

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

Θέμα:

**Μελέτη της Ηγεσίας στις Δυνητικές Οργανώσεις:
Αποτελεσματικότητα των Δυνητικών Ηγετών και
Περιορισμοί στην Άσκηση της Δυνητικής Ηγεσίας**

Επιμέλεια:
Βάββας Χρήστος

ΑΜ: 0601Μ031

[2006]



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	Σελ. 3
2. Ηγεσία στις Παραδοσιακές Οργανώσεις	Σελ. 8
2.1. Ορισμοί	Σελ. 9
2.2. Μορφές Ηγεσίας	Σελ. 12
2.3. Ρόλος της Ηγεσίας	Σελ. 18
2.4. Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας	Σελ. 31
2.5. Αλλαγές στη Φύση της Ηγεσίας	Σελ. 34
3. Δυνητικές Οργανώσεις	Σελ. 37
3.1. Ορισμός και Μορφές Δυνητικών Οργανώσεων	Σελ. 38
3.2. Φάσεις και Λειτουργίες των Δυνητικών Ομάδων	Σελ. 42
3.2.1. Πρώτη Φάση: Προετοιμασία	Σελ. 43
3.2.2. Δεύτερη Φάση: Έναρξη	Σελ. 53
3.2.3. Τρίτη Φάση: Διαχείριση της Απόδοσης	Σελ. 54
3.2.4. Τέταρτη Φάση: Ανάπτυξη της Ομάδας	Σελ. 63
3.2.5. Πέμπτη Φάση: Διάλυση και Επανασχηματισμός της Ομάδας	Σελ. 64
3. 3. Προβλήματα των Δυνητικών Ομάδων	Σελ. 66
4. Δυνητική Ηγεσία	Σελ. 68
4.1. Διαφορές Παραδοσιακής και Δυνητικής Ηγεσίας	Σελ. 69
4.2. Χαρακτηριστικά και Δραστηριότητες της Αποτελεσματικής Δυνητικής Ηγεσίας	Σελ. 77
4.3. Κατάρτιση και Ανάπτυξη των Δυνητικών Ηγετών	Σελ. 85
Συζήτηση	Σελ. 88
Βιβλιογραφικές Αναφορές	Σελ. 93

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας διατριβής αποτελεί η μελέτη της ηγεσίας στις σύγχρονες δυνητικές οργανώσεις, ένα θέμα που ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρει τους ερευνητές και τους θεωρητικούς του μάνατζμεντ και των κοινωνικών επιστημών, τόσο γιατί αποτελεί ένα φαινόμενο σχετικά σύγχρονο όσο και γιατί τα επόμενα χρόνια φαίνεται ότι θα απασχολεί συνεχώς περισσότερο τις σύγχρονες επιχειρήσεις και θα αποτελέσει τη βάση των μεταγενέστερων οργανώσεων. Αρχικά θα περιγράψουμε τις λειτουργίες και τους κανόνες που διέπουν την παραδοσιακή ηγεσία και την ηγετική συμπεριφορά στα πλαίσια των τυπικών οργανώσεων, κι έπειτα θα αναφερθούμε στον τρόπο λειτουργίας και στα χαρακτηριστικά των δυνητικών οργανώσεων. Έπειτα, σκοπός μας είναι να επιχειρήσουμε μία όσο το δυνατόν αναλυτικότερη περιγραφή της ηγεσίας στις σύγχρονες μορφές δυνητικής οργάνωσης, επιχειρώντας μία σύγκριση ανάμεσα στην παραδοσιακή και τη δυνητική ηγεσία, καθώς και μία εκτενή αναφορά στα προβλήματα και τα εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν οι δυνητικοί ηγέτες.

Την τελευταία, κυρίως, δεκαετία, η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών, και η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν αναγκάσει τις οργανώσεις να επαναξιολογήσουν και να επαναοργανώσουν τις βασικές τους λειτουργίες και δομές (Bolman & Deal, 1991· Applegate και συν., 1992· Cravens και συν., 1994). Μία από τις βασικές αλλαγές που έχουν επέλθει στο χώρο των επιχειρήσεων είναι η επαναξιολόγηση του ρόλου του ηγέτη στην αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών δομών που βρίσκονται σε μία συνεχή αλλαγή (Haywood, 1998· Davis & Bryant, 2003). Οι σύγχρονοι ηγέτες είναι αναγκασμένοι να μεταβούν από τον «παλιό ρόλο» ηγεσίας σε ένα «νέο ρόλο», η μετάβαση όμως αυτή μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα δύσκολη τόσο για τον ίδιο τον ηγέτη όσο και για την οργάνωση συνολικά. Οι δυνητικές, λοιπόν, οργανώσεις

παρουσιάζουν νέες προκλήσεις για έναν ηγέτη. Οι διαφορές στην κουλτούρα, τη γεωγραφία και το χρόνο καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο για ένα ηγέτη να καθοδηγήσει τους οπαδούς, να αξιολογήσει την απόδοσή τους, να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και ανάπτυξης, και να τους βοηθήσει να ταυτιστούν με την οργάνωση (Maznevski & Chudoba, 2000; Avolio & Kahai, 2003). Επιπλέον, η εικονική δομή των δυνητικών οργανώσεων επηρεάζει τόσο τις σχέσεις ηγέτη-οπαδών όσο και την ίδια την απόδοση της ομάδας (Griffith και συν., 2003). Τα βασικά ερωτήματα που έχουν απασχολήσει έως σήμερα τους ερευνητές είναι τα ακόλουθα:

- Πώς μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία στις δυνητικές οργανώσεις;
- Ποιος είναι ο ρόλος της κουλτούρας της ομάδας στην απόδοσή της;
- Πώς η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει τη δυνητική ηγεσία;
- Ποιες διατομικές διαφορές υπάρχουν ανάμεσα σε διαφορετικούς δυνητικούς ηγέτες;
- Με ποιες μεθόδους μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της δυνητικής ηγεσίας;
- Πώς γίνεται η αλληλεπίδραση ηγέτη-οπαδών στις δυνητικές οργανώσεις;
- Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στην απόκτηση γνώσεων και τη συμμετοχή των οπαδών στη δυνητική ηγεσία;
- Πώς η σύνθεση των ομάδων μπορεί να αλληλεπιδράσει στη δυνητική οργάνωση;
- Ποιοι διαπολιτισμικοί παράγοντες σχετίζονται με τη δυνητική ηγεσία και πώς μπορούν να την επηρεάσουν;
- Πώς μπορεί να εκφραστεί η συμμετοχική ηγεσία στις δυνητικές οργανώσεις;

Η μετάβαση από τον ένα τρόπο ηγεσίας στον άλλο εμπεριέχει τόσο επιτυχίες όσο και αποτυχίες. Ωστόσο, σε μία ολοένα και περισσότερο ανταγωνιστική αγορά, είναι πλέον δεδομένο ότι η χρήση νέων και συχνά μη δοκιμασμένων μεθόδων, συστημάτων, συμπεριφορών, και ικανοτήτων αποτελεί επιταγή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το φαινόμενο της δυνητικής ηγεσίας είναι ένα φαινόμενο σύγχρονο, που η μελέτη του βρίσκεται ακόμα σε αρχαϊκά στάδια. Επομένως, θα χρειαστούν αρκετά χρόνια ακόμα μέχρι οι ερευνητές να μπορέσουν να καταλήξουν σε ασφαλή συμπεράσματα ως προς την αποτελεσματικότητα και τους καταλληλότερους τρόπους συμπεριφοράς των ηγετών που συμμετέχουν σε μη παραδοσιακές οργανώσεις (Applegate και συν., 1992· Davis, 2004).

Πριν προβούμε στην εξέταση του ίδιου του φαινομένου της δυνητικής ηγεσίας, θα επιχειρήσουμε να περιγράψουμε το ρόλο που κατέχει ένας ηγέτης στις παραδοσιακές οργανώσεις, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό, καθώς και στις σχέσεις του ηγέτη με τους υφισταμένους του. Έπειτα, θα επιχειρήσουμε μία όσο το δυνατόν λεπτομερέστερη περιγραφή του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι δυνητικές οργανώσεις, του τρόπου με τον οποίο εργάζονται και συνεργάζονται οι ομάδες στα σύγχρονα δυνητικά δίκτυα, καθώς και του τρόπου με τον οποίο μεταβάλλονται και εφαρμόζονται οι σχέσεις των εργαζομένων μίας δυνητικής οργάνωσης με τον ηγέτη της. Καθώς οι σύγχρονοι ηγέτες αναγκάζονται να μεταβούν από τον παραδοσιακό τρόπο ηγεσίας σε ένα περισσότερο «εικονικό», θα συγκρίνουμε τα χαρακτηριστικά και τους ρόλους που καλείται να καλύψει ένας δυνητικός ηγέτης και θα εξετάσουμε τις σχέσεις των δυνητικών ηγετών με τους υφισταμένους τους, αλλά και τα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν αποτελεσματικούς στα πλαίσια της δυνητικής οργάνωσης στην οποία εργάζονται.

Καθώς η πληθώρα των ορισμών αλλά και των μεθόδων μελέτης της ηγεσίας έχει προκαλέσει ιδιαίτερη σύγχυση στους ίδιους τους ερευνητές που

ασχολούνται με το αντικείμενο αυτό, στην εργασία αυτή, η ηγεσία αντιμετωπίζεται τόσο ως ένας εξειδικευμένος ρόλος όσο και ως μία διαδικασία κοινωνικής επιρροής. Ο ορισμός της ηγεσίας που επιλέξαμε δεν περιορίζεται σε διαδικασίες που απαραίτητα οδηγούν σε «επιτυχημένα» αποτελέσματα. Ο τρόπος με τον οποίο οι διαδικασίες της ηγεσίας επηρεάζουν τα αποτελέσματα, αποτελεί ένα κεντρικό ερώτημα, η ηγεσία όμως δεν ταυτίζεται απαραίτητα με την επιτυχία. Επιπλέον, η προσοχή εστιάζεται ξεκάθαρα στη διαδικασία και όχι στο άτομο, ενώ τα δύο αυτά δεν είναι ισοδύναμα. Επομένως, οι όροι «ηγέτης» και «μάντζερ» χρησιμοποιούνται διαδοχικά στην εργασία αυτή για να αναφερθούν στους ανθρώπους που απασχολούνται σε θέσεις εργασίας, στις οποίες αναμένεται να ασκήσουν ρόλο ηγεσίας, χωρίς όμως υποθέσεις για την πραγματική τους συμπεριφορά ή επιτυχία.

Οι όροι «υφιστάμενος» και «άμεση επιρροή» χρησιμοποιούνται διαδοχικά για να υποδηλώσουν κάποιο άτομο, του οποίου οι πρωταρχικές εργασιακές δραστηριότητες κατευθύνονται και αξιολογούνται από τον ηγέτη. Κάποιοι συγγραφείς χρησιμοποιούν τον όρο «εργατικό δυναμικό» ως συνώνυμο του υφιστάμενου, η πρακτική όμως αυτή δημιουργεί αδικαιολόγητη σύγχυση. Επιπλέον, ο όρος «συνεργάτης» («partner») έχει γίνει δημοφιλής στις επιχειρήσεις ως ένα άλλο συνώνυμο του υφιστάμενου, καθώς υπονοεί μία σχέση στην οποία οι υπάλληλοι αξιολογούνται και υποθετικά ενθαρρύνονται. Εντούτοις, ο «συνεργάτης» είναι ένας ασαφής όρος, που αποτυγχάνει να κάνει τη διαφοροποίηση ανάμεσα στη σχέση άμεσης εξουσίας και άλλους τύπους επίσημων σχέσεων (π.χ., συνάδελφοι, συνέταιροι). Για να γίνει ξεκάθαρη η επικοινωνία, θα χρησιμοποιήσουμε τον όρο «υφιστάμενος» στην εργασία αυτή, για να τονίσουμε την ύπαρξη μίας επίσημης σχέσης εξουσίας.

Τέλος, ο όρος «οπαδός» χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα άτομο που αναγνωρίζει τον ηγέτη ως θεμελιώδη πηγή καθοδήγησης στην εργασία του, ανεξάρτητα από το μέγεθος της εξουσίας που ο ηγέτης έχει πραγματικά πάνω

στο άτομο αυτό. Σε αντίθεση με τον όρο «υφιστάμενος», ο όρος «οπαδός» δεν αποκλείει τις διαδικασίες ηγεσίες που ενδέχεται να υπάρχουν ακόμα και χωρίς την ύπαρξη μίας επίσημης σχέσης εξουσίας. Οι οπαδοί ίσως είναι άνθρωποι έξω από το άμεσο πεδίο αναφοράς (π.χ., συνεργάτες, μέλη της ομάδας, συνέταιροι, εξωτερικοί συνεργάτες).

2. ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Το φαινόμενο της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονου ενδιαφέροντος για τους ερευνητές, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ ένα μεγάλο κομμάτι της ιστορίας όλων των λαών κατέχει η ιστορία στρατιωτικών, πολιτικών, θρησκευτικών και κοινωνικών ηγετών, οι οποίοι επαινούνται ή κατηγορούνται για σημαντικά ιστορικά γεγονότα, ακόμα και αν δεν κατανοούμε ακριβώς πως προκλήθηκαν τα γεγονότα ή πόσο μεγάλη επιρροή είχε ο ηγέτης σε αυτά (House & Aditya, 1997). Η ευρύτατα διαδεδομένη γοητεία της ηγεσίας ενδεχομένως να προέρχεται από το γεγονός ότι πρόκειται για μία μυστηριώδη διαδικασία, καθώς επίσης και από το γεγονός ότι επηρεάζει τη ζωή όλων (Avolio και συν., 2004). Ως αποτέλεσμα, συχνά κουβαλάει εξωγενείς αποχρώσεις που δημιουργούν την αμφιβολία για το νόημά της (Borgatta & Bales, 1954· Gardner, 1993). Επιπλέον, μεγάλη σύγχυση στη μελέτη της ηγεσίας προκαλείται από τη χρήση άλλων ανακριβών όρων όπως η ισχύς, η εξουσία, το μάνατζμεντ και η διοίκηση για την περιγραφή παρόμοιων φαινομένων. Μία παρατήρηση του Bennis και των συνεργατών του (1958) ισχύει εξίσου και σήμερα όπως και όταν διατυπώθηκε πριν από πολλά χρόνια:

«Φαίνεται ότι πάντα η έννοια της ηγεσίας μας ξεφεύγει ή επανεμφανίζεται με διαφορετική μορφή για να μας ξεγελάει με την ευμεταβλητότητα και την πολυπλοκότητά της. Επομένως, έχουμε εφεύρει ένα πλήθος εννοιών για να τη χειριστούμε...και ακόμα η έννοια δεν έχει οριστεί με επιτυχία».

Η ηγεσία έχει μελετηθεί με διαφορετικούς τρόπους, που πάντα εξαρτώνται από τις μεθοδολογικές προτιμήσεις και τους ορισμούς της ηγεσίας που επιλέγει ο ερευνητής. Οι περισσότεροι ερευνητές ασχολούνται μόνο με κάποιες συγκεκριμένες πτυχές της ηγεσίας, ενώ οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες διαχωρίζουν τις προσεγγίσεις τους με βάση τα γνωρίσματα της προσωπικότητας, τη συμπεριφορά, τη δύναμη και την κατάσταση.

2.1. Ορισμοί

Αν και η μελέτη της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονου ενδιαφέροντος για δεκαετίες, οι περισσότεροι ωστόσο ερευνητές ορίζουν την ηγεσία σύμφωνα με τις ατομικές τους επιδιώξεις και με βάση τα φαινόμενα που τους απασχολούν περισσότερο. Έπειτα από μία αναλυτική ανασκόπηση της βιβλιογραφία για την ηγεσία, ο Stogdill (1974, αναφέρεται στο Bass, 1990) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσα και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια αυτή». Ο χείμαρρος αυτός των ορισμών έχει παραμείνει αναλλοίωτος από τότε που ο Stogdill έκανε την παραπάνω παρατήρηση.

Η ηγεσία, λοιπόν, έχει οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, οι περισσότεροι όμως ορισμοί από κοινού υπονοούν ότι περιλαμβάνει μία διαδικασία επιρροής που σκοπό έχει να διευκολύνει την επίτευξη ενός ομαδικού στόχου. Κάποιοι θεωρητικοί έχουν υποστηρίξει ότι η ηγεσία και το μάνατζμεντ θα πρέπει να θεωρούνται ως διαφορετικοί ρόλοι ή διαδικασίες, οι ορισμοί όμως που προτείνονται δεν δίνουν απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τις αρμοδιότητες της κάθε διαδικασίας και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν (Yukl, 1989· Ivanevich & Matteson, 2002). Δεν υπάρχει «σωστός» ορισμός για την ηγεσία, πρέπει λοιπόν να εξετάσουμε το πόσο χρήσιμος είναι ο κάθε ορισμός για την κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Μέχρι σήμερα, η ηγεσία έχει οριστεί υπό το πρίσμα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (House & Howell, 1992· Hogan & Hogan, 1994), των συμπεριφορών και των σχέσεων (Fisher & Drecksel, 1983), της επιρροής (Hollander & Julian, 1970· Sheridan και συν., 1984), των τρόπων αλληλεπίδρασης (Donohue, 1981), των ρόλων (Dansereau και συν., 1975· Graen & Cashman, 1975), της διοίκησης και της αλλαγής στον εργασιακό χώρο (Nadler & Tushman, 1990· Ropo & Hunt, 1999). Οι περισσότεροι από

τους ορισμούς αυτούς αντανakλούν την υπόθεση ότι η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία, κατά την οποία ασκείται σκόπιμα κάποια επιρροή από ένα άτομο σε κάποιο άλλο, με σκοπό να καθοδηγήσει, να διαμορφώσει και να διευκολύνει δραστηριότητες και σχέσεις σε κάποια ομάδα ή σε κάποιο οργανισμό (Spears, 1995· Yukl, 2002). Οι αναρίθμητοι ορισμοί της ηγεσίας φαίνεται να μην έχουν κανένα άλλο κοινό. Διαφέρουν από πολλές απόψεις, όπως στο ποιος ασκεί την ηγεσία, στον επιδιωκόμενο σκοπό της επιρροής, στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η επιρροή, καθώς και στο αποτέλεσμα της προσπάθειας επιρροής (Schmidt & Yeh, 1992· Barker, 2001). Οι διαφορές αυτές δεν είναι μόνο φιλολογικές· αντανakλούν μία βαθιά διαφωνία σχετικά με την αναγνώριση της ταυτότητας των ηγετών και τη διαδικασία της ηγεσίας. Οι ερευνητές που διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την ηγεσία, επιλέγουν να διερευνήσουν διαφορετικά φαινόμενα και ερμηνεύουν τα αποτελέσματα με διαφορετικούς τρόπους. Όταν η ηγεσία ορίζεται από τους ερευνητές με πολύ περιοριστικούς όρους, είναι πιθανότερο να επιλέξουν και μία επίσης περιορισμένη διαδικασία για να τη μελετήσουν, ενώ είναι λιγότερο πιθανό να ανακαλύψουν πράγματα που δε σχετίζονται και δεν είναι συνεπή με τις αρχικές τους υποθέσεις σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία (Yukl, 1989).

Επιπλέον, η αντιπαράθεση σχετικά με τον ορισμό της ηγεσίας δεν περιλαμβάνει μόνο το ποιος ασκεί την επιρροή, αλλά και το ποιος τύπος επιρροής χρησιμοποιείται και ποιο είναι το αποτέλεσμα. Οι περισσότεροι ορισμοί για την ηγεσία και οι θεωρίες για την αποτελεσματική ηγεσία έχουν επικεντρωθεί σε συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για την άμεση επιρροή των οπαδών. Οι περισσότερες θεωρίες και οι εμπειρικές έρευνες ασχολούνται με την άμεση επιρροή που έχει ο ηγέτης στους άμεσους υφισταμένους του, ο ηγέτης όμως μπορεί επίσης να επηρεάσει άμεσα τους κατώτερους υπαλλήλους, τους συναδέλφους του, το διευθυντή του ή και ανθρώπους έξω από τον εργασιακό του χώρο, όπως τους πελάτες ή τους καταναλωτές (Thomas, 1988· Wayne & Green, 1993· Weierter, 1997).

Ωστόσο, οι ορισμοί αυτοί έχουν δεχτεί έντονες κριτικές, καθώς είναι πολύ περιοριστικοί και παραβλέπουν κάποιες διαδικασίες επιρροής που είναι σημαντικές στο να κατανοήσουμε γιατί ένας ηγέτης είναι αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός σε κάθε περίπτωση. Το πώς ορίζεται η ηγεσία δε θα πρέπει να προδιαθέτει την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα του τι κάνει ένα ηγέτη αποτελεσματικό. Το ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί με διαφορετικές μεθόδους επιρροής και η ίδια μέθοδος επιρροής μπορεί να επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα, ανάλογα με την κατάσταση. Ακόμα και τα άτομα που εξαναγκάζονται να κάνουν κάτι, ίσως να αφοσιωθούν σε αυτό αν ανακαλύψουν στην πορεία ότι είναι η καλύτερη επιλογή για τα ίδια και για τον οργανισμό. Η ηθική χρήση της εξουσίας είναι μία λογική ανησυχία που συχνά απασχολεί τους μελετητές της ηγεσίας, δε θα πρέπει όμως να περιορίζει τον ορισμό της ηγεσίας ή τον τύπο της διαδικασίας επιρροής που μελετούν (Jewell, 1998).

Στην κάθε έρευνα, λοιπόν, ο λειτουργικός ορισμός της ηγεσίας θα εξαρτηθεί σε σημαντικό βαθμό από τις επιδιώξεις του ερευνητή. Ίσως επιδιώκει να προσδιορίσει την ταυτότητα των ηγετών, να εξακριβώσει τον τρόπο με τον οποίο εκλέγονται, να ανακαλύψει τι κάνουν, να ανακαλύψει για ποιο λόγο είναι αποτελεσματικοί ή να εξακριβώσει αν είναι απαραίτητοι. Όπως παρατηρεί ο Karmal (1978, σελ. 476): «Είναι επομένως πολύ δύσκολο να καταλήξουμε σε ένα αποκλειστικό ορισμό για την ηγεσία που να είναι αρκετά γενικός ώστε να προσαρμόζει τα πολλά αυτά νοήματα και ειδικός αρκετά ώστε να εξυπηρετεί τη λειτουργικότητα της μεταβλητής». Όπου είναι εφικτό, η έρευνα για την ηγεσία θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να παρέχει πληροφορίες σχετικές με όλο το φάσμα των ορισμών, έτσι ώστε να μπορεί διαχρονικά να συγκρίνει τη χρησιμότητα των διαφορετικών εννοιών και να καταλήγει σε κάποια συναίνεση πάνω στο ζήτημα αυτό.

Δεν είναι εφικτό ούτε επιθυμητό στο σημείο αυτό να προσπαθήσουμε να λύσουμε τις διαφορές σχετικά με το σωστό ορισμό της ηγεσίας. Όπως όλες οι θεωρητικές έννοιες στις κοινωνικές επιστήμες, ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός. Κάποιοι ορισμοί είναι περισσότερο χρήσιμοι από άλλους, δεν υπάρχει όμως ένας μόνο «σωστός» ορισμός.

Στην εργασία αυτή, η ηγεσία γενικά ορίζεται με τρόπο που λαμβάνει υπόψη διάφορα πράγματα που προσδιορίζουν την επιτυχία μίας συλλογικής προσπάθειας των μελών της ομάδας ή του οργανισμού να πραγματοποιήσει σημαντικά έργα. Θα χρησιμοποιήσουμε τον ακόλουθο ορισμό:

Η ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής των άλλων ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι χρειάζεται να γίνει και πώς να γίνει, καθώς και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την πραγματοποίηση κοινών στόχων.

(Κάντας, 1998)

Ο ορισμός αυτός επιχειρεί όχι μόνο να επηρεάσει και να διευκολύνει τις τρέχουσες εργασίες για τις ομάδες και τους οργανισμούς, αλλά επίσης και να διαβεβαιώσει ότι είναι προετοιμασμένος να συναντήσει μελλοντικές προκλήσεις. Παράλληλα, περιλαμβάνει τόσο την άμεση όσο και την έμμεση επιρροή.

2.2. Μορφές Ηγεσίας

Μία από τις κύριες διαφοροποιήσεις που έχουν γίνει αναφορικά με τις μορφές που μπορεί να πάρει η ηγεσία, είναι η διάκριση ανάμεσα στην άμεση και την έμμεση ηγεσία (Dansereau και συν., 1995· Yukl, 2002). Η άμεση ηγεσία είναι η πιο συνηθισμένη μορφή και αντικατοπτρίζει την άσκηση επιρροής εκ μέρους του ηγέτη προς τους υφισταμένους του. Η έμμεση ηγεσία μπορεί να πάρει άλλες μορφές και μερικές από αυτές δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη

να έχει μία ισχυρότερη και σε μεγαλύτερη διάρκεια επιρροή από ό,τι θα ίσχυε πιθανώς με την άμεση ηγεσία.

Όταν η άμεση επιρροή ενός προϊσταμένου μεταβιβάζεται στην ιεραρχία ενός οργανισμού (π.χ., από το διευθυντή στους μάνατζερ μέσου επιπέδου, από αυτούς στους μάνατζερ χαμηλότερου επιπέδου και από αυτούς στους απλούς υπαλλήλους), αυτή η «διαδοχική» επίδραση μπορεί να θεωρηθεί ως παράδειγμα έμμεσης ηγεσίας από το διευθυντή (Bass, 1988). Η διαδικασία αυτή διαφέρει από την άμεση επιρροή των κατώτερων υπαλλήλων μέσω συναντήσεων μαζί τους, παρουσιάσεων λόγων στην τηλεόραση, αποστολής μηνυμάτων μέσω e-mail ή μέσω συμμετοχής σε δραστηριότητες που τους περιλαμβάνουν (π.χ., προγράμματα εκπαίδευσης και προσανατολισμού). Οι άμεσοι και έμμεσοι τύποι επιρροής δεν αλληλο-αποκλείονται και μπορούν να χρησιμοποιηθούν μαζί, με τρόπο συνεπή που θα μεγαλοποιήσει την επίδρασή τους.

Κάποια άλλη μορφή έμμεσης ηγεσίας περιλαμβάνει την επιρροή μέσω επίσημων προγραμμάτων, συστημάτων διαχείρισης και μορφών οργάνωσης (Ropo & Hunt, 1999). Πολλοί μεγάλοι οργανισμοί διαθέτουν προγράμματα ή συστήματα διαχείρισης που στοχεύουν στη βελτίωση του προσωπικού και των ανθρώπινων πόρων, στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη, στην ασφάλεια, στην αναγνώριση και στην ανταμοιβή, στην πρόοδο και στη βελτίωση της ποιότητας, στην ποιότητα της εργασίας, στη μάθηση και στην καινοτομία, στην ανάπτυξη των γνώσεων σχετικά με το μάνατζμεντ, καθώς και στην ενίσχυση των υπαλλήλων. Μία ποικιλία επίσημων διακανονισμών χρησιμοποιούνται για να διευκολύνουν τον έλεγχο, τον συντονισμό, την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ανάπτυξη και την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε νέους τομείς. Κάποια παραδείγματα είναι η εξειδίκευση των τομέων, η αποκέντρωση των τομέων, η προτυποποίηση των τομέων, η επισημοποίηση των εργασιακών ρυθμίσεων (κανόνες και επίσημες διαδικασίες), οι διατμηματικές ομάδες, οι ομάδες

αυτό-διαχείρισης, οι στρατηγικές συμμαχίες και η απόκτηση νέων γνώσεων. Στους περισσότερους οργανισμούς, μόνο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν αρκετή εξουσία ώστε να εφαρμόσουν νέα προγράμματα, να αλλάξουν τις οργανωτικές δομές ή να διαπραγματευτούν με άλλους οργανισμούς. Πάλι, τα αποτελέσματα της έμμεσης ηγεσίας είναι ισχυρότερα όταν υποστηρίζονται από αντιστοίχους τρόπους άμεσης ηγεσίας από τους μάνατζερ όλων των επιπέδων. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα για την ενθάρρυνση της μείωσης του κόστους είναι περισσότερο πιθανό να επιτύχει όταν οι κορυφαιοί μάνατζερ εξηγήσουν για ποιο λόγο είναι απαραίτητο και δώσουν οι ίδιοι το παράδειγμα με τη συμπεριφορά τους (Vroom & Jago, 1988).

Μία τρίτη μορφή έμμεσης ηγεσίας περιλαμβάνει την επιρροή του ηγέτη στην οργανωτική κουλτούρα, η οποία ορίζεται ως οι κοινές πεποιθήσεις και αξίες των μελών (Barker, 2001). Οι ηγέτες ίσως προσπαθήσουν είτε να ενισχύσουν τις υπάρχουσες πεποιθήσεις και αξίες είτε να τις αλλάξουν. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να επηρεάσουν την κουλτούρα και πολλοί από αυτούς ίσως περιλαμβάνουν την άμεση επιρροή (π.χ., να επικοινωνήσουν ένα συναρπαστικό όραμα ή να ασκήσουν ηγεσία δίνοντας το παράδειγμα στους άλλους) ή μορφές έμμεσης επιρροής, όπως το να αλλάξουν τις δομές ή τα συστήματα ανταμοιβής του οργανισμού.

Σε γενικές γραμμές, η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως: (1) μία ενδο-ατομική διαδικασία, (2) μία δυαδική διαδικασία, (3) μία ομαδική διαδικασία, ή (4) μία οργανωτική διαδικασία (Bass, 1990). Οι περισσότερες θεωρίες για την ηγεσία επικεντρώνονται σε διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα μόνο από αυτά τα επίπεδα, καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αναπτύξει κανείς μία πολύ-επίπεδη θεωρία που να είναι φειδωλή και εύκολη στην εφαρμογή. Το επίπεδο στο οποίο θα δοθεί έμφαση θα καθορίσει επίσης και τον τύπο της μεταβλητής που θα χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση της ηγεσίας και τον τύπο των ενδιάμεσων διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν την αποτελεσματική ηγεσία. Το επίπεδο αντίληψης έχει επίσης

επίδραση στις μεθόδους ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνα μίας θεωρίας.

