

Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος

Σχολή Οικονομίας & Διοίκησης

Τμήμα Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού

Ακαδημαϊκό έτος 2018-2019



Πτυχιακή Εργασία

Τίτλος εργασίας: Θέματα ηγεσίας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας

Ονοματεπώνυμο φοιτητή: Παύλος Καλεγιώργης

Επιβλέπων καθηγητής : Δρ Σπύρος Αβδημιώτης

A/M:004/15

2019

Ευρετήριο πινάκων.....	4
Περίληψη	5
Εισαγωγή.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο.....	7
ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	7
1.1 Η θεωρία του μεγάλου Άνδρα	7
1.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών.....	8
1.3 Θεωρίες Συμπεριφοράς	9
1.3.1 Η πρώτη περίοδος συμπεριφοράς	9
1.3.1.1 Μελέτες του Michigan	9
1.3.1.2 Αρχική δομή και το ενδιαφέρον (initiating structure and consideration)	10
1.3.1.3 Kurt Lewin and Iowa University	11
1.3.2 Η ύστερο-συμπεριφοράς περίοδος.....	13
1.3.2.1 Χ και Υ θεωρίες	13
1.3.2.2 Διαχειριστικό δίκτυο-πλέγμα (managerial grid).....	15
1.3.2.3 Θεωρία συνεχούς ηγεσίας (continuum leadership theory)	17
1.3.2.4 Θεωρία καταστασιακής ηγεσίας.....	20
1.3.2.5 Το κανονιστικό μοντέλο των Vroom και Yetton.....	24
1.3.2.6 Θεωρία πορείας στόχου.....	27
1.4 Ενδεχομενικές θεωρίες (contingency theories).....	31
1.4.1 Θεωρία του Λιγότερο Προτιμώμενου Συνεργάτη (LPC) του Fiedler	31
1.4.2 Θεωρία των γνωστικών πόρων.....	33
1.4.3 Θεωρία στρατηγικής έκτακτων αναγκών (strategic contingency theory).....	35
1.5 Συναλλακτική ηγεσία	36
1.5.1 Η θεωρία ηγέτης-μέλη ανταλλαγής (Leader-Member Exchange (LMX) Theory)	37
1.6 Μετασηματιστική ηγεσία	41
1.7 Χαρισματική ηγεσία	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο.....	49
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	49
2.1 Οι έννοιες ως κατασκευές	49
2.2 Εννοιολόγηση	50
2.3.Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία	51
2.4 Ποσοτική έρευνα	51
2.5 Εγκυρότητα.....	52
2.6 Κατασκευή δεικτών.....	53
2.7 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος	54
2.7.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.....	56
2.7.2 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου	56

2.7.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων	57
2.7.4 Περιορισμοί - αδυναμίες έρευνας	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	58
Περιγραφική στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίου.....	58
Αποτελέσματα	64
Συμπεράσματα	72
Συμπεράσματα δευτερογενής έρευνας	72
Συμπεράσματα πρωτογενής έρευνας	74
Περιορισμοί	75
Προτάσεις	76
Βιβλιογραφικές αναφορές	77

Ευρετήριο πινάκων

<i>Πίνακας 1: Το διαχειριστικό δίκτυο-πλέγμα τις ηγεσίας των Blake και Mouton</i>	17
<i>Πίνακας 2: θεωρία συνεχούς ηγεσίας των Tannenbaum και Schmidt</i>	18
<i>Πίνακας 3: : Η σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των ακολούθων και της κατεύθυνσης του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία καταστασιακής ηγεσίας των Hersey και Blanchard.</i>	22
<i>Πίνακας 4: Η σχέση μεταξύ της ωριμότητας των ακολούθων και της κατεύθυνσης του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία καταστασιακής ηγεσίας των Hersey και Blanchard</i>	23
<i>Πίνακας 5: Το δέντρο λήψης απόφασης των Vroom-Yetton-Jago</i>	26
<i>Πίνακας 6: Ο τρόπος που λειτουργεί η θεωρία πορείας στόχου του House</i>	30
<i>Πίνακας 7: Το μοντέλο του λιγότερου προτιμώμενου συνεργάτη του Fiedler</i>	32
<i>Πίνακας 8: Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας των Bass και Avolio</i>	44

Περίληψη

Σκοπός εργασίας – Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η *συσχέτιση της εκπαίδευσης (προφίλ εκπαίδευσης- διευθυντή και εργαζομένων) με το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.*

Μεθοδολογία – Πραγματοποιούνται δυο ειδών έρευνας. Αρχικά διεξάγετε δευτερογενής , ποιοτική ερευνά και η συλλογή των δεδομένων προέρχεται κατά βάση από ξένες έγκυρες πηγές σχετικές με τις θεωρίες ηγεσίας. Έπειτα πραγματοποιείτε πρωτογενής, ποσοτική έρευνα, και η συλλογή των δεδομένων προέρχεται από το δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο παραχωρήθηκε στους ερωτώμενους ηλεκτρονικά. Οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις συμπεριφορές των άμεσα προϊσταμένων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας στο πρώτο μέρος, οι ερωτήσεις στο δεύτερο μέρος σχετίζονται με τις αντιλήψεις και τις γνώσεις των υφιστάμενων για την ηγεσία και στο τρίτο μέρος υπάρχουν οι δημογραφικές ερωτήσεις.

Αποτελέσματα – Γίνεται παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών της ηγεσίας μέσα από μια τύπου ιστορικής αναδρομής και παρουσιάζονται τα στατιστικά δεδομένα που προέρχονται από το ερωτηματολόγιο.

Προτάσεις – Προτείνονται βελτιωτικά προγράμματα επιμόρφωσης και για τους άμεσα προϊσταμένους και για τους υφισταμένους, προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και η ύπαρξη σχέσης μέντορα-μαθητή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Ηγέτης, Στυλ Ηγεσίας, Χαρακτηριστικά Ηγεσίας, Ηγετικές Συμπεριφορές.

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία, που εκπονείται στο πλαίσιο της πτυχιακής μου εργασίας έχει ως αντικείμενο την ηγεσία των άμεσα προϊσταμένων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι η *συσχέτιση της εκπαίδευσης (προφίλ εκπαίδευσης-διευθυντή και εργαζομένων) με το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας*. Οι *επιμέρους στόχοι* της εργασίας είναι:

1. Η παρουσίαση σημαντικών θεωριών ηγεσίας για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας.
2. Η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις σχετικές με την ηγεσία προϊσταμένων.
3. Η παραχώρηση του ερωτηματολογίου σε εργαζόμενους επιχειρήσεων φιλοξενίας και η απάντηση του ερωτηματολογίου.
4. Τέλος, στόχο αποτελεί η αποτελεσματική παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου.

Η εργασία χωρίζεται σε τρεις βασικές ενότητες.

- Στη πρώτη ενότητα πραγματοποιείτε η δευτερογενής έρευνα που παρουσιάζει τις σημαντικότερες θεωρίες ηγεσίας μέσα από μια ιστορική ανάδρομη.
- Στη δεύτερη ενότητα ορίζεται η μεθοδολογία της πρωτογενής έρευνας.
- Στην Τρίτη ενότητα γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δευτερογενής και της πρωτογενής έρευνας, καθώς επίσης και η παρουσίαση των συμπερασμάτων τους αντίστοιχα και τελειώνοντας αναφέρονται οι προτάσεις του ερευνητή.
- Η εργασία ολοκληρώνεται με την καταγραφή των βιβλιογραφικών αναφορών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας ανέκαθεν αποτελούσαν ένα σημαντικό κομμάτι στην καθημερινότητα των ανθρώπων οι οποίοι είτε σχετίζονταν με αυτές ως ιδιοκτήτες και προσωπικό ή και ως φιλοξενούμενοι. Από την αρχαιότητα ακόμη υπήρχαν επιχειρήσεις φιλοξενίας παρότι ενδεχομένως να είχαν διαφορετική δομή και μορφή με αυτές του σήμερα. Δυο πράγματα όμως παραμένουν το ίδιο και στις δυο περιπτώσεις, ένα είναι η ουσία της εργασίας των επιχειρήσεων που είναι η παροχή υπηρεσιών σε μορφή ξεκούρασης και φαγητού και δύο είναι η σημασία της καλής διαχείρισης των επιχειρήσεων αυτών. Ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης έχει να κάνει με την ηγεσία. Η ηγεσία είναι κάτι το οποίο απασχολούσε και ακόμα απασχολεί πολλά από τα λαμπρότερα μυαλά του κόσμου όπως ήταν ο Αριστοτέλης. Ο Αριστοτέλης ένα από τα πρώτα άτομα που έθιξε το θέμα της ηγεσίας πίστευε ότι κάποιος ο οποίος δεν μπορεί να είναι κάλος ακόλουθως δεν μπορεί να αποτελέσει καλό ηγέτη. Στην ουσία θεωρούσε ότι προκειμένου κάποιος να είναι κάλος ηγέτης θα πρέπει να ξεκινήσει από ακόλουθως διότι μόνο έτσι θα μπορούσε να κατανοήσει τις ανάγκες που έχει μια ομάδα ατόμων αλλά και όταν έφτανε στην θέση του ηγέτη θα έπρεπε ακόμα και τότε να ακολουθεί τις ανησυχίες, τις δυστυχίες αλλά και την πρόοδο των ανθρώπων που οδηγεί και παράλληλα υπηρετεί. Επίσης ο Αριστοτέλης πίστευε ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι αρετές με πολύ μεγάλη αξία που ένας ηγέτης θα έπρεπε να κατέχει. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι η ηγεσία αποτελούσε και αποτελεί είναι θέμα συνεχείς μελέτης που έχει απασχολήσει πάρα πολλά άτομα. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο έχουν αναπτυχθεί πληθώρας θεωρίες γύρω από το θέμα αυτό.

