν μη ρεαλιστικό να υποθέσουμε ότι όλα τα μέλη μιας οργάνωσης έχουν δεσμευτεί και προσκολληθεί στους οργανωτικούς στόχους. Υπάρχουν, εξάλλου, περιπτώσεις όπου οι οργανωτικοί στόχοι έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα μιας ομάδας μελών της οργάνωσης ή με ένα και μόνο μέλος της οργάνωσης. Για παράδειγμα, αν η μείωση μισθών είναι η ποιοτικότερη λύση σε ένα πρόβλημα, η συμμετοχή των θιγόμενων μελών στην διαδικασία λήψης της απόφασης, θα μειώσει την ποιότητα αυτή, καθώς θα υπάρξει σύγκρουση μεταξύ ατομικών ή ομαδικών και οργανωτικών στόχων.

Ο Maier (1963) υποστήριξε ότι οι ικανότητες του ηγέτη παίζουν σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της απόφασης που προέρχεται από συμμετοχικές ή ομαδικές διαδικασίες. Όταν ο ηγέτης γνωρίζει τον τρόπο να θέτει το πρόβλημα στην ομάδα του και να καθοδηγεί τα μέλη στην επεξεργασία των πληροφοριών τους, επιτυγχάνει ποιοτικότερες ομαδικές αποφάσεις από αυτόν που δεν γνωρίζει τις παραπάνω διαδικασίες.

Κλείνοντας πρέπει να αναφέρουμε ότι, η αλληλεπίδραση των μελών κατά την διαδικασία λήψης της απόφασης μπορεί να είναι λειτουργική σε ορισμένες περιπτώσεις και μη λειτουργική σε άλλες. Τα ερευνητικά στοιχεία καταλήγουν στο ότι η αλληλεπίδραση των μελών αποτελεί τροχοπέδη για τις «δημιουργικές» αποφάσεις, δηλαδή την δημιουργία εναλλακτικών λύσεων και ευνοεί τις αποτιμητικές αποφάσεις, δηλαδή την αξιολόγηση των υπάρχοντων λύσεων.

Συμμετοχή και εκτέλεση της απόφασης

Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας δεν εξαρτάται μόνο από την ποιότητα των αποφάσεων στις οποίες προβαίνει αλλά και από τον βαθμό επιτυχημένης

εκτέλεσης των αποφάσεων που επιλέγονται. Όπως αναφέραμε και πριν υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν την άποψη ότι η συμμετοχή των μελών στην λήψη αποφάσεων αποτελεί ισχυρό κινητοποιητικό παράγοντα που συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των μελών. Υπάρχουν όμως και έρευνες που δεν υποστηρίζουν το παραπάνω συμπέρασμα ή που τουλάχιστον αμφισβητούν την γενικευσιμότητά του σε όλες τις περιπτώσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με την πρώτη προσέγγιση, όταν τα μέλη της ομάδας παίρνουν μέρος στην λήψη των αποφάσεων, αποδίδουν περισσότερο αποτελεσματικά, καθώς θεωρούν εαυτούς συμμετόχους στην πορεία και στους στόχους της οργάνωσης. Δημιουργούνται εσωτερικά κίνητρα για απόδοση, απ' τη στιγμή που οι αποφάσεις δεν θεωρούνται επιβεβλημένες και εξωτερικά προσδιορισμένες, έτσι ώστε τα κίνητρα να αναζητούνται σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η αμοιβή ή η επίπληξη.

Για να επιτύχει η παραπάνω διαδικασία, τα μέλη θα πρέπει να αισθάνονται ότι η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης απόφασης, είναι ουσιαστική και οφέλιμη για τον οργανισμό, ότι δηλαδή, αξίζει τον κόπο και όχι ότι γίνεται για αποπλάνηση των υφισταμένων με προκαθορισμένες αποφάσεις. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει συνοχή στην ομάδα και πρόσδεση των ατομικών στόχων με τους στόχους της ομάδας, έτσι ώστε σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ ενός μέλους, για παράδειγμα, με την απόφαση που εν τέλει λαμβάνεται από την ομάδα, να μην μειώνεται η αποτελεσματικότητα του μέλους αυτού κατά την εκτέλεση της απόφασης. Να μην την θεωρήσει, δηλαδή, «ξένη» προς αυτόν και την απορρίψει στην εφαρμογή της.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες λαμβάνει χώρα η διαδικασία λήψης της απόφασης, επηρεάζει τον βαθμό κατά τον οποίο η συμμετοχή των μελών θα αυξήσει ή όχι την απόδοσή τους και κατ' επέκταση την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, όπως υποστηρίζει ο French (1956), όταν ο ηγέτης διαθέτει ισχυρή την δύναμη της αμοιβής και την δύναμη του εξαναγκασμού, που συναντήσαμε στα πρώτα κεφάλαια, και μπορεί να ελέγξει την διαδικασία λήψης απόφασης, η συμμετοχή των μελών δεν θα επιφέρει ιδιαίτερες αλλαγές στην απόδοσή τους, καθώς είναι από τις δυνάμεις αυτές, επιβεβλημένη.

Συμμετοχή και χρόνος λήψης απόφασης

Το πόσο επιτρέπει ο ηγέτης στους υφισταμένους του, να μετέχουν στην διαδικασία λήψης απόφασης, επηρεάζει το χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση. Δύο διαστάσεις του χρόνου σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των δύο διαδικασιών ή μεθόδων απόφασης, του αυταρχικού και του συμμετοχικού: α) ο χρόνος που έχει διανυθεί από την εμφάνιση του προβλήματος μέχρι την λήψη μιας απόφασης από την ανάλογη διαδικασία και β) ο αριθμός άνθρωπο – ωρών που χρησιμοποιήθηκαν από τη διαδικασία λήψης απόφασης, για να μετατρέψει ένα πρόβλημα σε απόφαση.

Σύμφωνα με τους Taylor and Faust (1952) οι ατομικές αποφάσεις απαιτούν περισσότερο χρόνο από τις ομαδικές, με την ίδια βέβαια ποιότητα απόφασης. Όμως, οι Davis and Restle (1963) δεν βρήκαν χρονική διαφορά στην επιλογή της σωστής απόφασης μεταξύ ατόμων και ομάδων. Σε οργανωτικά πλαίσια υπάρχει η τελείως αντίθετη πεποίθηση ότι οι ομαδικές αποφάσεις απαιτούν περισσότερο χρόνο και είναι μη αποτελεσματικές σε περιπτώσεις που υπάρχει μικρό χρονικό περιθώριο για την λήψη της απόφασης. Η αίσθηση αυτή δεν είναι λανθασμένη αν σκεφτούμε ότι στις οργανωτικές αποφάσεις δεν υπάρχει «σωστή» απόφαση. Υπάρχουν οι ποιοτικές και οι περισσότερο ποιοτικές αποφάσεις, οπότε αναλώνεται περισσότερος χρόνος στην εξακρίβωση της σχετικής ποιότητας κάθε απόφασης, όταν λαμβάνεται με συμμετοχικό τρόπο. Επίσης το πρόβλημα δεν εμφανίζεται ταυτόχρονα σε όλα τα μέλη της οργάνωσης. Συνήθως, πρώτος έρχεται ο ηγέτης σε επαφή με το πρόβλημα και το επεξεργάζεται νωρίτερα από τα υπόλοιπα μέρη, αποφασίζοντας αν θα πάρει την απόφαση με αυταρχικό ή συμμετοχικό τρόπο. Γενικά, ρόλο στην παραπάνω διαδικασία παίζουν αρκετοί παράγοντες, όπως η φύση του προβλήματος, το χρονικό περιθώριο για την λήψη της απόφασης, το ενδεχόμενο σύγκρουσης μεταξύ των μελών, κ.α.