Ενδο-ατομική Διαδικασία

Οι θεωρίες ηγεσίας που επικεντρώνονται σε διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα μόνο άτομο είναι σπάνιες, καθώς οι περισσότεροι ορισμοί για την ηγεσία περιλαμβάνουν τις διαδικασίες επιρροής ανάμεσα σε πολλά άτομα. Εντούτοις, ένας αριθμός ερευνητών έχουν χρησιμοποιήσει ψυχολογικές θεωρίες για τη λήψη αποφάσεων, τα κίνητρα και τις γνωστικές διαδικασίες για να εξηγήσουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή βρίσκεται σε κάποιες από τις θεωρίες σχετικά με τις γνωστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων στους ηγέτες και στην περιγραφή των γνωρισμάτων και ικανοτήτων των ηγετών που σχετίζονται με τα κίνητρά τους να γίνουν ηγέτες. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η θεωρία της αυτό-διαχείρισης, η οποία περιγράφει πως ένα άτομο μπορεί να γίνει περισσότερο αποτελεσματικό ως ηγέτης ή ως οπαδός. Η αυτό-διαχείριση (μερικές φορές ονομάζεται αυτό-ηγεσία) περιλαμβάνει την αναγνώριση προσωπικών στόχων και προτεραιοτήτων, την αποτελεσματική αυτό-διαχείριση του χρόνου, τον αυτό-έλεγχο της συμπεριφοράς και των συνεπειών της και την προσπάθεια εκμάθησης τρόπων για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των προσωπικών επιδιώξεων.

Η γνώση των ενδο-ατομικών διαδικασιών παρέχει σημαντικά στοιχεία, που είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάπτυξη μίας καλύτερης θεωρίας για την ηγεσία. Εντούτοις, η πιθανή συμβολή της ενδο-ατομικής προσέγγισης στην ηγεσία είναι περιορισμένη, καθώς δεν περιλαμβάνει αυτό που οι περισσότεροι θεωρητικοί θεωρούν ως την αναγκαία διαδικασία της ηγεσίας, δηλαδή την επιρροή των άλλων.

Διαδική Διαδικασία

Η δυαδική προσέγγιση επικεντρώνεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον ηγέτη και κάποιο άλλο άτομο, που συνήθως είναι οπαδός. Οι περισσότερες δυαδικές θεωρίες αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως μία αμοιβαία διαδικασία επιρροής ανάμεσα στον ηγέτη και κάποιο άλλο άτομο. Η προσέγγιση αυτή υπονοεί ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν μπορεί να γίνει κατανοητή χωρίς την εξέταση του τρόπου με τον οποίο ο ηγέτης και ο οπαδός αλληλοεπηρεάζονται στο πέρασμα του χρόνου. Ο αποφασιστικός παράγοντας είναι πως να αναπτύξει μία σχέση συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τον οπαδό και πως θα επηρεάσει τον οπαδό να κινητοποιηθεί και να αφοσιωθεί περισσότερο. Ένα παράδειγμα είναι η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους. Η θεωρία περιγράφει πως οι δυαδικές σχέσεις εξελίσσονται στο πέρασμα του χρόνου και αλλάζουν μορφές, από την αιτιώδη ανταλλαγή ως μία συνεργατική συμμαχία με κοινούς στόχους και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αν και η θεωρία αναγνωρίζει ότι ο ηγέτης έχει πολλές δυαδικές σχέσεις, εστιάζεται ξεκάθαρα στο τι συμβαίνει σε μία συγκεκριμένη σχέση. Πολλές έρευνες για τη δύναμη και τις τακτικές επιρροής μπορούν επίσης να γίνουν αντιληπτές υπό το πρίσμα των δυαδικών διαδικασιών.

Οι περισσότερες θεωρίες για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας γίνονται κατά κύριο λόγο αντιληπτές σε δυαδικό επίπεδο. Οι θεωρίες αυτές συνήθως αναγνωρίζουν ότι οι ομαδικές και οργανωτικές διαδικασίες περιλαμβάνονται στην ηγεσία, δεν περιγράφουν όμως αποκλειστικά τις διαδικασίες αυτές. Η έρευνα για τις δυαδικές διαδικασίες παρέχει σημαντικά στοιχεία σχετικά με την ηγεσία, συχνά όμως υποτιμάει τη σημασία του πλαισίου μέσα στο οποίο εμφανίζεται μία δυαδική σχέση. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη μίας σχέσης συνεργασίας με κάποιο υφιστάμενο ίσως αποβεί δυσλειτουργική, αν γίνει με τρόπο που υποτιμάει τις σχέσεις με τους υπόλοιπους υφισταμένους.

Ομαδική Διαδικασία

Μία άλλη προσέγγιση στον τομέα της ηγεσίας είναι να τη δει κανείς ως μία ομαδική διαδικασία. Τα δύο σημαντικά θέματα αφορούν στη φύση του ρόλου

της ηγεσίας σε μία ομάδα έργου, καθώς και ο τρόπος που ο ηγέτης συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι θεωρίες της ομαδικής αποτελεσματικότητας παρέχουν σημαντικά στοιχεία σχετικά με τις διαδικασίες της ηγεσίας και τα σχετικά κριτήρια για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Εκτεταμένες έρευνες σε μικρές ομάδες έχουν αποκαλύψει σημαντικά συστατικά της αποτελεσματικότητας όπως το πόσο καλά είναι οργανωμένη η εργασία ώστε να αξιοποιεί το προσωπικό και τους πόρους, το πόσο πολύ τα μέλη είναι αφοσιωμένα στους ρόλους τους, πόση αυτοπεποίθηση έχουν τα μέλη ότι το έργο τους θα πραγματοποιηθεί με επιτυχία και το βαθμό στον οποίο τα μέλη έχουν εμπιστοσύνη το ένα στο άλλο και συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων τους.

Οι συσκέψεις αποτελούν ένα ιδιαίτερο πεδίο έρευνας της ηγεσίας ως ομαδικής διαδικασίας. Οι ηγέτες περνούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε επίσημες και ανεπίσημες συσκέψεις με άλλους ανθρώπους για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Το ερώτημα που εξετάζει η θεωρία και η έρευνα για την ηγεσία είναι ποιες διαδικασίες της ηγεσίας καθιστούν τις συσκέψεις με την ομάδα επιτυχημένες. Το ερώτημα αυτό έχει αποτελέσει αντικείμενο ερευνών των συμπεριφοριστών επιστημόνων τα τελευταία 40 χρόνια.

Ένα άλλο σημαντικό ερώτημα στην ομαδική προσέγγιση είναι το θέμα της επείγουσας ηγεσίας στις επίσημες και ανεπίσημες ομάδες. Γιατί κάποια μέλη είναι περισσότερο επιδραστικά από κάποια άλλα, τι καθορίζει την επιλογή του ηγέτη και γιατί κάποιοι ηγέτες χάνουν την εμπιστοσύνη και την πίστη των οπαδών; Ένα παράδειγμα της θεωρίας που πραγματεύεται τα ερωτήματα αυτά είναι η «θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής».

Οργανωτική Διαδικασία

Η προσέγγιση με βάση την ομάδα παρέχει μία καλύτερη κατανόηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας από ό,τι οι δυαδικές ή οι ενδο-ατομικές

προσεγγίσεις, έχει όμως και κάποιους σημαντικούς περιορισμούς. Μία ομάδα συνήθως αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου κοινωνικού συνόλου και η αποτελεσματικότητά της δεν μπορεί να γίνει κατανοητή, εάν η έρευνα επικεντρώνεται αποκλειστικά στις εσωτερικές διαδικασίες της ομάδας. Το οργανωτικό επίπεδο ανάλυσης περιγράφει την ηγεσία ως μία διαδικασία που εμφανίζεται σε ένα μεγαλύτερο «ανοιχτό σύστημα», μέσα στο οποίο υφίστανται οι ομάδες και οι υποομάδες.

Η επιβίωση και η ευημερία ενός οργανισμού εξαρτάται από την προσαρμογή στο ευρύτερο περιβάλλον και την απόκτηση των αναγκαίων πηγών. Μία επιχείρηση πρέπει να προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με επιτυχία. Η προσαρμογή εξασφαλίζεται με την προσαρμογή στις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη, την εκτίμηση των δράσεων και των σχεδίων των ανταγωνιστών, την αξιολόγηση των περιορισμών και των απειλών (π.χ., κυβερνητικός έλεγχος, η επάρκεια του προϊόντος, οι εχθρικές πράξεις των ανταγωνιστών) και τον προσδιορισμό των εμπορεύσιμων προϊόντων και υπηρεσιών που ο οργανισμός έχει την αποκλειστική δυνατότητα να παρέχει. Κάποια παραδείγματα σχετικά με τις δραστηριότητες προσαρμογής περιλαμβάνουν τη συλλογή και ερμηνεία πληροφοριών σχετικά με το περιβάλλον, την αναγνώριση απειλών και ευκαιριών, την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών προσαρμογής στο περιβάλλον, τη διαπραγμάτευση συμφωνιών που θα ωφελήσουν τον οργανισμό, την επιρροή εξωτερικών παραγόντων για τη δημιουργία μίας καλής εικόνας για τον οργανισμό και τα προϊόντα του και την επιδίωξη της συνεργασίας και υποστήριξης από εξωτερικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται ο οργανισμός. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν μέρος της «στρατηγικής ηγεσίας».

2.3. Ρόλος της Ηγεσίας

Πολλοί ερευνητές έως σήμερα έχουν αναφερθεί σε μία πληθώρα ρόλων που οφείλει να συγκεντρώνει ένας ηγέτης στα πλαίσια μίας οργάνωσης, οι οποίοι

ανταποκρίνονται σε κάποιες συμπεριφορές, που είναι σημαντικές για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι τρεις ευρύτερα αναφερόμενες συμπεριφορές είναι: (1) ο σχεδιασμός των εργασιακών δραστηριοτήτων, (2) η αποσαφήνιση των ρόλων και των επιδιώξεων, και (3) ο έλεγχος των λειτουργιών και της απόδοσης (Conger & Kanungo, 1987· Denison και συν., 1995· Goleman, 2000). Στη συνέχεια θα κάνουμε κάποια αξιολόγηση των συμπεριφορών αυτών, καθώς και κάποια σύντομη ανασκόπηση των ερευνών για κάθε τύπο συμπεριφοράς.

Σχεδιασμός των Εργασιακών Δραστηριοτήτων

Ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός των εργασιακών δραστηριοτήτων σημαίνει ότι οι ηγέτες αποφασίζουν για το τι πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει, ποιος θα το κάνει, και πότε θα γίνει. Σκοπός του σχεδιασμού είναι να εξασφαλίσει την αποτελεσματική οργάνωση της μονάδας εργασίας, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, και την αποτελεσματική χρήση των πηγών.

Ο σχεδιασμός αποτελεί μία ευρέως αναγνωρισμένη συμπεριφορά, που απαιτεί από τον ηγέτη να πάρει αποφάσεις σχετικά με τις επιδιώξεις του οργανισμού, να δώσει προτεραιότητες, να εφαρμόσει στρατηγικές, να οργανώσει την εργασία, να ορίσει ευθύνες, να σχεδιάσει δραστηριότητες, και να κατανείμει τις εργασίες σε διαφορετικές επιμέρους δραστηριότητες ανάλογα με το ποιες είναι σημαντικότερες. Μερικές φορές χρησιμοποιούνται κάποια ειδικά ονόματα για να περιγράψουν τις υποκατηγορίες του σχεδιασμού. Για παράδειγμα, ο «λειτουργικός σχεδιασμός» αναφέρεται στο σχεδιασμό της καθημερινής εργασίας και την ανάθεση εργασιών για την επόμενη μέρα. Ο «σχεδιασμός δράσης» αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδίου δράσης για την εφαρμογή κάποιας νέας πολιτικής στον οργανισμό ή για την επίτευξη ενός οργανωμένου σχεδίου. Ο «σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης» αποτελεί την ανάπτυξη μεθόδων για την αποφυγή ή την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων ή καταστροφών. Τέλος, ο σχεδιασμός περιλαμβάνει επίσης τον καταμερισμό του χρόνου σε διαφορετικές ευθύνες και δραστηριότητες («διαχείριση χρόνου») (Bradford & Allan, 1987).

Ο σχεδιασμός είναι κατά κύριο ρόλο μία γνωστική δραστηριότητα, που περιλαμβάνει πληροφορίες, αναλύσεις και αποφάσεις. Ο σχεδιασμός σπάνια εμφανίζεται ως μία μεμονωμένη συμπεριφορά· περισσότερο αποτελεί μία παρατεταμένη διαδικασία που διαρκεί εβδομάδες ή μήνες. Επιπλέον, ο σχεδιασμός περιλαμβάνει κυρίως τη δημιουργία ανεπίσημων ημερησίων διατάξεων, παρά επίσημων εγγράφων και συμφωνιών. Καθώς ο σχεδιασμός είναι μία γνωστική διαδικασία που σπάνια εμφανίζεται ως μία μεμονωμένη συμπεριφορά, δεν είναι εύκολο να τον παρατηρήσουμε. Εντούτοις, υπάρχουν κάποιες παρατηρήσιμες πτυχές όπως τα γραπτά σχέδια, η προετοιμασία γραπτών προϋπολογισμών, η ανάπτυξη γραπτών χρονοδιαγραμμάτων, και οι συσκέψεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για την εφαρμογή των στόχων και των στρατηγικών. Ο σχεδιασμός μπορεί να παρατηρηθεί περισσότερο όταν ο μάνατζερ αναλαμβάνει δράση για την εφαρμογή των σχεδίων του επικοινωνώντας τα στους άλλους και κατανέμοντας συγκεκριμένες ευθύνες και εντολές (Bradford & Allan, 1987).

Αποσαφήνιση των Ρόλων και των Επιδιώξεων

Η αποσαφήνιση είναι η ανακοίνωση των σχεδίων, των πολιτικών και των προσδοκιών των ρόλων. Οι βασικότερες υποκατηγορίες της αποσαφήνισης είναι: (1) ο ορισμός των εργασιακών ευθυνών και απαιτήσεων, (2) ο καθορισμός των επιδιώξεων της απόδοσης, και (3) η ανάθεση συγκεκριμένων έργων. Σκοπός της συμπεριφοράς αποσαφήνισης είναι να καθοδηγήσει και να συντονίσει τις δραστηριότητες της εργασίας και να εξασφαλίσει ότι οι άνθρωποι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν. Είναι απαραίτητο για κάθε υφιστάμενο να κατανοεί τις υποχρεώσεις, τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες που απαιτούνται από την εργασία του, καθώς και ποια αποτελέσματα προσδοκούνται. Ακόμα και κάποιος πολύ ανταγωνιστικός και φιλόδοξος υφιστάμενος ίσως να αποτύχει να ανταποκριθεί στις ανάγκες της εργασίας του, αν υπάρχει σύγχυση σχετικά με τις ευθύνες και τις προτεραιότητες. Μία τέτοια σύγχυση έχει ως αποτέλεσμα

να χαλαρίζει τις προσπάθειές του και να παραμελεί σημαντικές ευθύνες προς όφελος άλλων, λιγότερο σημαντικών. Όσο περισσότερο πολύπλοκη και πολυσχιδής είναι μία εργασία τόσο πιο δύσκολο είναι να προσδιοριστεί τι πρέπει να γίνει (Dansereau και συν., 1975· Heilman και συν., 1984).

Η συμπεριφορά αποσαφήνισης είναι συνήθως σημαντικότερη όταν υπάρχει αμφιβολία για τους ρόλους ή σύγκρουση των ρόλων ανάμεσα στα μέλη της μονάδας εργασίας. Αντίθετα, η αποσαφήνιση είναι λιγότερο απαραίτητη όταν ο οργανισμός έχει πολύ συγκεκριμένους κανόνες και περιορισμούς που επιτάσσουν πως θα πρέπει να γίνει μία εργασία, τους οποίους οι υφιστάμενοι κατανοούν ή όταν οι υφιστάμενοι είναι καλά εκπαιδευμένοι επαγγελματίες που έχουν την επιδεξιότητα να εργάζονται χωρίς ιδιαίτερη καθοδήγηση από τους προϊσταμένους (Heilman και συν., 1984).

Έλεγχος των Λειτουργιών και της Απόδοσης

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις λειτουργίες της οργανωτικής μονάδας του μάνατζερ, συμπεριλαμβανομένης της προόδου της εργασίας, της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων, της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών και της επιτυχίας των σχεδίων ή των προγραμμάτων (Fisher & Drecksel, 1983). Η συμπεριφορά ελέγχου μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως η παρατήρηση των λειτουργιών της εργασίας, η ανάγνωση γραπτών αναφορών, η παρακολούθηση των δεδομένων της απόδοσης μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, η επιθεώρηση της ποιότητας δειγμάτων εργασίας, καθώς και οι συσκέψεις με άτομα ή ομάδες για τον έλεγχο της προόδου. Ο κατάλληλος τρόπος ελέγχου εξαρτάται από τη φύση του έργου και από άλλες πτυχές της περίπτωσης.

Ο έλεγχος παρέχει αρκετές πληροφορίες για το σχεδιασμό και την επίλυση προβλημάτων, γι αυτό και είναι σημαντικός για την αποτελεσματικότητα των μάνατζερ. Η συλλογή των πληροφοριών μέσω του ελέγχου χρησιμοποιείται για την αναγνώριση προβλημάτων και ευκαιριών, καθώς και για τη θέσπιση

και εφαρμογή στόχων, στρατηγικών, σχεδίων, πολιτικών και διαδικασιών. Ο έλεγχος παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων, την αναγνώριση του έργου τους, την αναγνώριση ελλείψεων, την αξιολόγηση εκπαιδευτικών αναγκών, την παροχή συμβουλών και βοήθειας, καθώς και τον καθορισμό ανταμοιβών, όπως η αύξηση του μισθού ή η προαγωγή. Όταν ο έλεγχος είναι ανεπαρκής, ο μάνατζερ δεν θα καταφέρει να εντοπίσει τα προβλήματα πριν πάρουν σοβαρή τροπή (προβλήματα όπως η μείωση της ποιότητας, η χαμηλή παραγωγικότητα, η μείωση των κερδών, η αδυναμία εφαρμογής προγραμμάτων, η έλλειψη ικανοποίησης των υφιστάμενων και οι συγκρούσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους) (Douthitt & Eiello, 2001).

Ο κατάλληλος βαθμός ελέγχου θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των υφισταμένων και τη φύση της εργασίας. Ο συχνότερος έλεγχος είναι επιθυμητός όταν οι υφιστάμενοι είναι άπειροι και ανασφαλείς, όταν τα λάθη μπορεί να έχουν πολύ σοβαρές επιπτώσεις, όταν η εργασία των υφισταμένων αλληλεξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και απαιτείται στενός συντονισμός, και όταν η διαταραχή της ροής της εργασίας είναι πιθανή εξαιτίας προβλημάτων στους εξοπλισμούς, ατυχημάτων και ελλείψεων σε υλικά και προσωπικό. Ο έλεγχος είναι ιδιαίτερα δύσκολος όταν η εργασία περιλαμβάνει μη δομημένα έργα, για τα οποία τα αποτελέσματα μπορούν να εκτιμηθούν μόνο έπειτα από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, είναι δυσκολότερο να εκτιμηθεί η απόδοση ενός ερευνητή ή ενός μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού από την απόδοση ενός πωλητή ή ενός μάνατζερ παραγωγής. Ο πολύ στενός έλεγχος ή ο έλεγχος που υποδηλώνει έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να υπονομεύσει την αυτοπεποίθηση των υφισταμένων και να μειώσει τα κίνητρά τους (Fisher & Drecksel, 1983).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο έλεγχος έμμεσα επηρεάζει την απόδοση ενός μάνατζερ, καθώς διευκολύνει την αποτελεσματική χρήση άλλων συμπεριφορών. Υπάρχουν επίσης κάποιες ενδείξεις ότι ο έλεγχος επηρεάζει

άμεσα την απόδειξη. Σε κάποιο εργαστηριακό πείραμα, οι Larson & Callahan (1990) βρήκαν ότι η απόδοση για την επίτευξη κάποιου έργου αυξανόταν όταν το έργο ελεγχόταν στενά, όχι όμως και όταν δεν υπήρχε αρκετός έλεγχος του έργου. Τα αποτελέσματα στην απόδοση ήταν μεγαλύτερα όταν τον έλεγχο συνόδευαν ο έπαινος ή η επιδοκιμασία, εκδηλώνονταν όμως ακόμα και όταν δεν υπήρχαν άμεσες συνέπειες για τους εργαζομένους. Ο αριθμός των ερευνών για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου από τους ηγέτες είναι ακόμα περιορισμένος. Κάποιες αποδείξεις ότι ο έλεγχος σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των μάντζερ παρέχουν οι διάφορες έρευνες και ένας μεγάλος αριθμός ερευνητικών μεθόδων όπως οι έρευνες πεδίου, η παρατήρηση και τα ημερολόγια περιστατικών.

Επιπλέον, στα πλαίσια του ρόλου που ένας ηγέτης κατέχει μέσα στον οργανισμό έχουν συχνά αναφερθεί και κάποιοι τύποι συμπεριφορών, οι οποίοι συνδέονται ιδιαίτερα με την αποτελεσματική ηγεσία. Οι συμπεριφορές αυτές είναι: (1) η υποστήριξη, (2) η εξέλιξη, και (3) η αναγνώριση.

Υποστήριξη

Η υποστήριξη περιλαμβάνει μία μεγάλη ποικιλία συμπεριφορών που δείχνουν αφοσίωση, αποδοχή και ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Η υποστήριξη αποτελεί τη βάση του ενδιαφέροντος, όπως ορίστηκε από τους Fleishman (1953) και Stogdill (1974), και αποτελεί επίσης και τη βάση της υποστηρικτικής συμπεριφοράς, όπως ορίστηκε από τους Bowers & Seashore (1966) και τους House & Mitchell (1974).

Η υποστηρικτική ηγεσία βοηθάει στο χτίσιμο και τη διατήρηση αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων. Ένας μάντζερ που δείχνει ενδιαφέρον και φιλικότητα για τους ανθρώπους είναι περισσότερο πιθανό να κερδίσει τη φιλία και την αφοσίωσή τους. Οι συναισθηματικοί δεσμοί που σχηματίζονται καθιστούν ευκολότερη τη συνεργασία και την υποστήριξη των

ανθρώπων στους οποίους ο μάνατζερ θα βασιστεί για να επιτύχει τους στόχους του. Είναι περισσότερο ικανοποιητικό να εργάζεσαι με κάποιον που είναι φιλικός, συνεργάσιμος και υποστηρικτικός από ό,τι με κάποιον που είναι παγωμένος και απρόσωπος, ή ακόμα χειρότερα, με κάποιον εχθρικό και μη συνεργάσιμο. Κάποιες μορφές υποστηρικτικής συμπεριφοράς μειώνουν τα επίπεδα στρες στην εργασία, ενώ άλλες μορφές βοηθούν τα άτομα να αντιμετωπίζουν το στρες. Η μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και η μεγαλύτερη ανοχή στο στρες είναι πιθανότερο να έχουν ως αποτέλεσμα λιγότερους απουσιασμούς, λιγότερες παραιτήσεις, καθώς και μικρότερα επίπεδα αλκοολισμού και χρήσης ουσιών (Latham & Saari, 1979).

Τα αποτελέσματα της υποστηρικτικής ηγεσίας έχουν μελετηθεί ευρέως με τη χρήση μίας μεγάλης ποικιλίας ερευνητικών μεθόδων. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι υφιστάμενοι υποστηρικτικών ηγετών είναι συνήθως περισσότερο ικανοποιημένοι από τον ηγέτη και την εργασία τους. Τα ευρήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της υποστηρικτικής συμπεριφοράς στην απόδοση των υφισταμένων είναι λιγότερο συνεπή, ιδιαίτερα όταν ελέγχονται συμπεριφορές που προσανατολίζονται σε άλλα άτομα, όπως η εξέλιξη και η αναγνώριση. Αν και δεν έχουν βρεθεί ακόμα κάποια ασφαλή συμπεράσματα, η υποστηρικτική ηγεσία έχει κατά πάσα πιθανότητα κάποια μικρή θετική επίδραση στην απόδοση των υφισταμένων. Δυστυχώς, ελάχιστες έρευνες έχουν μετρήσει ποιες διαδικασίες παρεμβάλλονται, ώστε να μπορούμε να εξηγήσουμε τα αίτια της επίδρασης αυτής ή πότε είναι πιθανότερο να εμφανιστεί. Η υποστηρικτική συμπεριφορά ίσως αυξάνει την αυτοπεποίθηση των υφισταμένων, την αντίσταση στο στρες, την αποδοχή του ηγέτη, την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, καθώς και την επιθυμία να κάνουν περισσότερα πράγματα για τον ηγέτη.

Εξέλιξη

Η εξέλιξη περιλαμβάνει διάφορες συμπεριφορές του ηγέτη, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να αυξήσουν τις ικανότητες ενός ατόμου και να

διευκολύνουν την προσαρμογή στην εργασία και την προαγωγή. Οι συμπεριφορές αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την καθοδήγηση και την παροχή επαγγελματικών συμβουλών.

Η εξέλιξη συνήθως αφορά στον υφιστάμενο, αλλά μπορεί και να αφορά και σε κάποιο συνάδελφο, συνεργάτη ή ακόμα και κάποιο νέο, άπειρο διευθυντή. Η ευθύνη για την εξέλιξη των υφισταμένων μπορεί να μοιραστεί με τα υπόλοιπα μέλη της μονάδας εργασίας που είναι ικανά και πεπειραμένα. Για παράδειγμα, κάποιοι ηγέτες αναθέτουν σε κάποιο πεπειραμένο υφιστάμενο να καθοδηγήσει και να συμβουλευθεί κάποιο νέο υπάλληλο.

Η εξέλιξη προσφέρει μία ποικιλία πιθανών οφελών για το μάνατζερ, τον υφιστάμενο και τον οργανισμό. Ένα όφελος είναι η αμοιβαία ενίσχυση των σχέσεων συνεργασίας. Πιθανά οφέλη για τους υφισταμένους αποτελούν η καλύτερη προσαρμογή, η απόκτηση νέων ικανοτήτων, η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και η γρηγορότερη προαγωγή. Ο ηγέτης μπορεί να αποκτήσει ικανοποίηση βοηθώντας τους άλλους να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν. Πιθανά οφέλη για τον οργανισμό είναι η μεγαλύτερη αφοσίωση των υπαλλήλων, η μεγαλύτερη απόδοση και η καλύτερη προετοιμασία των ανθρώπων να ενταχθούν σε θέσεις εργασίας που απαιτούν περισσότερες ευθύνες μέσα στον οργανισμό.

Πολλές έρευνες έχουν μελετήσει τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης στις ικανότητες μέσα στους οργανισμούς, και η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων συνήθως αυξάνει την ικανοποίηση και την απόδοση. Οι μάνατζερ παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των υφισταμένων. Οι εμπειρικές έρευνες για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης από τους μάνατζερ είναι ακόμα πολύ περιορισμένες. Ελάχιστες έρευνες έχουν εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στις συμπεριφορές που ενισχύουν την εξέλιξη και κάποιο ανεξάρτητο κριτήριο για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τα αποτελέσματα όμως δεν υπήρξαν συνεπή

ανάμεσα στα δείγματα των ερευνών. Οι περιγραφικές έρευνες για τους αποτελεσματικούς μάνατζερ έχουν υποστηρίξει ότι παίζουν ένα περισσότερο ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και της αυτοπεποίθησης των υφισταμένων (Bradford & Allan, 1987).

Αναγνώριση

Η αναγνώριση περιλαμβάνει τον έπαινο και την εκτίμηση των άλλων για την αποτελεσματική τους απόδοση, τα σημαντικά τους επιτεύγματα και τη σημαντική τους συμβολή στον οργανισμό. Αν και είναι περισσότερο συνηθισμένο να σκεφτόμαστε ότι η αναγνώριση παρέχεται από το μάνατζερ στους υφισταμένους, η πρακτική αυτή των μάνατζερ μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και στους συνεργάτες, τους προϊσταμένους και σε ανθρώπους έξω από τη μονάδα εργασίας. Ο πρωταρχικός σκοπός της αναγνώρισης, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τους υφισταμένους, είναι να ενισχύσει κάποια επιθυμητή συμπεριφορά και την αφοσίωση στο έργο (Roy και συν., 1996).

Οι τρεις σημαντικότερες μορφές της αναγνώρισης είναι ο έπαινος, τα βραβεία και οι τελετές αναγνώρισης. Ο έπαινος περιλαμβάνει προφορικά σχόλια, εκφράσεις ή χειρονομίες που αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα και τη συμβολή κάποιου προσώπου. Αποτελεί τον ευκολότερο τρόπο αναγνώρισης. Οι περισσότεροι έπαινοι δίδονται προσωπικά, μπορούν όμως να πάρουν και τη μορφή ενός δημόσιου τελετουργικού ή επίσημης τελετής.

Τα βραβεία περιλαμβάνουν πράγματα όπως κάποιο πιστοποιητικό ή βεβαίωση, υπομνήματα, κάποια πλακέτα, κάποιο τρόπαιο, κάποιο μετάλλιο ή κορδέλα. Τα βραβεία μπορούν να ανακοινωθούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους όπως με κάποιο άρθρο στην εφημερίδα της εταιρείας, ένα σημείωμα στον πίνακα ανακοινώσεων, μία φωτογραφία του τιμώμενου προσώπου (π.χ., «υπάλληλος του μήνα») σε κάποια περίοπτη θέση, από κάποιο μεγαφωνικό δίκτυο, στις τακτικές συναντήσεις της ομάδας, καθώς και σε ειδικές τελετές και

τελετουργικά. Η απονομή ειδικών βραβείων αποτελεί ένα σημαντικό τρόπο εκδήλωσης των αξιών και των προτεραιοτήτων του μάνατζερ για τους ανθρώπους του οργανισμού. Επομένως, είναι σημαντικό τα βραβεία να βασίζονται σε σημαντικά κριτήρια και όχι σε ευνοϊκές και αυθαίρετες κρίσεις. Ένα σημαντικό βραβείο επιτρέπει στους άλλους να επαινέσουν τον αποδέκτη και να δείξουν την εκτίμησή τους για τη συμβολή του στην επιτυχία του οργανισμού. Το πλαίσιο μέσα στο οποίο δίνονται τα βραβεία είναι σημαντικότερο από τη μορφή των βραβείων. Κάποιοι μάνατζερ είναι ιδιαίτερα δημιουργικοί στη χρήση των βραβείων και αναζητούν νέα και ασυνήθιστα βραβεία που θα δοθούν με «σχεδιασμένο αυθορμητισμό».