1.1 Η θεωρία του μεγάλου Άνδρα

Η θεωρία του μεγάλου Άνδρα αναπτύχθηκε το 1847 από τον Thomas Carlyle και πίστευε ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα και η δεξιότητα του να ηγείσαι είναι έμφυτη στα άτομα από την μέρα που γεννιούνται και ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που απαιτούνται για να είναι κάποιος πραγματικά ένας ικανός ηγέτης δεν μπορούν να διδαχθούν με αλλά λόγια η τις έχεις ή όχι (Gray, 2004). Αυτού του τύπου θεωρίες απεικόνιζαν συνήθως τους ηγέτες ως ηρωικά και μυθικά άτομα που είναι προκαθορισμένα να ανέλθουν στην

ηγεσία όταν αυτό είναι αναγκαίο. Ο Όρος μεγάλος άνδρας χρησιμοποιήθηκε διότι εκείνη την εποχή η ηγεσία θεωρούταν πρωταρχικά αρσενικό προσόν κυρίως η στρατιωτική ηγεσία (Amanchukwu et al., 2015). Υπάρχει μεγάλη δυσπιστία γύρω από αυτήν την θεωρία διότι δεν υπάρχει επιστημονική απόδειξη που να δείχνει την σύνδεση μεταξύ κληρονομικών παραγόντων και ηγετικών δεξιοτεχνιών καθώς επίσης δεν έχει ανακαλυφθεί κάποιο ηγετικό γονίδιο. Ένας άλλος λόγος για την μεγάλη δυσπιστία αυτής της θεωρίας αποτελεί η αντίληψη ότι υπάρχουν άτομα που είναι έμφυτα ανώτεροι και καλύτεροι από τους υπόλοιπους πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε στερεότυπα (Gray, 2004).

1.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών

Όμοια κατά κάποιο τρόπο στις θεωρίες των μεγάλων ανδρών, η θεωρία των χαρακτηριστικών υποθέτουν ότι οι άνθρωποι κληρονομούν ορισμένα προσόντα και χαρακτηριστικά που τους καθιστούν εν δυνάμει καλύτερους ηγέτες από τους υπόλοιπους (Cherry, 2019). Προκειμένου να ξεκαθαριστεί το τοπίο ως προς τα χαρακτηριστικά τα όποια κατέχει ένας ηγέτης οι ερευνητές μελέτησαν τις ζωές διακεκριμένων ατόμων μέσα από την ιστορία. Η επιρροή των ακολούθων και η επίπτωση των καταστάσεων στις οποίες βρισκόταν αγνοήθηκαν παντελώς. Παρότι η θεωρία των χαρακτηριστικών έχει πολλά μειονεκτήματα είναι καλό να σημειωθούν τα χαρακτηριστικά αυτά που υποδηλώνουν έναν ικανό ηγέτη πολλά από τα οποία ισχύουν ακόμα και σήμερα (Marquis and Huston, 2009). Τα χαρακτηριστικά αυτά σύμφωνα με τον Stodgil (1974) είναι τα εξής :

Χαρακτηριστικά	Ικανότητες
<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητα προσαρμογής • Ετοιμότητα • Κατηγορηματικός • Συνεργάσιμος • Αποφασιστικός • Αξιοπιστος • Να κυριαρχεί • Ενεργητικός • Επίμονος 	<ul style="list-style-type: none"> • Έξυπνος • Εννοιολογικά ειδικευμένος • Δημιουργικός • Διπλωματικός • Προσεκτικός • Άριστος • προφορικές ικανότητες • Γνωστής της

<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοπεποίθηση • Ανοχή στο στρες • Πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες • Φιλοδοξία 	<ul style="list-style-type: none"> ομαδικής εργασίας • Οργανωμένος • Πιστικός και • Κοινωνικά ικανός
---	--

(Boje, 2003)

1.3 Θεωρίες Συμπεριφοράς

Η περίοδος των θεωριών της συμπεριφοράς όπως αυτή ονομάστηκε πηρέ μια εντελώς καινούργια κατεύθυνση δίνοντας έμφαση στο τι πραγματικά κάνουν οι ηγέτες σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά και την πηγή δύναμης τους. Έτσι λοιπόν η ηγεσία οριστική ως υποσύνολο της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Hunt and Larson, 1977). Ήταν ένας μεγάλος προβιβασμός στις θεωρίες ηγεσίας όχι μόνο για την εμπειρική υποστήριξη που δέχτηκε αλλά και επειδή μπορούσε εύκολα να εφαρμοστεί εξασκώντας τους μάνατζερς να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους. Μερικές από τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν αυτήν την περίοδο επικεντρώθηκαν σε τυπικά μοτίβα συμπεριφοράς των ηγετών καθώς άλλες μελέτες ανέλυσαν τις διαφορές στις συμπεριφορές αποτελεσματικών και μη ηγετών (Yukl, 1989).

1.3.1 Η πρώτη περίοδος συμπεριφοράς ήταν βασικά μια επέκταση της περιόδου των χαρακτηριστικών, με μόνη διαφορά την έμφαση στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών συμπεριφοράς σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από το Ohio State και οι μελέτες του Michigan αναγνώρισαν δυο σημαντικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των ηγετών: η αρχική δομή (*initiating structure*) όπου οι ηγέτες δίνουν έμφαση στην επίτευξη των εργασιών και των στόχων και το ενδιαφέρον (*consideration*) όπου οι ηγέτες ανησυχούν για την ατομική και την ομαδική συνοχή (Van Seters and field, 1990).

1.3.1.1 Μελέτες του Michigan

Σκοπός αυτών των μελετών του Likert και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν ήταν να ανακαλυφθούν οι αρχές και οι μέθοδοι αποτελεσματικής ηγεσίας σε ένα μεγάλο εύρος οργανισμών. Μέσα από τις συνεντεύξεις ηγετών καθώς και ακολούθων οι ερευνητές αναγνώρισαν δυο διακριτά στυλ ηγεσίας αναφερόμενα ως επικεντρωμένη

στην εργασία ηγεσία και επικεντρωμένη στους εργαζόμενους ηγεσία. Ο Likert πρότεινε ότι ο επικεντρωμένος στις εργασίες ηγέτης είναι αυτός που επιβλέπει και κατευθύνει από κοντά την εργασία άλλων. Ο ηγέτης στοχεύει στην ολοκλήρωση της εργασίας και χρησιμοποιεί στενή εποπτεία προκειμένου οι εργαζόμενοι να πραγματοποιούν τις εργασίες τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες διαδικασίες που τους έχουν υπαγορευθεί από τον ηγέτη ή μάνατζερ. Αυτός ο ηγέτης βασίζεται στον εξαναγκασμό, στην αμοιβή και στην νόμιμη εξουσία προκειμένου να επηρεάσει την συμπεριφορά και την απόδοση των ακολούθων του. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ ηγεσίας φαίνεται να πιστεύουν ότι η ανησυχία για τους ανθρώπους είναι μια πολυτέλεια που δεν μπορούν πάντα να προσφέρουν. Ο Likert ακόμα περιέγραψε ότι ο επικεντρωμένος στους εργαζόμενους ηγέτης είναι αυτός που γενικά επιβλέπει την εργασία άλλων πιο ελαστικά και τους επιτρέπει να εργαστούν αυτόνομα. Ο ηγέτης επικεντρώνεται στα άτομα που κάνουν την δουλειά και τους εξουσιοδοτεί την δυνατότητα λήψης αποφάσεων στους ακολούθους, ενδυναμώνοντας τους με την δύναμη και τους πόρους που χρειάζονται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Οι ηγέτες ικανοποιούν της ανάγκες των ατόμων που πραγματοποιούν την εργασία δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον υποστήριξης. Οι επικεντρωμένοι στους ανθρώπους ηγέτες ανησυχούν για την πρόοδο, την ανάπτυξη και τα επιτεύγματα των ακολούθων τους. Τέτοιοι ηγέτες δίνουν έμφαση στην ατομική και ομαδική ανάπτυξη με την προσδοκία ότι η αποτελεσματική εργασιακή απόδοση είναι αναμενόμενη (Bertocci, 2009).