Κλείνοντας, πρέπει να πούμε ότι θα ήταν αφελές να υποστηρίξουμε ότι η συμμετοχική μέθοδος λήψης αποφάσεων είναι αποτελεσματικότερη από την αυταρχική. Έγινε εμφανές, ότι η ποιότητα της απόφασης, η αποτελεσματική εφαρμογή της και ο χρόνος που απαιτείται για την λήψη της, αποτελούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί.

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Η χρησιμότητα της οργανωτικής ηγεσίας

Η χρησιμότητα της ηγεσίας σε οργανωτικό επίπεδο, έχει κατά καιρούς αμφισβητηθεί από διάφορους ερευνητές, δημιουργώντας μια συνεχή αντιπαράθεση μεταξύ επικριτών και υποστηρικτών της ηγεσίας και του ηγετικού ρόλου. Την βάση της αμφισβήτησης αποτελούν οι σύγχρονες θεσμοθετημένες λειτουργίες των οργανισμών ή ο γραφειοκρατικός τρόπος διοίκησης, αλλά και η χρησιμότητα του manager έναντι του ηγέτη, καθιστώντας την παραπάνω προβληματική ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα για μελέτη.

Ηγεσία ή management

Η διάκριση του ηγέτη από τον manager αποσκοπεί στην ανάλυση του διοικητικού ρόλου και της αποτελεσματικότητας των δύο αυτών μορφών διοίκησης. Η προσπάθεια εντοπισμού των αρμοδιοτήτων και των ρόλων τους, μπορεί να καταδείξει την χρησιμότητα του ενός έναντι του άλλου, συσχετίζοντάς την με το ανάλογο οργανωτικό πλαίσιο.

Η ηγεσία και το management έχουν πολλές ομοιότητες, όπως ότι περιλαμβάνουν διαδικασίες επιρροής, συνεργασία με ανθρώπους, μελετώνται με βάση την αποτελεσματικότητά τους, κ.α. Για τις λειτουργίες και τις διαστάσεις της ηγεσίας έχουμε αναφερθεί εκτεταμένα, οπότε χρήσιμο είναι να δώσουμε ένα ορισμό του management, για να αποσαφηνίσουμε την έννοια. Σύμφωνα με τον Joseph Rost (1991)¹, το management είναι μια σχέση εξουσίας μεταξύ τουλάχιστον ενός manager και τουλάχιστον ενός υφισταμένου, η οποία αποσκοπεί στο συντονισμό των δραστηριοτήτων τους, για την παραγωγή και πώληση των προϊόντων και/ή των υπηρεσιών τους.

Οι ρίζες της ηγεσίας βρίσκονται στην εποχή του Αριστοτέλη, ενώ το management εμφανίστηκε στην αρχή του προηγούμενου αιώνα, με την άνθιση της βιομηχανικής κοινωνίας, ως απάντηση στο οργανωτικό χάος, με σκοπό την βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Οι βασικές λειτουργίες του management εντοπίστηκαν από τον Fayol (1916) και είναι η σχεδίαση, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος.

Ο Kotter (1990)² εντοπίζει τις εξής κύριες διαφορές μεταξύ ηγεσίας και management όπως φαίνονται στον πίνακα 4. Η κύρια λειτουργία του management είναι να παρέχει τάξη και συνέπεια αναζητώντας την σταθερότητα στους οργανισμούς, ενώ η κύρια λειτουργία της ηγεσίας είναι παράγει αλλαγή και κίνηση, αναζητώντας την προσαρμογή στις εξωτερικές αλλαγές.

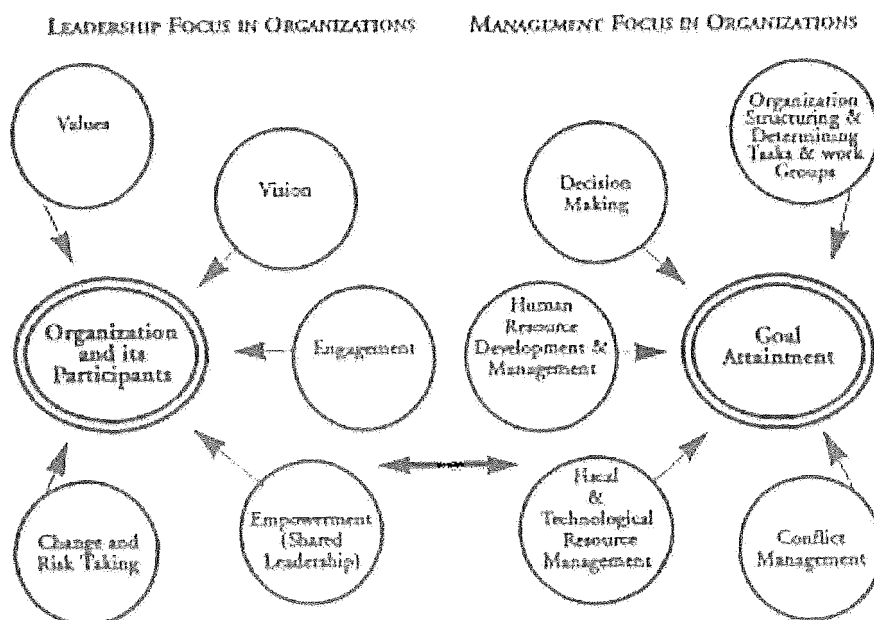
MANAGEMENT	LEADERSHIP
"Produces Order and Consistency"	"Produces Change and Movement"
• Planning/Budgeting	• Vision Building/Strategizing
• Organizing/Staffing	• Aligning People/Communicating
• Controlling/Problem Solving	• Motivating/Inspiring

πίνακας 5

¹ Rost, C.J. (1991). Leadership for the Twenty – First Century. Greenwood Publishing Group, Inc. CT.

² Kotter, J.P. (1990). A force of change: How leadership differs from management. New York: Free Press.