Μία τελετή αναγνώρισης βεβαιώνει ότι οι επιτυχίες του ατόμου αναγνωρίζονται όχι μόνο από το μάνατζερ, αλλά και από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Οι τελετές αναγνώρισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αν γιορταστούν τόσο οι επιτυχίες μίας ομάδας ή μίας εργασιακής μονάδας όσο και ενός μεμονωμένου ατόμου. Τα ειδικά τελετουργικά ή οι τελετές προς τιμή κάποιου υπαλλήλου ή ομάδας μπορεί να έχουν κάποια σημαντική συμβολική αξία όταν σε αυτά συμμετέχει και ο ανώτατος μάνατζερ, καθώς έτσι εκδηλώνεται το ενδιαφέρον του οργανισμού για τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων.

Ο έπαινος συχνά δίνεται μαζί με χειροπιαστά βραβεία, ενώ είναι δύσκολο να διαχωρίσει κανείς τις επιδράσεις τους στην απόδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Οι περισσότερες από τις έρευνες που εξετάζουν τη συμπεριφορά ανταμοιβής με τη χρήση ερωτηματολογίων ηγετικής συμπεριφοράς βρίσκουν μία θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των υφισταμένων, τα αποτελέσματα όμως για την απόδοσή τους είναι αντιφατικά (Yukl, 1989· Podsakoff και συν., 1990). Μία μετα-ανάλυση εργαστηριακών ερευνών και ερευνών πεδίου για τον έπαινο ως μορφή ανάδρασης βρήκε μικρή υποστήριξη για την αποτελεσματικότητα· ο έπαινος ήταν πιθανότερο να έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση παρά θετική επίδραση. Αντίθετα,

περιγραφικές έρευνες σε οργανισμούς υποστηρίζουν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες παρέχουν εκτενή αναγνώριση στους υφισταμένους για τις επιτυχίες και τη συμβολή τους. Κάποιο πείραμα πεδίου που πραγματοποιήθηκε από τους Wikoﬀ και συν., (1983) βρήκε ότι ο έπαινος από τον προϊστάμενο αύξανε την απόδοση των υφισταμένων. Εν συντομία, τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών για τα αποτελέσματα του επαίνου είναι αντιφατικά, υποστηρίζουν όμως ότι μπορεί να αποβεί ωφέλιμος όταν χρησιμοποιείται με τρόπο επιδέξιο και κάτω από ευνοϊκές συνθήκες.

Πέρα από τις βασικές αυτές μορφές συμπεριφοράς, οι περισσότεροι ερευνητές εξετάζουν σήμερα μία ευρύτερη γκάμα συμπεριφορών και ρόλων που σχετίζονται με την ηγεσία. Εντούτοις, υπάρχουν πολλές αδυναμίες σε πολλές από τις έρευνες των τελευταίων δύο δεκαετιών σχετικά την ηγετική συμπεριφορά. Η διάδοση των ταξινομήσεων και η έλλειψη κάποιας συμφωνίας σχετικά με το ποιες συμπεριφορές πρέπει να μελετηθούν καθιστά δυσκολότερη την ενσωμάτωση των ερευνών για την ηγετική συμπεριφορά. Οι περισσότεροι ερευνητές συνεχίζουν να χρησιμοποιούν κάποιο διαθέσιμο, «έγκυρο» ερωτηματολόγιο για την έρευνά τους, χωρίς όμως να δίνουν μεγάλη σημασία στο πόσο σχετίζεται το περιεχόμενο των ερευνητικών τους ερωτημάτων με το δείγμα που χρησιμοποιούν. Έρευνες πεδίου που μετράνε μόνο συμπεριφορές που περιλαμβάνονται σε κάποιο διαθέσιμο ερωτηματολόγιο (ή σε επιλεγμένες κλίμακες από αυτό) συχνά χάνουν την ευκαιρία να εξετάσουν μία μεγάλη γκάμα συμπεριφορών ή να συλλέξουν πλούσιες, περιγραφικές λεπτομέρειες σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά. Όταν η ανάλυση περιλαμβάνει μόνο τη βαθμολογία στις κλίμακες του ερωτηματολογίου, είναι συχνά δύσκολο να χειριστούν τα αποτελέσματα, ενώ η πιθανότητα σημαντικών επαγωγών σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία είναι πολύ μικρή.

Το βασικό πρόβλημα στην έρευνα για την ηγετική συμπεριφορά, είναι ότι πάσχει από την τάση να αναζητάει απλές απαντήσεις σε πολύπλοκα

ερωτήματα. Οι περισσότερες έρευνες για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έχουν εξετάσει ατομικά κάποιες συμπεριφορές από το να εξετάσουν πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιες συμπεριφορές για να πετύχουν τους στόχους τους. Είναι πιθανό ότι κάποιες συμπεριφορές αλληλεπιδρούν με πολύπλοκο τρόπο, ενώ η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν μπορεί να γίνει κατανοητή αν δεν μελετηθούν αυτές οι αλληλεπιδράσεις. Για παράδειγμα, ο έλεγχος είναι χρήσιμος για την ανακάλυψη διάφορων προβλημάτων, αν όμως δε γίνει κάτι για να λυθούν τα προβλήματα αυτά, ο έλεγχος δε θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ο σχεδιασμός θα είναι πιθανότατα αναποτελεσματικός, εκτός και αν βασίζεται σε έγκαιρες, ακριβείς πληροφορίες που συλλέγονται μέσω του ελέγχου, των συμβουλών και της συνεργασίας, ενώ δεν υπάρχει λόγος να κάνει σχέδια ο ηγέτης, αν ο ίδιος δεν μπορεί να επηρεάσει τους ανθρώπους να τα υποστηρίξουν και να τα εφαρμόσουν. Η ανάθεση καθηκόντων δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική αν ο ηγέτης δεν κάνει σαφείς στους υφισταμένους τις νέες τους ευθύνες· αν δεν επιβεβαιωθεί ότι οι υφιστάμενοι τις δέχονται· αν ο έλεγχος δε γίνει με τον κατάλληλο τρόπο· και αν δεν παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη, πληροφόρηση και βοήθεια.

Οι περιγραφικές έρευνες για την εργασία των μάνατζερ υποστηρίζουν ότι διάφορες ξεχωριστές συμπεριφορές αλληλοσυμπληρώνονται σε ένα πολύπλοκο σύνολο, έτσι ώστε το σύνολο αυτό είναι σημαντικότερο από το άθροισμα των μερών του. Η ικανότητα ενός ηγέτη στην επιλογή και εφαρμογή διαφορετικών τρόπων συμπεριφοράς σχετίζεται με την επιτυχία του αποτελέσματος, ίσως όμως χρειάζονται διαφορετικές συμπεριφορές για την επιτυχία του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Οι μελλοντικές έρευνες θα ήταν καλό να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στο συνολικό τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη παρά να ασχολούνται τόσο λεπτομερώς με συγκεκριμένα συστατικά της. Οι μετρήσεις σχετικά με το πόσο συχνά εμφανίζεται μία συμπεριφορά δεν είναι αρκετές· είναι επίσης απαραίτητο να

σκεφτεί κανείς αν αυτή η συμπεριφορά χρησιμοποιείται όταν και όπου χρειάζεται και με κατάλληλο τρόπο.

Ένα βασικό πρόβλημα της έρευνας για το περιεχόμενο της ηγετικές συμπεριφοράς υπήρξε η αναγνώριση κατηγοριών συμπεριφοράς που να έχουν σχέση και νόημα για όλους τους ηγέτες. Κατά συνέπεια, το τελευταίο μισό του αιώνα, διαφορετικές έρευνες έχουν αναπτύξει ένα χαοτικό σύνολο εννοιών που αφορούν στη συμπεριφορά των μάνατζερ και των ηγετών (Bass, 1990). Κάποιοι διαφορετικοί όροι έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν τον ίδιο τύπο συμπεριφοράς. Κάποιες άλλες φορές, ο ίδιος όρος έχει οριστεί διαφορετικά από διάφορους θεωρητικούς. Αυτό που αντιμετωπίζεται ως μία γενική κατηγορία συμπεριφορών από ένα θεωρητικό, γίνεται αντιληπτό ως δύο ή τρεις διακριτές κατηγορίες από κάποιο άλλο θεωρητικό. Διαφορετικές ταξινομήσεις έχουν προταθεί από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους, ενώ είναι δύσκολο να μεταφράσει κάποιος από μία έννοια σε μία άλλη.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την ανομοιότητα των ταξινομήσεων που αναπτύχθηκαν για να περιγράψουν την ηγετική συμπεριφορά (Yukl, 1989). Οι κατηγορίες συμπεριφορών αποτελούν περισσότερο αφηρημένες ιδέες παρά υλικές ιδιότητες του πραγματικού κόσμου. Οι κατηγορίες απορρέουν από παρατηρούμενες συμπεριφορές με σκοπό να οργανώσουν την αντίληψή μας για τον κόσμο και να της δώσουν νόημα, δεν έχουν όμως αντικειμενική υπόσταση. Δεν υπάρχει καμία απόλυτα «σωστή» κατηγορία συμπεριφορών. Έτσι, οι ταξινομήσεις που διαφέρουν εννοιολογικά είναι λογικό να διαφέρουν και δομικά. Για παράδειγμα, οι ταξινομήσεις που έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν την έρευνα και τη θεωρία για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επικεντρώνονται σε διαφορετικά χαρακτηριστικά από τις έρευνες που έχουν σχεδιαστεί για να περιγράψουν τις παρατηρήσεις πάνω στις δραστηριότητες των μάνατζερ ή τις ταξινομήσεις που έχουν σχεδιαστεί για να κατηγοριοποιήσουν τις ευθύνες των μάνατζερ.

Κάποια άλλη πηγή της ανομοιότητας των ταξινομήσεων, ακόμα και αυτών με τους ίδιους στόχους, είναι το πόσο γενικά ή αφηρημένα σχηματίζονται οι κατηγορίες των συμπεριφορών. Κάποιες ταξινομήσεις περιλαμβάνουν ένα μικρό αριθμό ευρέως ορισμένων κατηγοριών συμπεριφοράς, ενώ άλλες ταξινομήσεις περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό πολύ συγκεκριμένων κατηγοριών συμπεριφοράς. Το κατάλληλο επίπεδο εννοιολογικής κατασκευής για τις κατηγορίες συμπεριφοράς στην ταξινόμηση εξαρτάται από το σκοπό της ταξινόμησης. Κάποιες ταξινομήσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη ή του μάνατζερ περιλαμβάνουν μία ποικιλία θεωρητικών κατασκευών σε διαφορετικά εννοιολογικά επίπεδα, δημιουργώντας έτσι ακόμα μεγαλύτερη σύγχυση.

Μία τρίτη πηγή της ανομοιότητας ανάμεσα στις ταξινομήσεις των συμπεριφορών είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξή τους. Κάποιες ταξινομήσεις αναπτύσσονται με την εξέταση του τρόπου διακύμανσης των κλιμάκων της συμπεριφοράς σε ένα ερωτηματολόγιο περιγραφής της συμπεριφοράς μάνατζερ (μέθοδος παραγοντικής ανάλυσης), κάποιες ταξινομήσεις αναπτύσσονται χρησιμοποιώντας παραδείγματα συμπεριφοράς των ομάδων με βάση τα ομοιότητες στο περιεχόμενο ή το σκοπό, και κάποιες ταξινομήσεις αναπτύσσονται ως συμπεράσματα από τη θεωρία (θεωρητική-παραγωγική προσέγγιση). Κάθε μέθοδος έχει τις δικές της προκαταλήψεις, ενώ η χρήση διαφορετικών μεθόδων έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαφορετικών ταξινομήσεων, ακόμα και αν ο στόχος της έρευνας είναι ο ίδιος. Όταν χρησιμοποιείται κάποιος συνδυασμός των μεθόδων αυτών, κάποια μέθοδος είναι συνήθως σημαντικότερη από τις άλλες για την επιλογή των κατηγοριών συμπεριφοράς.

2.4. Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας

Όπως και οι ορισμοί για την ηγεσία, οι έννοιες της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας διαφέρουν από συγγραφέα σε συγγραφέα. Τα κριτήρια που

διαλέγουν για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αντανακλούν τον σαφή ή ασαφή ορισμό που δίνουν οι ερευνητές στην ηγεσία (Dansereau και συν., 1995). (Οι περισσότεροι ερευνητές αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας υπό το πρίσμα των συνεπειών που έχουν οι πράξεις του ηγέτη στους οπαδούς και σε άλλους εργαζομένους στον οργανισμό. Πολλοί τύποι αποτελεσμάτων έχουν χρησιμοποιηθεί, όπως η δημιουργία και ανάπτυξη της ομάδας ή του οργανισμού του ηγέτη, η ετοιμότητα τους να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και κρίσεις, η ικανοποίηση των οπαδών από τον ηγέτη, η δέσμευση των οπαδών στους στόχους της ομάδας, η ψυχολογική υγεία και ανάπτυξη των οπαδών, η διατήρηση του υψηλού στάτους του ηγέτη μέσα στην ομάδα, η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τους άλλους και η προαγωγή του ηγέτη σε υψηλότερες θέσεις εξουσίας μέσα στον οργανισμό (Bass, 1988· Howard & Bray, 1990· Conger, 1991· Kirkpatrick & Locke, 1991· Hogan & Hogan, 1994· Evans, 1996).

Η πιο συνηθισμένη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη είναι ο βαθμός στον οποίο το οργανωτικό του τμήμα εκτελεί με επιτυχία το έργο του και φέρει εις πέρας τους στόχους του (Howell και συν., 1990· Yukl, 2002). Παραδείγματα αντικειμενικών μετρήσεων της εργασιακής απόδοσης ή της πραγματοποίησης των στόχων αποτελούν το καθαρό κέρδος, το περιθώριο κέρδους, η αύξηση των πωλήσεων, η απόσβεση των δαπανών, η απόσβεση των πόρων, η παραγωγικότητα και τα έξοδα σε σχέση με τον προϋπολογισμό των δαπανών (Goleman, 2000). Οι υποκειμενικές μετρήσεις περιλαμβάνουν την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας από τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους ή τους υφισταμένους του ηγέτη (Morgan, 1989).

Η στάση των οπαδών απέναντι στον ηγέτη και η αντίληψη που έχουν γι' αυτόν αποτελεί ένα ακόμα δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Howell & Dorfman, 1981· Dobbins & Zaccaro, 1986· Craig & Gustafson, 1998). Το πόσο ικανοποιεί ο ηγέτης τις ανάγκες και τις επιδιώξεις τους, το πόσο οι οπαδοί συμπαθούν, σέβονται και θαυμάζουν τον ηγέτη, το

εάν οι οπαδοί είναι αρκετά δεσμευμένοι στην εκτέλεση των απαιτήσεων του ηγέτη ή αντιστέκονται, τις αγνοούν και τις υπονομεύουν αποτελούν κάποιες από τις μετρήσιμες στάσεις των οπαδών. Η συμπεριφορά των οπαδών παρέχει επίσης σημαντικές ενδείξεις για την έλλειψη ικανοποίησης και εχθρικής διάθεσης απέναντι στον ηγέτη. Παραδείγματα τέτοιων ενδείξεων αποτελούν οι συχνοί απουσιασμοί, οι παραιτήσεις, τα παράπονα, η έκφραση δυσαρέσκειας στην ανώτερη διοίκηση, τα αιτήματα για μετακινήσεις, η καθυστέρηση στην εκτέλεση έργων, η ηθελημένη φθορά του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων (Muchinsky & Tuttle, 1979· Ferris, 1985· Podsakoff και συν., 1990).

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εκτιμάται επίσης περιστασιακά σε σχέση με τη συμβολή του στην ποιότητα της διαδικασίας εξέλιξης τα ομάδας, όπως την αντιλαμβάνονται οι οπαδοί ή εξωτερικοί παρατηρητές (Margerison & Glube, 1979· Hater & Bass, 1988· Puffer, 1990). Κάποια παραδείγματα εμπειρικών ερευνών περιλαμβάνουν τις ακόλουθες διαστάσεις: 1) εάν ο ηγέτης ενισχύσει τη συνεκτικότητα της ομάδας, τη συνεργασία των μελών, τα κίνητρα των μελών, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση των συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη, 2) εάν ο ηγέτης συμβάλλει στην αποδοτικότητα της εξειδίκευσης των ρόλων, στην οργάνωση των δραστηριοτήτων, στη συγκέντρωση πληροφοριών και γνώσεων και στην ετοιμότητα της ομάδας να αντιμετωπίσει την αλλαγή και την κρίση, και 3) εάν ο ηγέτης βελτιώνει την ποιότητα του χώρου εργασίας, τονώνει την αυτοπεποίθηση των οπαδών, αυξάνει τις ικανότητές τους και συμβάλλει στην ψυχολογική τους ανάπτυξη.

Είναι δύσκολο να εκτιμήσει κάποιος την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη όταν υπάρχουν τόσες πολλές εναλλακτικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας, ενώ δεν είναι ξεκάθαρο ποια μέτρηση είναι περισσότερο κατάλληλη. Κάποιοι ερευνητές επιχειρούν να συνδυάσουν διάφορες μετρήσεις σε ένα σύνθετο κριτήριο, η προσέγγιση όμως αυτή απαιτεί

την υποκειμενική κρίση σχετικά με τη βαρύτητα που πρέπει να δοθεί σε κάθε μέτρηση. Τα πολλαπλά κριτήρια είναι ιδιαίτερα προβληματικά όταν συσχετίζονται αρνητικά. Μία αρνητική συσχέτιση σημαίνει ότι υπάρχουν αντισταθμίσεις ανάμεσα στα κριτήρια, όπως το να μειώνεται το ένα όταν αυξάνεται το άλλο. Για παράδειγμα, η αύξηση στις πωλήσεις γίνεται μερικές φορές σε βάρος άλλων κερδών. Μία αύξηση στην παραγωγή (π.χ., παρακινώντας τους ανθρώπους να εργαστούν γρηγορότερα) γίνεται μερικές φορές σε βάρος της ποιότητας του προϊόντος. Η γρήγορη αύξηση (π.χ., με την οικονομική επέκταση μέσω δανείων) μερικές φορές γίνεται σε βάρος των οικονομικά ασθενέστερων φορέων που ίσως οδηγήσουν σε πτώχευση, αν οι οικονομικές συνθήκες ξαφνικά επιδεινωθούν. Η αποδοτικότητα ίσως αυξηθεί (π.χ., με τη μεγαλύτερη εξειδίκευση) σε βάρος της ευελιξίας.

Ωστόσο, η έλλειψη συνοχής στα αποτελέσματα σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία οδήγησε ορισμένους ερευνητές στο συμπέρασμα ότι κάποιες μορφές ηγεσίας είναι κατάλληλες κάτω από κάποιες συνθήκες, όχι όμως σε όλες. Στις περισσότερες έρευνες, οι ερευνητές είτε αγνόησαν εντελώς τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ασκείται η ηγεσία είτε αναγνώρισαν τους περιορισμούς των συνθηκών μετά το πέρας της έρευνας, σε μία προσπάθεια να εξηγήσουν την ανακολουθία των αποτελεσμάτων τους. Ελάχιστες έρευνες ενσωμάτωσαν κάποιες μεταβλητές της κατάστασης με συστηματικό τρόπο ή εξέτασαν εάν διαφορετικές διαδικασίες είναι αποτελεσματικότερες για διαφορετικούς τύπους αποφάσεων. Δύο από τα πλέον δημοφιλή μοντέλα ηγεσίας, που δίνουν βάρος στις καταστάσεις κάτω από τις οποίες ασκείται η ηγεσία, αποτελούν αυτά του Fiedler (1967) και των Vroom & Yetton (1973).

2.5. Αλλαγές στη Φύση της Ηγεσίας

Στις μέρες μας, η εργασία των ηγετών υφίσταται ισχυρές μεταβολές από τις σαρωτικές αλλαγές στην οικονομία, την πολιτική και την κοινωνία (Dess και συν., 1995). Η τάση προς την παγκοσμιοποίηση επιταχύνεται συνεχώς, καθώς

εντείνονται οι ξένες επενδύσεις, οι ξένες αγορές αποκτούν σημαντική δύναμη και οι περισσότερες εταιρείες γίνονται πολυεθνικές ή προβαίνουν σε διαπολιτισμικά εγχειρήματα. Οι ευθύνες των ηγετών όλο και περισσότερο περιλαμβάνουν διεθνή ζητήματα, ενώ οι ίδιοι πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν, να επικοινωνούν και να επηρεάζουν ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες. Η επάνδρωση του εργατικού δυναμικού με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες αυξάνεται επίσης. Η οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας απαιτεί σημαντική ενσυναίσθηση, σεβασμό της διαφορετικότητας και κατανόηση των αξιών, πεποιθήσεων και στάσεων των ανθρώπων με διαφορετική κουλτούρα.

Οι νέες τεχνολογίες στους υπολογιστές και τις τηλεπικοινωνίες αλλάζουν τη φύση της εργασίας και καθιστούν πιθανή την παροχή λεπτομερών, έγκαιρων πληροφοριών σε όποιον τις χρειάζεται. Ωστόσο, η αύξηση των πληροφοριών σχετικά με τις λειτουργίες και το περιβάλλον του οργανισμού μπορεί να είναι τόσο ευχή όσο και κατάρα. Χρειάζεται να έχει κανείς μία πραγματικά καλή αίσθηση των στόχων και των προτεραιοτήτων και υψηλές διανοητικές ικανότητες για να αντιμετωπίσει τον κατακλυσμό των πληροφοριών και να βγάλει άκρη. Επιπλέον, καθώς οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες καθίστανται όλο και περισσότερο σημαντικές, οι ηγέτες θα χρειαστεί να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ώστε να ταιριάζει με τις νέες τεχνολογίες (Senge, 1990).

Οι αλλαγές στη δομή των οργανισμών αποτελούν μία ακόμα πρόκληση. Πολλοί οργανισμοί αποκεντρώνονται σε μικρότερες, ημιαυτόνομες μονάδες, απασχολούν μάνατζερς μεσαίων επιπέδων ή αναδιαρθρώνονται γύρω από μικρές παραγωγικές ομάδες, χωρισμένες σε λειτουργικά ή γεωγραφικά αντικείμενα απασχόλησης. Στους οργανισμούς που βασίζονται σε μικρές ομάδες, υπάρχει μεγαλύτερος καταμερισμός της ηγεσίας, ενώ οι ευθύνες των ηγετών υπόκεινται σε σημαντικές αλλαγές. Για παράδειγμα, οι ηγέτες της ομάδας έχουν περισσότερο ρόλο ενθάρρυνσης και διευκόλυνσης παρά ελέγχου και καθοδήγησης.

Σε πολλές περιπτώσεις, η προς τα κάτω οργανωμένη επιχείρηση που έκανε τα πάντα μόνη της αντικαθίσταται από ένα «εικονικό» ή «δυνητικό» οργανισμό με αποκεντρωμένες τις περισσότερες δραστηριότητές του (π.χ., παραγωγή, μάρκετινγκ, μισθοδοσία, επιδόματα, υπηρεσίες). Αυτός ο τύπος οργανωτικού σχεδιασμού, που απασχολεί και το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, είναι ιδιαίτερα συνηθισμένος σε πολλές νέες επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ οι ερευνητές της ηγεσίας έχουν αρχίσει να διερευνούν τις πιθανές διαφορές στις ικανότητες των ηγετών και στις απαιτήσεις των ρόλων τους. Αν και υπάρχουν πολλές ομοιότητες, οι ηγέτες των δυνητικών οργανώσεων λειτουργούν περισσότερο ως πηγές ενθάρρυνσης, παρά ως παραδοσιακοί μάνατζερ, ενώ χρειάζεται να διαθέτουν περισσότερο γνώσεις πληροφορικής και περισσότερες ικανότητες διαχείρισης των προϊόντων. Πρέπει να αναγνωρίζουν τις στρατηγικές ευκαιρίες, να διαπραγματεύονται τολμηρές συνεργασίες με ανθρώπους άλλων οργανισμών, να δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες και να συντονίζουν αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες με δεκάδες άλλα τμήματα του οργανισμού σε όλο τον κόσμο.

3. ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Τις τελευταίες, κυρίως, δεκαετίες, μία σειρά σημαντικών κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών έχουν επηρεάσει καθοριστικά τη δομή και τις πρακτικές των επιχειρήσεων, οι οποίες, στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στη νέα πραγματικότητα και να επιβιώσουν, έχουν υιοθετήσει νέες, ριζικές στρατηγικές.

Επιπλέον, η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην καθημερινή και επαγγελματική ζωή, καθώς και η ανάγκη της σύγχρονης αγοράς για παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων και ηλεκτρονικού ελέγχου πάνω σε αυτή την παραγωγή, έχουν καταστήσει τις σύγχρονες οργανώσεις εξαρτημένες από τη γνώση. Για να μπορέσουν οι οργανώσεις να ανταποκριθούν στα πρότυπα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, πρέπει να έχουν άμεση πρόσβαση στη γνώση, καθώς και να παράγουν οι ίδιες τις γνώσεις που απαιτούνται από τα τμήματά τους (Byrne & Brandt, 1993· Dess και συν., 1995· Kozlowski & Klein, 2000).

Η πρόοδος της τεχνολογίας και η ανάγκη μείωσης του κόστους επέτρεψε στις μεγάλες οργανώσεις να αναθέσουν την παραγωγή κομματιών των προϊόντων τους με τη μέθοδο της υπεργολαβίας. Μία παραλλαγή της ίδιας τακτικής είναι να μεταφέρουν δικά τους τμήματα σε μέρη με ευνοϊκότερες συνθήκες όσον αφορά στην φορολογία ή το εργατικό δυναμικό. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στη δημιουργία μίας αποκεντρωμένης και οριζόντιας δομής οργάνωσης, το λεγόμενο οργανωσιακό δίκτυο. Τα δίκτυα αυτά αποτελούν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της δυνητικής οργάνωσης. Η τεχνολογία των υπολογιστών και το διαδίκτυο, μέσω του παγκόσμιου συστήματος μεταφοράς πληροφοριών, που δημιουργούν, επιτρέπουν το συντονισμό, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, των διάφορων κόμβων της δυνητικής οργάνωσης. Η τεχνολογία αυτή επεμβαίνει και στην παραγωγική διαδικασία, αναπροσαρμόζοντας το ρυθμό παραγωγής ανάλογα με τις ανάγκες. Επίσης,



με μικρές μετατροπές, είναι δυνατόν να παραχθούν καινούργια εξειδικευμένα προϊόντα, βοηθώντας την επιχείρηση να προσαρμοστεί σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Applegate και συν., 1992· Gluesing και συν., 2003· Cravens και συν., 2004).

Αν και ο όρος «δυνητική οργάνωση» απασχολεί ολοένα και περισσότερο τους ερευνητές και συναντάται πια πολύ συχνά στη σύγχρονη βιβλιογραφία των επιχειρήσεων, υπάρχουν αρκετές διαφωνίες ως προς τον ορισμό και τις προϋποθέσεις που απαιτούνται ώστε μία οργάνωση να χαρακτηριστεί ως δυνητική. Οι εμπειρικές έρευνες πάνω στο αντικείμενο αυτό είναι ακόμα περιορισμένες, ενώ η ευκολία χρήσης του επιθέτου «δυνητικός» από μία μεγάλη μερίδα του επιχειρηματικού τύπου καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την αποσαφήνιση του φαινομένου. Η κυρίαρχη ιδεολογία στο χώρο των επιχειρήσεων περιγράφει την ύπαρξη τριών διαφορετικών αντιλήψεων για τις δυνητικές οργανώσεις. Η πρώτη ταυτίζει τη δυνητική οργάνωση με την ηλεκτρονική, διαδικτυακή οργάνωση. Η δεύτερη αντίληψη θεωρεί τη δυνητική οργάνωση ως μία οργανωτική δομή που αποτελείται από συνεργαζόμενες ολότητες που συγχωνεύουν ικανότητες, γνώσεις και διαθέσιμους πόρους για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή την εκμετάλλευση συγκεκριμένων ευκαιριών. Τέλος, η τρίτη αντίληψη της δυνητικής οργάνωσης αποτελεί ένα συνδυασμό των δύο προηγούμενων, τη ηλεκτρονική δηλαδή οργάνωση, που αποτελείται από ένα δίκτυο ατόμων με αλληλοσυμπληρούμενες δεξιότητες και ιδέες που ενώνονται για την επιτυχία ενός κοινού σκοπού (Byrne & Brandt, 1993· Maznevski & Chudoba, 2000).

3.1. Ορισμός και Μορφές Δυνητικών Οργανώσεων

Αν και ο όρος «δυνητική οργάνωση» συναντάται όλο και συχνότερα στη σύγχρονη βιβλιογραφία των επιχειρήσεων, υπάρχουν αρκετές διαφωνίες σχετικά με τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί μία οργάνωση για να χαρακτηριστεί δυνητική. Δεν υπάρχει ακόμα ένα σαφές σημείο σύγκλισης

σχετικά με το πόσο καινούργιες είναι αυτού του τύπου οι οργανώσεις, αλλά και για άλλα σημαντικά ζητήματα. Οι εμπειρικές έρευνες στον τομέα αυτό είναι σχετικά σπάνιες, ενώ τις περισσότερες φορές αποδίδουν αντιφατικά συμπεράσματα. Επιπλέον, τη σύγχυση σχετικά με το τι θεωρείται δυνητική οργάνωση επιτείνει η ευρεία χρησιμοποίηση του χαρακτηρισμού αυτού από τον επιχειρηματικό τύπο, ο οποίος συχνά τον αποδίδει σε πολλές οργανώσεις που δεν ανταποκρίνονται στον ορισμό, καθιστώντας ακόμα δυσκολότερη την αποσαφήνιση του όρου «δυνητική οργάνωση» (Powell και συν., 2004).

Η κατανομή της εργασίας σε διαφορετικές περιοχές και χρόνους εργασίας δεν αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα συνεργασίας ανθρώπων που εργάζονται σε παραδοσιακές επιχειρήσεις, που ζουν σε διαφορετικές περιοχές και που τους χωρίζουν τεράστιες αποστάσεις (King & Frost, 2002· O'Leary και συν., 2002). Ωστόσο, με την ταχύτερη ανάπτυξη των ηλεκτρονικών μέσων πληροφοριών και επικοινωνίας τα τελευταία χρόνια, η κατανομή της εργασίας έχει πλέον καταστεί ευκολότερη, γρηγορότερη και αποδοτικότερη. Η ιδιότητα «δυνητική» που χαρακτηρίζει πλέον πολλές σύγχρονες οργανώσεις αναφέρεται κυρίως στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων πληροφοριών και επικοινωνίας.