1.3.1.2 Αρχική δομή και το ενδιαφέρον (initiating structure and consideration)

Ανάμεσα από τα αρκετά μεγάλα ερευνητικά προγράμματα τα όποια αναπτύχθηκαν μετά από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ένα από τα πιο σημαντικά πραγματοποιήθηκε από το Πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Οχάιο. Το πρόγραμμα αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μια θεωρίας ηγεσίας δύων παραγόντων που υποδείκνυε ότι οι ηγέτες μπορούν να είναι επικεντρωμένοι στους ανθρώπους αλλά και στην εργασία. Βασισμένοι σε μια σειρά από μελέτες οι ερευνητές του Πολιτειακού Πανεπιστημίου του Οχάιο απομόνωσαν συμπεριφορές ηγεσίας που τις αποκαλούσαν ως αρχική δομή(Initiating structure) και ενδιαφέρον (consideration) (Betocci, 2009).

Η αρχική δομή η αλλιώς επικεντρωμένη στην εργασία ηγεσία (Likert) ορίζεται ως η ηγεσία που υποδηλώνει την άκαμπτη δομή της εργασίας καθώς επίσης και ευθυνών

των ακολούθων. Περιλαμβάνει την συμπεριφορά όπου ο ηγέτης οργανώνει και προσδιορίζει τις σχέσεις μέσα στην ομάδα , τείνει να εγκαθιδρύει καλά προσδιορισμένα μοτίβα και κανάλια επικοινωνίας και επισημάνει τρόπους για την επίτευξη της εργασίας. Ο ηγέτης με μεγάλες τάσεις αρχικής δομής επικεντρώνεται στους στόχους και στα αποτελέσματα (Betocci, 2009).

Το ενδιαφέρον η αλλιώς επικεντρωμένη στους εργαζόμενους ηγεσία (Likert) ορίζεται ως η ηγεσία που δείχνει υποστηρικτική ανησυχία για τους ακολούθους. Περιλαμβάνει συμπεριφορά που υποδηλώνει φιλία, αμοιβαία εμπιστοσύνη , σεβασμό και θαλπωρή μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων. Ο ηγέτης με μεγάλες τάσεις ενδιαφέροντος υποστηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή (Betocci, 2009).

1.3.1.3 Kurt Lewin and Iowa University

Μια από τις πρώτες έρευνες στην ηγεσία συμπεριφοράς πραγματοποιήθηκε από τον Kurt Lewin και τους συνεργάτες του από το Πολιτειακό Πανεπιστήμιο της Αϊόβα. Στις μελέτες τους ο ερευνητής εξερεύνησε τρεις ηγετικές συμπεριφορές ή στυλ: το απολυταρχικό (Autocratic) , το δημοκρατικό (Democratic) και το Laissez faire (Human Resource Management, 2010).

Απολυταρχικό στυλ ηγεσίας

Ο απολυταρχικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από τις εξής συμπεριφορές:

- Διατηρεί δυνατό έλεγχο στην εργασιακή ομάδα
- Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τον εξαναγκασμό
- Οι εργαζόμενοι κατευθύνονται από εντολές και διαταγές
- Η επικοινωνία ρέει από πάνω προς τα κάτω
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πραγματοποιείται από το ηγέτη και δεν περιλαμβάνει κανένα άλλο άτομο
- Δίνεται έμφαση στο 'εγώ' και του 'εσείς'
- Η κριτική είναι εποικοδομητική

Η απολυταρχική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα τις καλά καθορισμένες ομαδικές δράσεις που είναι συνήθως προβλεπόμενες , την μείωση του εκνευρισμού στην ομάδα εργασίας και δίνει στα μέλη την αίσθηση της ασφάλειας. Η παραγωγικότητα είναι συνήθως υψηλή αλλά η δημιουργικότητα, αυτό-κινητοποίηση και η αυτονομία είναι μειωμένη. Η απολυταρχική ηγεσία είναι χρήσιμη σε καταστάσεις κρίσης, και

συνήθως βρίσκονται σε μεγάλες γραφειοκρατίες όπως είναι ο στρατός (Marquis and Huston, 2009).

Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Η μελέτη του Lewin και των συνεργατών του ανακάλυψε ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι τυπικά το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες προσφέρουν οδηγίες στα μέλη της ομάδας αλλά παράλληλα συμμετέχουν στην ομάδα και επιτρέπουν εισροές και από άλλα μέλη της ομάδας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν αλλά ακόμα διατηρεί ο ίδιος τον τελευταίο λόγο. Τα μέλη της ομάδας νιώθουν πως η άποψη του μετράει και έτσι είναι περισσότερο παρακινημένοι και δημιουργικοί. Οι δημοκρατικοί ηγέτες έχουν την τάση να κάνουν τους ακολούθους τους να νιώθουν ότι αποτελούν σημαντικό μέρος στην ομάδα πράγμα που βοηθάει στην προσήλωση τους στους στόχους της ομάδας (Cherry, 2019).

Laissez faire στυλ ηγεσίας

Ο Laissez faire ηγέτης χαρακτηρίζεται από τις εξής συμπεριφορές:

- Είναι επιτρεπτικός , με λίγο η και καθόλου έλεγχο
- Παρακινεί με υποστηρίζει όταν του ζητάτε από την ομάδα ή από τα άτομα
- Παρέχει λίγο η και καθόλου κατεύθυνση
- Χρησιμοποιήσει την από πάνω προς τα κάτω και την από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- Διασκορπίζει την δυνατότητα λήψης αποφάσεων μέσα στην ομάδα
- Δίνει έμφαση στην ομάδα
- Δεν ασκεί κριτική

Επειδή αποτελεί μη κατευθυνόμενο στυλ ηγεσίας το Laissez faire μπορεί να είναι στενάχωρο και εκνευριστικό διότι ομαδική απάθεια και έλλειψη ενδιαφέροντος μπορεί να εμφανιστούν. Παρόλα αυτά όταν όλα τα μέλη της ομάδας είναι παρακινημένα σε μεγάλο επίπεδο και αυτοκινητοποιημένα , αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Το Laissez faire στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο όταν τα προβλήματα δεν μπορούν να

καθοριστούν σωστά και απαιτείτε καταγιγισμός ιδεών για την παράγωγη εναλλακτικών λύσεων (Marquis and Huston, 2009).

1.3.2 Η ύστερο-συμπεριφοράς περίοδος προχώρησε τις θεωρίες της πρώιμης περιόδου συμπεριφοράς προσαρμόζοντας αυτές για διαχειριστική και διοικητική εφαρμογή. Πιθανών η πιο γνώστη θεωρία είναι το διαχειριστικό δίκτυο- πλέγμα που χρησιμοποιεί ένα δίκτυο κλίμακας 9x9 έχοντας τον βαθμό ανησυχίας για τους ανθρώπους στον έναν άξονα και στον άλλον τον βαθμό ανησυχίας για την παράγωγη και την εργασία. (Van Seters and field, 1990).

1.3.2.1 X και Y θεωρίες

Ο McGregor (1960) ήταν ένας από τους πολλούς θεωρητικούς που αμφισβήτησαν την σημασία της παραδοσιακής κλασικής οργάνωσης της διοίκησης. Ο McGregor περιγράφει δύο διαφορετικά στυλ διοίκησης που εξέταζαν τις υποθέσεις που έχουν οι μάνατζερ για τους ανθρώπους. Μετά την εξέταση διαφόρων προσεγγίσεων σε ανθρώπους και οργανισμούς, ο McGregor κατέληξε στο γεγονός ότι οι μορφές ή οι προσεγγίσεις στην διοίκηση θα μπορούσαν να εξεταστούν και γίνουν κατανοητές υπό το φως των υποθέσεων ενός μάνατζερ σχετικά με τους ανθρώπους (Gillman, 1993).