Μια δεύτερη διάκριση είναι αυτή του Joseph Rost (1991), που εντοπίζει την διαφορετική εστίαση του ηγέτη και του manager σε οργανωτικό πλαίσιο, δίνοντας μια πρώτη εικόνα για την διαφορετικότητα των ρόλων (σχήμα 8). Σύμφωνα με τον ερευνητή όμως, η ηγεσία και το management αλληλοεπηρεάζονται, παρά την διαφορετικότητα εστίασης, και συμβάλλουν από κοινού στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Οι κυριότερες διαφορές τους είναι: α) Η σχέση με τα μέλη της ομάδας τους, όπου για τον ηγέτη είναι μια σχέση επιρροής ενώ για τον manager μια σχέση εξουσίας. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους για να γίνουν αποδεκτές οι αποφάσεις του, ενώ ο manager χρησιμοποιεί μόνο την νομιμοποιημένη, από την οργανωτική δομή και την ιεραρχία, δύναμη, δηλαδή την εξουσία του, χρησιμοποιώντας, για παράδειγμα, την απειλή. β) Ο ηγέτης έχει καθοδηγούμενους ή οπαδούς, ενώ ο manager έχει υφιστάμενους. Η διαφορά αυτή στηρίζεται στην διαφοροποίηση της σχέσης που συναντήσαμε παραπάνω. γ) Ο ηγέτης αποσκοπεί στην δημιουργία αλλαγής και καινοτομίας, ενώ ο manager ενδιαφέρεται για την παραγωγή και την πώληση των υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών. δ) Η ηγεσία δημιουργεί κοινούς στόχους ενώ το management συντονίζει τις ενέργειες για την επίτευξη δοτών στόχων.



σχήμα 8

Υπάρχουν αρκετές ακόμη προσεγγίσεις της διαφορετικότητας της ηγεσίας απ' το management, προσεγγίσεις που καταλήγουν στα ίδια περίπου, με τα παραπάνω, συμπεράσματα. Σύμφωνα με τον Yukl (1989)¹, όταν οι managers προσπαθούν να επηρεάσουν μια ομάδα να συμπεριφερθεί με τους στόχους τους, ασχολούνται με την ηγεσία, ενώ όταν οι ηγέτες ενδιαφέρονται για την οργάνωση, την στελέχωση, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο, ασχολούνται με το management. Με το συμπέρασμα αυτό αναδεικνύεται η στενή σχέση των δύο ρόλων και η συχνή διασταύρωση των διαφοροποιητικών στοιχείων τους, κάτι που κάνει την διάκριση εύκολη αλλά την απάντηση στο ερώτημα αν χρειαζόμαστε την ηγεσία ή το management, δύσκολη. Μάλλον θα πρέπει να μετατρέψουμε το ερώτημα σε «πότε χρειαζόμαστε την ηγεσία και πότε το management».

Πότε απαιτείται η ηγεσία

Εκτός από την συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά και γενικά την λειτουργία του ηγέτη, θα πρέπει να μας απασχολήσει αν η ηγεσία είναι χρήσιμη και έχει ρόλο, σε ένα περιορισμένο πλαίσιο λειτουργίας, όπως είναι το οργανωτικό και μέσα από ένα σύστημα άνδρωσης του ηγέτη, που ακολουθεί οργανωτικούς κανόνες φιλτραρίσματος και εκπαίδευσης. Οι διάφορες έρευνες που έχουν γίνει σε οργανωτικό επίπεδο για την χρησιμότητα της ηγεσίας, έχουν καταλήξει σε αντιφατικά αποτελέσματα. Οι Lieberman and O'Connor (1972) ανέλυσαν την διακύμανση των πωλήσεων και των κερδών για 167 μεγάλες επιχειρήσεις, σε ένα διάστημα 20 χρόνων, σε σχέση με την επίδραση παραγόντων όπως χρονική περίοδος, βιομηχανική κατάσταση, οργανωτική κατάσταση και ηγεσία. Η μελέτη τους έδειξε ότι η βιομηχανική και οργανωτική κατάσταση είχαν μεγαλύτερη επίδραση στις πωλήσεις και τα κέρδη απ' ότι η ηγεσία. Οι Salancik and Pfeffer (1977) ερεύνησαν την επίδραση των δημάρχων στα οικονομικά αποθέματα των δημαρχείων και πάλι παρατήρησαν μια πολύ μικρή επίδραση.

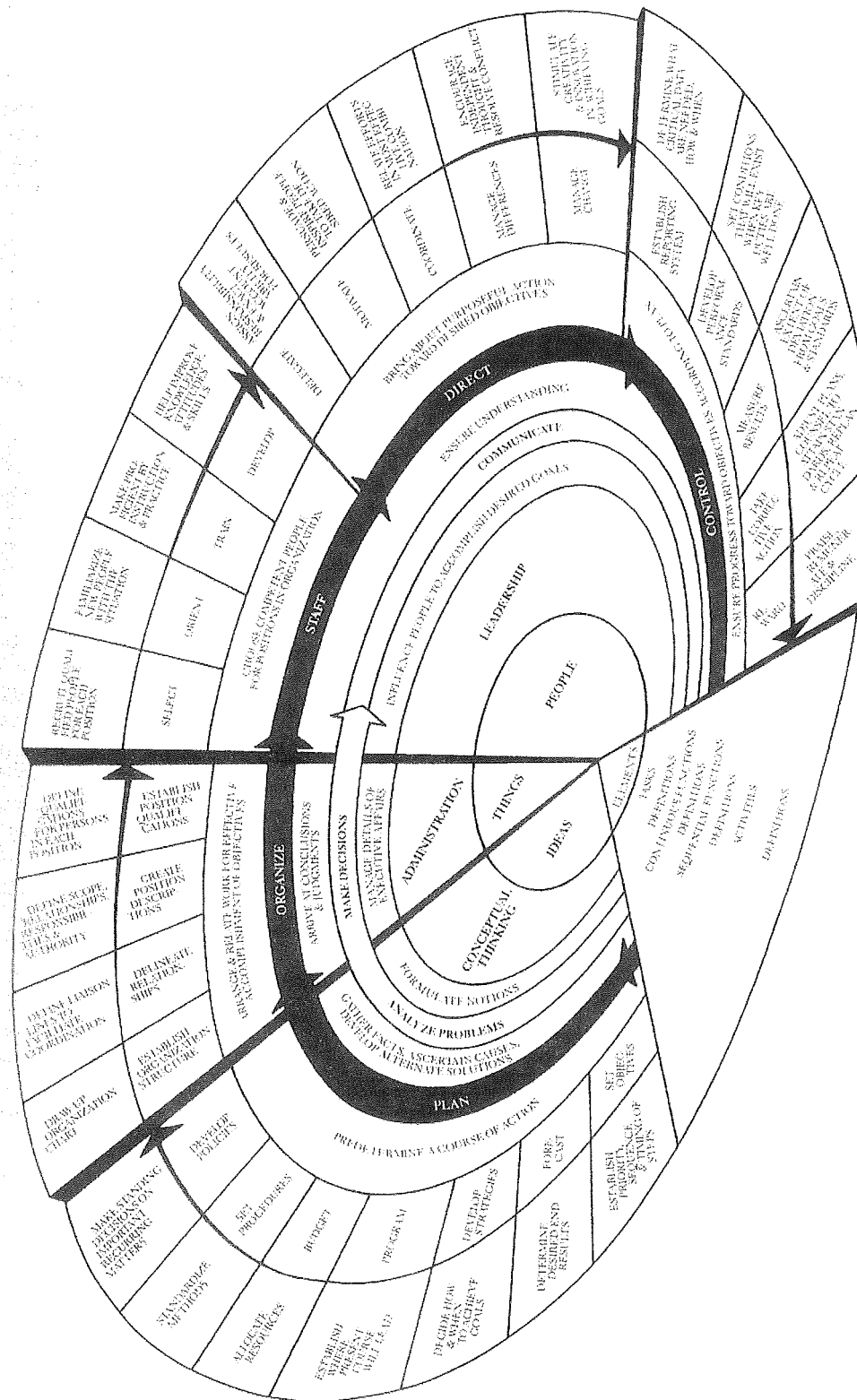
Απ' την άλλη μεριά, οι Weiner and Mahoney (1981) παρατήρησαν σημαντικά μεγαλύτερη επίδραση της ηγεσίας στις πωλήσεις και τα κέρδη 193 εταιριών σε 19 χρόνια, χρησιμοποιώντας μια διαφορετική μεθοδολογία από τους