Όπως και άλλες οργανωσιακές πολιτικές, οι συνέπειες της εφαρμογής μίας υψηλής εικονικότητας μπορούν να αξιολογηθούν σε ατομικό, οργανωτικό, και κοινωνικό επίπεδο (Beer και συν., 1985). Σε ατομικό επίπεδο, τα πιθανά πλεονεκτήματα της υψηλής εικονικότητας περιλαμβάνουν τη μεγαλύτερη ευελιξία και τον έλεγχο του χρόνου, καθώς και υψηλότερες ευθύνες, κίνητρα εργασίας, και την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας. Αφ' ετέρου, τα συναισθήματα απομόνωσης και η μειωμένη διαπροσωπική επαφή αυξάνουν τις πιθανότητες παρανοήσεων και την κλιμάκωση των εργασιακών συγκρούσεων. Σε οργανωτικό επίπεδο, οι δυνητικές ομάδες έχουν κάποια ιδιαίτερα στρατηγικά πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, οι ομάδες επανδρώνονται από άτομα που διαθέτουν πείρα και γνώσεις σχετικά με την

απαιτούμενη εργασία, και όχι μέσω της διαθεσιμότητας της τοπικής κοινότητας, ενώ οι ομάδες μπορούν να εργάζονται κυκλικά, καθώς διαφορετικά μέλη εργάζονται σε διαφορετικούς χρόνους. Αυξάνεται η ταχύτητα και η ευελιξία στις απαιτήσεις της αγοράς, ενώ μειώνονται και τα έξοδα των μετακινήσεων και των δαπανών στον εργασιακό χώρο. Πιθανά μειονεκτήματα του επιπέδου αυτού περιλαμβάνουν τη δυσκολία ελέγχου των δραστηριοτήτων των μελών, καθώς και οι επιπλέον δαπάνες που απαιτούνται για τις νέες τεχνολογίες, θέματα ασφάλειας των δεδομένων, και τα προγράμματα εκπαίδευσης. Τέλος, σε κοινωνικό επίπεδο, η ανάπτυξη δυνητικών ομάδων μπορεί να ωφελήσει περιοχές γεωγραφικά απομονωμένες, με μεγάλη ανεργία, να δώσει την ευκαιρία σε άτομα με σωματικά προβλήματα ή οικογενειακές υποχρεώσεις να εργαστούν, καθώς και να μειώσει κάποια περιβαλλοντικά προβλήματα που απορρέουν από την κυκλοφοριακή συμφόρηση και την ατμοσφαιρική μόλυνση. Ωστόσο, η δημιουργία δυνητικών ομάδων μπορεί επίσης να αυξήσει την απομόνωση ανάμεσα στους ανθρώπους εξαιτίας του τεχνικού περιβάλλοντος εργασίας. Τα σημαντικά αυτά πλεονεκτήματα αλλά και οι προκλήσεις στα τρία αυτά επίπεδα αξιολόγησης της δυνητικής εργασίας απαιτούν μεγάλη προσοχή, προκειμένου τόσο τα άτομα όσο και οι οργανώσεις να ωφελούνται από τα πλεονεκτήματα και παράλληλα να ελαχιστοποιούνται τα πιθανά μειονεκτήματα που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν οι δυνητικές οργανώσεις.

Γενικά, μπορεί να γίνει κάποιος διαχωρισμός ανάμεσα σε διαφορετικές μορφές «δυνητικής» εργασίας, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συνεργάζονται και το βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Η πρώτη μορφή δυνητικής εργασίας είναι η τηλεργασία, που πραγματοποιείται πλήρως ή μερικώς έξω από τον κύριο εργασιακό χώρο κάποιας επιχείρησης με τη χρήση τηλεπικοινωνιακών μέσων και υπηρεσιών (Konradt και συν., 2000· Bailey & Kurland, 2002). Οι ομάδες τηλεργασίας υφίστανται όταν διάφοροι τηλεργαζόμενοι συνδυάζονται και κάθε μέλος υποβάλλει το προϊόν της εργασίας του στον ίδιο διευθυντή. Αντίθετα, μια δυνητική ομάδα υφίσταται

όταν τα μέλη μιας ομάδας αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο προκειμένου να πραγματοποιηθούν κάποιοι κοινοί στόχοι (Guzzo & Dickson, 1996· Lipnack & Stamps, 1997). Τέλος, οι δυνητικές κοινότητες αποτελούν μεγαλύτερες οντότητες διανεμημένης εργασίας, στις οποίες τα μέλη συμμετέχουν μέσω του Ίντερνετ, καθοδηγούμενα από κοινούς σκοπούς, ρόλους και κανόνες (Wellman, 1997). Σε αντίθεση με τις δυνητικές ομάδες, οι δυνητικές κοινότητες δεν αναπτύσσονται μέσα σε κάποια οργανωτική δομή, αλλά έχουν συνήθως την αφετηρία τους στους κοινούς στόχους κάποιων μελών. Παράδειγμα δυνητικών κοινοτήτων αποτελούν οι επιστημονικές συνεργασίες (Finholt, 2002). Η εργασία μας αυτή επικεντρώνεται για λόγους οικονομίας σε μία επισκόπηση των λειτουργιών και ρόλων των δυνητικών ομάδων.

Πέρα από τις γενικές αυτές διαφοροποιήσεις, ένας περισσότερο συγκεκριμένος ορισμός των δυνητικών ομάδων είναι ακόμα δύσκολος (Haywood, 1998· Duarte & Snyder, 1999· Maznevski & Chudoba, 2000· Griffith & Neale, 2001· Bell & Kozlowski, 2002). Ωστόσο, οι περισσότεροι θεωρητικοί και ερευνητές των δυνητικών οργανώσεων συναινούν στο ότι οι δυνητικές ομάδες αποτελούνται από (α) δύο ή περισσότερα άτομα που (β) συνεργάζονται αμφίδρομα για να επιτύχουν κοινούς στόχους, ενώ (γ) τουλάχιστον ένα από τα μέλη των ομάδων αυτών εργάζεται σε μια διαφορετική θέση, οργάνωση, ή σε έναν διαφορετικό χρόνο έτσι ώστε (δ) η επικοινωνία και ο συντονισμός είναι κυρίως βασισμένα στα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φάξ, τηλέφωνο, τηλεοπτική διάσκεψη, κ.λπ.). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι τελευταίες δύο πτυχές του ορισμού αυτού θεωρούνται ως οι διαστάσεις που διαφοροποιούν τις δυνητικές ομάδες από τις συμβατικές «διαπροσωπικές» ομάδες. Ενώ οι ακραίες περιπτώσεις δυνητικών οργανώσεων μπορούν να βασίζονται στην αποκλειστική επικοινωνία των μελών μέσω ηλεκτρονικών μέσων, οι περισσότερες από τις υπάρχουσες δυνητικές ομάδες παρέχουν στα μέλη τους κάποια διαπροσωπική επαφή. Παράλληλα, τα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας δε χρησιμοποιούνται μόνο στις δυνητικές οργανώσεις, αλλά και

στις συμβατικές ομάδες. Αντί λοιπόν οι ερευνητές να επιχειρούν να οριοθετήσουν με σαφήνεια τις δυνητικές και τις μη δυνητικές ομάδες, ίσως είναι περισσότερο χρήσιμο να εξετάσει κανείς την έννοια της «εικονικότητας» μίας ομάδας και των συνεπειών της στη διαχείριση της ομάδας αυτής (Griffith & Neale, 2001· Bell & Kozlowski, 2002· Axtell και συν., 2004). Υπό το πρίσμα αυτό, η εικονικότητα μίας ομάδας αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά που διαθέτει αυτή η ομάδα (μαζί με την ποικιλομορφία, την αυτονομία, και τους χρονικούς της περιορισμούς) που μπορούν να διευρύνουν τη δική μας ευρύτερη κατανόηση σχετικά με την ομαδική εργασία. Δείκτες μέτρησης της εικονικότητας αποτελούν ο βαθμός της διαπροσωπικής επικοινωνίας, η απόσταση μεταξύ των μελών, καθώς και ο αριθμός των εργασιακών χώρων που απαρτίζουν την οργάνωση, μαζί με τον αριθμό των μελών που εργάζονται σε κάθε έναν από τους χώρους αυτούς (O'Leary & Cummings, 2002· Kirkman και συν., 2004).

3.2. Φάσεις και Λειτουργίες των Δυνητικών Ομάδων

Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα παραγωγής που βασίζονται στο γραμμικό σύστημα εισαγωγής-εξαγωγής, τα μοντέλα διαχείρισης των δυνητικών ομάδων διακρίνουν πέντε γενικές φάσεις, με συγκεκριμένους διοικητικούς στόχους που πρέπει να εξετάζονται κατά τη διάρκεια της δυνητικής ομαδικής εργασίας (Powell και συν., 2004). Η πρώτη φάση, η «προετοιμασία» περιλαμβάνει τους στόχους και τις αποφάσεις που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την προετοιμασία των δυνητικών ομάδων (προσφορά θέσεων εργασίας, επιλογή προσωπικού, σχεδιασμός στόχων κ.λπ.). Η δεύτερη φάση, η «έναρξη» περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την έναρξη της ομαδικής εργασίας, όπως η διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Η τρίτη φάση, η «διαχείριση της απόδοσης» αφορά κυρίως στα ζητήματα εγκαθίδρυσης των σχέσεων ηγεσίας και διατήρησης των κινήτρων και της επικοινωνίας μέσα στις δυνητικές ομάδες. Η τέταρτη φάση, η «ανάπτυξη της ομάδας» περιλαμβάνει τις δραστηριότητες αξιολόγησης των ομάδων, καθώς και κατάρτισης των ομάδων και

αφομοίωσης των νέων μελών. Οι δύο τελευταίες φάσεις αποτελούν σημαντικές λειτουργίες της ηγεσίας και είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για την ανάπτυξη και εύρυθμη λειτουργία των δυνητικών ομάδων (Kozlowski & Bell, 2003). Τέλος, η πέμπτη φάση, η «διάλυση» της ομάδας περιλαμβάνει την αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων και την επανενοποίηση των μελών των ομάδων που συχνά αγνοούνται στα δυνητικά μοντέλα διαχείρισης. Ιδιαίτερα για τις δυνητικές ομάδες που συνεργάζονται για μια σύντομη μόνο χρονική περίοδο, η προσεκτική εφαρμογή της φάσης αυτής είναι ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να μπορέσει να διατηρηθεί και να ενεργοποιηθεί ένα δίκτυο εκπαιδευμένων υπαλλήλων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν πάλι σε μελλοντικά προγράμματα με γρήγορο και εύκαμπτο τρόπο.

Αναλυτικότερα, οι φάσεις και οι λειτουργίες των μοντέλων δυνητικής οργάνωσης είναι οι ακόλουθες:

3.2.1. Πρώτη Φάση: Προετοιμασία

Ο αρχικός στόχος κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας μίας δυνητικής ομάδας είναι ο καθορισμός των γενικών στόχων της ομάδας μαζί με τον προσδιορισμό του επιπέδου εικονικότητας που είναι κατάλληλο για την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι στόχοι καθορίζονται συνήθως από στρατηγικούς παράγοντες όπως οι συγχωνεύσεις των οργανώσεων, το μέγεθος της αγοράς, η μείωση των δαπανών, η ευελιξία και η ικανότητα άμεσης αντίδρασης στις απαιτήσεις της αγοράς και άλλα. Ωστόσο, χρειάζονται περισσότερες εμπειρικές μελέτες για την εξέταση των επιπέδων εικονικότητας που απαιτούνται για κάποιο έργο, από ψυχολογική πλευρά. Επιπλέον, πρέπει να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα της επιλογής προσωπικού, των στόχων και του σχεδιασμού των συστημάτων ανταμοιβής, της χρήσης τεχνολογίας, και της οργανωτικής προσαρμογής της ομάδας (Powell και συν., 2004).

Επιλογή και Ανομοιότητες του Προσωπικού

Ένας από τους στρατηγικούς παράγοντες που απαιτούνται για το σχηματισμό των δυνητικών ομάδων είναι ο συνδυασμός και η αλληλεπίδραση υπαλλήλων που κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα κύρια κριτήρια επιλογής των δυνητικών μελών είναι κυρίως τεχνικά (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες), καθώς και η εμπειρία τους, όπως για παράδειγμα η πείρα τους στο χώρο των πωλήσεων ή οι δεξιότητες προμηθειών. Εντούτοις, μπορεί να εξεταστούν επίσης και κάποιες γενικότερες ικανότητες των μελών. Με βάση έρευνες πάνω σε παραδοσιακές ομάδες εργασίας (π.χ., Barrick και συν., 1998· Neuman & Wright, 1999· Stevens & Campion, 1999), οι γενικές ικανότητες αφορούν σε τρεις κύριες διαστάσεις: τις γενικές γνωστικές ικανότητες των υποψηφίων, τις ικανότητες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία (π.χ., ευσυνειδησία, ακεραιότητα) και τις κοινωνικο-συναισθηματικές ικανότητες (π.χ., συναισθηματική σταθερότητα, εξωστρέφεια, πραότητα). Ενώ οι περισσότερες από αυτές τις μεταβλητές φαίνονται να διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών ομάδων (Barrick και συν., 1998), κάποιες πτυχές, όπως η πραότητα ή η ευσυνειδησία, απαιτούνται από όλα τα υποψήφια μέλη προκειμένου να αποτρέπονται οι συγκρούσεις και οι απώλειες των κινήτρων (Neuman & Wright, 1999).

Οι ιδιότητες αυτές πρέπει επίσης να εξετάζονται και στις δυνητικές ομάδες. Επιπλέον, ο υψηλός βαθμός εικονικότητας των ομάδων αυτών απαιτεί επίσης τα μέλη να διαθέτουν κάποιες ικανότητες που σχετίζονται με τη δυνητική εργασία, όπως η εξοικείωση με τα νέα μέσα και την τεχνολογία και οι δεξιότητες αυτό-διαχείρισης, καθώς και κάποια γνωρίσματα προσωπικότητας όπως η αυτάρκεια, η διαπροσωπική και διαπολιτισμική ευαισθησία, η διαπροσωπική εμπιστοσύνη, και η αξιοπιστία (Warkentin και συν., 1997· Duarte & Snyder, 1999· Jarvenpaa & Leidner, 1999· Konradt & Hertel, 2002· Blackburn και συν., 2003).

Ωστόσο, αν και αρκετές έρευνες έχουν ως τώρα μελετήσει τις ικανότητες που απαιτούνται από τους υπαλλήλους των δυνητικών οργανώσεων για την αποτελεσματική εργασία, δεν υπάρχουν ακόμα διαθέσιμες εμπειρικές μελέτες που να εξετάζουν τις ιδιότητες των διευθυντών στελεχών δυνητικών οργανώσεων. Οι ικανότητες, ωστόσο, που έχει βρεθεί ότι απαιτούνται από τα υψηλόβαθμα στελέχη των δυνητικών οργανώσεων συνάδουν σε μεγάλο βαθμό είτε με τις ικανότητες των υπόλοιπων μελών των δυνητικών ομάδων είτε με τις ικανότητες των υψηλόβαθμων στελεχών παραδοσιακών ομάδων εργασίας (Duarte & Snyder, 1999). Κατά συνέπεια, απαιτούνται διεξοδικές έρευνες στο μέλλον σχετικά με τα κριτήρια επιλογής των διευθυντικών και γενικότερα υψηλόβαθμων στελεχών των ομάδων με υψηλό βαθμό εικονικότητας.

Επιπλέον, οι δυνητικές ομάδες περιλαμβάνουν συχνά εργαζομένους με διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα κι επομένως, η πολιτισμική ποικιλομορφία αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα που πρέπει να εξετάζεται σοβαρά. Η ποικιλομορφία των δυνητικών οργανώσεων συχνά πηγάζει από την επιθυμία για «συνεργατικά» αποτελέσματα, υποθέτοντας ότι η συνεργασία ανθρώπων με διαφορετικές πολιτισμικές εμπειρίες θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα ομάδων. Πράγματι, έρευνες σε παραδοσιακές ομάδες έχουν βρει ότι η ποικιλομορφία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και αποτελεσματική στην αντιμετώπιση δύσκολων και σύνθετων στόχων, που απαιτούν τη δημιουργικότητα και την ενσωμάτωση πολλών πληροφοριών (Bowers και συν., 2000). Εντούτοις, οι περιορισμένες ευκαιρίες επικοινωνίας στις δυνητικές ομάδες είναι πιθανό να αποτρέψουν μια εποικοδομητική χρήση της ποικιλομορφίας και να αυξήσουν τις παρανοήσεις και τις συγκρούσεις. Το εάν (και κατά πόσο) η ποικιλομορφία θα αποβεί αποτελεσματική για τις δυνητικές ομάδες αποτελεί ένα κρίσιμο εμπειρικό ερώτημα.

Ένα σχετικό ερώτημα που έχουν εξετάσει αρκετοί ερευνητές είναι το εάν τα ποικιλόμορφα πολιτιστικά υπόβαθρα είναι περισσότερο αποτελεσματικά στις

δυνητικές ομάδες από τις παραδοσιακές διαπροσωπικές ομάδες. Οι Jarvenpaa & Leidner (1999) υποστήριξαν ότι τα άτομα που προέρχονται από ατομικές κοινωνίες δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από τα άτομα των συλλογικών κοινωνιών, επειδή παρουσιάζονται περισσότερο πρόθυμα να ανταποκριθούν σε αμφιλεγόμενα μηνύματα. Εντούτοις, το αντίστροφο επίσης μπορεί να ισχύει, καθώς τα άτομα που προέρχονται από συλλογικές κοινωνίες μπορούν ευκολότερα να ενσωματωθούν σε κάποια ομάδα (Bouas & Arrow, 1996). Σε κάποια εμπειρική έρευνα για τα αποτελέσματα των διαφορετικών πολιτισμικών επιρροών στη δυνητική ομαδική εργασία, οι Jarvenpaa & Leidner (1999) δεν μπόρεσαν να βρουν σαφή αποτελέσματα. Ίσως και οι συλλογικοί και οι ατομικοί πολιτισμοί να προσφέρουν πλεονεκτήματα για τη δυνητική ομαδική εργασία' ενώ η ατομική κουλτούρα ίσως βοηθάει την εργασία που βασίζεται σε συνθήκες απομόνωσης, η συλλογική κουλτούρα ίσως βοηθήσει στην υπερνίκηση της απομόνωσης με την επιδίωξη των εργαζομένων να βρεθούν σε επαφή με τους μακρινούς τους συναδέλφους.

Σχεδιασμός Στόχων

Ο σχεδιασμός των στόχων στις δυνητικές ομάδες αναφέρεται στο ποιο είδος εργασίας είναι το καταλληλότερο στις συνθήκες υψηλής εικονικότητας (Konradt & Hertel, 2002). Γενικά, η θέσπιση στόχων στις δυνητικές ομάδες είναι αποτελεσματικότερη όσο χαμηλότερος είναι ο βαθμός της φυσικής εργασίας και όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός της εργασίας που βασίζεται σε πληροφορίες (π.χ., διαχείριση του προγράμματος, πωλήσεις, προμήθειες). Ένα επιπλέον ζήτημα αφορά στα κριτήρια της επιτυχίας ενός έργου, που πρέπει να είναι σαφή και διαθέσιμα ώστε να διευκολύνουν τις διαδικασίες ανατροφοδότησης ατόμων που βρίσκονται σε γεωγραφική απόσταση. Οι διαθέσιμες μελέτες για τις ομάδες με υψηλή εικονικότητα ασχολούνται κυρίως με δύο κύρια ερωτήματα: αφενός τις συγκρίσεις ανάμεσα στις δυνητικές και τις παραδοσιακές ομάδες σε έργα διαφορετικά έργα, και αφετέρου με τα αποτελέσματα αλληλοεξαρτώμενων έργων στις δυνητικές ομάδες.

Τύποι στόχων

Οι αυξανόμενες τεχνικές δυνατότητες της ομαδικής εργασίας έχουν μελετηθεί από αρκετές έρευνες που συνέκριναν την αποτελεσματικότητα των δυνητικών ομάδων σε σχέση με τις παραδοσιακές διαπροσωπικές ομάδες. Σχεδόν όλες αυτές οι έρευνες αυτές έχουν πραγματοποιηθεί σε εργαστήρια, καθώς είναι δύσκολο να βρεθούν δυνητικές και παραδοσιακές διαπροσωπικές ομάδες που να ασχολούνται με συγκρίσιμα έργα. Σύμφωνα με μία επισκόπηση του McGrath (1984), αυτές οι έρευνες εστιάζονται στο σχεδιασμό των στόχων, την επιλογή των στόχων, τη διαπραγμάτευση των στόχων, και την εκτέλεση των στόχων.

Ο μεγαλύτερος όγκος των ερευνών έχει επικεντρωθεί στο σχεδιασμό των στόχων, μελετώντας κυρίως τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών συστημάτων σχεδιασμού για την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Gallupe και συν., 1988· Dennis & Valacich, 1993· Valacich και συν., 1994· Hollingshead & McGrath, 1995· Cummings και συν., 1996· Connolly, 1997· Pinsonneault και συν., 1999). Τα ηλεκτρονικά συστήματα σχεδιασμού αποτελούν συνήθως μέρος ενός ευρύτερου οργανωσιακού συστήματος που παρουσιάζει στα μέλη της ομάδας μία τυχαία επιλογή ιδεών που παράγονται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, τα μέλη ομάδας μπορούν κάποιες φορές να έχουν πρόσβαση σε γενικότερα σύνολα ιδεών, εάν τα ίδια δε διαθέτουν δικές τους ιδέες (Ziegler και συν., 2000). Έχει αποδειχθεί ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερη απόδοση σε σχέση με τον παραδοσιακό διαπροσωπικό σχεδιασμό, καθώς τα ηλεκτρονικά συστήματα σχεδιασμού μπορούν να αποτρέψουν τα συχνά προβλήματα της έλλειψης κινήτρων και συντονισμού (Dennis & Valacich, 1993).

Εντούτοις, η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών συχνά αμφισβητείται (Roy και συν., 1996· Pinsonneault και συν., 1999· Ziegler και συν., 2000). Για παράδειγμα, η ηλεκτρονική αναζήτηση ιδεών των άλλων μελών της οργάνωσης ίσως έχει θετικά αποτελέσματα, ενδέχεται όμως να

αποτελεί και εμπόδιο στην παραγωγή νέων ιδεών από μία μερίδα εργαζομένων (Pinsonneault και συν., 1999). Επίσης, ενώ η ανωνυμία που προσφέρουν συχνά τα ηλεκτρονικά συστήματα σχεδιασμού μπορούν να μειώσουν το άγχος της αξιολόγησης των εργαζομένων (Connolly και συν., 1990), ίσως και να οδηγήσει στην έλλειψη κινήτρων (Valacich και συν., 1992). Γενικά, αν και έχει καταδειχθεί η ανωτερότητα των ηλεκτρονικών συστημάτων σχεδιασμού σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα, δεν έχει βρεθεί κάτι αντίστοιχο για την αποτελεσματικότητα των ονομαστικών ομάδων (δηλ., των ομάδων που τα μέλη τους παράγουν ιδέες ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα μέλη) με βάση τα ηλεκτρονικά συστήματα (Pinsonneault και συν., 1999).

Μία σημαντική πτυχή του σχεδιασμού των ηλεκτρονικών συστημάτων αποτελεί η λήψη αποφάσεων (Kiesler και συν., 1984· Dubrovsky και συν., 1991). Οι Hollingshead & McGrath (1995) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται μέσω των ηλεκτρονικών συστημάτων είναι κατώτερες σε σχέση με αυτές που βασίζονται στις διαπροσωπικές ομάδες. Οι Valacich & Schwenk (1995) διαπίστωσαν ότι στις δυνητικές ομάδες ο χρόνος που απαιτούνταν για τη λήψη αποφάσεων ήταν μεγαλύτερος σε σύγκριση με τις διαπροσωπικές ομάδες. Συνοψίζοντας τα ερευνητικά αυτά ευρήματα, σε μία μετα-ανάλυση που πραγματοποίησαν οι Baltes και συν. (2002), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δυνητικές οργανώσεις δεν «επείγονται να υιοθετήσουν κάποια απόφαση που λήφθηκε ηλεκτρονικά από την ομάδα» (Baltes και συν., 2002, σελ. 156). Σε σύγκριση με τις διαπροσωπικές διαδικασίες, η δυνητικής λήψη αποφάσεων απαιτεί περισσότερο χρόνο, ενώ ανταλλάσσονται λιγότερες πληροφορίες και η ικανοποίηση των μελών είναι μάλλον χαμηλή (Benbasat & Lim, 1993· Fjermestad & Hiltz, 1998).

Αυτό το απαισιόδοξο συμπέρασμα είναι βέβαια αρκετά αμφιλεγόμενο, καθώς αρκετοί πιθανοί διαμεσολαβητικοί παράγοντες δεν έχουν εξεταστεί, όπως για παράδειγμα η χρονική και γεωγραφική απόσταση, η σύνθεση της ομάδας, το

μέγεθος της ομάδας, καθώς και η διαθεσιμότητα των πηγών (Dennis & Wixom, 2002· Alge και συν., 2003). Για παράδειγμα, οι απώλειες στις δυνητικές διαδικασίες που περιγράφηκαν παραπάνω, είναι δυνατόν να ελαττωθούν με την πάροδο του χρόνου, καθώς τα μέλη των δυνητικών ομάδων προσαρμόζονται όλο και περισσότερο στην τεχνολογία (Hollingshead & McGrath, 1995· Cummings και συν., 1996· Walther, 2002) ή διαθέτουν ένα μεγαλύτερο χρονικό φάσμα για τη λήψη αποφάσεων (Alge και συν., 2003).

Οι διαφορές ανάμεσα στις δυνητικές και τις διαπροσωπικές ομάδες όσον αφορά στη διαπραγμάτευση των στόχων έχουν ελάχιστα μελετηθεί έως σήμερα. Οι θεωρητικοί ωστόσο των δυνητικών οργανώσεων συνήθως συνιστούν ότι η διαπραγμάτευση και η διαχείριση των συγκρούσεων θα πρέπει μάλλον να εκτελούνται σε διαπροσωπικές συναντήσεις παρά από απόσταση, καθώς περιλαμβάνουν σύνθετες αλληλεπιδράσεις και υπάρχει η ανάγκη εγκαθίδρυσης σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στα διαφορετικά μέρη (Jensen και συν., 2000· Bos και συν., 2002). Εντούτοις, σύμφωνα με κάποια μελέτη των Moore και συν. (1999), η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορεί επίσης να έχει αρκετά πλεονεκτήματα στις διαπραγματεύσεις. Λόγω του ασύγχρονου χαρακτήρα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι διαπραγματευτές παρέχουν αρκετό χρόνο ανάμεσα στα διαφορετικά μέρη της διαπραγμάτευσης, ώστε να υπολογίσουν την αξία των διάφορων προσφορών και να εξετάσουν πιθανές καλύτερες αντιπροσφορές. Επιπλέον, η ηλεκτρονική επικοινωνία επιτρέπει μία λεπτομερέστερη ανάλυση των πληροφοριών.

Αλληλεξάρτηση στόχων

Η αλληλεξάρτηση των στόχων αναφέρεται στο βαθμό της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους στόχους διαφορετικών μελών της ομάδας (Shea & Guzzo, 1987) και καθορίζεται επίσης από το σχεδιασμό των στόχων της ομάδας. Για παράδειγμα, μεγάλη αλληλεξάρτηση των στόχων συχνά δημιουργείται όταν

τα μέλη των ομάδων πρέπει να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους έτσι ώστε η απόδοση ενός μέλους έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εργασία υπόλοιπων μελών της ομάδας (Thompson, 1967). Η υψηλή αλληλεξάρτηση των στόχων έχει συχνά ως αποτέλεσμα την αύξηση της συνοχής της ομάδας, της εμπιστοσύνης, και της αίσθησης της προσωπικής προσφοράς στην ομάδα (Hertel και συν., 2003· Kirkman και συν., 2004). Επιπλέον, η επικοινωνία της ομάδας μπορεί να αυξηθεί εξαιτίας της ανάγκης για συντονισμό (Bouas & Arrow, 1996). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις δυνητικές ομάδες των οποίων τα αισθήματα συνοχής, προσωπικής συνεισφοράς και επικοινωνίας είναι μειωμένα εξαιτίας του χαμηλού βαθμού της προσωπικής επαφής. Σε μία πρόσφατη έρευνα 31 δυνητικών επιχειρησιακών ομάδων, η αλληλεξάρτηση των στόχων παρουσιάστηκε ως ένας από τους τρεις σημαντικότερους παράγοντες για την αύξηση της συνεκτικότητας μέσα στις ομάδες (Hertel και συν., 2005). Στην έρευνα αυτή, βρέθηκε ένας ιδιαίτερα υψηλός συσχετισμός ανάμεσα στην αλληλεξάρτηση του στόχου και την αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Εντούτοις, η υψηλή αλληλεξάρτηση των στόχων μπορεί επίσης να αυξήσει τις απώλειες και τις συγκρούσεις μέσα σε μία ομάδα εξαιτίας της ανάγκης για συντονισμό και διαχείριση των δαπανών. Κατά συνέπεια, φαίνεται να υπάρχει μία καμπυλόγραμμη σχέση ανάμεσα στην αλληλεξάρτησης του στόχου και την απόδοση των ομάδων, ενώ αυτή η σχέση επίσης φαίνεται να αλληλεπιδρά με την ανάπτυξη της ομάδας στη διάρκεια του χρόνου (Geister και συν., 2003). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, σε κάποια έρευνα των Hertel και συν. (2003), βρέθηκε ότι η αλληλεξάρτηση των στόχων ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα των ομάδων και ιδιαίτερα στην αρχή της ομαδικής εργασίας (< 12 μήνες), όπου και η ανάγκη συντονισμού και επικοινωνίας είναι ισχυρότερη. Στις περισσότερες έμπειρες ομάδες (> 12 μήνες), η σχέση μεταξύ της αλληλεξάρτησης των στόχων και της αποτελεσματικότητας των ομάδων φαίνεται να μειώνεται (Kirkman και συν., 2004). Κατά συνέπεια, η υψηλή αλληλεξάρτηση των στόχων φαίνεται να

αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική πτυχή της δυνητικής ομαδικής εργασίας, προκειμένου να αναπτυχθούν τα συναισθήματα της αμοιβαιότητας και της συνεκτικότητας.