Θεωρία X

Αυτό είναι το απολυταρχικό και παραδοσιακό στυλ διοίκησης. Οι μάνατζερς της θεωρίας X υποθέτουν ότι οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες, δεν θέλουν να δουλέψουν και είναι έργο του διαχειριστή να τους αναγκάσει ή να τους εξαναγκάσει να εργαστούν. Οι άνθρωποι θεωρούνται ως "κόστος" που πρέπει να παρακολουθείται και να ελέγχεται. Βασίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις: (Friesen, 2015)

- Η εργασία είναι εγγενώς δυσάρεστη στους περισσότερους ανθρώπους και θα προσπαθήσουν να αποφύγουν την εργασία όποτε είναι δυνατόν (Lucidchart Content Team, 2019)
- Λόγω αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού της αντιπάθειας της εργασίας, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να εξαναγκαστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν ή να απειληθούν με τιμωρία προκειμένου να καταβάλουν επαρκής προσπάθεια για την πρόοδο και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Gillman, 1993).

- Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται, αποφεύγει την ευθύνη, δεν είναι φιλόδοξος και απλά επιδιώκει την ασφάλεια (Friesen, 2015).

Θεωρία Y

Η θεωρία Y είναι ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης το οποίο "υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα ασκήσουν αυτοδιάθεση και αυτοέλεγχο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων στο βαθμό που δεσμεύονται για αυτούς τους στόχους ". Είναι το κύριο καθήκον της διοίκησης σε ένα τέτοιο σύστημα να μεγιστοποιήσει τη δέσμευση αυτή (Hindle 2003). Με πολλούς τρόπους, η Θεωρία Y είναι αντίθετη αυτής της Θεωρία X. Αντί να πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγκάζονται προκειμένου να κάνουν αυτό που η διοίκηση επιθυμεί και ότι, σε καμία περίπτωση δεν θα κάνουν κάτι που επωφελή την εταιρία με την δίκια τους θέληση, η θεωρία Y δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι γίνονται πραγματικά πιο παραγωγικοί όταν τους μεταβιβάζεται περισσότερη εμπιστοσύνη και ευθύνη. Σύμφωνα με την θεωρία Y, οι υπάλληλοι επιθυμούν να εργαστούν και να είναι παραγωγικοί και η πράξη του να είναι καλοί στην εργασία τους είναι από μόνη της ένα ισχυρό κίνητρο. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα επιδιώξουν να αναλάβουν ευθύνες και τρόπους να είναι πιο παραγωγικοί μόνο αν αυτό τους επιτρέπεται (Mohamed, 2013). Αυτή η εναλλακτική όμως απαιτεί ένα διαφορετικό σετ από πεποιθήσεις και υποθέσεις από την μεριά των μάνατζερ. Έτσι λοιπόν έχουμε τις εξής υποθέσεις στην θεωρία Y:

- Οι εργαζόμενοι της θεωρίας Y αντιλαμβάνονται ότι η δουλειά τους είναι φυσιολογική και χαλαρωτική (Trivikram, 2017).
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι ο μόνος τρόπος επιφέροντας προσπάθεια για οργανωτικούς στόχους. Ο άνθρωπος ασκεί τον αυτοέλεγχο στην υπηρεσία των στόχων στους οποίους έχει δεσμευτεί (Gillman, 1993).
- Οι άνθρωποι είναι αυτό-κινητοποιημένοι και αγκαλιάζουν-αποδέχονται την ευθύνη (Lucidchart Content Team ,2019).
- Αξιοποιούν την ικανότητά τους να επιτύχουν τους ατομικούς και οργανωτικούς στόχους (Trivikram,2017).
- Η ικανότητα άσκησης σχετικά υψηλού βαθμού φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας στη λύση των οργανωτικών προβλημάτων είναι ευρέως, όχι στενά, κατανεμημένα στον πληθυσμό (Gillman,1993).

- Η αυτό-εκπλήρωση είναι η πραγματική ανταμοιβή που οι εργαζόμενοι επιδιώκουν αναζητούν (Dinnini, 2017).

Στην πράξη, οι μάνατζερς της Θεωρίας X τείνουν να είναι αυταρχικοί και να ελέγχουν και να αισθάνονται ότι εναπόκειται σε αυτούς να οδηγήσουν τους ανθρώπους και να τους κάνουν να δουλέψουν (δηλ. Οι μάνατζερ είναι "αστυνομικοί"). Αυτοί οι μάνατζερ τείνουν να διαχειρίζονται πολύ, να είναι εξαιρετικά προσανατολισμένοι στις εργασίες και να μην δίνουν μεγάλη έμφαση στη δημιουργία θετικών σχέσεων. Μικρή έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και η αναγνώριση και η εκτίμηση θα είναι σπάνια. Οι άνθρωποι που εργάζονται για αυτούς τους διευθυντές τείνουν να κινούνται από φόβο και να αισθάνονται απροσδόκητοι. Σε αντίθεση με τη Θεωρία X, η θεωρία Y είναι ένα πιο αξιοπρεπές και διαφωτισμένο στυλ διοίκησης (Freisen, 2015).

1.3.2.2 Διαχειριστικό δίκτυο-πλέγμα (managerial grid)

Οι **Blake and Mouton** δημιούργησαν το μοντέλο του διαχειριστικού δικτύου-πλέγματος στις αρχές του 1960. Το διαχειριστικό δίκτυο αναγνώριζε διάφορα ειδή εκτελεστικής ηγεσίας βασισμένα στην ανησυχία για την βιομηχανοποίηση μαζί με την κατανόηση για τους ανθρώπους. Παρότι πιστεύουν ότι το στυλ ηγεσίας "διοίκηση ομάδας" είναι το καλύτερο, αναγνωρίζουν ότι δεν είναι πάντα εύκολο να υλοποιηθεί στην πράξη σε ορισμένες καταστάσεις. Οι αποτελεσματικοί μάνατζερς έχουν μεγάλη κατανόηση για την ομάδα και την παράγωγη. Καταλαμβάνουν προσπάθειες προκειμένου να εμπνέουν τους εργαζόμενους να φτάσουν στο μέγιστο των επιτευγμάτων τους. Αυτό το μοντέλο αναγνωρίζει πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας στη βάση της κατανόησης για τους ανθρώπους και την ανησυχία για την παράγωγη. Το καλύτερο στυλ ηγεσίας σε αυτό το μοντέλο βασίζεται στην θεωρία Y (Murari, 2015).

Έτσι λοιπόν έχουμε τα εξής στυλ ηγεσίας :

(1.1) Φτωχή διαχείριση (improverished management):

Δίνει έμφαση σε μια κατάσταση όπου υπάρχει χαμηλή ανησυχία για αποτελέσματα καθώς επίσης και χαμηλή ανησυχία για τους ανθρώπους. Αυτή η απαθής φύση του ηγέτη έχει ως αποτέλεσμα μια συμπεριφοράς αποτραβηγμένη από τους συνεργάτες και αδιάφορη προς την επιτυχία (Burton et al., 2019).

(1.9) Διαχείριση της λέσχης (country club management):

Μερικές φορές είναι απαραίτητο να ξεκουράζεται η ομάδα, να βγαίνει το πόδι από το γκάτζι, και να εξυπηρετούνται οι ανάγκες της ομάδας. Αυτό μπορεί να γίνει είτε για διακοπές , για χτίσιμο της ομάδας ακόμα και για ανάπτυξη. Παρόλα αυτά αυτή η στρατηγική για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι πολύ επιεικής και οδηγεί σε εφησυχασμό και τεμπελιά μεταξύ των μελών της ομάδας. Υπάρχουν πολύ λίγα πράγματα για να τους κινητοποιούν παρότι τα επιτεύγματα, η αυτονομία και η ανάπτυξη είναι αρχές που παρακινούν στο εργασιακό χώρο. Χωρίς επαρκής επικέντρωση στην παράγωγη είναι αδύνατο η ομάδα να πάρει κάτι από αυτά. Μπορεί το εργασιακό περιβάλλον να είναι αρμονικό , χαλαρωτικό και διασκεδαστικό αλλά δεν θα είναι παραγωγικό με τελικό αποτέλεσμα η έλλειψη σεβασμού από τα μελή της ομάδας προς την ηγεσία του μάνατζερ (Clayton, 2017).

(9.1) Διαχείριση συμμόρφωσης (authority-compliance management):

Αυτό το στυλ ηγεσίας παρουσιάζει μεγάλη ανησυχία για τα αποτελέσματα και χαμηλή ανησυχία για τους ανθρώπους. Αυτό το ηγετικό στυλ ελέγχου χαρακτηρίζεται από την υπαγόρευση εντολών στους συνεργάτες με τέτοιο τρόπο που δεν δείχνει καθόλου ανησυχία και ευσπλαχνία (Burton et al., 2019).