¹ Yukl, G.A. (1989). Leadership in organizations. 2nd Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

προηγούμενους ερευνητές. Γενικά, αρκετές έρευνες έδειξαν με πειστικό τρόπο, ότι υπάρχει σημαντική επίδραση της ηγεσίας στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, τουλάχιστον κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Οι επικριτές της χρησιμότητας της οργανωτικής ηγεσίας βασίζονται κυρίως στην προσπάθεια των επιχειρήσεων, να δημιουργήσουν και να εκπαιδεύσουν ηγέτες, προσπαθώντας να μετατρέψουν το στυλ και την προσωπικότητά τους, ανάλογα με την κατάσταση, επιτυγχάνοντας αποτελεσματικότητα σε διοικητικό επίπεδο. Έτσι υποστηρίζουν, ότι η ηγεσία υπάρχει μέσα σε ένα κοινωνικό σύστημα που οριοθετεί την συμπεριφορά τους και δεν μπορεί να μεταλλάσσεται με ευκολία, ότι υπάρχουν οργανωτικοί κανόνες και διαδικασίες που περιορίζουν την δυνατότητα του ηγέτη για διαφορετικές αποφάσεις και ότι υπάρχουν παράγοντες εξω – οργανωτικοί, που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού, χωρίς ο ηγέτης να μπορεί να τους ελέγξει. Η γενικότερη τάση που επικρατεί σε σχέση με την ηγεσία, είναι η μείωση του ρόλου της. Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται πλέον από συμβούλια και επιτροπές και όχι από άτομα. Επίσης η εξάπλωση πρακτικών όπως η ενδυνάμωση των εργαζομένων και οι αυτόνομες ομάδες εργασίας, μειώνουν τις δυνατότητες επιρροής του ηγέτη. Τέλος, οι επικριτές της οργανωτικής ηγεσίας υποστηρίζουν ότι η ηγεσία χρησιμοποιείται για άλλοθι, για να αποδίδονται κάπου οι ευθύνες, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες. Δηλαδή αυτό που έχει σημασία δεν είναι η ηγεσία, αλλά η πίστη στην ηγεσία.

Οι περισσότερες έρευνες και οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν στο ότι η χρησιμότητα της ηγεσίας αυξάνεται όταν υπάρχουν συνθήκες αβεβαιότητας, πίεσης, ραγδαίων αλλαγών, κ.λ.π., ενώ μειώνεται όταν υπάρχουν δομημένες λειτουργίες, κανόνες, νόρμες, πλαίσια εργασίας, κ.λ.π. Ακόμα όμως και αν υπάρχει ένα πλήρως γραφειοκρατικοποιημένο οργανωτικό σύστημα, με ξεκάθαρες σταθεροποιημένες λειτουργίες κάθε μέλους της οργάνωσης, η ηγετική δραστηριότητα μπορεί να βρει πεδίο εφαρμογής, καθώς ποτέ δεν είναι όλες οι συνθήκες προβλέψιμες και κυρίως οι ανθρώπινες σχέσεις, που δύσκολα κανονικοποιούνται. Δεν είναι τυχαίο ότι οι μεγάλοι οργανισμοί ξοδεύουν για τις ηγετικές θέσεις ακόμα και 20 φορές περισσότερα χρήματα, απ' ότι ξοδεύουν για τις μη ηγετικές θέσεις.



Leadership and Management Elements, Tasks, Functions, and Activities

σχήμα 9

Στο σχήμα 9 του MacKenzie (1969) παρουσιάζονται οι κυριότερες διοικητικές λειτουργίες, ενώ διακρίνονται οι ηγετικές δραστηριότητες από αυτές της διαχειριστικής διοίκησης. Έτσι η επιλογή, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των μελών της ομάδας εμπίπτει στις κύριες δραστηριότητες της ηγεσίας, ενώ η οργάνωση και ο σχεδιασμός θεωρούνται περισσότερο διαχειριστικές λειτουργίες. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, μια διευρυμένη θεώρηση του ηγετικού ρόλου μπορεί να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που φαίνονται στο σχήμα.

Συμπερασματικά και υπερασπίζοντας την χρησιμότητα της οργανωτικής ηγεσίας στο σύγχρονο περιβάλλον, μπορούμε να πούμε ότι ο ηγέτης μπορεί να μάθει να λειτουργεί, όπου απαιτείται, ως manager, ενώ το αντίθετο δεν μπορεί να συμβεί. Είναι προτιμότερο για μια οργάνωση να διαθέτει αποτελεσματικούς ηγέτες που ασχολούνται και με θέματα management, παρά αποτελεσματικούς managers που ασχολούνται με την ηγεσία. Το μεγάλο πρόβλημα της οργανωτικής ηγεσίας, που την καθιστά ίσως ανενεργή σε πρακτικό επίπεδο, είναι ότι δεν μπορεί τεχνηέντως να δημιουργηθεί, αλλά εξαρτάται από όλους αυτούς τους παράγοντες και τις συνισταμένες που συναντήσαμε στις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις του φαινομένου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Πειραματικός σχεδιασμός

Εισαγωγή

Η επιρροή της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο αποτελεί βασικό συστατικό της αποτελεσματικότητάς της και βασικό χαρακτηριστικό της ίδιας της ιδιότητάς της. Σύμφωνα με τον Hollander « η διαδικασία της ηγεσίας συνίσταται σε μια σχέση αμοιβαίας επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων όπου οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι αλληλοεξαρτώμενες με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων κάτω από ομαδικές συνθήκες». Επίσης, σύμφωνα με τον Katz « η ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο συστηματικά ασκεί περισσότερη επιρροή από τα άλλα στην εκτέλεση του έργου της ομάδας».