Συστήματα Ανταμοιβής

Η ανάπτυξη ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβής που είναι σε θέση να κινητοποιεί τους εργαζομένους αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα που έχει απασχολήσει τους ερευνητές της δυνητικής εργασίας. Όπως και στις παραδοσιακές ομάδες, η παροχή κινήτρων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ρόλο στη συνεργασία και την αποδοτικότητα των μελών των δυνητικών ομάδων. Ωστόσο, οι ανταμοιβές μπορούν επίσης να οδηγήσουν στην έλλειψη κινήτρων, ιδιαίτερα για τα ισχυρότερα μέλη της ομάδας (DeMatteo και συν., 1998). Σύμφωνα με τον Lawler (2003), τα συστήματα ανταμοιβής πρέπει να προσαρμόζονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των ομάδων, όπως οι στόχοι, η αλληλεξάρτηση των στόχων, η αυτονομία, η ποικιλομορφία, και ο βαθμός εικονικότητας. Βασικός στόχος της διαδικασίας ανταμοιβής πρέπει να είναι να ανταμειφθούν εκείνες οι συμπεριφορές που απαιτούνται από την επιχείρηση. Για τα συστήματα αμοιβής των δυνητικών ομάδων, ο Lawler (2003) πρότεινε την εφαρμογή συστημάτων που βασίζονται κυρίως στις ικανότητες παρά στην ίδια την εργασία, ώστε να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να μάθουν τις δεξιότητες που απαιτούνται, καθώς συστήματα αμοιβής που εστιάζονται περισσότερο στη συλλογική παρά την ατομική απόδοση, προκειμένου να παρακινούνται και να υποστηρίζονται οι συμπεριφορές συνεργασίας.

Σύμφωνα με κάποιους άλλους συγγραφείς (π.χ., Hertel και συν., 2005), η επίσημη αναγνώριση των επιτυχιών της δυνητικής ομάδας (π.χ., ένα επίσημο γεύμα ή μια δημοσίευση της επιτυχίας της ομάδας στο ενημερωτικό δελτίο της επιχείρησης) συσχετίζεται σημαντικά με την αποτελεσματικότητα των δυνητικών ομάδων. Επιπλέον, στην έρευνα που διεξήγαγαν οι παραπάνω συγγραφείς βρέθηκε ότι η επίσημη αναγνώριση και ανταμοιβή της ομάδας

αύξησε και τα κίνητρα των μελών, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ τους. Ωστόσο, απαιτούνται περισσότερες εμπειρικές έρευνες για να μπορέσουν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για τη δύναμη της ανταμοιβής στις δυνητικές οργανώσεις, αν και τα πρώτα εμπειρικά ευρήματα φαίνονται σύμφωνα με την υπόθεση αυτή.

Τεχνολογία

Μία μεγάλη ποικιλία συστημάτων και εργαλείων έχουν αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων κυρίως χρόνων για να ενισχύσουν τη συνεργασία στις δυνητικές ομάδες, όπως για παράδειγμα διάφορα μέσα ανταλλαγής πληροφοριών, επικοινωνίας, συντονισμού, και συνεργατικής εκπαίδευσης (Briggs και συν., 1998· Nunamaker και συν., 1991). Η ποικιλία των εργαλείων και των συστημάτων αυτών μπορεί να ταξινομηθεί σύμφωνα με την αλληλεξάρτησή τους, και κυμαίνονται από τα εργαλεία με τη χαμηλή αλληλεξάρτηση που υποστηρίζουν κυρίως την ανταλλαγή των πληροφοριών και επικοινωνίας (π.χ., πίνακες δελτίων, τηλε-συνεδριάσεις, ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων) ως τα εργαλεία με υψηλή αλληλεξάρτηση, που αφορούν στις ισότιμες δραστηριότητες μέσα σε μία ομάδα και διευκολύνουν τη συνεργασία (π.χ., συστήματα λήψης ομαδικών αποφάσεων, ηλεκτρονικά συστήματα σχεδιασμού των έργων, ομαδικά λογισμικά, συστήματα ηλεκτρονικής συνεδρίασης).

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών που εξετάζει τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται στις δυνητικές ομάδες, έχει εστιάσει στα συστήματα υποστήριξης των ομάδων που βασίζονται σε εικονικά περιβάλλοντα και ενισχύουν υποστηρίζουν την κοινή και συντονισμένη προσπάθεια των ομάδων προς την ολοκλήρωση των κοινών στόχων (Fjermestad & Hiltz, 1998· Nunamaker και συν., 1991). Πέρα από την πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες, έρευνες έχουν δείξει ότι τα συστήματα αυτά μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία, να ενισχύσουν τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, και να διατηρήσουν μία ευθυγράμμιση μεταξύ των

προσωπικών και των ομαδικών ομάδας. Επιπλέον, σύμφωνα με πρόσφατες μετα-αναλύσεις, βρέθηκε ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα μπορούν πράγματι να αυξήσουν την απόδοση ομάδων (Benbasat & Lim, 1993· Fjermestad & Hiltz, 1998). Για την αποδοχή και την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών συστημάτων από τους εργαζομένους, ο Olaniran (1996) υποστήριξε ότι τα συστήματα αυτά πρέπει να είναι κατανοητά και εύκολα στη χρήση, να επιτρέπουν τη γρήγορη πρόσβαση στις πληροφορίες, να βοηθούν την παραγωγή, και να επιτρέπουν την αξιόπιστη, επαρκή, και ίση συμμετοχή.

Ενσωμάτωση στην Οργάνωση

Έρευνες πάνω σε παραδοσιακές ομάδες εργασίας έχουν βρει ότι κάποιες ενέργειες που σχετίζονται με το πλαίσιο της οργάνωσης, όπως η σωστή διαχείριση και η υποστήριξη των εργαζομένων, έχουν ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα των ομάδων (Devine και συν., 1999· Ilgen, 1999). Αν και δεν υπάρχουν διαθέσιμες έρευνες σχετικά με τις δυνητικές ομάδες, φαίνεται ότι η οργανωτική υποστήριξη και η συχνή επικοινωνία των εργαζομένων με άλλες οργανωτικές μονάδες είναι ακόμα σημαντικότερες όσο υψηλότερη είναι η εικονικότητα μίας ομάδας. Οι ομάδες με υψηλή εικονικότητα συχνά εργάζονται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες, κι επομένως έχουν μία αυξημένη ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση και υποστήριξη από την οργάνωση στην οποία ανήκουν. Επιπλέον, τα μέλη των δυνητικών ομάδων είναι συχνά δεσμευμένα σε διάφορα τοπικά συμφέροντα, γεγονός που μπορεί να τα φέρει σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της δυνητικής ομάδας (Axtell και συν., 2004). Κατά συνέπεια, η προσεκτική ενσωμάτωση στο οργανωτικό πλαίσιο είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις δυνητικές ομάδες. Περισσότερες εμπειρικές έρευνες χρειάζονται για τη συστηματική μελέτη των διαδικασιών αυτών.

3.2.2. Δεύτερη Φάση: Έναρξη

Σχεδόν όλοι οι ερευνητές και θεωρητικοί των δυνητικών οργανώσεων ισχυρίζονται ότι στην αρχή της δυνητικής ομαδικής εργασίας, όλα τα μέλη

πρέπει να έχουν κάποιες διαπροσωπικές συναντήσεις (Lipnack & Stamps, 1997· Haywood, 1998· Duarte & Snyder, 1999· Warkentin & Beranek, 1999· Gibson & Cohen, 2003· Powell και συν., 2004). Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εξοικείωση των μελών τόσο με τα υπόλοιπα μέλη όσο και με την ίδια τη διαδικασία της δυνητικής εργασίας. Επιπλέον, μέσω της διαπροσωπικής επαφής διευκρινίζονται οι στόχοι της ομάδας, διασαφηνίζονται οι ρόλοι των μελών, παρέχονται πληροφορίες και εκπαίδευση σχετικά με την αποτελεσματική χρήση των επικοινωνιών και της τεχνολογίας, ενώ αναπτύσσονται και κάποιοι γενικοί κανόνες για την ομαδική εργασία (Montoya-Weiss και συν., 2001· Konradt και συν., 2002). Κατά συνέπεια, οι διαπροσωπικές συναντήσεις κατή την έναρξη της λειτουργίας των δυνητικών ομάδων οδηγούν στην αποσαφήνιση των ομαδικών διαδικασιών (Duarte & Snyder, 1999), αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Handy, 1995· Rocco, 1998), δημιουργούν ένα κοινό πλαίσιο εργασίας (Warkentin και συν., 1997), καθώς και την ομαλή ενσωμάτωση στην ομάδα (Wiesenfeld & Beranek., 1999).

Πρόσφατες έρευνες σχετικά με τις αρχικές διαπροσωπικές συναντήσεις των μελών των δυνητικών ομάδων επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητά τους στην απόδοση της ομάδας (Warkentin & Beranek, 1999), αν και απαιτούνται περισσότερες έρευνες για την διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Εργαστηριακές έρευνες έχουν ωστόσο καταδείξει ότι η εξοικείωση πριν την έναρξη της δυνητικής εργασίας διευκολύνει και ενισχύει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη των μελών (Moore και συν., 1999· Zheng και συν., 2002· Alge και συν., 2003).

3.2.3. Τρίτη Φάση: Διαχείριση της Απόδοσης

Μετά την έναρξη των εργασιών της δυνητικής ομάδας, είναι απαραίτητο να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας, καθώς και το επικοινωνιακό κλίμα της ομάδας με τη χρήση διάφορων στρατηγικών διαχείρισης της απόδοσης (Bell & Kozlowski, 2002). Δυστυχώς, η συζήτηση

σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης των δυνητικών ομάδων περιορίζεται και πάλι από τις ελάχιστες διαθέσιμες εμπειρικές έρευνες στον τομέα αυτό. Η διαχείριση της απόδοσης σχετίζεται άμεσα με τα ζητήματα της ηγεσίας, της επικοινωνίας μέσα στις δυνητικές ομάδες, των κινήτρων των μελών των ομάδων, και της διαχείρισης της γνώσης και των πληροφοριών. Καθώς η δυνητική ηγεσία αποτελεί αντικείμενο της παρούσας διατριβής, εδώ θα ασχοληθούμε με τα υπόλοιπα ζητήματα της διαχείρισης της απόδοσης, ενώ ο ρόλος και οι τεχνικές της ηγεσίας πάνω στην απόδοση των δυνητικών ομάδων θα αναπτυχθούν με περισσότερες λεπτομέρειες στο επόμενο κεφάλαιο.

Ηλεκτρονικός έλεγχος της απόδοσης

Ο ηλεκτρονικός έλεγχος της απόδοσης βασίζεται κατά κύριο λόγο στην καταγραφή της απόδοσης μέσω του υλικού που παρέχεται ο από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές (αριθμός πληκτρολογήσεων, ώρες σύνδεσης κλπ.) ή/και μέσω των παρατηρήσεων κάποιου επόπτη (π.χ., στο τηλέφωνο) σχετικά με κάποιες ποιοτικές πτυχές της εργασίας των υπαλλήλων, όπως η ακρίβεια των πληροφοριών (Lund, 1992). Η χρήση των ηλεκτρονικών συστημάτων επιτρέπει στους μάνατζερ των δυνητικών οργανώσεων να ελέγχουν το ρυθμό των υπαλλήλων, την ακρίβεια της εργασίας τους, την είσοδο και έξοδο τους από το σύστημα, καθώς και την επαφή τους με τους πελάτες (Aiello & Kolb, 1995), ενώ παράλληλα επιτρέπουν και τον άμεσο έλεγχο της απόδοσης, αντίστοιχο με αυτό που ισχύει στις παραδοσιακές οργανωτικές μονάδες. Με αυτό τον τρόπο, ο ηλεκτρονικός έλεγχος της απόδοσης φαίνεται να παρέχει τη δυνατότητα εφαρμογής των αρχών του Taylor στο σχεδιασμό της εργασίας (Lund, 1992), δίνοντας έμφαση στην τυποποίηση, το διαχωρισμό και την απλοποίηση των εργασιακών διαδικασιών.

Οι περισσότερες από τις έρευνες που έχουν ασχοληθεί με τα ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης της απόδοσης αναφέρθηκαν στην ατομική εργασία μεμονωμένων υπαλλήλων παρά στην ομαδική εργασία (Stanton & Barnes-Farrell, 1996), ενώ οι έρευνες αυτές αποκαλύπτουν την ισχυρή πίεση που ο

έλεγχος ασκεί στους υπαλλήλους (Aiello & Kolb, 1995). Ωστόσο, τα αποτελέσματα των ερευνών για τον ηλεκτρονικό έλεγχο της απόδοσης είναι στην καλύτερη περίπτωση διφορούμενα, ενώ μεταβλητές όπως τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά και οι γενικότερες ικανότητες των εργαζομένων δεν έχουν εξεταστεί (Kolb & Aiello, 1996). Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι η ηλεκτρονική διαχείριση της απόδοσης μπορεί να αυξήσει την ταχύτητα απόδοσης των εργαζομένων με υψηλές ικανότητες, μειώνει όμως την ταχύτητα απόδοσης των εργαζομένων με χαμηλές ικανότητες (Davidson & Henderson, 2000). Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η συμμετοχή και ο έλεγχος των εργαζομένων στα συστήματα ελέγχου αποτελεί τον καταλληλότερο τρόπο μείωσης της πίεσης που αισθάνονται οι ίδιοι από το συνεχή έλεγχο της απόδοσής τους (Stanton & Barnes-Farrell, 1996· Douthitt & Aiello, 2001). Οι λιγοστές έρευνες που έχουν μελετήσει τα αποτελέσματα του ηλεκτρονικού ελέγχου σε επίπεδο ομάδας αποκάλυψαν ότι οι συνεκτικές ομάδες μπορούν να αντιμετωπίσουν και να ελαττώσουν την πίεση που τους ασκεί ο ηλεκτρονικός έλεγχος (Aiello & Kolb, 1995). Εντούτοις, δεν έχουν έως σήμερα μελετηθεί οι διαφορές ανάμεσα στον ομαδικό και ατομικό έλεγχο της απόδοσης των δυνητικών υπαλλήλων. Γενικά, φαίνεται ότι είναι δύσκολο να υιοθετηθεί κάποια μέθοδος ηλεκτρονικής διαχείρισης της απόδοσης χωρίς να υπάρξουν ταυτόχρονα κάποια αρνητικά αποτελέσματα στην πίεση που βιώνουν οι υπάλληλοι και στην εργασιακή τους ικανοποίηση, ενώ η σχέση του ηλεκτρονικού ελέγχου με την απόδοση είναι διφορούμενη. Κατά συνέπεια, η αξία της ηλεκτρονικής διαχείρισης της απόδοσης στις δυνητικές ομάδες φαίνεται να είναι μάλλον χαμηλή.

Αυτό-διαχειριζόμενες Ομάδες

Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ομάδες εργασίας, που κατά κύριο λόγο βασίζονται στη σχέση ηγεσίας-υφισταμένων, έχει βρεθεί ότι οι δυνητικές ομάδες μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως αυτό-διαχειριζόμενες μονάδες. Σύμφωνα με κάποια μελέτη των Vickery και συν. (1999), η αυτονομία των δυνητικών ομάδων από την οργάνωσή τους είχε ως

αποτέλεσμα την υψηλότερη απόδοση (ως προς την ικανοποίησης πελατών). Οι δυνητικές ομάδες μπορούν να υφίστανται ως απολύτως αυτό-διαχειριζόμενα συστήματα, που δημιουργούνται και διαλύονται μόνα τους, χωρίς οποιαδήποτε εξωτερική επέμβαση. Ωστόσο, αν και υπάρχουν στη βιβλιογραφία κάποια ιδιαίτερα αξιοπρόσεκτα παραδείγματα αποτελεσματικών αυτό-διαχειριζόμενων δυνητικών ομάδων (Moon & Sproull, 2002· Hertel και συν., 2003), οι ερευνητές συμφωνούν ότι οι περισσότερες δυνητικές ομάδες χρειάζονται κάποια καθοδήγηση και ηγετική διευθυντική υποστήριξη πέρα από την απλή παροχή πληροφοριών μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων (Nunamaker και συν., 1991· Lipnack & Stamps, 1997· Duarte & Snyder, 1999· Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Κανονισμοί Επικοινωνίας

Οι διαδικασίες επικοινωνίας αποτελούν ίσως τις περισσότερο μελετημένες μεταβλητές σχετικά με τη λειτουργία των δυνητικών ομάδων εργασίας (Bordia, 1997· DeSanctis & Monge, 1999· Potter & Balthazard, 2002). Εξ' ορισμού, η επικοινωνία στις δυνητικές ομάδες βασίζεται κυρίως σε ηλεκτρονικά μέσα όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το τηλέφωνο, οι τηλεδιασκέψεις και άλλα. Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα είναι ότι τα ηλεκτρονικά μέσα συχνά έχουν περιορισμένο εύρος ανταλλαγής πληροφοριών σε σχέση με τη διαπροσωπική επικοινωνία. Ωστόσο, τα σχετικά ερευνητικά ευρήματα σχετικά με την επικοινωνία και το περιεχόμενο της επικοινωνίας στις δυνητικές οργανώσεις είναι συχνά αντιφατικά και συγκρουόμενα.

Ιδιαίτερα στις πρώτες μελέτες πάνω στην επικοινωνία στις δυνητικές οργανώσεις, φάνηκε ότι η επικοινωνία στις δυνητικές ομάδες είναι σχετικά δύσκολη (Kiesler και συν., 1984), επειδή τα ηλεκτρονικά μέσα περιορίζουν σημαντικά τη διαπροσωπική επικοινωνία. Εντούτοις, το μεγαλύτερο μέρος των εμπειρικών ερευνών που επιβεβαιώνουν τα ευρήματα αυτά βασίζονται κυρίως σε εργαστηριακές μετρήσεις, όπου η επικοινωνία των μελών είναι εκ

των πραγμάτων περιορισμένη, καθώς η αλληλεπίδρασή τους είναι βραχυπρόθεσμη (Siegel και συν., 1986· Bordia, 1997· Kayany, 1998). Όταν η συνεργασία των μελών των δυνητικών ομάδων προχωρήσει σε μία περισσότερο μακροχρόνια βάση, αναπτύσσεται μία κοινή ταυτότητα στην ομάδα, ενώ η ανωνυμία είναι χαμηλότερη (Walther και συν., 1994· Reinig και συν., 1998). Κατά συνέπεια, μειώνονται και τα προβλήματα στην επικοινωνία. Επιπλέον, οι δυνητικές ομάδες αναπτύσσουν συχνά από μόνες τους κάποιους κανόνες και κώδικες επικοινωνίας, ανεξάρτητα από τους επίσημους κανόνες της οργάνωσης (Montoya-Weiss και συν., 2001).

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι συγκρούσεις είναι σπάνιες στις δυνητικές ομάδες. Οι συγκρούσεις όμως αυτές συνήθως οφείλονται στις παρανοήσεις και τη μειωμένη επικοινωνία παρά στην αντιπαράθεση των μελών. Επιπλέον, η έγκαιρη αναγνώριση (και αντιμετώπιση) των συγκρούσεων είναι δύσκολες στις δυνητικές ομάδες· λόγω της μειωμένης ταυτόχρονης παρουσίας των μελών και της συχνής γεωγραφικής τους απόστασης. Κατά συνέπεια, υπάρχει μία μεγάλη ανάγκη πρόληψης των συγκρούσεων και διαχείρισης τους από την πλευρά της διοίκησης (Duarte & Snyder, 1999· Griffith και συν., 2003).

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η ανωνυμία και η ασύγχρονη επικοινωνία δεν έχουν μόνο αρνητικές συνέπειες στη δυνητική ομαδική εργασία. Σχετικές έρευνες (Valacich και συν., 1992· Valacich & Schwenk, 1995) έχουν βρει ότι η ανωνυμία που προσφέρει η ηλεκτρονική επικοινωνία μπορεί να ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να δουν τις ιδέες τους περισσότερο αντικειμενικά (Nunamaker και συν., 1991), να αυξήσει τη γόνιμη κριτική και να αποτρέψει τους εργαζομένους να συμφωνούν με ιδέες απλά επειδή υπάρχουν αμοιβαίες συμπάθειες (Warkentin & Beranek, 1999). Επιπλέον, όταν κλιμακώνονται οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους είναι καλύτερο να μεσολαβεί κάποια ασύγχρονη ηλεκτρονική επικοινωνία, ώστε τα έντονα συναισθήματα να έχουν το χρόνο να μειώνονται και τα αντιπαρατιθέμενα μέρη να εστιάζονται αποκλειστικά στα ζητήματα της εργασίας τους και όχι στις

προσωπικές αντιπαραθέσεις. Για παράδειγμα, Rhoades & O'Connor (1996) έδειξαν ότι η επιρροή των συναισθημάτων των μελών (θυμός, ευτυχία) διαδραματίζει ένα λιγότερο ουσιαστικό ρόλο στην απόδοσή τους στις δυνητικές ομάδες σε σχέση με τις διαπροσωπικές ομάδες. Κατά συνέπεια, η δυνητική ομαδική εργασία φαίνεται να είναι καταλληλότερη για έργα όπου η συναισθηματική αλληλεπίδραση αποτελεί δευτερεύοντα ή ακόμα και αρνητικό ρόλο, έτσι ώστε τα μέλη των ομάδων να μπορούν να συγκεντρώνουν την ενέργειά τους στους στόχους της εργασίας τους (Walther, 1995· Montoya-Weiss και συν., 2001· Tidwell & Walther, 2002). Ενώ λοιπόν η ηλεκτρονική επικοινωνία στις δυνητικές ομάδες περιλαμβάνει ορισμένα προβλήματα εξαιτίας της ανωνυμίας και της μειωμένης προσφοράς πληροφοριών, οι πτυχές αυτές μπορούν επίσης να παρέχουν και σημαντικά πλεονεκτήματα όταν χρησιμοποιούνται σωστά.

Επικοινωνία Έξω από την Εργασία

Ένας βασικός τρόπος μείωσης της ανωνυμίας και αύξησης της συνοχής των δυνητικών ομάδων αποτελεί η προσπάθεια διευκόλυνσης και ενίσχυσης της προσωπικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η Saphiere (1996) ανακάλυψε στην έρευνά της για τις εργασιακές ομάδες μεγάλων επιχειρήσεων ότι παραγωγικότερες ήταν οι ομάδες που είχαν περισσότερα μέσα επικοινωνίας έξω από τον εργασιακό τους χώρο. Παρόμοια, σε κάποια μελέτη με τις δυνητικές ομάδες επιχειρήσεων, οι Hertel και συν. (2003) βρήκαν ότι η επικοινωνία των υπαλλήλων έξω από την εργασία τους συσχετιζόταν θετικά με την αποτελεσματικότητα των ομάδων και την εργασιακή ικανοποίηση των μελών. Ωστόσο, τέτοιοι συσχετισμοί δεν παρέχουν ισχυρές αποδείξεις για την αιτιότητα των σχέσεων αυτών. Δηλαδή, ενώ η επικοινωνία των εργαζομένων έξω από την εργασία τους μπορεί να ενισχύσει τις κοινωνικές επαφές των δυνητικών ομάδων (συνοχή, εμπιστοσύνη, κίνητρα, κλπ.), είναι επίσης δυνατό η υψηλή αποτελεσματικότητα των εργαζομένων να οδηγεί σε μεγαλύτερη επικοινωνία έξω από την εργασία, ή οι δύο μεταβλητές να επηρεάζονται από κοινού από κάποια τρίτη μεταβλητή, όπως η



προσωπικότητα των μελών των ομάδων ή το ύφος της ηγεσίας. Ωστόσο, η αιτιώδης σχέση μεταξύ της επικοινωνίας έξω από την εργασία και της αποτελεσματικότητας των φαίνεται ομάδων υποστηρίζεται από πειραματικές έρευνες, που αποδεικνύουν ότι ο μεγαλύτερος βαθμός προσωπικής επικοινωνίας συνδέεται με την αύξηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας στις ομάδες που συνεργάζονται ηλεκτρονικά (Rocco, 1998' Moore και συν., 1999' Bos και συν., 2002' Zheng και συν., 2002).

Διατήρηση των Κινήτρων

Ένα ακόμα βασικό θέμα στη διαχείριση της δυνητικής ομαδικής εργασίας αποτελεί η διαχείριση των κινητήριων και των συναισθηματικών δεσμών. Τρεις πτυχές της διατήρησης αυτής έχουν εξεταστεί στις σχετικές εμπειρικές έρευνες μέχρι σήμερα: τα κίνητρα και η εμπιστοσύνη, η συνοχή και ταύτιση των μελών των ομάδων, και η ικανοποίηση των μελών των ομάδων. Καθώς οι περισσότερες από τις μεταβλητές αυτές αναπτύχθηκαν αρχικά για τη μελέτη των παραδοσιακών οργανώσεων, πολλές ακόμα πτυχές θα μπορούσαν να εξεταστούν στη μελέτη των δυνητικών ομάδων (Kozlowski & Klein, 2000).

- **Κίνητρα και Εμπιστοσύνη**

Η γεωγραφική απόσταση των δυνητικών ομάδων είναι δυνατό να οδηγήσει στη μείωση των κινήτρων εργασίας των μελών για οποιονδήποτε από τους παρακάτω λόγους: είναι δυσκολότερο να εφαρμοστούν κοινοί στόχοι, τα συναισθήματα της ανωνυμίας και του χαμηλού κοινωνικού ελέγχου μπορούν να οδηγήσουν σε κοινωνική δυσπροσαρμοστικότητα, η αυτοπεποίθηση είναι δυσκολότερο να διατηρηθεί λόγω της μειωμένης ανατροφοδότησης, και, τέλος, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να οικοδομηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη (π.χ., Jarvenpaa & Leidner, 1999' Shapiro και συν., 2002' Kirkman και συν., 2004' Hertel και συν., 2005').

- Συνοχή και Ταύτιση της Ομάδας

Η συνοχή ομάδας και η ταύτιση της ομάδας, ως μεταβλητές που σχετίζονται με την επιτυχία της διαχείρισης των δυνητικών ομάδων, αφορούν επίσης και τα κίνητρα των εργαζομένων (π.χ., ομαδικοί στόχοι), καθώς και τις γνωστικές διαδικασίες μέσα στις δυνητικές ομάδες (π.χ., αφομοίωση των ρόλων και των κανόνων της ομάδας). Όπως συμβαίνει και με τα κίνητρα, η ανάπτυξη της συνοχής και της ταύτισης της ομάδας μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα δύσκολη στις δυνητικές ομάδες, εξαιτίας της μειωμένης διαπροσωπικής επαφής, και κατά συνέπεια και οι δύο μεταβλητές συνήθως εμφανίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα στις ηλεκτρονικές ομάδες από ό,τι στις παραδοσιακές ομάδες εργασίας (Bouas & Arrow, 1996· Warkentin και συν., 1997· Fjermestad & Hiltz, 2000). Ωστόσο, η συνοχή και η ταύτιση της ομάδας θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία της δυνητικής ομάδας, καθώς μπορούν να διευκολύνουν τη λειτουργία της ομάδας, να ενθαρρύνουν την αποσαφήνιση των ρόλων και να μειώσουν τις συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους (Wiesenfeld και συν., 1999· Gluesing και συν., 2003).

- Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Η εργασιακή ικανοποίηση των μελών των δυνητικών ομάδων αποτελεί, όπως και στις παραδοσιακές εργασιακές ομάδες, ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ωστόσο, όπως συμβαίνει και με τα κίνητρα και τους συναισθηματικούς δεσμούς των εργαζομένων στις δυνητικές οργανώσεις, έτσι και η εργασιακή τους ικανοποίηση φαίνεται να βρίσκεται συνήθως σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους συναδέλφους τους που εργάζονται σε παραδοσιακά οργανωσιακά σχήματα (Hollingshead & McGrath, 1995· Warkentin και συν., 1997· Baltes και συν., 2002). Εντούτοις, η επίδραση να μικραίνει όταν προσαρμόζονται τα μέλη ομάδων στο νέο εργασιακό περιβάλλον (Bordia, 1997).

Οι ηγέτες, λοιπόν, πρέπει να διατηρούν υψηλά τα επίπεδα ικανοποίησης των δυνητικών ομάδων προκειμένου να αποτρέπονται οι συγκρούσεις και οι

παρεκκλίσεις στα επίπεδα παραγωγής. Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, σε δυνητικές ομάδες (Hertel και συν., 2003), οι ομάδες τα μέλη των οποίων αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση από την εργασία τους χαρακτηρίζονται από: (α) περισσότερες ευκαιρίες διαπροσωπικών συναντήσεων στην αρχή της ομαδικής εργασίας, (β) μεγαλύτερη επικοινωνία έξω από τον εργασιακό χώρο, και (γ) περισσότερο εποικοδομητική αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση των δυνητικών υπαλλήλων φαίνεται α συσχετίζεται σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, καθώς η ικανοποίηση των μελών δεν βρίσκεται σε σύγκρουση με την απόδοση της ομάδας τους.

Διαχείριση της Γνώσης

Τέλος, ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα που αφορά στους κανόνες της δυνητικής ομαδικής εργασίας αποτελεί η διαχείριση της γνώσης, καθώς και η ανάπτυξη της κοινής κατανόησης μέσα στις ομάδες (Olson & Olson, 2001). Η δημιουργία ενός «κοινού εδάφους» ίσως αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολο εγχείρημα στις δυνητικές ομάδες, αφού η παροχή των πληροφοριών και η ανάπτυξης μίας «τράπεζας μνήμης» (Hollingshead και συν., 2002) είναι δυσκολότερες εξαιτίας της μειωμένης διαπροσωπικής επικοινωνίας των μελών και της μειωμένης διασποράς των πληροφοριών σχετικά με την ατομική εργασία των μελών (Griffith & Neale, 2001· Cramton, 2002· Axtell και συν., 2004').