(5.5) Διαχείριση της μέσης οδού (Middle of the road management):

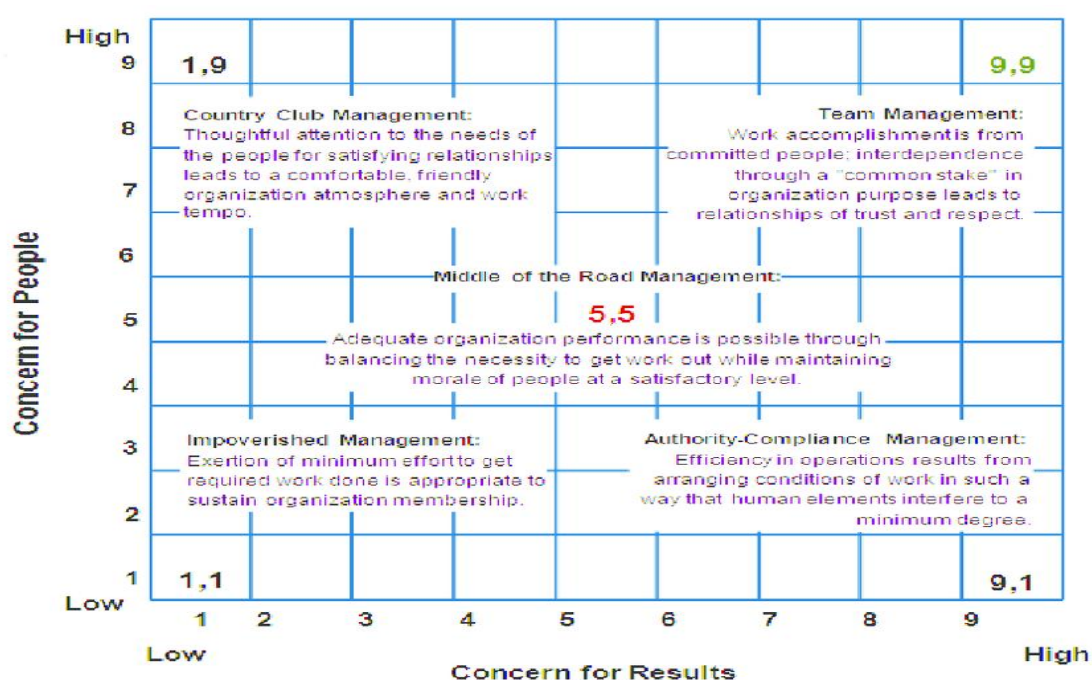
Αυτό το στυλ ηγεσίας πρόκειται για συμβιβασμό και, όπως κάθε συμβιβασμός χαρακτηρίζεται από αυτά τα όποια ο μάνατζερ εγκαταλείπει καθώς επίσης και από αυτά που βάζει. Λίγη προσοχή και προσήλωση στην εργασία σε συνδυασμό με λίγη ανησυχία για τους ανθρώπους είναι φαινομενικά η απόλυτη ισορροπία αλλά επίσης υποδηλώνει και ένα επίπεδο φτωχοποίησης που δεν δείχνει αρκετή ανησυχία για κανένα από τα δυο. Αυτή η προσέγγιση δεν εμπνέει αλλά ούτε βοηθά στην ανάπτυξη της διαχείρισης και μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο σε περιπτώσεις που η ίδια η ομάδα μπορεί να καλύψει τα ελλείμματα που παράγονται από την ηγεσία. Ένας καλός μάνατζερ θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει νόμιμα αυτή την προσέγγιση μόνο όταν αυτή η ομάδα είναι χαμηλής προτεραιότητας μεταξύ άλλων ανταγωνιστικών απαιτήσεων και ο μάνατζερ είναι σίγουρος ότι η ομάδα αυτή μπορεί να τα καταφέρει και μονή της σε μεγάλο βαθμό. Αν όχι, η μετριότητα θα είναι το καλύτερο

αποτέλεσμα που θα επιτύχει ο μάνατζερ μέσα από αυτήν τη στρατηγική (Clayton, 2017).

(9.9) Διαχείριση ομάδας (team management):

Μεγάλη έμφαση δίνεται και στην παράγωγη αλλά και στους ανθρώπους Αυτή η βέλτιστη ισορροπία ανάπτυξης ανθρώπινων σχέσεων και επίτευξη αποτελεσματικών αποτελεσμάτων παρέχει το πιο ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον (Burton et al., 2019).

Τα παραπάνω παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

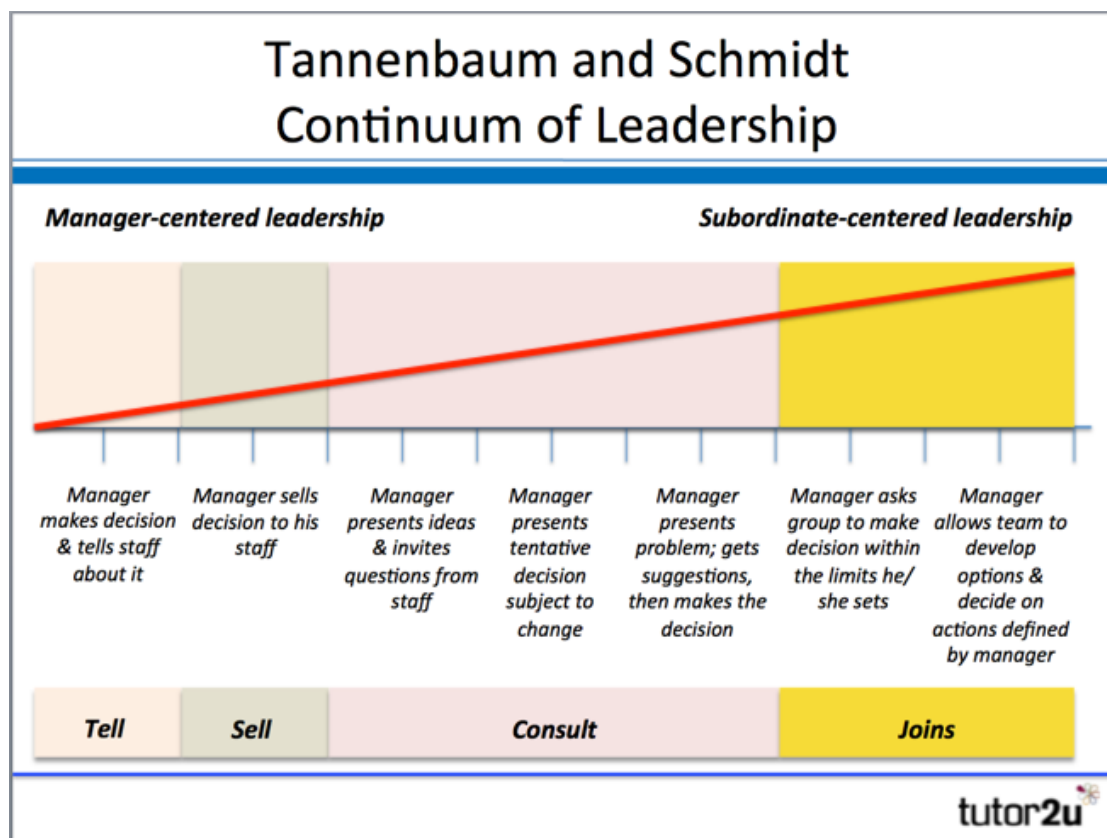


Πίνακας 1: Το διαχειριστικό δίκτυο-πλέγμα τις ηγεσίας των Blake και Mouton

1.3.2.3 Θεωρία συνεχούς ηγεσίας (continuum leadership theory)

Η θεωρία συνεχούς ηγεσίας είναι μια θεωρία ηγεσίας έκτακτης ανάγκης που αναπτύχθηκε από τους Tannenbaum και Schmidt (1958). Αυτή η θεωρία βασίζεται στην ιδέα ότι πολλές ταξινομήσεις ηγεσίας όπως οι αυταρχικές-απολυταρχικές ή δημοκρατικές είναι ακραίες και οι ηγετικές πρακτικές σε πραγματικές καταστάσεις κυμαίνονται κάπου μεταξύ των δύο άκρων. Με άλλα λόγια, ο βασικός λόγος πίσω από την εισαγωγή αυτού του μοντέλου είναι ότι οι τρέχουσες ταξινομήσεις των στυλ ηγεσίας είναι πολύ γενικές, δηλαδή ή μαύρο ή άσπρο, και στην πραγματικότητα οι ηγετικές πρακτικές που ασκούνται από την πλειονότητα των οργανωτικών διευθυντών βρίσκονται κάπου στη μέση. Κατά συνέπεια, οι Tannenbaum και Schmidt