Όσον αφορά το ύφος της ηγεσίας μια πρώτη γενική κατηγοριοποίηση είναι αυτή που διακρίνει τον *δημοκρατικό*, τον *αυταρχικό* και τον *laissez-faire* ηγέτη. Αυταρχικός είναι ο ηγέτης που παίρνει ο ίδιος όλες τις αποφάσεις, καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας βήμα- βήμα χωρίς δικαίωμα παρεκκλίσεων, δεν συμμετέχει άμεσα στην εργασία, κ.α. Ο δημοκρατικός ηγέτης αντίθετα, ενθαρρύνει την συζήτηση μεταξύ των μελών για την λήψη ομαδικών αποφάσεων κάτω από την καθοδήγησή του, προτείνει εναλλακτικές λύσεις σε κάθε πρόβλημα, συμμετέχει ενεργά στις εργασίες της ομάδας, κ.α. Τέλος, ο *laissez-faire* ηγέτης αφήνει πλήρη ελευθερία στην λήψη αποφάσεων χωρίς να συμμετέχει ο ίδιος καθόλου, βοηθάει μόνο όταν του ζητηθεί, δεν συμμετέχει στις εργασίες της ομάδας, κ.α.

Μια δεύτερη διάκριση, η οποία θα μας απασχολήσει πειραματικά, είναι αυτή ανάμεσα στον *αναδυόμενο* (*emergent*) και στον *διορισμένο* (*appointed*) ηγέτη. Αναδυόμενος είναι ο ηγέτης που εκλέγεται από την ομάδα του ή/και αναγνωρίζεται άμεσα ή έμμεσα ως αρχηγός της ομάδας του. Από την αναγνώριση αυτή αντλεί και την νομιμοποίηση της εξουσίας του. Διορισμένος είναι ο ηγέτης ο οποίος έχει ορισθεί να ηγείται μιας ομάδας, π.χ. ο λοχίας, ο τμηματάρχης, κ.λ.π. Ο διορισμένος ηγέτης διακρίνεται από την κοινωνική του δύναμη που προέρχεται από την νομιμότητα της εξουσίας. Η κοινωνική αυτή δύναμη του παρέχει την δυνατότητα να επιβάλλει τη

θέληση της εξουσίας. Το ότι κάποιος ηγέτης είναι διορισμένος δεν σημαίνει ότι είναι και αυταρχικός ή το ότι κάποιος ηγέτης είναι αναδυόμενος δεν σημαίνει ότι είναι και δημοκρατικός. Το ύφος της ηγεσίας είναι ανεξάρτητο από τον τρόπο με τον οποίο εγκαθιδρύεται μια ηγεσία.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που θα μας απασχολήσει είναι η διαφοροποίηση της επιρροής όταν αυτή προέρχεται από διαφορετική κοινωνικά πηγή. Δηλαδή κατά πόσο και αν, διαφοροποιείται η επιρροή σε μια εργασιακή ομάδα όταν το μήνυμα της επιρροής προέρχεται από τον αναδυόμενο απ' τη μία, ή τον διορισμένο απ' την άλλη, ηγέτη.

Η επιρροή που ασκεί μια ηγεσία στους καθοδηγούμενούς της δεν είναι πάντα ανεμπόδιση. Στρατηγικές αντίστασης (ακύρωση, κατηγοριοποίηση, ψυχολογιοποίηση) απέναντι στο μήνυμα της επιρροής ενδέχεται να μειώσουν το αποτέλεσμα της επιρροής και να καθιστήσουν την ηγεσία αναποτελεσματική. Όπως έχει δείχθει (Papastamou, Mugny, Kaiser) ένα από τα βασικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει μια μειονότητα στην κατά την διάδοση του μηνύματός της είναι η ψυχολογιοποίηση. Με τον όρο αυτό εννοούμε τη μονομερή θεώρηση σταθερών ψυχολογικών χαρακτηριστικών που ενυπάρχουν στο άτομο για την ερμηνεία των επιχειρημάτων και της συμπεριφοράς των μειονοτήτων. Δηλαδή, η ψυχολογιοποίηση, αποδίδει τις μειονοτικές συμπεριφορές σε μια ψυχολογική ιδιαιτερότητα της μειονότητας, δίνοντας έτσι ένα συγκεκριμένο πλαίσιο για την ερμηνεία τους, όπου οι κοινωνικές συμπεριφορές έχουν την τάση να ερμηνεύονται με βάση την αντικειμενικότητα, (διάκριση ανάμεσα στο «αληθινό» και το «επίπλαστο») η οποία προβάλλει ως αίτημα την ύπαρξη κοινωνικής συναίνεσης. Επίσης η μειονότητα, εξ ορισμού δεν κατέχει την εξουσία και σπάνια αναγνωρίζεται ως κοινωνικά ικανή.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω η διορισμένη ηγεσία ενδέχεται να αντιμετωπίσει εμπόδια με την ψυχολογιοποίηση του μηνύματος επιρροής της, καθώς η εξουσία της δεν βασίζεται στην συναίνεση της ομάδας, απ' τη στιγμή που είναι δοτή, ενώ επίσης αμφισβητείται και το κατά πόσο είναι κοινωνικά ικανή. Απ' την άλλη πλευρά, η αναδυόμενη ηγεσία προέρχεται από κοινωνική (ομαδική) συναίνεση, αναγνωρίζεται ως κοινωνικά ικανή, τουλάχιστον στην αρχή, ενώ η εξουσία της είναι αναμφισβήτητη, καθώς είναι νομιμοποιημένη από την ίδια την ομάδα.

Το δεύτερο λοιπόν, ερευνητικό ερώτημα το οποίο θα μας απασχολήσει είναι η επίδραση της ψυχολογιοποίησης στην επιρροή του κάθε ηγέτη, δηλαδή το κατά πόσο

και αν, θα μειωθεί ή θα αυξηθεί η επιρροή, τόσο του αναδυόμενου όσο και του διορισμένου ηγέτη, μετά την ψυχολογιοποίηση του μηνύματός του.

Μέθοδος

Υποκείμενα

Για το πείραμα αυτό θα χρειαστούν περίπου 80 εργαζόμενοι στο ίδιο τμήμα μιας εταιρείας οι οποίοι αρχικά θα χωριστούν τυχαία σε δύο μεγάλες ομάδες των 40 ατόμων και στη συνέχεια σε τέσσερις, σύμφωνα με τις συνθήκες του πειράματος.

Διαδικασία

Α΄ Φάση: Οι 80 εργαζόμενοι χωρίζονται σε δύο ομάδες και κατευθύνονται ταυτόχρονα για ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο σε δύο αίθουσες. Πρίν την έναρξη του σεμιναρίου, οι εισηγητές τους μοιράζουν ένα κείμενο, κοινό και για τις δύο ομάδες (γραμμένο είτε απ' τον αναδυόμενο, είτε απ' τον διορισμένο ηγέτη, ανάλογα με την πειραματική συνθήκη) και στην συνέχεια το σεμινάριο ξεκινάει.