Χρειάζονται συστηματικές έρευνες πάνω στα ζητήματα αυτά, καθώς τα διαθέσιμα ερευνητικά ευρήματα είναι αρκετά αντιφατικά. Για παράδειγμα, ενώ η ανάπτυξη μίας κοινής κατανόησης των στόχων της ομάδας να είναι δυσκολότερη στις δυνητικές ομάδες λόγω της μειωμένης διαπροσωπικής επικοινωνίας, η ίδια διαδικασία μπορεί επίσης να οδηγήσει στη καλύτερη χρήση των κοινών πληροφοριών εξαιτίας του υψηλότερου βαθμού ασύγχρονης επεξεργασίας και της μεγαλύτερης ψυχολογικής ασφάλειας (χαμηλότερη πίεση ομάδας) στις δυνητικές ομάδες (Griffith & Neale, 2001).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις δυνητικές ομάδες να διαθέτουν αμοιβαία γνώση και πληροφορίες σχετικά με τα ατομικά πλαίσια εργασίας (π.χ., μέσω των κοινών εμπειριών και της αμοιβαίας κατάρτισης), και ταυτόχρονα να χρησιμοποιούν εποικοδομητικά την τεχνολογία για την ίση διανομή των πληροφοριών, τη συστηματική επεξεργασία των πληροφοριών, και τη λεπτομερή τεκμηρίωση των υπάρχουσών γνώσεων και πληροφοριών (DeSanctis & Jackson, 1994).

3.2.4. Τέταρτη Φάση: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη της Ομάδας

Πέρα από τους κανονισμούς που αναφέρθηκαν νωρίτερα, οι δυνητικές ομάδες μπορούν να βρουν υποστήριξη από διάφορες διοικητικές παρεμβάσεις για την ανάπτυξη του προσωπικού. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων στις δυνητικές οργανώσεις πρέπει να βασίζεται καταρχάς στην αξιολόγηση των αναγκών ή/και των ανεπαρειών της ομάδας και των μελών της, ενώ η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης πρέπει να αξιολογείται εμπειρικά. Φορείς της ανάπτυξης του προσωπικού μπορεί να είναι οι ηγέτες των ομάδων, κάποια από τα μέλη ομάδων, ή συνολικά η ίδια η ομάδα (Chidambaram, 1996).

Η βιβλιογραφία για τις δυνητικές ομάδες παρέχει αρκετά παραδείγματα υποδειγματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων. Οι προτάσεις για την κατάρτιση των μακρινών διευθυντών και της δυνητικής ανάπτυξης ομάδων μπορούν να βρεθούν στη λογοτεχνία (Duarte & Snyder, 1999· Lawler, 2003). Βασικά ζητήματα στην ανάπτυξη του προσωπικού των δυνητικών οργανώσεων αποτελούν η ηλεκτρονική επικοινωνία (Warkentin & Beranek, 1999), η διασαφήνιση των στόχων και των ρόλων, και πολιτιστική ποικιλομορφία (Saphiere, 1996). Ωστόσο, οι έννοιες αυτές βασίζονται συνήθως στην εμπειρία και όχι σε ερευνητικά ευρήματα, ενώ σπάνια αξιολογούνται εμπειρικά. Οι Warkentin & Beranek (1999) εξέτασαν στην έρευνά τους τα αποτελέσματα της διαπροσωπικής εκπαίδευσης των δυνητικών εργαζομένων πάνω σε θέματα επικοινωνίας. Η εκπαίδευση περιλάμβανε θέματα σχετικά με

τη δυναμική της δυναμικής εργασίας, καθώς και τα πιθανά μειονεκτήματα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας (π.χ., υπερφόρτωση πληροφοριών). Επιπλέον, δόθηκαν κάποιες οδηγίες σχετικά με την κοινωνικο-συναισθηματική ανταλλαγή των εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες ήταν σπουδαστές που εργάστηκαν σε δυναμικές ομάδες για μία περίοδο 8 εβδομάδων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εκπαίδευση είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της συνοχής και της ικανοποίησης της ομάδας. Ωστόσο, δε βρέθηκαν σημαντικά αποτελέσματα όσον αφορά στην αποδοτικότητα της ομάδας μετά την εκπαίδευση.

Γενικά, τα ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των δυναμικών ομάδων είναι τόσο εφικτή όσο και απαραίτητη. Η κατάρτιση αυτή πρέπει αφενός να περιλαμβάνει κάποια χαρακτηριστικά των παραδοσιακών ομάδων εργασίας (π.χ., αποσαφήνιση των ρόλων και των στόχων τα ομάδας) και αφετέρου να ανταποκρίνεται στους συγκεκριμένους στόχους και λειτουργίες των δυναμικών ομάδων (π.χ., ηλεκτρονική επικοινωνία). Περαιτέρω έρευνες θα μπορούσαν να μελετήσουν περισσότερα χαρακτηριστικά των δυναμικών ομάδων που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εκπαίδευσή τους, όπως η εκπαίδευση γεωγραφικά απομακρυσμένων εργαζομένων (Kreijns και συν., 2003).

3.2.5. Πέμπτη Φάση: Διάλυση και Επανασχηματισμός της Ομάδας

Η διάλυση και ο επανασχηματισμός των δυναμικών ομάδων αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα, το οποίο έχει δυστυχώς αγνοηθεί τόσο σε εμπειρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εργασίας στις περισσότερες δυναμικές ομάδες. Εντούτοις, ιδιαίτερα όταν οι δυναμικές ομάδες συγκροτούνται για κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα με σύντομη διάρκεια ζωής, ενώ χρειάζεται πάλι ο επανασχηματισμός τους στο μέλλον, χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη τόσο η διατήρηση των κινήτρων όσο και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων που θα χρειαστεί να επαναπροσληφθούν στο μέλλον. Σύμφωνα με τους Bouas & Arrow (1996), τα μέλη των παροδικών δυναμικών ομάδων

προσδοκούν το τέλος της ομαδικής τους εργασίας στο εγγύς μέλλον, γεγονός που συχνά επισκιάζει την αλληλεπίδραση και τους κοινούς στόχους των μελών της ομάδας. Κατά συνέπεια, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι η κοινή ταυτότητα της ομάδας πρέπει να είναι ιδιαίτερα υψηλή κατά την έναρξη της ομαδικής εργασίας. Οι Bouas & Arrow (1996) περιγράφουν το τελικό στάδιο ανάπτυξης της δυνητικής ομάδας υπό το πρίσμα μίας συναισθηματικής αποδέσμευσης, που περιλαμβάνει (τουλάχιστον στις επιτυχείς ομάδες) τόσο τη θλίψη για το χωρισμό όσο και τη χαρά και την υπερηφάνεια για επιτεύγματα της ομάδας. Όταν χρόνος που διαθέτει η οργάνωση για τη διαδικασία χωρισμού είναι ανεπαρκής, τότε είναι πιθανότερο να παρεμποδίζεται ο επανασχηματισμός της ομάδας στο μέλλον.

Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει καμία εμπειρική εργασία που να εξετάζει συστηματικά τις πτυχές αυτές της δυνητικής οργάνωσης. Χρειάζονται, επομένως, έρευνες που να μελετούν ποιες διαδικασίες είναι οι καταλληλότερες για μία προσεκτική διάλυση των δυνητικών ομάδων, και πώς η εμπειρία που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι μπορεί να μεταφερθεί και στο σχηματισμό των μελλοντικών δυνητικών ομάδων. Επιπλέον, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα της ομαδικής εργασίας, γεγονός που συχνά παραμελείται. Επίσης, οι διευθυντές των δυνητικών οργανώσεων οφείλουν να γνωρίζουν ποια προβλήματα ενδέχεται να προκύψουν όταν συνεργάζονται μέλη με διαφορετικό υπόβαθρο εμπειριών στις νέες δυνητικές ομάδες. Τέλος, δεδομένου ότι συνοχή και η ταύτιση των μελών είναι δύσκολο να διαμορφωθούν στις (παροδικές κυρίως) δυνητικές ομάδες, είναι ενδιαφέρον να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο η διαπροσωπική εμπιστοσύνη και συνοχή κρίνονται απαραίτητες, ή εάν τα χαρακτηριστικά αυτά θα μπορούσαν να αντικατασταθούν από κάποιες άλλες διαδικασίες (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Διαχρονικές μελέτες πάνω στον τομέα αυτό, θα μπορούσαν προφανώς να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες στο να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά.

3.3. Προβλήματα των Δυνητικών Ομάδων

Οι έρευνες για τις δυνητικές ομάδες έχουν πρόσφατα αρχίσει να προσδιορίζουν κάποια βασικά προβλήματα στις λειτουργίες των ομάδων αυτών, που πηγάζουν κυρίως από την εμπιστοσύνη των ομάδων στην επικοινωνία που προέρχεται μέσα από τον υπολογιστή (Powell και συν., 2004). Τα προβλήματα αυτά μπορούν να οργανωθούν σε τρεις κατηγορίες: κοινωνικο-συναισθηματική υποστήριξη, συντονισμός, και αβεβαιότητα για τεχνικά ζητήματα.

Κατ' αρχάς, η μείωση των κοινωνικών επαφών έχει υποστηριχθεί ότι αποτελεί ένα από τα βασικότερα προβλήματα των δυνητικών ομάδων. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά εργασιακά περιβάλλοντα, τα εικονικά έχουν εκ των πραγμάτων μειωμένη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη των ομάδων, ενώ η προσοχή είναι στραμμένη σχεδόν αποκλειστικά στο και το εργασιακό περιβάλλον είναι περισσότερο προσανατολισμένο στην παραγωγή εργασίας (Kiesler & Sproull, 1992· Daft & Lengel, 1986). Για παράδειγμα, οι Sussman & Sproull (1999) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι σε εικονικά περιβάλλοντα έδιναν μεγαλύτερη προσοχή στις άσχημες ειδήσεις που λάμβαναν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παρά στη διαπροσωπική επικοινωνία. Ενώ διάφορες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η κοινωνική και συναισθηματική επαφή μεταξύ των ατόμων μπορεί να αναπτυχθεί στα εικονικά περιβάλλοντα (Walther, & Burgoon, 1992· Chidambaram & Jones 1996· Walther, 1996· Rasters και συν., 2002· Hart & McLeod, 2003), προσωρινά οι δυνητικές ομάδες δεν είναι δυνατόν να συμμετέχουν σε κοινωνικο-συναισθηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους και δε διαθέτουν την υποστήριξη που διαθέτουν τα πρόσωπο με πρόσωπο περιβάλλοντα (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Η κοινωνικο-συναισθηματική υποστήριξη είναι σημαντική και απαραίτητη για την ομαλή ανάπτυξη των εργασιακών ομάδων (π.χ., για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της συνεκτικότητας ομάδας), ενώ η έλλειψη υποστήριξης μπορεί να ζημιώσει την απόδοση ομάδων (Johnson και συν., 2002). Για

παράδειγμα, κάποιες διαχρονικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους Jarvenpaa & Leidner (1999) έδειξαν ότι το ένα τρίτο των δυνητικών ομάδων που μελέτησαν, ενώ ξεκίνησαν το πρόγραμμα με υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, κατέληξαν με χαμηλότερα επίπεδα και κατά συνέπεια με χαμηλότερη απόδοση. Επίσης, οι συγγραφείς σημείωσαν ότι οι ομάδες που κατάφεραν να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος είχαν πολύ υψηλή απόδοση, όπως και οι ομάδες που υπερνίκησαν τα αρχικά χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης. Με βάση αυτά τα συμπεράσματα, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι ηγέτες των δυνητικών ομάδων πρέπει να καταβάλουν προσπάθειες για τη διατήρηση ενός σχετικά υψηλού επιπέδου υποστήριξης και κοινωνικο-συναισθηματικής αλληλεπίδρασης για να προωθήσουν την εμπιστοσύνη μέσα στις εργασιακές μονάδες (Cascio & Shurygailo, 2003).

Επίσης, η διαχείριση της αβεβαιότητας σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας και τα προβλήματα που απορρέουν από αυτή, αποτελεί άλλη μία σημαντική πρόκληση που οι δυνητικές ομάδες καλούνται να αντιμετωπίσουν (Powell και συν., 2004). Οι Majchrzak και συν. (2000) διαπίστωσαν ότι τα μέλη των δυνητικών ομάδων πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς σε νέες μεθόδους χρήσης της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, προκειμένου να καλύψουν επαρκώς τις ανάγκες τις ομάδας τους. Σημείωσαν επίσης ότι η ευθυγράμμιση μεταξύ των μέσων εργαλείων επικοινωνίας και των κοινωνικών δομών των δυνητικών ομάδων διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στις αλληλεπιδράσεις των ομάδων. Επιπλέον, οι Suchan & Hayzak (2001) διαπίστωσαν ότι η αξιοπιστία των εργαλείων επικοινωνίας διαδραματίζει συχνά έναν σημαντικό ρόλο στην απόδοση των δυνητικών ομάδων. Κατά συνέπεια, η αλληλεπίδραση των μελών και οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη χρήση και την προσαρμογή στην τεχνολογία αποτελούν ένα βασικό συστατικό για την εύρυθμη διαδικασία των δυνητικών ομάδων.

4. ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η δυνητική ηγεσία ουσιαστικά αποτελεί ένα δυναμικό, ισχυρό οργανωτικό σύστημα που βρίσκεται ενσωματωμένο μέσα σε ένα ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο. Οι οργανώσεις δημιουργούν τις δομές που καθορίζουν τις σχέσεις που αναμένονται μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται στις οργανώσεις αυτές. Για παράδειγμα, μία οργανωτική δομή καθορίζει ποιος πρέπει να δίνει αναφορά σε ποιόν, τα όρια των δραστηριοτήτων και των ευθυνών, καθώς και τον τρόπο λήψης αποφάσεων (Cascio, 2000). Το σύστημα ηγεσίας στις οργανώσεις στηρίζεται στην ενίσχυση των σχέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς. Η ηγεσία μπορεί να είναι καθοδηγητική, να παρέχει οδηγίες στους οπαδούς και να καθορίζει τις διαδικασίες και τους κανόνες λειτουργίας της ομάδας, αλλά και να σιγουρεύεται ότι οι κανόνες αυτοί τηρούνται από τα μέλη της ομάδας. Η ηγεσία μπορεί επίσης να είναι συμμετοχική, να προσφέρει δηλαδή ευκαιρίες στους εργαζομένους για διάλογο, και να τους αφήνει περιθώρια για συμμετοχή στη λήψη σημαντικών αποφάσεων (Avolio, & Kahai, 2003).

Βασικός σκοπός της δυνητικής ηγεσίας είναι επίσης να δομεί τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της οργάνωσης και να τις ενισχύει. Ωστόσο, η βασική διαφορά ανάμεσα στη δυνητική και την παραδοσιακή ηγεσία έγκειται στο γεγονός ότι η πρώτη διαμεσολαβείται από την εισαγωγή της τεχνολογίας. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, όχι μόνο μπορεί η επικοινωνία ενός ηγέτη με τους οπαδούς να πραγματοποιηθεί μέσω της τεχνολογίας, αλλά και η συλλογή και διάδοση των πληροφοριών που απαιτούνται για την υποστήριξη των εργαζομένων πραγματοποιούνται επίσης μέσω της τεχνολογίας (Hiltz και συν., 1991· Bordia, 1997). Για παράδειγμα, ένας συμμετοχικός δυνητικός ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει ηλεκτρονικά δωμάτια συνομιλίας (chat rooms) για να ζητήσει τις απόψεις των εργαζομένων στη δυνητική ομάδα πριν ο ίδιος λάβει οποιαδήποτε τελική απόφαση. Για να εξασφαλίσει ότι τα μέλη συμμετέχουν ουσιαστικά και δίκαια, ο δυνητικός ηγέτης μπορεί να

επιτρέψει την ανώνυμη συνομιλία. Στις περιπτώσεις όπου η ομάδα αντιμετωπίζει ένα δύσκολο πρόβλημα, όπως μια αμφισβητούμενη στρατηγική πρωτοβουλία, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μία ηλεκτρονική ψηφοφορία για να ανακαλύψει πόσο πρόθυμα είναι τα μέλη να υποστηρίξουν κάποια συγκεκριμένη πρόταση που τους γίνεται. Σε κάθε περίπτωση, ο ηγέτης συμμετέχει και συναλλάσσεται με τους οπαδούς μέσω της τεχνολογίας προκειμένου να υπάρχει μία αμοιβαία ενημέρωση (Avolio & Kahai, 2003).

4.1. Διαφορές Παραδοσιακής και Δυνητικής Ηγεσίας

Όπως και στην παραδοσιακή διαπροσωπική ηγεσία, βασικός ρόλος της δυνητικής ηγεσίας είναι η ενθάρρυνση και υποστήριξη του εργατικού δυναμικού (Cascio, 2000). Αυτό προκύπτει όταν ο ηγέτης επικοινωνεί μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή άλλων ηλεκτρονικών μέσων τον ενθουσιασμό του για την ολοκλήρωση κάποιου σημαντικού έργου, σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς, ή το όραμα που έχει ο ίδιος για την ομάδα και την οργάνωση. Οι ερευνητές και οι θεωρητικοί της δυνητικής ηγεσίας ισχυρίζονται ότι η ηγεσία που βασίζεται στην τεχνολογία μπορεί να έχει ακριβώς το ίδιο περιεχόμενο και ύφος που έχει η παραδοσιακή διαπροσωπική ηγεσία, ιδιαίτερα όταν υπάρχει οπτική αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της εικονικής ομάδας. Οι σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στις δύο μορφές ηγεσίας σχετίζονται με «το αίσθημα της παρουσίας του ηγέτη» στα μέλη των ομάδων, καθώς επίσης και της προσιτότητας, της ταχύτητας, της μονιμότητας, και της αντίληψης που τα μέλη έχουν για την επικοινωνία τους με τον ηγέτη (Bordia, 1997). Κάποιες από τις βασικές αυτές διαφορές διευκρινίζονται παρακάτω.

- Η πρόσβαση στις πληροφορίες και τα μέσα έχει αλλάξει

Στις δυνητικές οργανώσεις, οι οπαδοί μπορούν να έχουν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες, στις οποίες αποκλειστική πρόσβαση είχαν μόνο οι ηγέτες στο παρελθόν, συχνά πριν από τον ίδιο τον ηγέτη. Αυτό συχνά ασκεί ιδιαίτερα μεγάλη πίεση στους δυνητικούς ηγέτες. Επιπλέον, υπάρχουν σήμερα τόσα

πολλά τεχνολογικά μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες, που οι ηγέτες δεν μπορούν πλέον να ελέγξουν «την παροχή» των σημαντικότερων πληροφοριών. Πριν προβούν στην παροχή πληροφοριών, οι ηγέτες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ήδη την ύπαρξή τους (Cascio, 2000).

Σήμερα, εάν ένας υπάλληλος δεν είναι ικανοποιημένος με τη δράση του ηγέτη, μπορεί να λάβει κάποια μέτρα που δεν ήταν εύκολα στο παρελθόν. Για παράδειγμα, με το πάτημα ενός κουμπιού, ο υπάλληλος μπορεί να έρθει σε επαφή με κορυφαία διοικητικά στελέχη, να στείλει ένα μήνυμα σε ολόκληρο το εργατικό δυναμικό της εταιρίας, ή, όπως συμβαίνει πια συχνά, να έρθει σε επαφή με κάποιο δημοσιογράφο, στον οποίο θα παρουσιάσει κάποιο δυσάρεστο γεγονός.

Εν μέρει επειδή οι υπάλληλοι έχουν σήμερα μεγαλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες και τα μέσα και εν μέρει επειδή βρίσκονται πιο κοντά στους πελάτες, η δυνητική ηγεσία έχει τοποθετηθεί σε χαμηλότερα επίπεδα οργάνωσης από ό,τι παλιότερα. Η εξέλιξη αυτή έχει επιτρέψει τις γρηγορότερες και αποτελεσματικότερες απαντήσεις στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Επιπλέον, σήμερα όχι μόνο οι υπάλληλοι επηρεάζουν την κατεύθυνση που θα πάρει μία οργάνωση, αλλά συχνά και οι ίδιοι οι πελάτες της οργάνωσης, καθώς σήμερα οι πελάτες αποτελούν μέρος της ανάπτυξης των νέων προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι πελάτες των συστημάτων Cisco ήταν σε θέση να λύσουν 70% των τεχνικών προβλημάτων που παρουσίαζαν τα νέα προϊόντα της εταιρίας, σε μία πειραματική φάση ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η τεχνολογία έχει δώσει στους πελάτες τα μέσα και την ευκαιρία να οικοδομήσουν σχέσεις ισοτιμίας με τις εταιρίες που χρησιμοποιούν και να κερδίσουν μεγάλη δύναμη, αλλάζοντας κατά συνέπεια την ισορροπία στη σχέση «ηγεσίας-οπαδών-πελατών» (Joinson, 2002). Απεικονίζοντας αυτήν την τάση, ο Steve Ballmer, βασικός διευθυντής της Microsoft γράφει σε ένα άρθρο:

«Όποτε αισθάνεστε χαμένοι, ρωτήστε τους πελάτες σας». Προφανώς, παλιότερα θα ίσχυε η φράση «Ρωτήστε τον ηγέτη σας». Σήμερα μπορούμε να πούμε, «Μην ενοχλείται τον ηγέτη- αυτός ασχολείται με τα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία των πελατών!».

- Μεγαλύτερη συνοχή του εργατικού δυναμικού

Οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να ανταποκριθούν και να καθοδηγήσουν τις σχέσεις των εργαζομένων μέσα από ένα παγκόσμιο λαβύρινθο ηλεκτρονικών διασυνδέσεων που διαδραματίζονται σε διαφορετικές χρονικές ζώνες, διαφορετικά εθνικά όρια και πολιτισμούς. Στις δυνητικές ομάδες, που αποτελούνται από μέλη από διαφορετικές χρονικές ζώνες, έθνη, και πολιτισμούς, η εικόνα μπορεί να περιπλεχτεί με τον καταμερισμό της ηγεσίας σε διαφορετικά σημεία στον κύκλο ζωής της ομάδας, ανάλογα με το τι πρέπει να ολοκληρώσει και να παραδώσει η ομάδα. Κυριολεκτικά, από στιγμή σε στιγμή, τα μέλη ομάδων μιας δυνητικής ομάδας μπορούν να κατέχουν ταυτόχρονα ρόλους ηγέτη και οπαδού (Cascio, 2000).

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, οι οργανώσεις έχουν παγκόσμια αρχίσει να αποκτούν νέες δομές. Μία από τις βασικές διαρθρώσεις των σημερινών επιχειρήσεων αποτελεί ο εικονικός τους χαρακτήρας, που έχει ως αποτέλεσμα πολλές σημαντικές ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις να διαμεσολαβούνται από την τεχνολογία. Σήμερα, οι ηγέτες μπορούν να καθοδηγήσουν ολόκληρα προγράμματα και ομάδες από απόσταση και να έρθουν σε αλληλεπίδραση με τους οπαδούς τους αποκλειστικά μέσω της τεχνολογίας (Axtell και συν., 2004· Hertel και συν., 2004). Ποιες είναι ωστόσο οι επιπτώσεις της τεχνολογίας στην άσκηση της ηγεσίας, αλλά και στην αντίληψη της ηγεσίας από την πλευρά των οπαδών; Τι επιπτώσεις μπορεί να έχει η τεχνολογία στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων; Πώς θα πρέπει να εκπαιδεύονται οι ηγέτες ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στα νέα εργασιακά περιβάλλοντα; Πώς η παρουσία του ηγέτη μπορεί να γίνει αισθητή, όταν η παρουσία αυτή είναι αποκλειστικά εικονική; Πώς μπορεί να

ασκήσει επιρροή ένας ηγέτης σε οπαδούς που βρίσκονται σε γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές; Τα τελευταία χρόνια, ένα πλήθος ερευνητών έχει επιχειρήσει να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, ώστε να μπορέσει να διαμορφωθεί μία όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη δυνητική ηγεσία (Kayworth & Leidner, 2001· Bell & Kozlowski, 2002).

- Είναι ευκολότερη η επαφή με άλλα σημαντικά πρόσωπα της οργάνωσης

Οι ηγέτες των δυνητικών οργανώσεων έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε σχεδόν καθημερινή βάση και να συζητούν μαζί τους σχετικά με σημαντικά ζητήματα που αφορούν στην οργάνωση. Συχνά μοιράζονται μαζί τους τις ανησυχίες και τον ενθουσιασμό τους σχετικά με τις τάσεις και τα προβλήματα της αγοράς, καθώς και τις σκέψεις τους για την παραγωγή της οργάνωσης και την απόδοση της ομάδας (Joinson, 2002). Οι ηγέτες, λοιπόν, χρησιμοποιούν την τεχνολογία ως αγωγό για διάλογο, διανομή πληροφοριών, και προβολής του οράματός τους για την οργάνωση. Με το πάτημα ενός κουμπιού, μπορούν να βρίσκονται σε επαφή με οποιοδήποτε μέλος της οργάνωσης, υψηλόβαθμο ή χαμηλόβαθμο, σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου κι αν βρίσκεται αυτό.

Σε κάποιο άρθρο που τιτλοφορείται «Η Ηγεσία στις Δυνητικές Ομάδες: Οξύμωρο ή Ευκαιρία;», ο Ilze Zigurs (2003) εστιάζεται στις δυνητικές ομάδες και τα βασικά ζητήματα που αφορούν στην ηγεσία μέσα στις ομάδες αυτές. Οι δυνητικές ομάδες αποτελούν μία νέα πρόκληση για τη θεωρία και την πρακτική της ηγεσίας, καθώς η παραδοσιακή ιδέα της ηγεσίας για τις εργασιακές ομάδες στηρίζεται στη διαπροσωπική επαφή, ενώ οι δυνητικές ομάδες στηρίζονται στην ηλεκτρονική επικοινωνία. Το άρθρο ουσιαστικά αναθεωρεί όσα γνωρίζουμε για την ηγεσία στις δυνητικές ομάδες. Ο συγγραφέας σημειώνει ότι η απλή μεταφορά συμπεριφορών από τις παραδοσιακές στις δυνητικές ομάδες μπορεί να μην αποτελεί τη συνταγή της

επιτυχίας. Οι έως σήμερα διαθέσιμες έρευνες για την ηγεσία στις δυνητικές ομάδες είναι δυστυχώς ελάχιστες, ώστε να μπορεί κανείς να καταλήξει σε ασφαλή συμπεράσματα, ωστόσο, ο συγγραφέας προτείνει ότι η διαπροσωπική αλληλεπίδραση κατά την έναρξη της δυνητικής ομάδας θα επέτρεπε τη διευκόλυνση, τη συχνή επικοινωνία, και την αύξηση της συνειδητοποίησης και της διαφάνειας των μελών σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους, συμβάλλοντας στην επιτυχία μιας δυνητικής ομάδας.

Ο συγγραφέας εξετάζει επίσης τέσσερα ζητήματα που θεωρούνται σημαντικά για την κατανόηση της λειτουργίας των δυνητικών ομάδων. Κατ' αρχάς, το λογισμικό που χρησιμοποιείται από μια δυνητική ομάδα έχει τη δυνατότητα να αντικαταστήσει όλους τους ρόλους των παραδοσιακών ομάδων, συμπεριλαμβανομένης και της ηγεσίας. Δεύτερον, η ηγεσία στις δυνητικές ομάδες πρέπει να βιωθεί από τα μέλη ομάδων. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες στις δυνητικές ομάδες πρέπει να κάνουν με κάποιο τρόπο αισθητή την παρουσία τους, ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Οι ηγέτες πρέπει να μάθουν πώς να χρησιμοποιήσουν την αλληλεπίδραση των μέσων για να καταστήσουν την παρουσία τους αισθητή με έναν θετικό τρόπο, και να ασκήσουν την κατάλληλη επιρροή για την προώθηση και την ανάπτυξη της ομάδας. Τρίτον, η ηγεσία στις δυνητικές ομάδες πρέπει να μπορεί να βρίσκει τη μέση λύση μεταξύ της ευελιξίας και της επιβολής. Τέταρτο, η ηγεσία στις δυνητικές ομάδες εκφράζεται μέσω της τεχνολογίας, και, επομένως οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας πρέπει να μπορούν να χρησιμοποιούν με άριστο τρόπο την τεχνολογία προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί. Ο συγγραφέας αναφέρεται επίσης και στην πληθώρα των διαθέσιμων μέσων που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η ηγεσία προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητάς της.

Επιπλέον, ο Zigurs αναφέρεται σε διάφορες πτυχές της ηγεσίας, όπως την ανατροφοδότηση, την ενθάρρυνση, τις ανταμοιβές, και την παροχή κινήτρων, που θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν στο πέρασμα από τις παραδοσιακές

στις δυνητικές ομάδες. Η ηγεσία στις δυνητικές ομάδες θα πρέπει να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την ανάπτυξη των σχέσεων από ό,τι η παραδοσιακή ηγεσία, επειδή στις δυνητικές οργανώσεις απουσιάζουν τα φυσικά πλαίσια επαφής και αλληλεπίδρασης.

Σε κάποιο άλλο σημαντικό άρθρο, με τον τίτλο «Ας Ξανασκεφτούμε το Χτίσιμο της Ομάδας στις Γεωγραφικά Διασκορπισμένες Ομάδες: Ένα Μήνυμα τη Φορά», των Hart & McLeod (2003), δίνεται μεγάλη σημασία στις σχέσεις μέσα στη δυνητική ομάδα. Το άρθρο εστιάζει σε δύο κύρια ερωτήματα. Κατ' αρχάς, πώς οι συνάδελφοι στις δυνητικές ομάδες μπορούν να αναπτύξουν ισχυρές σχέσεις όταν χωρίζονται από το χρόνο και το χώρο; Δεύτερον, ποιος είναι ο ρόλος των ηγετών στην ανάπτυξη αυτών των σχέσεων στις δυνητικές ομάδες;

Για τους συγγραφείς, τα καθημερινά ηλεκτρονικά μηνύματα, που ανταλλάσσονται μεταξύ των μελών των δυνητικών ομάδων αντιπροσωπεύουν την ουσία της σχέσης μεταξύ των μελών αυτών. Επιπλέον, τα μηνύματα που ανταλλάζουν οι συνάδελφοι μεταξύ τους ουσιαστικά αντικατοπτρίζουν το συναίσθημα της προσωπικής εμπιστοσύνης που χαρακτηρίζει τις εργασιακές σχέσεις. Έχει βρεθεί ότι τα μέλη των δυνητικών ομάδων με ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις επικοινωνούν συχνότερα, το μήκος όμως των μηνυμάτων τους είναι συντομότερο, γεγονός που ενδεχομένως αποδίδεται στο βαθμό της κοινής κατανόησης που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους. Τέλος, φαίνεται ότι οι συνάδελφοι στις δυνητικές οργανώσεις αναπτύσσουν και ενισχύουν τις σχέσεις τους εστιάζοντας στα προβλήματα ή τις προκλήσεις που αφορούν στην εργασία τους.