(1958) προτείνουν την ιδέα της συνεχούς ηγεσίας και θέτουν διαφορετικές παραλλαγές των ηγετικών πρακτικών κατά μήκος του μοντέλου αυτού που μετακινούνται από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας προς το δημοκρατικό. Τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας που καθορίζονται στο μοντέλο αυτό περιλαμβάνουν την αφήγηση, την πώληση, τη διαβούλευση και την ένταξη στυλ ηγεσίας (Dudovskiy, 2013). Ο παρακάτω πίνακας δείχνει το εύρος των ηγετικών συμπεριφορών και τις δυνατότητες ηγετικής συμπεριφοράς που διατίθενται στους μάνατζερς. Κάθε είδος δράσης σχετίζεται με το βαθμό εξουσίας που χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος και με το ύψος της ελευθερίας που διαθέτουν οι υφιστάμενοι για τη λήψη αποφάσεων. Οι ενέργειες που βλέπουμε στο άκρο της αριστερής πλευράς χαρακτηρίζουν τους μάνατζερς που διατηρούν υψηλό βαθμό ελέγχου, ενώ εκείνοι που βλέπουμε στο άκρο της δεξιάς πλευράς χαρακτηρίζουν τους μάνατζερς που απελευθερώνουν υψηλό βαθμό ελέγχου. Κανένα από τα δυο άκρα δεν είναι απόλυτα, η εξουσία και η ελευθερία δεν είναι ποτέ χωρίς τους περιορισμούς τους (Tannenbaum and Schmidt, 1973).



Πίνακας 2: Θεωρία συνεχούς ηγεσίας των Tannenbaum και Schmidt

Από το παραπάνω πινάκα προκύπτουν 7 ηγετικές συμπεριφορές. Έτσι λοιπόν έχουμε:

1.Ο διευθυντής λαμβάνει την απόφαση και απλώς την ανακοινώνει.

Πρόκειται για καθαρά αυταρχικό στυλ ηγεσίας, χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν άλλες ιδέες και απόψεις. Είναι κατάλληλο σε μια κρίση, όπου ο μάνατζερ θέτει σαφείς οδηγίες και προσδοκίες (Clayton, 2017).

2 Ο μάνατζερ "πωλεί" την απόφαση.

Εδώ ο μάνατζερ, όπως και πριν, αναλαμβάνει την ευθύνη για την αναγνώριση του προβλήματος και την επίτευξη απόφασης. Ωστόσο, αντί να το αναγγέλλει απλά, παίρνει το πρόσθετο βήμα να πείσει τους υφισταμένους να το δεχτούν. Με τον τρόπο αυτό, ο προϊστάμενος αναγνωρίζει τη δυνατότητα κάποιας αντίστασης μεταξύ εκείνων που θα βρεθούν αντιμέτωποι με την απόφαση και επιδιώκει να μειώσει αυτή την αντίσταση, υποδεικνύοντας, για παράδειγμα, τι έχουν να κερδίσουν οι εργαζόμενοι από αυτή την απόφαση (Tannenbaum and Schimdt, 1973).

3 Ο διευθυντής παρουσιάζει την απόφασή του και προκαλεί ερωτήσεις.

Ο μάνατζερ εξακολουθεί να ελέγχει, αλλά επιτρέπει στην ομάδα να διερευνά τις ιδέες για να κατανοήσει καλύτερα την απόφαση. Ο διαχειριστής απαντά στην ομάδα του, χωρίς να δεσμεύεται να τιμήσει τις απόψεις τους (Clayton, 2017).

4 Ο μάνατζερ παρουσιάζει μια προσωρινή απόφαση που υπόκειται σε αλλαγές.

Αυτή η συμπεριφορά επιτρέπει στους υφισταμένους να ασκήσουν κάποια επιρροή στην απόφαση. Η πρωτοβουλία για τον εντοπισμό και τη διάγνωση του προβλήματος παραμένει με τον προϊστάμενο. Πριν από τη συνάντηση με το προσωπικό, ο διευθυντής σκέφτεται το πρόβλημα και λαμβάνει μια απόφαση - αλλά μόνο μια δοκιμαστική. Πριν την οριστικοποίησή του, παρουσιάζει την προτεινόμενη λύση για την αντίδραση εκείνων που θα επηρεαστούν από αυτό. Αυτός ή αυτή λέει στην πραγματικότητα, "Θα ήθελα να ακούσω τι σκέψεις σας για αυτό το σχέδιο που ανέπτυξα. Θα εκτιμήσω τις ειλικρινείς αντιδράσεις σας, αλλά την τελική απόφαση θα την πάρω εγώ" (Tannenbaum and Schimdt, 1973).

5 Ο διευθυντής παρουσιάζει το πρόβλημα, λαμβάνει προτάσεις και στη συνέχεια λαμβάνει μια απόφαση.

Ο διευθυντής διατηρεί εξουσία του να λαμβάνει την τελική απόφαση. Αλλά τώρα, μοιράζεται την ευθύνη για την εξεύρεση λύσης με την ομάδα, η οποία μπορεί να επηρεάσει την τελική απόφαση (Clayton, 2017).

6 Ο μάνατζερ παρουσιάζει το πρόβλημα, παίρνει προτάσεις και στη συνέχεια λαμβάνει την απόφαση.

Μέχρι αυτό το σημείο το αφεντικό ερχόταν ενώπιον της ομάδας με μια δίκια του λύση. Όχι σε αυτή την περίπτωση. Οι υφιστάμενοι έχουν τώρα την πρώτη ευκαιρία να προτείνουν λύσεις. Ο αρχικός ρόλος του μάνατζερ περιλαμβάνει τον εντοπισμό του προβλήματος. Μπορεί, για παράδειγμα, να πει κάτι τέτοιο: «Αντιμετωπίζουμε μερικές καταγγελίες από εφημερίδες και το ευρύ κοινό για την πολιτική υπηρεσιών μας. Ποιο είναι το λάθος εδώ; Ποιες ιδέες έχετε για να αντιμετωπίσετε αυτό το πρόβλημα; (Tannenbaum and Schimdt, 1973).

7. Ο διευθυντής επιτρέπει στην ομάδα να λαμβάνει αποφάσεις, με την επιφύλαξη οργανωτικών περιορισμών.

Η ομάδα έχει όση ελευθερία μπορεί να τους δώσει ο μάνατζερ. Ο μάνατζερ μπορεί να βοηθήσει την ομάδα και πάλι, δεσμεύεται να σεβαστεί την απόφαση στην οποία φτάνει η ομάδα. (Clayton, 2017).

Η θεωρία της συνεχούς ηγεσίας αποτελεί ένα δίκαιο και πολύτιμο πλαίσιο για την ανάλυση του ηγετικού ύφους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η θεωρία παρέχει ευρύτερες επιλογές για την ταξινόμηση του ηγετικού ύφους και επομένως έχει ένα υψηλό επίπεδο εφαρμοσιμότητας στη διαχείριση επιχειρήσεων στην πραγματική ζωή. Ωστόσο, σύμφωνα με την κριτική του μοντέλου συνεχούς ηγεσίας "τρεις παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας είναι πολύ υποκειμενικοί. Με άλλα λόγια, ο προσδιορισμός του στυλ που θα χρησιμοποιηθεί και πότε δεν είναι σαφές στο μοντέλο (Dudovskiv, 2013).

1.3.2.4 Θεωρία καταστασιακής ηγεσίας

Το 1969 οι Hersey και Blanchard ανέπτυξαν από κοινού την αρχική καταστασιακή θεωρία ηγεσίας μαζί με κάποιες αναθεωρήσεις. Παρόλα αυτά οι δρόμοι τους χώρισαν

στα τέλη του 1970. Συνέχισαν να δημοσιεύουν κείμενα στην διοίκηση από κοινού αλλά ανέπτυξαν διαφορετικές συμβουλευτικές εταιρίες και εντελώς ανεξάρτητες αναθεωρήσεις πάνω στο θέμα. Η δουλειά του Hersey πλέον αποκαλείτε ως καταστασιακό μοντέλο ηγεσίας, ενώ του Blanchard και των συνεργατών του καταστασιακή ηγεσία II (Dugan, 2017).

Η θεωρία καταστασιακής ηγεσίας προτείνει ότι δεν υπάρχει κάποιο απόλυτο στυλ ηγεσίας που είναι καλύτερο από τα υπόλοιπα, και ότι όλα εξαρτώνται από την κατάσταση στην οποία βρισκόμαστε και στο είδος της ηγεσίας και των στρατηγικών που ταιριάζουν στην παρούσα εργασία και στόχο στον οποίο βρισκόμαστε. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που είναι σε θέση να προσαρμόσουν το στυλ τους στην κατάσταση και να δουν τις παραμέτρους όπως ο τύπος της εργασίας, η φύση της ομάδας και άλλοι παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην επίτευξη της εργασίας (Cherry, 2019).