Β΄ Φάση: Μετά το διάλειμμα οι εισηγητές ζητούν από τους εργαζόμενους να διαβάσουν και πάλι το ίδιο κείμενο επιρροής και στη συνέχεια να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο. Έτσι μοιράζουν στους μισούς της πρώτης ομάδας και στους μισούς της δεύτερης ένα ερωτηματολόγιο για την εικόνα της πηγής του κειμένου επιρροής (συνθήκη ψυχολογιοποίησης) και στους υπόλοιπους ένα ερωτηματολόγιο γνώμης για το αντικείμενο του σεμιναρίου (συνθήκη μη-ψυχολογιοποίησης). Στη συνέχεια το σεμινάριο συνεχίζεται.

Κείμενο Επιρροής

Το κείμενο επιρροής αναφέρει (είτε προέρχεται από τον αναδυόμενο, είτε από τον διορισμένο ηγέτη) ότι το σεμινάριο ήταν δική του ιδέα, ότι είναι χρήσιμο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και ότι θα βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του τμήματος. Τέλος παρότρυνε τους εργαζόμενους

να συμμετέχουν ενεργά στις εργασίες του σεμιναρίου, διατυπώνοντας γνώμες και εκφράζοντας απορίες, ξεκαθαρίζοντας όμως ότι δεν θα υπάρξει καμμία επίπτωση για όποιον επιλέξει να μην συμμετέχει ενεργά.

Ερωτηματολόγιο για την εικόνα της πηγής

Το ερωτηματολόγιο το οποίο μετράει την εικόνα των υποκειμένων για την πηγή της επιρροής περιλαμβάνει σε διπολικές πενταβάθμιες κλίμακες, όρους που αναφέρονται σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά της πηγής, χαρακτηριστικά όμως τα οποία είναι χρήσιμα για την κατανόηση των μηχανισμών που δημιουργούνται κατά τη διαδικασία επιρροής. Για παράδειγμα: μαχητικός-παθητικός, ανεξάρτητος-εξαρτημένος, ρεαλιστής-μη ρεαλιστής, επίμονος-μη επίμονος, κ.α.

Ερωτηματολόγιο γνώμης

Το ερωτηματολόγιο γνώμης περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την πορεία του σεμιναρίου, δηλαδή αν είναι ενδιαφέρον, χρήσιμο, αν είναι καλός ο εισηγητής, αν θα πρέπει να το παρακολουθήσουν και άλλοι εργαζόμενοι, κ.α.

Χειρισμός των ανεξάρτητων μεταβλητών

Αναδυόμενος έναντι Διορισμένου ηγέτη: Ο χειρισμός αυτής της μεταβλητής πραγματοποιείται τόσο στην πρώτη όσο και στην δεύτερη φάση του πειράματος. Έτσι, πριν την έναρξη του σεμιναρίου ζητείται από τους συμμετέχοντες, να διαβάσουν το κείμενο επιρροής το οποίο προέρχεται είτε από τον αναδυόμενο (ομάδα Α), είτε από τον διορισμένο (ομάδα Β) ηγέτη. Το ίδιο συμβαίνει και μετά το διάλειμμα. Ο αναδυόμενος ηγέτης είναι εκλεγμένος από την ομάδα και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της ομάδας των εργαζομένων και του τμηματάρχη. Είναι μια θέση που η ίδια η εταιρεία έχει δημιουργήσει προκειμένου ο τμηματάρχης να συνεργάζεται πιο στενά με κάποιο μέλος της ομάδας, που χαίρει της εμπιστοσύνης των συναδέλφων του. Απ' την άλλη πλευρά, ο διορισμένος ηγέτης είναι ο τμηματάρχης, ο οποίος έχει οριστεί από την ανώτερη εξουσία και έχει τον έλεγχο της ομάδας, συνεργαζόμενος με τον αναδυόμενο. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε ότι το ύφος της ηγεσίας

είναι κοινό και συγκεκριμένα δημοκρατικό. Δηλαδή τόσο ο αναδυόμενος όσο και ο διορισμένος ηγέτης ακολουθούν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζουμε μια ενδεχόμενη παρεμβολή μιας άλλης μεταβλητής (ύφος ηγεσίας) που θα μπορούσε να αλλοιώσει τα αποτελέσματα του πειράματος.

Ψυχολογιοποίηση έναντι μη-ψυχολογιοποίησης: Η εισαγωγή της μεταβλητής ψυχολογιοποίηση έναντι μη ψυχολογιοποίησης, γίνεται λίγο πριν τα υποκείμενα του πειράματος διαβάσουν το κείμενο της επιρροής για δεύτερη φορά, στη δεύτερη φάση του πειράματος. Έτσι οι μισοί συμμετέχοντες της πρώτης ομάδας και οι μισοί της δεύτερης ενημερώνονται από τους εισηγητές του σεμιναρίου ότι οι ψυχολόγοι έχουν την δυνατότητα να αναλύουν τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που παρεμβάλλονται στον τρόπο οργάνωσης και διάδοσης ενός μηνύματος και ζητούν από τα υποκείμενα να συμμετάσχουν σ' αυτήν την διαδικασία απαντώντας σε ένα ερωτηματολόγιο για την εικόνα της πηγής, αφού διαβάσουν και πάλι το κείμενο της ηγεσίας. Στην συνθήκη μη ψυχολογιοποίησης, ζητείται από τα εναπομείναντα υποκείμενα και των δύο ομάδων, να διαβάσουν και πάλι το μήνυμα της ηγεσίας και βασιζόμενοι σε αυτό να προσπαθήσουν να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο γνώμης για τη διαδικασία και τη χρησιμότητα του σεμιναρίου.

Η εξαρτημένη μεταβλητή

Η μέτρηση της *επιρροής* γίνεται με την μέθοδο της παρατήρησης και συγκεκριμένα με την καταγραφή της συμμετοχής στις εργασίες του σεμιναρίου. Έτσι στην πρώτη φάση καταγράφεται η συμμετοχή (δηλαδή ο αριθμός των αποριών, γνώμων και τοποθετήσεων) των υποκειμένων των δύο ομάδων και συγκρίνονται μεταξύ τους. Στην δεύτερη φάση καταγράφεται η συμμετοχή των υποκειμένων και συγκρίνεται τόσο με την πρώτη φάση, όσο και ανάμεσα στα δύο μισά της κάθε ομάδας αλλά και μεταξύ των δύο ομάδων.

Πιθανά αποτελέσματα

Στην πρώτη φάση του πειράματος όπου κάθε ομάδα διαβάζει το ίδιο κείμενο επιρροής από διαφορετική πηγή περιμένουμε ότι κάποιои θα ακολουθήσουν την

προτροπή του μηνύματος και θα συμμετάσχουν στις εργασίες του σεμιναρίου, τόσο στην πρώτη (αναδυόμενος) όσο και στην δεύτερη (διορισμένος) ομάδα. Η διαφοροποίηση που περιμένουμε είναι ότι η πρώτη ομάδα θα επηρεαστεί περισσότερο από το μήνυμα και η συμμετοχή θα είναι αυξημένη, έναντι της δεύτερης ομάδας. Καταλήγουμε σε αυτήν την πρόβλεψη, λόγω της αμεσότητας του αναδυόμενου ηγέτη, έναντι του διορισμένου, τόσο ως προς την νομιμοποίηση της εξουσίας του, όσο και ως προς την διαδικασία εγκαθίδρυσής του.