Με βάση τα παραπάνω, οι Hart & McLeod καταλήγουν στο ότι οι ηγέτες των δυνητικών ομάδων οφείλουν να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, να τους παρέχουν ευκαιρίες κοινής μάθησης και εκπαίδευσης, καθώς και συμμετοχής όλων των μελών της ομάδας, και να διευκολύνουν

γενικότερα με οποιοδήποτε τρόπο τις διαδικασίες οικοδόμησης της ομάδας. Η διαδικασία αυτή πρέπει να αρχίζει με την εντατική επικοινωνία των συναδέλφων που βρίσκονται σε απόσταση, καθώς και να προσφέρεται η δυνατότητα διαπροσωπικών επαφών.

Σε κάποιο άλλο άρθρο με τίτλο «Δυνητική Ηγεσία και Δυνητικές Ομάδες», οι Cascio & Shurygailo (2003) περιγράφουν την ταχεία ανάπτυξη των δυνητικών ομάδων και αναφέρουν ότι, σε αντίθεση με τη παραδοσιακή ηγεσία, κανένα ύφος ηγεσίας δεν είναι απαραίτητως το καταλληλότερο για μια δυνητική ομάδα. Αντίθετα, κάθε ηγέτης θα πρέπει να αναλύει τον αντίκτυπο που έχει το ύφος της ηγεσίας στις εργασιακές λειτουργίες και την αποδοτικότητα της ομάδας, και να προσαρμόζεται ανάλογα. Οι συγγραφείς ταξινομούν τις δυνητικές ομάδες με βάση τον αριθμό των θέσεων (μία ή περισσότερες) και τον αριθμό των ηγετών (ένας ή περισσότεροι). Έτσι, προκύπτουν τέσσερις κατηγορίες δυνητικών ομάδων: οι τηλεργαζόμενοι, οι απομακρυσμένες ομάδες, οι μεικτοί τηλεργαζόμενοι, και μεικτές απομακρυσμένες ομάδες.

Για κάθε έναν από αυτούς τους τύπους δυνητικών ομάδων, οι συγγραφείς προσδιορίζουν τα είδη πληροφοριών και υποστήριξης που απαιτούνται ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ηγεσία σε κάθε τύπο δυνητικής ομάδας, καθώς και κάποιες πρακτικές λύσεις για τις προκλήσεις αυτές. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες των δυνητικών οργανώσεων περιλαμβάνουν: (α) τη δυσκολία συνδυασμού του αυστηρού και χαλαρού ελέγχου, (β) την προώθηση της στενής συνεργασίας ανάμεσα στις ομάδες και τα μέλη τους, (γ) την καθιέρωση σαφών και ρητών διαδικασιών και κανόνων, (δ) την καθιέρωση και ενίσχυση των κανόνων αυτών κατά το σχηματισμό και την ανάπτυξη της ομάδας, και (ε) την καθιέρωση των κατάλληλων ορίων μεταξύ σπιτιού και εργασίας.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη λειτουργία και την επιτυχία μίας δυνητικής ομάδας. Σε μία δυνητική ομάδα, η

εμπιστοσύνη αποκτάται με τη θέσπιση προσδοκιών και την ικανοποιητική ανταπόκριση των μελών στις προσδοκίες αυτές. Οι ηγέτες, λοιπόν, πρέπει να έχουν ως προτεραιότητα την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης μέσα στις δυνητικές ομάδες. Συγκεκριμένα, οι πρώτες εντυπώσεις των μελών είναι κρίσιμες, και τα πρώτα μηνύματα που θα δεχτούν πρέπει να είναι θετικά. Κάποια χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης περιλαμβάνουν τις δεξιότητες δυνητικής συνεργασίας, τις δεξιότητες δυνητικής κοινωνικοποίησης, και τη δυνητική επικοινωνία.

Στο κάποιο άλλο άρθρο, με τον τίτλο «Η Δυνητική Ηγεσία και οι Προκλήσεις τις Καθοδήγησης των Δυνητικών Ομάδων: Μειώνοντας το Κακό και Αυξάνοντας το Καλό», οι Zaccaro & Bader (2003) ερευνούν τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των διαπροσωπικών και των δυνητικών ομάδων. Οι συγγραφείς δίνουν μεγάλη έμφαση στον κρίσιμο ρόλο του ηγέτη των δυνητικών ομάδων στην οικοδόμηση μίας ικανοποιητικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών των ομάδων αυτών, που θα αποτρέψει τη διασαφήνιση των ρόλων, την ανάπτυξη των ομάδων και την αποτελεσματική εκτέλεση των στόχων. Οι Zaccaro & Bader αναφέρονται σε πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δυνητικοί ηγέτες κατά τη διαχείριση των ομάδων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία ανάμεσα στις δυνητικές ομάδες και πως αυτή μπορεί να παρακωλύσει την ανάπτυξη, την εμπιστοσύνη και την ηγεσία των ομάδων.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δυνητικοί ηγέτες στην ανάπτυξη των δυνητικών ομάδων είναι το πώς θα καθοδηγήσουν τις ομάδες με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι απώλειες που προέρχονται από τη μη αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Υπογραμμίζουν τη σημασία του να ελέγχουν οι δυνητικοί ηγέτες τόσο τους στόχους όσο τη συναισθηματική επικοινωνία, ώστε να εξασφαλίσουν ότι τα μέλη των ομάδων καταλαβαίνουν τι πρέπει να κάνουν, ενώ επίσης να είναι προσεκτικοί και έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που ενδέχεται να

προκύψουν και που ίσως έχουν επιπτώσεις στην εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών των ομάδων (Aiello & Kolb, 1995). Όταν ο δυνητικός ηγέτης εκτελεί αποτελεσματικά το ρόλο του και καθοδηγεί την επικοινωνία των ομάδων, μπορεί να βοηθήσει τα μέλη τους να μεγιστοποιήσουν τη διανομή των πληροφοριών και της γνώσης που θεωρούνται κρίσιμες για την προσαρμοστικότητα και την απόδοση των ομάδων.

Οι συγγραφείς αναφέρονται επίσης στον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες αναπτύσσουν τη συνοχή και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της δυνητικής ηγεσίας σε κάθε πτυχή της ανάπτυξης των ομάδων. Συγκεκριμένα, αναφέρονται σε τρία επίπεδα εμπιστοσύνης από τα οποία περνούν οι ομάδες καθώς αναπτύσσονται, την εμπιστοσύνη που βασίζεται στον υπολογισμό, την εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνώση, και την εμπιστοσύνη που βασίζεται στην ταύτιση. Ιδανικό θεωρείται το επίπεδο εμπιστοσύνης που βασίζεται στην ταύτιση, όπου το κάθε μέλος αντιλαμβάνεται τη δέσμευσή του στην ομάδα και επομένως μπορεί να αντιπροσωπεύσει την ομάδα αποτελεσματικότερα. Τέλος, οι συγγραφείς συνδέουν τα τρία επίπεδα εμπιστοσύνης με συγκεκριμένες μορφές δυνητικής ηγεσίας, επισημαίνοντας τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει η ηγεσία σε κάθε επίπεδο εμπιστοσύνης.

4.2. Χαρακτηριστικά και Δραστηριότητες της Αποτελεσματικής Δυνητικής Ηγεσίας

Παρά τις αλλαγές στη φύση της ηγεσίας που περιγράφηκαν παραπάνω, αρκετοί ερευνητές έχουν εξετάσει σε ποιες δραστηριότητες και σε ποιους ρόλους καλούνται να αντεπεξέλθουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες, σε μία προσπάθεια να οριοθετήσουν και να αξιολογήσουν συμπεριφορές που αναμένονται να φέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σε μία δυνητική οργάνωση. Οι μελέτες σχετικά με τη δυνητική ηγεσία μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα συμπεράσματα (Chidambaram, 1996· Avolio, & Kahai, 2003):

- Αυτό που συμβαίνει κατά το σχηματισμό των δυνητικών ομάδων σε επίπεδο ηγεσίας, προβλέπει και τα επίπεδα εμπιστοσύνης, ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης που ακολουθούν.
- Οι δυνητικές ομάδες που συμμετείχαν σε διαπροσωπικές συναντήσεις κατά το στάδιο του σχηματισμού τους, προσδιορίζοντας τους κανόνες και τους ρόλους του κάθε μέλους, και διευκρινίζοντας τις προσδοκίες της οργάνωσης, καθώς και τους τρόπους λειτουργίας της ομάδας, είχαν αρκετά υψηλότερη απόδοση αρκετούς μήνες αργότερα, σε σχέση με τις δυνητικές ομάδες που δεν είχαν ποτέ την ευκαιρία μίας διαπροσωπικής επαφής. Φυσικά, η διαπροσωπική επαφή αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ικανοποίησης και της απόδοσης και στις παραδοσιακές εργασιακές ομάδες.
- Οι υπάρχοντες κανόνες μεταφέρονται στα νέα μέλη των δυνητικών ομάδων και υιοθετούνται από αυτά. Ο πολιτισμός από τον οποίο προέρχονται τα μέλη ομάδας μπορεί να αποτελέσει μέρος της κουλτούρας της δυνητικής ομάδας.
- Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας, αλλά και οι στόχοι της, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την απόδοση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να είναι καταλληλότερη σε ένα ημι-δομημένο ή μη δομημένο περιβάλλον, ενώ η καθοδηγητική ηγεσία μπορεί να είναι καταλληλότερη σε κάποιο δομημένο περιβάλλον.
- Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της δυνητικής ομάδας μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να αντικαταστήσουν την ηγεσία. Για παράδειγμα, η ανωνυμία των μελών της δυνητικής ομάδας μπορεί να αντικαταστήσει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την ευελιξία της σκέψης.
- Οι ανταμοιβές που παρέχονται στους εργαζομένους από την ηγεσία αυξάνει συνήθως το επίπεδο παραγωγής και τείνει να αποφέρει έναν

μεγαλύτερο αριθμό ιδεών ή λύσεων που παράγονται από τα μέλη της δυναμικής ομάδας.

Επιπλέον, αρκετοί ερευνητές αναφέρουν μία σειρά χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες των δυναμικών οργανώσεων. Κάποια από τα βασικότερα αυτά χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα (Cascio, 2000· Avolio, & Kahai, 2003):

Οργανωτικό μυαλό

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος ηγέτης αποτελεί η ικανότητά του να εισάγει νέες πληροφορίες -γρήγορα και αποτελεσματικά- στην οργάνωση (Kayworth & Leidner, 2001· Bell & Kozlowski, 2002). Οι σχετικές ενέργειες αφορούν την ανάπτυξη σχετικών ομάδων εργασίας, τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τρέχοντα ζητήματα της αγοράς, την αναζήτηση εξωτερικής βοήθειας (π.χ., από ακαδημαϊκούς, σύμβουλους, βιομηχανικούς αναλυτές), και την ανεύρεση συμμάχων (π.χ., πελάτες, προμηθευτές). Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν τόσο στην εκμάθηση όσο και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ομαδικής συμμετοχής και συμβολής.

Βλέψεις για το μέλλον

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι ηγέτες να αμφισβητούν τα επιχειρησιακά πρότυπα στα οποία εργάζονται και να αναζητούν τρόπους για την καλύτερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης. Αρκετές έρευνες έχουν αναφέρει ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες συμμετέχουν στη δημιουργία μελλοντικών προγραμματισμών και στρατηγικών για τις οργανώσεις τους και δρουν προς αυτήν την κατεύθυνση. Τα πιο κοινά μέτρα που λαμβάνονται από αυτούς τους ηγέτες για την επιτυχή έκβαση των οργανώσεών τους είναι:

1. Η δημιουργία ενός συνόλου μελλοντικών σεναρίων που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.

2. Η προσεκτική ανάλυση της ανταγωνιστικής στην οργάνωση αγοράς.
3. Η ανάλυση των βασικών ικανοτήτων του ανταγωνιστή (και της ίδιας της οργάνωσης).
4. Ο προσδιορισμός των μηχανισμών που θα υποστηρίξουν και θα αναδείξουν τις βασικές ικανότητες της οργάνωσης.
5. Η αλλαγή των στόχων της οργάνωσης.
6. Η ανάπτυξη και επικοινωνία σχεδίων μελλοντικής δράσης.

Οργανωτική ευθυγράμμιση

Οι επιτυχημένοι ηγέτες λαμβάνουν μέτρα για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης του εσωτερικού δυναμικού της οργάνωσής τους με τις εξωτερικές προκλήσεις που η οργάνωση αντιμετωπίζει. Αυτό απαιτεί από τους ηγέτες τη συνεχή και επίμονη συνειδητοποίηση αυτών των προκλήσεων, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει στην αξιολόγηση των ικανοτήτων και των αδυναμιών της οργάνωσής τους.

Επιπλέον, μία συζήτηση για την αποτελεσματική δυνητική ηγεσία δεν θα ήταν πλήρης χωρίς την αναφορά στις ιδιοτήτων ή τα γνωρίσματα που απαιτούνται από τους δυνητικούς ηγέτες ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων, κυρίως, ετών, ένα εντυπωσιακά μεγάλος αριθμός ερευνών έχει εξετάσει και αξιολογήσει τις ιδιότητες αυτές των αποτελεσματικών δυνητικών ηγετών.

Ο βασικός ρόλος των δυνητικών ηγετών είναι ουσιαστικά να προωθήσουν και να ενισχύσουν την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Βοηθούν να εξασφαλίσουν ότι τα μέλη των δυνητικών ομάδων διαθέτουν τους γνωστικούς, κοινωνικούς, και υλικούς πόρους για να επιτύχουν τους στόχους και τα έργα που τους έχουν ανατεθεί. Οι περισσότεροι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την επίλυση των προβλημάτων της δυνητικής οργάνωσης, είναι αρμόδιοι για τη διάγνωση και αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ίσως να εμποδίζουν τη λειτουργία των ομάδων, καθώς και για την ανεύρεση των

κατάλληλων λύσεων, και την εφαρμογή των λύσεων αυτών στην ομάδα και την οργάνωση (Bell & Kozlowski, 2002).

Αυτές οι αρμοδιότητες των δυνητικών ηγετών αντιπροσωπεύουν τρεις ρόλους: ως σύνδεσμοι των ομάδων, ως ρυθμιστές και καθοδηγητές των ομάδων, και ως συντονιστές των ομάδων. Ως σύνδεσμοι ασχολούνται με την ερμηνεία και αντιμετώπιση περιστατικών που εμφανίζονται στην ομάδα και το περιβάλλον της οργάνωσης. Οι ηγέτες οφείλουν να βοηθήσουν τα μέλη να κατανοήσουν τους στόχους και την αποστολή της ομάδας, στα πλαίσια του ευρύτερου οργανωσιακού περιβάλλοντος. Πρέπει, δηλαδή, να βοηθήσουν τα μέλη των δυνητικών ομάδων να κατανοήσουν ότι αυτό που συμβαίνει έξω από την ομάδα, μέσα στην οργάνωση ή και στο ευρύτερο περιβάλλον, είναι πιθανό να έχει επιπτώσεις στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας, ή και το αντίστροφο (Goleman, 2000).

Ο ρυθμιστικός ρόλος της ηγεσίας αναφέρεται στη θέσπιση και εφαρμογή των στόχων της επιχείρησης. Η κατεύθυνση που δίνει ο ηγέτης στα μέλη και τις ομάδες της οργάνωσης αποτελεί ουσιαστικά τον πυρήνα των διαδικασιών των ομάδων. Πρέπει, λοιπόν, ο ηγέτης να συνδέει τους στόχους των ομάδων με τις απαιτήσεις, περιβαλλοντικές και λειτουργικές, στις οποίες τα μέλη πρέπει να ανταποκρίνονται.

Ο ρόλος του ηγέτη ως συντονιστή περιλαμβάνει τις δραστηριότητες του προσδιορισμού και ανάπτυξης των καταλληλότερων πόρων, ώστε τα μέλη της οργάνωσης να διαθέτουν τα μέσα για την αποδοτικότερη παραγωγή κι αντιμετώπιση προβλημάτων. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει επίσης την εξουσιοδότηση των μελών να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους στόχους, αλλά και να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την αποτελεσματικότερη ομαδική εργασία. Οι δραστηριότητες αυτές των δυνητικών ηγετών κατευθύνονται ουσιαστικά στην ελαχιστοποίηση των απωλειών από σφάλματα ή παρερμηνείες μέσα στην ομάδα (Manz & Sims, 1987).

Η διασπορά των εργαζομένων, αλλά και η παροδικότητα που συχνά χαρακτηρίζουν τις περισσότερες δυνητικές ομάδες αποτελούν τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στην προσπάθειά τους εκπληρώσουν αυτούς τους τρεις ρόλους (Axtell και συν., 2004). Οι δυνητικοί ηγέτες πρέπει να ενεργούν ως σύνδεσμοι, να θέτουν και να μεταβιβάζουν τις αρμοδιότητες των ομάδων, και να συντονίζουν τις διαδικασίες των ομάδων σε ένα περιβάλλον περιορισμένης εικονικής επικοινωνίας. Επιπλέον, λόγω των πιθανών προβλημάτων που συνδέονται με τη διασπορά του προσωπικού, πρέπει να αφιερώνουν μεγάλη προσοχή στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών των δυνητικών ομάδων, την καθιέρωση ενός ικανοποιητικού επιπέδου συνοχής, εμπιστοσύνης και κινήτρων για να ολοκληρώσουν την αποστολή της ομάδας (Coutu, 1998· Baltes και συν., 2002· Blackburn και συν., 2003).

Τελικά, η ηγεσία, τόσο σε δυνητικό όσο και σε παραδοσιακό επίπεδο, περιλαμβάνει τη δέσμευση των εργαζομένων και την καθοδήγησή τους προς την επίτευξη ενός ιδιαίτερου στόχου ή έργου. Στον πυρήνα της, η ηγεσία έχει για την ανάπτυξη των σχέσεων (Blackburn και συν., 2003). Είτε βασίζονται στην τεχνολογία πληροφοριών είτε όχι, οι ηγέτες πρέπει να οικοδομούν αποτελεσματικά τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, αλλά και να επιχειρούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους, ώστε να μπορούν να καθοδηγούν αποτελεσματικά τους εργαζομένους (Coutu, 1998). Πολλοί ερευνητές μέχρι σήμερα έχουν προτείνει κάποιους τρόπους για την αποτελεσματική άσκηση της δυνητικής ηγεσίας, που, κατά συνέπεια, θα επιφέρει και τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων στις δυνητικές οργανώσεις (Kayworth & Leidner, 2001· Bell & Kozlowski, 2002).

Ισορροπία του παραδοσιακού με το νέο

Όπως και η τεχνολογία, το ίδιο το εργατικό δυναμικό αναπτύσσεται εξίσου γρήγορα. Οι άνθρωποι αλλάζουν στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν και αλληλο-δεσμεύονται, καθώς επίσης και στην πρόσβαση που έχουν, αλλά και διαδίδουν τις πληροφορίες. Το παγκόσμιο εργατικό δυναμικό γίνεται όλο και περισσότερο έμπειρο στη χρήση των νέων τεχνολογιών, ώστε να ενισχύει την όλη ροή της εικονικής εργασίας. Αυτό το αναδυόμενο εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι σε θέση να εργαστεί από οποιαδήποτε θέση οποιαδήποτε στιγμή, εξαιτίας της ευκολίας και της ευελιξίας που του παρέχει η προηγμένη τεχνολογία (Cascio, 2000· Joinson, 2002).

Μέσα σε τέτοια «δομικά διαφορετικά» περιβάλλοντα εργασίας, οι ηγέτες αλληλεπιδρούν πλέον με τους υπαλλήλους τους μέσω της τεχνολογίας, ενώ επίσης ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων τους μέσω αυτής. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τους υπαλλήλους τους εικονικά, αποκλειστικά μέσω της τεχνολογίας. Κάθε ένας από αυτούς τους υπαλλήλους επιθυμεί να αναπτυχθεί και να υποστηριχθεί πλήρως από τον ηγέτη. Ωστόσο, η υποστήριξη που παρέχει ο ηγέτης αποκλειστικά μέσα από ηλεκτρονικά συστήματα είναι πολλές φορές δύσκολο να επιτευχθεί ή να φέρει τα αναμενόμενα για τους υπαλλήλους αποτελέσματα (Hiltz και συν., 1991· Blackburn και συν., 2003).

Οι εργαζόμενοι που αλληλεπιδρούν με τον ηγέτη κυρίως μέσω της τεχνολογίας ίσως αισθάνονται ότι η άποψή τους δεν έχει μεγάλο βάρος. Ο δυνητικός ηγέτης πρέπει να υπολογίσει πως να ισορροπήσει τις σχέσεις του με τους εργαζομένους και να διαθέτει ίσο χρόνο για τον κάθε έναν από αυτούς. Παράλληλα, η παρερμηνεία της ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τον ηγέτη αποτελεί ένα φαινόμενο που έχει συχνά παρατηρηθεί σε αυτού του είδους τις συναλλαγές, κι έτσι ο ηγέτης καλό θα είναι να προσπαθεί αν είναι σαφής και λεπτομερής (Baltes και συν., 2002).

Επικοινωνία με τους οπαδούς

Η χρήση της τεχνολογίας επιτρέπει όλο και περισσότερο στους ηγέτες να ανταποκρίνονται στα αιτήματα και τις ανάγκες των οπαδών τους. Η πρόσβαση στα μέσα τεχνολογίας έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι δυνητικοί ηγέτες μπορούν να καθοδηγήσουν και να έρθουν σε επαφή με τους εργαζομένους της δυνητικής οργάνωσης που βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση (Chidambaram, 1996· Axtell και συν., 2004). Παράλληλα, τόσο οι ηγέτες όσο και οι οπαδοί έχουν σήμερα μεγαλύτερη πρόσβαση σε εναλλακτικές και συχνά συγκρουόμενες πηγές πληροφοριών.

Σήμερα, οι εργαζόμενοι στις δυνητικές οργανώσεις έχουν γρηγορότερη και ευκολότερη πρόσβαση στα αιτήματα του ηγέτη τους, και μπορούν κατά συνέπεια να λαμβάνουν αποφάσεις που υποστηρίζουν τις προθέσεις και τα αιτήματα του ηγέτη. Αυτές οι αλλαγές στις μεθόδους λήψης αποφάσεων έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων συστημάτων υποστήριξης, που παρέχουν στους εργαζομένους περισσότερο πρόσφατες πληροφορίες σχετικά νέα προϊόντα, άμεση ενημέρωση σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η αγορά, καθώς και απευθείας σύνδεση και υποστήριξη με τα διοικητικά στελέχη, όπου και μπορούν να απευθυνθούν για ερωτήματα και απορίες σχετικά με τις καλύτερες δυνατές πρακτικές (Jang και συν., 2002).

Χρήση της τεχνολογίας

Είδαμε και νωρίτερα ότι η απόκτηση, η αποθήκευση, η ερμηνεία, και η διάδοση των πληροφοριών διατρέχονται πλέον από βαθιές αλλαγές, καθώς η τεχνολογία ενσωματώνεται περισσότερο στα συστήματα των οργανώσεων. Ένας δυνητικός ηγέτης μπορεί σήμερα να επικοινωνήσει μέσω νέων οπτικοακουστικών συστημάτων με τους οπαδούς και τους πελάτες της επιχείρησης, και να επικοινωνήσει μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με ολόκληρο το εργατικό δυναμικό της οργάνωσης ταυτόχρονα. Σήμερα, τόσο οι πελάτες όσο και οι υπάλληλοι έχουν αμεσότερη επαφή με τους ηγέτες, οι οποίοι πρέπει να διαχειριστούν τις επαφές τους ηλεκτρονικά, διαφορετικά

κινδυνεύσουν να θεωρηθούν ως «αδιάφοροι». Για την αποδοτική ομαδική εργασία και την ευημερία της επιχείρησης, πρέπει να υφίστανται γρήγορες και καθημερινές αλληλεπιδράσεις σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, μέσω της χρήσης της τεχνολογίας (DeSanctis & Jackson, 1994· Bordia, 1997).

Αρκετές έρευνες σχετικά με την ηλεκτρονική αλληλεπίδραση της δυνητικής ομάδας έχουν δείξει ότι, όταν παρέχονται στους εργαζομένους πληροφορίες και υποστήριξη σχετικά με την ταυτότητα της ομάδας, τα ηλεκτρονικά μέσα μπορούν να κρατήσουν την προσοχή των μελών της ομάδας μακριά από τις μεμονωμένες διαφορές και συγκρούσεις, επιτρέποντας τη μεγαλύτερη συνοχή και ενότητα (Hiltz και συν., 1991). Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, η μεγαλύτερη ποικιλομορφία μίας δυνητικής ομάδας μπορεί να αποτελέσει στοιχείο ενότητας των εργαζομένων, που θα τους στρέψει στις ομοιότητες και όχι στις διαφορές τους, αν βέβαια τα ηλεκτρονικά μέσα χρησιμοποιηθούν με κατάλληλο τρόπο από τον ηγέτη. Σαν αφετηρία, η δυνητική ηγεσία θα μπορούσε να δώσει έμφαση στους στόχους και τις αρετές της ομάδας ως σύνολο, χρησιμοποιώντας τις αναφορές «εμείς» και «δικό μας» στις ηλεκτρονικές επικοινωνίες τους (Joinson, 2002).

4.3. Κατάρτιση και Ανάπτυξη των Δυνητικών Ηγετών

Τελειώνοντας την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη δυνητική ηγεσία, θα εξετάσουμε τις διαδικασίες κατάρτισης και ανάπτυξης των δυνητικών ηγετών, ένα τομέα που ελάχιστα έχει μελετηθεί έως σήμερα. Σημειώσαμε ήδη ότι όλο περισσότερες δυνητικές ομάδες και δυνητικοί ηγέτες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι, ότι η προσιτότητα ακόμη και των μικρών δυνητικών οργανώσεων γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολη, και ότι η αλληλεπίδραση των δυνητικών ομάδων πραγματοποιείται μέσω των ηλεκτρονικών μέσων. Οι αλλαγές αυτές στην παγκόσμια εργασία ήταν αναμενόμενο να προκαλέσουν και σημαντικές αλλαγές στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας από τους σύγχρονους ηγέτες. Συνεπώς, η κατάρτιση και ανάπτυξη των δυνητικών

ηγετών θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο προσοχής των ερευνητών (Kayworth & Leidner, 2001).

Οι στόχοι και οι απαιτήσεις που τίθενται στους δυνητικούς ηγέτες υπογραμμίζουν την ανάγκη μίας μεγαλύτερης συνειδητοποίηση της δυναμικής των δυνητικών ομάδων και την ανάγκη απόκτησης περισσότερων δεξιοτήτων στη διαχείριση αυτής της δυναμικής, πέρα από τα ηλεκτρονικά μέσα. Η ανάγκη κατανόησης της συναισθηματικής κατάστασης και των προβλημάτων των μελών των δυνητικών ομάδων υπογραμμίζεται ιδιαίτερα στη βιβλιογραφία για τη σύγχρονη ηγεσία. Παρομοίως, οι διοικητικές ικανότητες των ομάδων, η επικοινωνία μεταξύ τους, και η αντιμετώπιση των συγκρούσεων δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάγκη των δυνητικών ηγετών να ανταποκρίνονται στο νέο χαρακτήρα των οργανώσεων (Baltes και συν., 2002· Joinson, 2002).