Η καταστασιακή ηγεσία ταξινομεί την ηγεσία σε τέσσερα στυλ: S1 όπου υπάρχει μεγάλη κατεύθυνση από τον ηγέτη αλλά χαμηλή υποστήριξη, S2 μεγάλη κατεύθυνση και μεγάλη υποστήριξη, S3 χαμηλή κατεύθυνση και μεγάλη υποστήριξη, S4 χαμηλή κατεύθυνση και χαμηλή υποστήριξη. Το μοντέλο καταστασιακής ηγεσίας II περιγράφει πως κάθε ένα από τα τέσσερα στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται στους συνεργάτες που εργάζονται και βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης, από το D1(χαμηλό επίπεδο ικανοτήτων αλλά μεγάλη δέσμευση στην εργασία), D2(μέτριο επίπεδο ικανοτήτων και χαμηλή δέσμευση στην εργασία) D3(μέτριο επίπεδο ικανοτήτων και ελλείψεις επίπεδο δέσμευσης και D4(μεγάλος βαθμός ικανοτήτων και μεγάλο επίπεδο δέσμευσης στην εργασία) (Northouse, 2010).



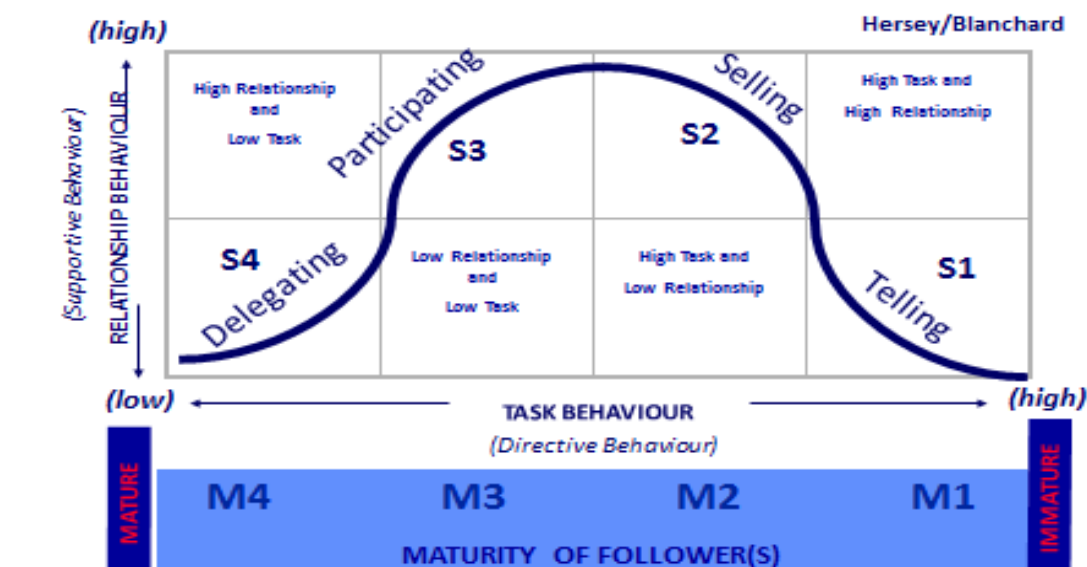
Πίνακας 3: : Η σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των ακολούθων και της κατεύθυνσης του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία καταστασιακής ηγεσίας των Hersey και Blanchard.

Πιο λεπτομερειακά το στυλ ηγεσίας

- S1 ή αλλιώς **κατεύθυνσης** στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης του οργανισμού είναι αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις και ενημερώνει τους άλλους στον οργανισμό για τις αποφάσεις. Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί επίσης να αναφέρεται ως μικροδιαχείριση καθώς ο ηγέτης εμπλέκεται πολύ και εποπτεύει στενά τους ανθρώπους που εργάζονται. Με αυτό το στυλ ηγεσίας, είναι μια προσέγγιση από την κορυφή προς τα κάτω και οι εργαζόμενοι απλά κάνουν ακριβώς αυτό που τους λένε (Anthony, 2019).
- S2 ή αλλιώς **πώλησης-προπόνησης** στυλ ηγεσίας όπου αναφέρεται σε ένα στυλ υψηλού επιπέδου, υψηλής σχέσης, στο οποίο ο ηγέτης προσπαθεί να πουλήσει τις ιδέες του στην ομάδα εξηγώντας τις οδηγίες εργασίας με πειστικό τρόπο. Αυτό, επίσης, χρησιμοποιείται με μετριοπαθείς ακολούθους (Kenton, 2019).
- S3 ή αλλιώς **συμμετοχής-υποστήριξης** στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης προσφέρει λιγότερη κατεύθυνση και επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αναλάβουν πιο ενεργό ρόλο στην εκπόνηση ιδεών και στη λήψη αποφάσεων (Kendra, 2019).
- S4 ή αλλιώς **ανάθεσης** είναι το στυλ ηγετικής κατάστασης, όπου ο ηγέτης ασχολείται σε ελάχιστο βαθμό με τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για την επιλογή των καθηκόντων και των κατευθύνσεων που θα ακολουθήσουν. Παρόλο που ο ηγέτης εξακολουθεί να εμπλέκεται για λόγους κατεύθυνσης ή ανατροφοδότησης, είναι σε πολύ χαμηλότερο επίπεδο από ό, τι

με άλλα στυλ καταστασιακής ηγεσίας. Με αυτό το στυλ ηγεσίας, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον ρόλο τους και το εκτελούν με ελάχιστη επιτήρηση (Anthony, 2019).

Και σε σχέση των παραπάνω με το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων έχουμε τον παρακάτω πίνακα:



Πίνακας 4: Η σχέση μεταξύ της ωριμότητας των ακολούθων και της κατεύθυνσης του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία καταστασιακής ηγεσίας των Hersey και Blanchard

Υπάρχουν 4 σημαντικά δυνατά σημεία στην καταστασιακή προσέγγιση της ηγεσίας. Αρχικά, αναγνωρίζεται από πολλούς ως πρότυπο εκπαίδευσης ηγετών. Δεύτερον, πρόκειται για μια πρακτική προσέγγιση που γίνεται εύκολα κατανοητή και εφαρμόζεται με ευκολία. Τρίτον, αυτή η προσέγγιση θέτει ένα σαφές σύνολο οδηγιών για το πώς θα πρέπει να ενεργούν οι ηγέτες, εάν θέλουν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους. Και τέταρτο, η καταστασιακή ηγεσία αναγνωρίζει και δηλώνει ότι δεν υπάρχει ένα ιδανικό στυλ ηγεσίας αλλά αντίθετα οι ηγέτες θα πρέπει να είναι ευέλικτοι και να προσαρμόζουν το στυλ του ανάλογα με τις απαιτήσεις της κατάστασης στην οποία βρίσκονται (northouse, 2010).

Όσο αναφορά τις αδυναμίες της προκειμένης θεωρίας πρώτον, υπάρχουν μεγάλες ανησυχίες σχετικά με τα θεωρητικά θεμέλια και τις πολυάριθμες τροποποιήσεις. Δεύτερον, τα εμπειρικά στοιχεία δεν τεκμηριώνουν και σε ορισμένες περιπτώσεις αρνούνται τις υποθέσεις και τρίτον, σε καμία περίπτωση δεν απευθύνεται στο επίπεδο ανάπτυξης των ηγετών στην ηγετική διαδικασία (Dugan, 2017).

1.3.2.5 Το κανονιστικό μοντέλο των Vroom και Yetton

Μια από τις θεωρίες που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν τους μάνατζερς να λαμβάνουν αποφάσεις είναι το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago. Αναπτύχθηκε το 1973 ως συνεργασία μεταξύ των Victor Vroom και Phillip Yetton, και αργότερα το 1988 με τη βοήθεια του Arthur Jago. Το μοντέλο αυτό στοχεύει στον προσδιορισμό του καλύτερου στυλ διοίκησης που μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές καταστάσεις και, στη συνέχεια, στη βέλτιστη προσέγγιση λήψης αποφάσεων για εφαρμογή σε αυτές τις καταστάσεις. Το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago ορίζει διαφορετικούς μάνατζερς και πώς λαμβάνουν αποφάσεις. Βασικά, λέει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνουμε επηρεάζονται από τρεις βασικούς παράγοντες που συνεργάζονται: την ποιότητα, το δυναμικό συνεργασίας και ο διαθέσιμος χρόνος (Elmansy, 2015).