Στην δεύτερη φάση και στην πρώτη ομάδα περιμένουμε ότι η συμμετοχή αυτών που ψυχολογιοποίησαν το μήνυμα της επιρροής (Ομάδα Α.1) θα αυξηθεί, σε σχέση με την συμμετοχή που είχαν πριν την ψυχολογιοποίηση. Όπως έχει δείχθει (Papastamou), η ψυχολογιοποίηση, όχι μόνο δεν επιδρά αρνητικά στην πλειοψηφική επιρροή, αλλά μάλιστα έχει την τάση να την ευνοεί. Όπως αναφέραμε στην εισαγωγή, η πλειοψηφία βασίζεται στην κοινωνική συναίνεση, συναίνεση την οποία διαθέτει και ο αναδυόμενος ηγέτης. Έτσι, περιμένουμε ότι η ψυχολογιοποίηση του μηνύματός του θα αυξήσει την επιρροή του. Απ' την άλλη πλευρά, στην συνθήκη μη ψυχολογιοποίησης της πρώτης ομάδας (Ομάδα Α.2), δηλαδή τα υπόλοιπα υποκείμενα που δεν ψυχολογιοποίησαν το μήνυμα της επιρροής και απλώς απάντησαν σε ένα ερωτηματολόγιο γνώμης δεν περιμένουμε σημαντική διαφοροποίηση της συμμετοχής σε σχέση με την πρώτη φάση.

Στην δεύτερη φάση και στην δεύτερη ομάδα, με τον διορισμένο ηγέτη περιμένουμε ότι οι μισοί συμμετέχοντες που δεν ψυχολογιοποίησαν (Ομάδα Β.2) το μήνυμα της επιρροής, δεν θα μεταβάλλουν την συμπεριφορά τους σημαντικά σε σχέση με την πρώτη φάση, δηλαδή δεν θα αυξηθεί ή μειωθεί σημαντικά η συμμετοχή τους στις εργασίες του σεμιναρίου.

Στην ομάδα Β.1 όμως, που τα άτομα ψυχολογιοποίησαν το μήνυμα του διορισμένου ηγέτη, τα πράγματα δεν είναι και τόσο ξεκάθαρα. Μπορεί η εξουσία του διορισμένου ηγέτη να μην είναι νομιμοποιημένη εντός της ομάδας, είναι όμως μια εξουσία αναμφισβήτητη και κοινωνικά νομιμοποιημένη. Αυτό που αμφισβητείται ξεκάθαρα είναι μόνο η ικανότητα της συγκεκριμένης ηγεσίας, καθώς είναι δοτή και μη εγκεκριμένη από την ίδια την ομάδα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η μορφή ηγεσίας που θα αντιμετωπίσει τα περισσότερα προβλήματα από την ψυχολογιοποίηση του μηνύματός της είναι σίγουρα η διορισμένη ηγεσία. Το πρόβλημα είναι ότι δεν μπορούμε να προβλέψουμε με σιγουριά αν θα μειωθεί ή αν θα αυξηθεί η επιρροή του

διορισμένου ηγέτη σε σημαντικό βαθμό σε σχέση με την πριν την ψυχολογιοποίηση φάση. Το μόνο ρίσκο που μπορούμε να πάρουμε, αναμένοντας τα αποτελέσματα του πειράματος, είναι να πούμε ότι η επιρροή στην ομάδα Β.1 θα είναι μικρότερη από την ομάδα Α.1.

	ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΠΗΓΗΣ			
	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ Ομάδα Α		ΔΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ Ομάδα Β	
Α' ΦΑΣΗ				
Β' ΦΑΣΗ	ΜΕ ΨΥΧΟΛΟ- ΓΙΟΠΟΙΗΣΗ	ΧΩΡΙΣ ΨΥΧΟΛΟ- ΓΙΟΠΟΙΗΣΗ	ΜΕ ΨΥΧΟΛΟ- ΓΙΟΠΟΙΗΣΗ	ΧΩΡΙΣ ΨΥΧΟΛΟ- ΓΙΟΠΟΙΗΣΗ
	<u>Ομάδα Α.1</u>	<u>Ομάδα Α.2</u>	<u>Ομάδα Β.1</u>	<u>Ομάδα Β.2</u>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Least Preferred Co-Worker (LPC) Measure

INSTRUCTIONS: Think of the person with whom you can work least well. He or she may be someone you work with now or he or she may be someone you knew in the past. He or she does not have to be the person you like least well, but should be the person with whom you had the most difficulty in getting a job done. Describe this person as he or she appears to you.

										Scoring
Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant	_____
Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly	_____
Rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	Accepting	_____
Tense	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxed	_____
Distant	1	2	3	4	5	6	7	8	Close	_____
Cold	1	2	3	4	5	6	7	8	Warm	_____
Supportive	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostile	_____
Boring	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesting	_____
Quarrelsome	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonious	_____
Gloomy	1	2	3	4	5	6	7	8	Cheerful	_____
Open	8	7	6	5	4	3	2	1	Closed	_____
Backbiting	1	2	3	4	5	6	7	8	Loyal	_____
Untrustworthy	1	2	3	4	5	6	7	8	Trustworthy	_____
Considerate	8	7	6	5	4	3	2	1	Inconsiderate	_____
Nasty	1	2	3	4	5	6	7	8	Nice	_____
Agreeable	8	7	6	5	4	3	2	1	Disagreeable	_____
Insincere	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincere	_____
Kind	8	7	6	5	4	3	2	1	Unkind	_____
										Total: _____

SOURCE: Adapted from F. E. Fiedler & M. M. Chemers (1984). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc. Used by permission.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S

INSTRUCTIONS: This questionnaire provides a description of your leadership style. Twenty-one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you. The word *others* may mean your followers, clients, or group members.

KEY: 0 = not at all; 1 = once in a while; 2 = sometimes; 3 = fairly often;
4 = frequently if not always

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. I make others feel good to be around me. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. I express with a few simple words what we could and should do. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. I enable others to think about old problems in new ways. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. I help others develop themselves. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. I tell others what to do if they want to be rewarded for their work. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. I am satisfied when others meet agreed upon standards. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. I am content to let others continue working in the same way as always. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Others have complete faith in me. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. I provide appealing images about what we can do. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. I provide others with new ways of looking at puzzling things. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. I let others know how I think they are doing. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. I provide recognition/rewards when others reach their goals. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. As long as things are working, I do not try to change anything. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Whatever others want to do is O.K. with me. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Others are proud to be associated with me. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. I help others find meaning in their work. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. I get others to rethink ideas that they had never questioned before. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. I give personal attention to others who seem rejected. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. I call attention to what others can get for what they accomplish. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. I tell others the standards they have to know to carry out their work. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. I ask no more of others than what is absolutely essential. | 1 | 2 | 3 | 4 |

FOURCE Copyright © 1992 by M. Bass and B. Z. Avolio. Adapted with permission. MLQ Form 6S can be obtained from Mind Garden, P.O. Box 60769, Redwood, CA 94066-0769 (415) 424-6819.