Φαίνεται ότι σήμερα υπάρχουν πολλά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των ηγετών, τα οποία στοχεύουν στην εκπαίδευσή τους στις δεξιότητες αυτές, ελάχιστα όμως προγράμματα εξετάζουν τη χρησιμότητά τους στις δυνητικές ομάδες, όπου η επικοινωνία είναι περιορισμένη και διαμεσολαβείται αποκλειστικά από τα ηλεκτρονικά μέσα (Bordia, 1997· Baltes και συν., 2002). Σαφώς, οι μελλοντικές προσπάθειες κατάρτισης και ανάπτυξης των ηγετών θα πρέπει να εστιάσουν περισσότερο στην εξέταση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η δυνητική ηγεσία, χρησιμοποιώντας εργαλεία και μεθόδους που να αντικατοπτρίζουν αυτές τις προκλήσεις. Για παράδειγμα, υπάρχουν πολλές μέθοδοι κατάρτισης που εστιάζουν στην αύξηση των ικανοτήτων επικοινωνίας των ηγετών (Cascio, 2000). Εντούτοις, ελάχιστες από αυτές τις ασκήσεις αναφέρονται συγκεκριμένα στις προκλήσεις και τα προβλήματα που προκύπτουν από την ηλεκτρονική διαχείριση ομάδων που βρίσκονται σε απόσταση και απαρτίζονται από εργαζομένους με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Η μετατόπιση του προσανατολισμού των ασκήσεων κατάρτισης των δυνητικών ηγετών οφείλει να ενσωματώσει τις

έννοιες της ανάπτυξης της δυναμικής ηγεσίας, και της αποτελεσματικής καθοδήγησης των δυναμικών ομάδων (Hertel και συν., 2004).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Μέσα από την εργασία αυτή, επιχειρήσαμε να εξετάσουμε το ρόλο και τις λειτουργίες της δυνητικής ηγεσίας στις σύγχρονες «εικονικές» επιχειρήσεις, ένα εγχείρημα δύσκολο, καθώς τόσο η έννοια της ηγεσίας όσο και αυτή της δυνητικής οργάνωσης διαφέρουν από ερευνητή σε ερευνητή, ενώ η ίδια η μελέτη της δυνητικής ηγεσίας βρίσκεται ακόμα στην αρχή. Κατά συνέπεια, σαφή συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητά της δε θα μπορούσαν να υπάρξουν σε μία τέτοια εργασία. Επιπλέον, σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής, η δημιουργία δυνητικών οργανώσεων στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε ένα πολύ αρχικό στάδιο. Ασφαλώς, ο ρυθμός ανάπτυξης των επιχειρήσεων παγκοσμίως, αλλά και η ταχεία διάδοση της τεχνολογίας καθιστούν την εγκαθίδρυση δυνητικών οργανώσεων στην Ελλάδα θέμα χρόνου. Δυστυχώς, δεν υπάρχουν ακόμα τεκμηριωμένες εμπειρικές έρευνες στον ελληνικό χώρο για τη δυνητική ηγεσία, ενώ οι έρευνες για τις δυνητικές οργανώσεις είναι πολύ περιορισμένες. Ωστόσο, απαιτούνται ξεκάθαρα εμπειρικές έρευνες, αλλά και συστηματικές ανασκοπήσεις της υπάρχουσας παγκόσμιας βιβλιογραφίας, ώστε το φαινόμενο της δυνητικής ηγεσίας, που θα εισαχθεί σύντομα στη χώρα μας, να μπορέσει να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων δυνητικών οργανώσεων αναφέρθηκαν στην εργασία αυτή με τρόπο συστηματικό, όπως και οι γνώρισμα και οι δραστηριότητες των αποτελεσματικών δυνητικών ηγετών, καθώς και τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν μέσα σε οργανώσεις μη συσπειρωμένες, με ελάχιστες πιθανότητες διαπροσωπικών επαφών. Μαζί με τη γνώση σχετικά με τις νέες μορφές τεχνολογίας και επικοινωνίας, τα διοικητικά στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων οφείλουν να ενημερώνονται συχνά σχετικά με τις σύγχρονες μορφές ηγεσίας, προκειμένου να συμβαδίσουν με την πραγματικότητα της συνεργασίας στις παγκόσμιες οργανώσεις. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και του εμπορίου δεν αφήνει

περιθώρια καθυστέρησης στους τομείς της τεχνολογίας και των επιχειρήσεων, ενώ το πέρασμα της Ελλάδας από μία συλλογική σε μία περισσότερο ατομική κοινωνία θέτουν σοβαρά πλέον ζητήματα σχετικά με την ανάγκη ύπαρξης δυνητικών οργανώσεων στη χώρα μας, αλλά και εκπαίδευσης και κατάρτισης των ηγετών σε θέματα τεχνολογίας και ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

Ωστόσο, πέρα από τη σαφή έλλειψη ερευνών και ενημέρωσης στον ελληνικό χώρο γύρω από τα θέματα των δυνητικών οργανώσεων και της δυνητικής ηγεσίας, οι συστηματικές έρευνες στον τομέα αυτό είναι ελάχιστες σε παγκόσμιο επίπεδο. Είδαμε εξάλλου ότι τα ευρήματα των ερευνητών είναι συχνά αντιφατικά και υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις μελέτες για τη δυνητική ηγεσία όσον αφορά στα χαρακτηριστικά, στις λειτουργίες, και στην αποτελεσματικότητά της. Ιδιαίτερα οι φάσεις της οργάνωσης των δυνητικών ομάδων από τον ηγέτη (π.χ., ανάπτυξη ομάδων, απόλυση) στερούνται συστηματικών ερευνών, με αποτέλεσμα να λείπουν ακόμα σημαντικές γνώσεις σχετικά με τον καταλληλότερο τρόπο άσκησης της δυνητικής ηγεσίας. Χρειάζονται διαχρονικές μελέτες ώστε να αντιμετωπιστούν αυτά τα ζητήματα και να εξεταστούν σε βάθος οι αναπτυξιακές πτυχές των δυνητικών ομάδων, τονίσαμε ωστόσο ότι πρόκειται για ένα φαινόμενο τόσο σύγχρονο που είναι αρκετά νωρίς για να δοθούν ευδιάκριτες και σαφείς απαντήσεις.

Όπως παρατηρήσαμε στην εργασία αυτή, πολλά μειονεκτήματα των δυνητικών ομάδων φαίνονται να ελαττώνονται όταν λαμβάνεται υπόψη ένα πιο μακροχρόνιο χρονικό πεδίο (Alge και συν., 2003). Απαιτούνται, λοιπόν, μεγαλύτερη γνώση και περισσότερες έρευνες, προκειμένου να απαντηθεί το εάν η προσαρμογή αυτή αφορά σε ορισμένες μόνο πτυχές της ομαδικής εργασίας, ποιες είναι οι διαδικασίες που διευκολύνουν την απόδοση των ομάδων, και εάν αυτές οι διαδικασίες προσαρμογής μπορούν να ενισχυθούν από τη δυνητική ηγεσία. Ιδιαίτερα χρήσιμες σε αυτό το πλαίσιο είναι οι έρευνες του Hertel και των συνεργατών του (2003, 2004, 2005) σχετικά με τα κίνητρα και την αποτελεσματικότητα των δυνητικών.

Το βασικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα εργασία είναι ότι οι δυνητικές ομάδες αποτελούν μία νέα και συναρπαστική μορφή εργασίας, με πολλές ευκαιρίες για τους εργαζομένους. Εξαιτίας των ευκαιριών αυτών, η δυνητική εργασία γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλής στις παγκόσμιες οργανώσεις, ενώ υπάρχουν πλέον πολλά προγράμματα κατάρτισης των σύγχρονων ηγετών σε μεθόδους και τεχνικές ηγεσίας, που σαφώς διαφέρουν από τις παραδοσιακές. Αν και πολλά ερωτήματα σχετικά με τη ρύθμιση και τη λειτουργία των δυνητικών ομάδων απαιτούν περισσότερες εμπειρικές έρευνες για να μπορέσουν να απαντηθούν, η παρούσα εργασία δίνει το στίγμα των υπάρχουσών ερευνών πάνω στο αντικείμενο αυτό.

Ωστόσο, η παρούσα εργασία έχει αρκετούς περιορισμούς. Κατ' αρχάς, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν υπήρχε χώρος εδώ για κάποια εμπειρική έρευνα πάνω στη δυνητική ηγεσία, αφού, όπως αναφέραμε ήδη, η έννοια των δυνητικών οργανώσεων αποτελεί ένα φαινόμενο που τώρα εισάγεται στη χώρα μας και δεν υπάρχουν ακόμα σχετικές έρευνες που να προσφέρουν οποιαδήποτε στοιχεία σχετικά με τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά τους. Κατά συνέπεια, τόσο ο σχεδιασμός μίας εμπειρικής έρευνας όσο και η ανεύρεση στατιστικών στοιχείων που θα τεκμηρίωνε την αποτελεσματική δυνητική ηγεσία στη χώρα μας στάθηκαν αδύνατα. Επιπλέον, ακόμα και ο όγκος της παγκόσμιας βιβλιογραφία υπήρξε ιδιαίτερα μικρός για ένα φαινόμενο που τείνει να αλλάξει ραγδαία τον τρόπο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Επομένως, σαφή συμπεράσματα δε θα μπορούσαν να εξαχθούν. Η εργασία αυτή αποτελεί μία εισαγωγή στην έννοια της δυνητικής ηγεσίας, που απαιτεί καλύτερα σχεδιασμένες, σε μεγαλύτερο βάθος, και, κυρίως περισσότερο διαχρονικές έρευνες για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Τα επόμενα χρόνια, είναι αναμενόμενο να πραγματοποιηθούν τέτοιες έρευνες, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στον ελληνικό χώρο, αφού η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η ανάπτυξη της

τεχνολογίας ωθούν τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν και να εφαρμόσουν ευκολότερες και πιο σύγχρονες μεθόδους εργασίας.

Κατά συνέπεια, οι μελλοντικές έρευνες οφείλουν να εξετάσουν διεξοδικά το ρόλο της ηγεσίας στις δυνητικές οργανώσεις, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στα χαρακτηριστικά και τις δραστηριότητες που καθιστούν αποτελεσματικούς τους ηγέτες που εργάζονται σε εικονικές δομές, στερούμενες διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η ηλεκτρονική επικοινωνία, όπως αυτή εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρησιακές δομές μπορεί να διευκολύνει, αλλά και να ελαττώσει την εργασιακή απόδοση. Είναι, επομένως, επιβεβλημένο οι μελλοντικές έρευνες να εξετάσουν τη χρήση των νέων μορφών τεχνολογίας και την αποτελεσματικότερη δυνατή εφαρμογή της στις δυνητικές ομάδες.

Επιπλέον, η παρούσα εργασία προσφέρει κάποια σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με την άσκηση της ηγεσίας, που θα μπορούσαν να βρουν εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Κατ' αρχάς, προκύπτει ότι για να μπορέσει ένας δυνητικός ηγέτης αν είναι αποδοτικός, πρέπει να γνωρίζει πώς να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους οπαδούς του μέσω των ηλεκτρονικών μέσων. Οι δυνητικοί ηγέτες πρέπει να διαθέτουν άριστη γνώση της τεχνολογίας, ως ελάχιστο απαιτούμενο της εργασίας τους. Χρειάζεται επίσης να διαθέτουν πολύ καλές γνώσεις σχετικά με τις καταλληλότερες μεθόδους άσκησης της ηγεσίας, αλλά και των λειτουργιών της δυνητικής ηγεσίας που τη διαφοροποιούν από την ηγεσία στις παραδοσιακές οργανώσεις. Απαιτείται, επομένως, σοβαρή, και κάποιες φορές μακροχρόνια εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς οι διαφορές ανάμεσα στη δυνητική και την παραδοσιακή ηγεσία είναι πολλές και συχνά οι ηγέτες δεν καταφέρουν να ανταποκριθούν στο νέο τους ρόλο. Τα προγράμματα ανάπτυξης την δυνητικής ηγεσίας πρέπει να βασίζονται τόσο στη χρήση υπολογιστών και την ηλεκτρονική επικοινωνία όσο και στους τρόπους ενθάρρυνσης και υποστήριξης υπαλλήλων γεωγραφικά απομονωμένων, χωρίς δυνατότητα διαπροσωπικής επαφής με συναδέλφους και προϊσταμένους.

Η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη της αγοράς απαιτούν από τους σύγχρονους ηγέτες ευελιξία, ειλικρίνεια, και εξαιρετικές ικανότητες αλλαγής και γρήγορης μετάβασης από κάποιες επιχειρησιακές δομές σε άλλες. Αν και είναι ακόμα νωρίς να μιλήσει κανείς για καταλληλότερες και αποτελεσματικότερες μορφές ηγεσίας, είναι πλέον σαφές ότι η δυναμική ηγεσία αποτελεί τη δύναμη του μέλλοντος στο χώρο των επιχειρήσεων. Αυτό δείχνουν τα πρώτα πορίσματα που έρχονται από τις αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου, και η Ελλάδα δεν μπορεί παρά να ακολουθήσει τις επιταγές της σύγχρονης εργασιακής ζωής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Aiello, J. R., & Kolb, K. J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology*, 80, 339-353.
- Alge, B. J., Wiethoff, C., Klein, H. J. (2003). Knowledge-building experiences and opportunities in decision making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 26-37.
- Applegate, L. M., Joyce J., & Elam, L. (1992). New information systems leaders: a changing role in a changing world, *MIS Quarterly*, 16 (4), 469-490.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). Adding the "E" to E-leadership: how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 325-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Axtell, C. M., Fleck, S. J., & Turner, N. (2004). Virtual teams: Collaborating across distance. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley: Chichester.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 383-400.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 156-179.
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54 (4), 469-494.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.

- Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21-31.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). Free Press: New York.
- Beer, M., Walton, R. E., & Spector, B. A. (1985). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School program*. Simon and Schuster Adult Publishing Group: New York.
- Bell, B. S., & Kozlowski, A. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications For Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27 (1), 14-49.
- Benbasat, I., & Lim, L. H. (1993). The effects of group, task, context, and technology variables on the usefulness of grup support systems: A meta-analysis of experimental studies. *Small Group Research*, 24, 430-462.
- Bennis, W. G., Berkowitz, N., Affinito, M., & Malone, M. (1958). Authority, power, and the ability to influence. *Human Relations*, 11, 143-155.
- Blackburn, R., Furst, S., & Rosen, B. (2003). Building a winning virtual team. KSAs, selection, training, and evaluation. In: C. B. Gibson., & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work, Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (pp. 95-120). Jossey-Bass: San Francisco.
- Bolman, L., & Deal, T. (1991). *Reframine organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bordia, P. (1997). Face-to-face versus computer-mediated communication: A synthesis of the experimental literature, *The Journal of Business Communication*, 34, 99-120.
- Borgatta, E. F., & Bales, R. F. (1954). Some findings relevant to the great man theory of leadership. *American Sociological Review*, 19, 755-759.
- Bos, N., Olson, J. S., Gergle, D., Olson, G. M., Wright, Z. (2002). *Effects of four computer-mediated communications channels on trust development, Proceedings of SIGCHI: ACM special interest group on computer-human interaction*. ACM Press: New York.

- Bouas, K. S., & Arrow, H. (1996). The development of group identity in computer and face-to-face groups with membership change. *Computer Supported Cooperative Work*, 4, 153-178
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238 - 263.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327.
- Bradford, D., & Allan, C. (1987). *Managing for Excellence*. Wiley: New York.
- Briggs, R. O., Nunamaker, J. F., & Sprague, R. H. (1998). 1001 unanswered research questions in GSS. *Journal of Management Information Systems*, 14, 3-21
- Byrne, J., & Brandt, R. (1993). The virtual corporation. *Business Week*, 43, 98-102.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a Virtual Workplace. *Academy of Management Executive*, 14 (3), 81-90.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 362-376.
- Chidambaram, L. (1996). Relational development in computer-supported groups, *MIS Quarterly*, 20, 143-165.
- Chidambaram, L., & Jones, B. (1993). Impact of communication medium and computer support on group perceptions and performance: a comparison of face-to-face and dispersed meetings. *MIS Quarterly* 17 (4), 465-489.
- Conger, J. A., (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5, 31-45.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizations. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

- Connolly, T. (1997). Electronic brainstorming: Science meets technology in the group meeting room. In: S. Kiesler (Ed.), *Culture of the internet* (pp. 263-276). Erlbaum: NJ.
- Connolly, T., Jessup, L. M., & Valacich, J. S. (1990). Effects of anonymity and evaluative tone on idea generation in computer-mediated groups. *Management Science*, 36, 689-703.
- Coutu, D. (1998). Trust in Virtual Teams. *Harvard Business Review*, May-June, 20-21.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9 (2), 127-145.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12 (3), 346-371.
- Cramton, C. D. (2002). Finding common ground in dispersed collaboration. *Organizational Dynamics*, 30, 356-367.
- Cravens, D., Shipp, S., & Cravens, K. (1994). Reforming the traditional organization: The mandate for developing networks. *Business Horizons*, 37, 4, 19-29.
- Cummings, A., Schlosser, A., & Arrow, H. (1996). Developing complex group products: Idea combination in computer-mediated and face-to-face groups. *Computer Supported Cooperative Work*, 4, 229-251
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554-571
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyadic linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-70.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). Leadership: The multiple-level approaches. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 97-109.
- Davidson, R., & Henderson, R. (2000). Electronic performance monitoring: A laboratory investigation of the influence of monitoring and difficulty

- on task performance, mood state, and self-reported stress levels, *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 906-920.
- Davis, D. D. (2004). The Tao of Leadership in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 33 (1), 47-62
- Davis, D. D., & Bryant, J. L. (2003). Influence at a distance: leadership in global virtual teams. *Advances in Global Leadership*, 3, 303-340
- DeMatteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6 (5), 524-540.
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1993). Computer brainstorming: More heads are better than one. *Journal of Applied Psychology*, 4, 531-537.
- Dennis, A. R., & Wixom, B. H. (2002). Investigating the moderators of the Group Support Systems use with meta-analysis. *Journal of Management Information Systems*, 18, 235-258.
- DeSanctis, G., & Jackson, B. M. (1994). Coordination of information technology management: Team-based structures and computer-based communication systems. *Journal of Management Information Systems*, 10, 85-110.
- DeSanctis, G., & Monge, P. (1999). Communication processes for virtual organizations. *Organization Science*, 10, 693-703.
- Dess, G., Rasheed, A., McLaughlin, K., & Priem, R. (1995). The new corporate architecture. *Academe of Management Executive*, 9 (3), 7-18.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group and Organization Studies*, 11 (3), 203-219.

- Donohue, W. A. (1981). Analyzing negotiation tactics: Development of a negotiation interact system. *Human Communication Research*, 7, 273-287.
- Douthitt, E. A., & Aiello, J. R. (2001). The role of participation and control in the effects of computer monitoring on fairness perceptions, task satisfaction, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 867-874.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). *Mastering virtual teams*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Dubrovsky, V., Kiesler, R., & Sethna, B. (1991). The equalization phenomenon: status effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups. *Human - Computer Interaction*, 6 (1), 119-146.
- Evans, M. G. (1996). R. J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness". *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 305-309.
- Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70 (4), 777-781.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill: New York.
- Fisher, B. A., & Drecksel, G. L. (1983). A cyclical model of developing relationships: A study of relational control interaction. *Communication Monographs*, 50, 66-78.
- Fjermestad, J., & Hiltz, S. R. (1998). An assessment of Group Support Systems experimental research: Methodology and results. *Journal of Management Information Systems*, 15, 7-150.
- Fjermestad, J., & Hiltz, S. R. (2000). Group support systems: A descriptive evaluation of case and field studies. *Journal of Management Information Systems*, 17, 115-160.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate and human relations training. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- Gallupe, R. B., DeSanctis, B., & Dickson, G. W. (1988). Computer-based support for group problem finding: an experimental investigation. *MIS Quarterly*, 12 (2), 277-296.

- Gardner, J. W. (1993). *On leadership*. Free Press: New York.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2003). A group development system for improving motivation, performance and team climate in virtual teams. In: D. Harris, V. Duffy, M. Smith, & C. Stephanidis (Eds.), *Proceedings of HCI International, Human-centred computing: Cognitive, social and ergonomic aspects* (pp. 719-723). Erlbaum: NJ.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work, Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Gluesing, J. C., Alcordo, T., Baba, M. L., Britt, D., Wagner, K. H., & McKether, W. (2003). The development of global virtual teams. In: C. B. Gibson, & S. G. Cohen, Editors, *Virtual teams that work: Creating conditions for effective virtual teams* (pp. 353-380). Jossey-Bass: San Francisco.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 57, 78-90.
- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory, *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- Griffith, T. L., Mannix, E. A., & Neale, M. A. (2003). Conflict and virtual teams. In: C. B. Gibson, & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for effective virtual teams* (pp. 335-352.). Jossey-Bass: San Francisco.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In: J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent State University Press: Kent.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 22, 40-50.

- Hart, R. K., & McLeod, P. L. (2003). Rethinking team building in geographically dispersed teams: one message at a time. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 352-361.
- Hater, S., & Bass, B. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Haywood, M. (1998). *Managing virtual teams: Practical techniques for high-technology project managers*. Artech House: Boston.
- Heilman, M. E., Hornstein, H. A., Cage, J. H., & Herschlag, J. L. (1984). Reactions to prescribed leader behavior as a function of role-perspective: The case of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Science*, 69, 50-60.
- Hertel, G., Deter, C., & Konradt, U. (2003). Motivation gains in computer-supported teams, *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2080-2105.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 1-28.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, (1), 69-95.
- Hiltz, S. R., Johnson, K., & Turoff, M. (1991). Group decision support: the effects of designated human leaders and statistical feedback in computerized conferences. *Journal of Management Information Systems*, 8 (2), 81-108.
- Hogan, R., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 33-69). Academic: New York.

- Hollingshead, A. B., & McGrath, J. E. (1995). Computer-assisted groups: A critical review of the empirical research. In: R. A. Guzzo, & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 46-78). Jossey-Bass: San Francisco.
- Hollingshead, A., Fulk, J., & Monge, P. (2002). Fostering intranet knowledge sharing: An integration of transactive memory and public goods approaches. In: P. Hinds, & S. Kiesler (Ed.), *Distributed work* (pp. 335-356). MIT Press: Cambridge.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.
- Howard, A., & Bray, D. W. (1990). *Predictions of managerial success over long periods of time: Lessons for the Management Progress Study*. Leadership Library of America: NJ.
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for leadership: Test a construct. *Academy of Management Journal*, 24 (4), 714-728.
- Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S., & Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, Summer, 20-38.
- Ivanevich, J. M., & Matteson, M. T. (2002). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Jang, C. Y., Steinfield, C., & Pfaff, B. (2002). Virtual team awareness and groupware support: An evaluation of the TeamSCOPE system. *International Journal of Human-Computer Studies*, 56, 109-126.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 1, 791-815.

- Jensen, C., Farnham, S. D., Drucker, S. M., & Kollock, P. (2000). *The effect of communication modality on cooperation in online environments*. The Hague: Netherlands.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Brooks/Cole Publishing Company: New York.
- Johnson, S. D., Suriya, C., Yoon, S. W., Berrett, J. V., & La Fleur, J. (2002). Team development and group processes of virtual learning teams. *Computers & Education*, 39 (4), 379-393.
- Joinson, C. (2002). Managing Virtual Teams. *HR Magazine*, 65, 69-73.
- Ilgen, D. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία* (Γ' έκδοση). Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα.
- Kayany, M. Y. (1998). Contexts of uninhibited online behavior: Flaming in social newsgroups on usenet. *Journal of the American Society for Information Science*, 49, 1135-1141.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2001). Leadership effectiveness in global virtual teams, *Journal of Management Information Systems*, 18, 7-40.
- Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist*, 39 (10), 1123-1134.
- Kiesler, S., & Sproull, L. S. (1992). Group decision making and communication technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 96-123.
- King, J. L., & Frost, R. L. (2002). Managing distance over time: The evolution of technologies of (dis-)ambiguation. In: P. Hinds, & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (pp. 3-26). MIT Press: Cambridge.
- Kirkman, B. M., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction, *Academy of Management Journal*, 47, 175-192.

- Kirkpatrick, S., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Kolb, K. J., Aiello, J. R. (1996). The effects of electronic performance monitoring on stress: Locus of control as a moderator variable. *Computers in Human Behavior*, 12, 407-423.
- Konradt, U., Schmook, R., & Mälecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review. In: C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 63-99). Wiley: Chichester.
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2002). Quality of management by objectives, task-related stressors and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 61-79.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: K. J. Klein (Ed.), *Multilevel theory, research, and methods in organization: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). Jossey-Bass: San Francisco.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12 (pp. 333-375). Wiley: London.
- Kreijns, K., Kirschner, P. A., & Jochems, W. (2003). Identifying the pitfalls for social interaction in computer-supported collaborative learning environments: A review of the research. *Computers in Human Behavior*, 19, 335-353.
- Larson, J. R., & Callahan, C. (1990). Performance monitoring: how it affects work productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 530 - 538.
- Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979). Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 64 (2), 151-156.

- Lawler, E. E., (2003). Pay systems for virtual teams. In: C. B. Gibson, & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for effective virtual teams* (pp. 121-144). Jossey-Bass: San Francisco.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997) *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*. John Wiley and Sons: New York.
- Lund, J. (1992). Electronic performance monitoring: A review of research issues. *Applied Ergonomics*, 23, 54-58
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology adaptation: the case of computer-supported inter-organizational virtual team. *MIS Quarterly*, 24 (4), 569-600
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Margerison, C., & Glube, R. (1979). Leadership decision-making: An empirical test of the Vroom and Yetton Model. *Journal of Management Studies*, 16, 45-55.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11 (5), 473-492.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Prentice-Hall: NJ.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44, 1251-1262.
- Moon, J. Y., & Sproull, L. (2002). Essence of distributed work: The case of the Linux kernel. In: P. Hinds, & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (pp. 381-404). MIT Press: Cambridge.
- Moore, D. A., Kurtzberg, T. R., Thompson, L. L., & Morris, M. W. (1999). Long and short routes to success in electronically mediated negotiation: Group affiliations and good vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 22-43.

- Morgan, R. B. (1989). Reliability and validity of a factor analytically derived measure of leadership behavior and characteristics. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 911-919.
- Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43-77.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32, 77-97.
- Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84, 376-389.
- Nunamaker, J. F., Dennis, A. R., Valacich, J. S., Vogel, D., George, J. F. (1991). Electronic meeting systems. *Communications of the ACM*, 34 (7), 40-61.
- Olaniran, B. A. (1996). A model of group satisfaction in computer-mediated communication and face-to-face meetings. *Behaviour & Information Technology*, 15, 24-36
- O'Leary, M., & Cummings, J. N. (2002). *The spacial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in work teams*. Center for e-Business. Working paper #148 (pp. 1-31). MIT Press: Cambridge.
- O'Leary, W., Orlikowski, K., & Yates, J. (2002). Distributed work over the centuries: Trust and control in the Hudson's Bay Company, 1670-1826. In: P. Hinds, & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (pp. 27-55). MIT Press: Cambridge.
- Olson, G. N., & Olson, J. S. (2001). Distance matters. *Human Computer Interaction*, 15, 139-179.
- Pinsonneault, A., Barki, H., Gallupe, R. B., & Hoppen, N. (1999). Electronic brainstorming: The illusion of productivity. *Information Systems Research*, 10, 110-133.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust

- in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Potter, R. E., & Balthazard, P. A. (2002). Virtual team interaction styles: Assessment and effects. *International Journal of Human-Computer Studies*, 56, 1-21.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35, 6-36.
- Puffer, S.M. (1990). Attributions of charismatic leadership: The impact of decision style, outcome, and observer characteristics. *Leadership Quarterly*, 1, 177-192.
- Rasters, G., Vissers, G., & Dankbaar, B. (2002). An inside look: rich communication through lean media in a virtual research team. *Small Group Research*, 33 (6), 718-754.
- Rhoades, J. A., & O'Connor, K. M. (1996). Affect in computer-mediated and face-to-face work groups: The construction and testing of a general model. *Computer Supported Cooperative Work*, 4, 203-228.
- Rocco, E. (1998). Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-to-face contact. *Small Group Research*, 45, 221-237.
- Ropo, A., & Hunt, J. G. (1999). Leadership and organizational change: Some findings from a processual grounded theory study. In: J. A. Wagner III, (Ed.), *Advances in qualitative organizational research*, vol. 2 (pp. 169-200). JAI: Greenwich
- Roy, M. C., Gauvin, S., & Limayem, M. (1996). Electronic group brainstorming: The role of feedback on productivity. *Small Group Research*, 27, 215-247.
- Schmidt, S. M., & Yeh, R. (1992). The structure of leader influence: A cross-national comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23 (2), 251-264.
- Senge, P. (1990). The leaders' new work. Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 21, 440-463.

- Shapiro, D. L., Furst, S., Spreitzer, G., & von Glinow, M. A. (2002). Transnational teams in the electronic age: Are team identity and high performance at risk? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 455-467
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In: K. M. Rowland, & G. P. Ferris (Eds.), *Research in human resources and personal management* (pp. 323-356). JAI Press: Greenwich.
- Sheridan, J., Vredenburg, D., & Abelson, M. (1984). Contextual models of leadership influence in hospital units. *Academy of Management Journal*, 27, 57-78.
- Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S., & McGuire, T. W. (1986). Group processes in computer-mediated communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 157-187.
- Spears, L. (1995). *Reflections of Leadership*. Wiley: New York.
- Stanton, J. M., & Barnes-Farrell, J. L. (1996). Effects of electronic performance monitoring on personal control, task satisfaction, and task performance, *Journal of Applied Psychology*, 81, 738-745.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25, 207-228.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press: New York.
- Suchan, K., & Hayzak, G. (2001). The communication characteristics of virtual teams: a case study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44 (3), 174-186.
- Sussman, S. W., Sproull, L. (1999). Straight talk: delivering bad news though electronic communication. *Information Systems Research*, 10 (2), 150-166.
- Thomas, A. B., (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 400-588.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in actions*. McGraw-Hill: New York.

- Tidwell, L. C., & Walther, J. B. (2002). Computer-mediated communication effects on disclosure, impressions, and interpersonal evaluations. *Human Communication Research*, 28, 317-349.
- Valacich, J. S., Dennis, A. R., & Nunamaker, J. F. (1992). Group size and anonymity effects on computer-mediated idea generation. *Small Group Research*, 23, 49-73.
- Valacich, J. S., Dennis, A. R., & Connolly, T. (1994). Idea generation in computer-based groups: A new ending to an old Story. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 448-467
- Valacich, J. S., & Schwenk, C. (1995). Devil's advocacy and dialectical inquiry effects on face-to-face and computer-mediated group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63 (2), 158-173.
- Vickery, C. M., Clark, T. D., & Carlson, J. R. (1999). Virtual positions: An examination of structure and performance in ad hoc workgroups. *Information Systems Journal*, 9, 291-312.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press: Pittsburgh.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall: NJ.
- Walther, J. B. (1995). Relational aspects of computer-mediated communication: experimental observations over time. *Organization Science*, 6 (2), 186-203.
- Walther, J. B. (1996). Computer-mediated communication: impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23 (1), 3-43.
- Walther, J. B. (2002). Time effects in computer-mediated communication: past, present, and future. In: P. Hinds, & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (pp. 235-258). MIT Press: Cambridge.
- Walther, J. B., & Burgoon, J. K. (1992). Relational communication in computer mediated interaction. *Human Communication Research*, 19 (1), 50-889.

- Walther, J. B., Andersen, J. F., & Park, D. W. (1994). Interpersonal effects in computer-mediated interaction. *Communication Research*, 21, 460-487.
- Warkentin, M., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997) Virtual teams vs face-to-face teams: an exploratory study of web-based conference systems. *Decision Sciences*, 28 (4), 1067-1078.
- Warkentin, M., & Beranek, P. M. (1999). Training to improve virtual team communication. *Information Systems Journal*, 9, 271-289.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Weierter, S. J. M. (1997). Who wants to play "follow the leader?": A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *Leadership Quarterly*, 8, 171-194.
- Wellman, B. (1997). An electronic group is virtually a social network. In: S. Kiesler (Ed.), *Culture of the internet* (pp. 179-208). Erlbaum: NJ.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10, 777-790.
- Wikoff, M., Anderson, D. C., & Crowell, C. R. (1983). Behavior management in a factory setting: Increasing work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 97-128.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Zheng, J., Veinott, E., Bos, N., Olson, J. S., & Olson, G. M. (2002). Trust without touch: Jumpstarting long-distance trust with initial social activities. *CHI Letters*, 4, 141-146
- Ziegler, R., Diehl, M., & Zijlstra, G. (2000). Idea production in nominal and virtual groups: Does computer-mediated communication improve group brainstorming? *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 141-158.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity?.
Organizational Dynamics, 31 (4), 339-351.



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

18 ΙΑΝ. 2013		
31 ΙΟΥΝ. 2013		