	Total
Idealized Influence (items 1, 6, & 16)	_____ Factor 1
Inspirational Motivation (items 2, 9, & 16)	_____ Factor 2
Intellectual Stimulation (items 3, 10, & 17)	_____ Factor 3
Individualized Consideration (items 4, 11, & 18)	_____ Factor 4
Contingent Reward (items 5, 12, & 19)	_____ Factor 5
Management-by-exception (items 6, 13, & 20)	_____ Factor 6
Laissez-faire Leadership (items 7, 14, & 21)	_____ Factor 7

Score Range: High = 9-12, Moderate = 5-8, Low = 0-4

Score Interpretation

Factor 1. *Idealized influence* indicates whether you hold subordinates' trust, maintain their faith and respect, show dedication to them, appeal to their hopes and dreams, and act as their role model.

Factor 2. *Inspirational motivation* measures the degree to which you provide a vision, use appropriate symbols and images to help others focus on their work, and try to make others feel their work is significant.

Factor 3. *Intellectual stimulation* shows the degree to which you encourage others to be creative in looking at old problems in new ways, create an environment that is tolerant of seemingly extreme positions, and nurture people to question their own values and beliefs and those of the organization.

Factor 4. *Individualized consideration* indicates the degree to which you show interest in others' wellbeing, assign projects individually, and pay attention to those who seem less involved in the group.

Factor 5. *Contingent reward* shows the degree to which you tell others what to do in order to be rewarded, emphasize what you expect from them, and recognize their accomplishments.

Factor 6. *Management-by-exception* assesses whether you tell others the job requirements, are content with standard performance, and are a believer in "if it ain't broke, don't fix it."

Factor 7. *Laissez-faire* measures whether you require little of others, are content to let things ride, and let others do their own thing.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- Adair, J. (1983). *Effective leadership : a self-development manual*. Aldershot : Gower.
- Barge, J.K. (1989). Leadership as medium: A leaderless group discussion model. *Communication Quarterly*, 37(4), 237 – 247.
- Baron, R.S., Kerr, N.L., & Miller, N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Brown, R. (1988). *Group processes*. Oxford: Blackwell.
- Blanchet, A., & Trognon, A. (1997). *Ψυχολογία Ομάδων: Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές των ομαδικών μοντέλων*. Αθήνα: Εκδ. Σαββάλα.
- Burns MacGregor J. (1979). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Conger, A.J. (1989). *The charismatic leader : behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J.A., Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academic of Management Review*, 12, 637 – 647.
- Γεώργας, Δ. (1986). *Κοινωνική Ψυχολογία. Τόμος Β'.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol 1, New York: Academic Press.

- Fisher, B.A. (1985). Leadership as medium: Treating complexity in group communication research. *Small Group Behavior*, 16(2), 167 – 169.
- French, J.R.P. and Raven, B.(1959). The bases of Social Power, στο σύγγραμμα του D. Cartwright. *Studies in Social Power*. Ann Arbor: U. Michigan.
- Gibb, C.A. (1969a). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., Vol. 4. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Gilbert Daniel T., Fiske Susan T., Lindzey Gardner (1998), “*The Handbook of Social Psychology*” 4th Edition, Mc Graw-Hill Companies Inc, U.S.A.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role – making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. Στο J.G. Hunt & L.L. Larsch (Eds.), *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State Univ. Press.
- Green, S. G., & Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader – member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429 – 458.
- Hackman, J.R. & Walton, R.E. (1986). Leading Groups in organizations. In P.S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Hare A. Paul, Borgatta F. Edgar, Bales F. Robert (1966). *Small Groups*. New York: Alfred A. Knopf.
- Hayes Nick (1993), “*Principles of Social Psychology*”, Psychology Press, U.K.
- Heller, T., Til, J.V., Zurcher, A.L. (1986). *Leaders and followers : challenges for the future*. London : JAI Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. 5th Ed. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice – Hall.
- Hofstatter Peter (1973). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

- House, R.J., Mitchell, T.R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-89
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Στο J.G. Hunt, & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.
- Holloman, C.R. (1968). Leadership and Headship: There is a difference. *Personnel Administration*, 31(4), 38-44
- Hollander, E.P. (1964). *Leaders, Groups and Influence*. New York: Oxford.
- Hollander Edwin P., Hunt Raymond G. (1971), "Current Perspectives in Social Psychology", Oxford University Press, U.K.
- Hickman, R.G. (1998), *Leading Organizations: Perspectives for a new era*. USA: Sage Publications
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., & Curphey, G.J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Irwin.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Κάντας, Αρ. (1993). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*. Τομ' 1. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Αρ. (1995). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*. Τομ' 3. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kahn, R. & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright, & A. Zander. *Group dynamics research theory*. New York: Harper and Row.
- Κουτσούκης Κλ. (1990). *Η Πολιτική Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Αναστασίου.
- Koontz Harold & Weihrich Heinz (1990), "Essentials of Management", Mc Graw-Hill International, London
- Kotter, J.P. (1990). *A force of change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kouzes, M.J., Posner, Z.B. (1987). *The leadership challenge : how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Larson, C.E., & LaFasto, F.M.J. (1989). *Teamwork: What must go right/What can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A meta – analyses of the relation between personality traits and leadership perception. An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402 – 410.
- Mann, R.M. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Meade, R.D. (1967). An experimental study of leadership in India. *Journal of Social Psychology*, 72, 35-43
- Meindl, J.R. (1990). On leadership: an alternative to the conventional wisdom. Στο B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Παπαστάμου Στάμος (1989). *Εγχειρίδιο κοινωνικής ψυχολογίας*. Αθήνα: Οδυσσέας
- Preston, M.G. and Heinz, R.K.(1949). Effects of participatory vs. supervisory leadership on group judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 44, 345-355.
- Northouse, G.P., (1997). *Leadership. Theory and Practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Rosenbach, E.W., Taylor, L.R. (1998). *Contemporary issues in leadership*. 4th Ed. Boulder, Colo. : Westview
- Rost, C.J. (1991). *Leadership for the Twenty – First Century*. Greenwood Publishing Group, Inc. CT.
- Shaw, M.E.(1955). A comparison of two types of leadership in various communication nets. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 127-134.

- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology. New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – form XII. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
- Stoner, J.A.F. (1961). A comparison of individual and group decisions including risk. Unpublished thesis, Massachusetts Institute of Technology, School of Management.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). Leadership and Decision Making. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). The new leadership: managing participation in organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wilke, H.A.M., & Meertens, R.W. (1994). Group performance. London: Routledge.
- Yukl, G.A. (1989). Leadership in organizations. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.