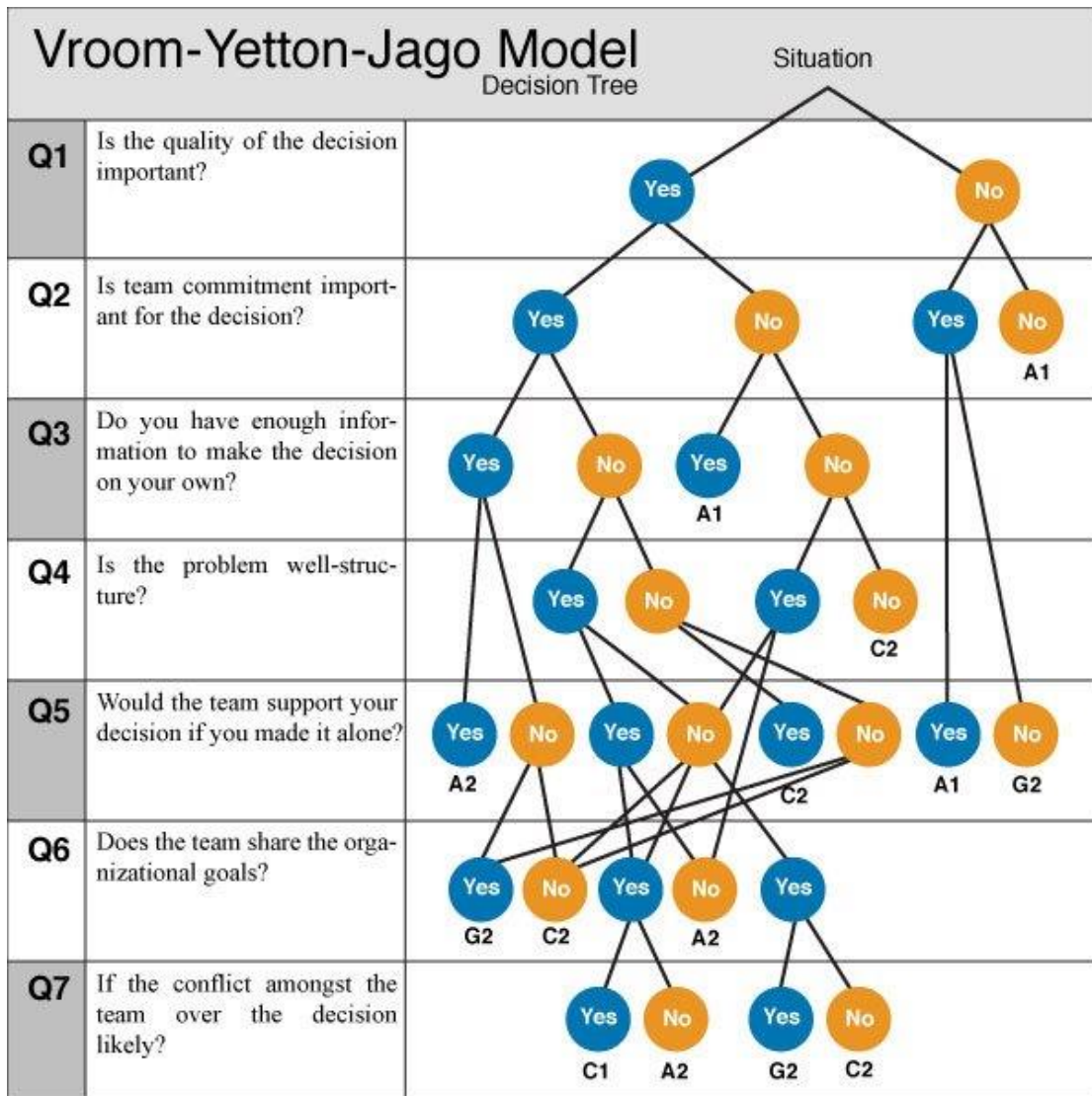
Για την διαδικασία λήψης αποφάσεων Οι Vroom και Yetton (1973) ανέπτυξαν μια ταξινόμηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που είναι διαθέσιμες σε έναν μάνατζερ. Δεδομένου ότι η ταξινόμηση που αναπτύχθηκε ήταν για κανονιστικούς σκοπούς, διακρίνετε μεταξύ μεθόδων που είναι πιθανό να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Ο Vroom και ο Yetton πραγματοποίησαν περαιτέρω διακρίσεις μεταξύ προβλήματα της ομάδας και του ατόμου. Αν Η λύση του προβλήματος φέρει ενδεχόμενες επιπτώσεις σε όλους τους άμεσους υφισταμένους τότε θεωρείται ομαδικό πρόβλημα. Εάν η λύση του προβλήματος επηρεάζει μόνο ένα άτομο τότε ονομάζεται ατομικό πρόβλημα. Η ταξινόμηση του προβλήματος ως "ομάδας" ή "ατόμου" καθορίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που διατίθενται στον μάνατζερ (Erfemeyer, 1983).

Με βάση την παραπάνω ταξινόμηση έχουμε διαφορετικά στυλ διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Έτσι έχουμε τα εξής στυλ λήψης αποφάσεων :

- Το απολυταρχικό I (AI) το οποίο χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι το άτομο που λαμβάνει την απόφαση, λύνει το πρόβλημα και παίρνει την απόφαση με βάση υποκειμενικές ιδέες, πεποιθήσεις και την αντίληψη της όλης κατάστασης, διότι η μόνες πληροφορίες που λαμβάνει υπόψη είναι αυτές που κατέχει ο ίδιος. Στο απολυταρχικό II (AII) σε αντίθεση με το I ο μάνατζερ λαμβάνει οποιαδήποτε σημαντική και απαραίτητη πληροφορία από του υφιστάμενους του και μετά λαμβάνει την απόφαση (K.MIs* and T.Otçenásková, 2013).

- Στο συμβουλευτικό I (CI) ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα με όλους τους σχετικούς υφιστάμενους ατομικά, ακούγοντας τις ιδέες τους και έπειτα λαμβάνοντας την απόφαση. Στο συμβουλευτικό II (CII) ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα με όλους τους σχετικούς υφιστάμενους μαζικά σε ένα ομαδικό meeting , ακούει τις ιδέες τους και έπειτα λαμβάνει την απόφαση (Goelthas and Sorenson, 2004).
- Και τέλος, το ομαδικό II (GII) όπου πρόκειται για μια ομαδική διαδικασία όπου ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι στοχεύουν στην επίτευξη συναίνεσης για την απόφαση (Field, 1979).

Επιπρόσθετα, οι Vroom και Yetton (1973) χρησιμοποίησαν τις ιδιότητες της κατάστασης ή του προβλήματος για να προσδιορίσουν τα βασικά στοιχεία του μοντέλου τους. Τα χαρακτηριστικά του προβλήματος μπορεί να είναι δύο τύπων: (1) εκείνα που καθορίζουν τη σημασία της ποιότητας και αποδοχής για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και (2) αυτά που έχουν μεγάλη πιθανότητα να μετριάσουν τις συνέπειες της συμμετοχής στην ποιότητα και την αποδοχή. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν ηγέτη για να εκτιμήσει την κατάσταση ή πρόβλημα πριν να επιλέξει μια μέθοδο λήψης αποφάσεων. Οι Vroom και Yetton έχουν εκφράσει τα χαρακτηριστικά με τη μορφή ερωτήσεων (ναι και όχι) για το σκοπό αυτό. Οι Vroom και Yetton (1973) και άλλοι έχουν διαπιστώσει ότι οι μάνατζερς μπορούν να διαγνώσουν μια κατάσταση προβλήματος γρήγορα και με ακρίβεια χρησιμοποιώντας αυτό το σύνολο επτά ερωτήσεων σε συνδυασμό με τα προαναφερόμενα στυλ λήψης απόφασης οι οποίες παρουσιάζονται σε μορφή πίνακα παρακατω: (Erfemeyer, 1983).



Πίνακας 5: Το δέντρο λήψης απόφασης των Vroom-Yetton-Jago

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου Vroom-Yetton-Jago είναι η ευελιξία και η ικανότητά του να οργανώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο είναι ιδιαίτερα εύελκτο και οι επιλογές επιτρέπουν στον ηγέτη να λάβει τη σωστή απόφαση με βάση οποιαδήποτε κατάσταση. Το μοντέλο μπορεί επίσης να παρέχει μια διαδικασία για τους ηγέτες να βιώσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως στόχο. Από την άλλη πλευρά, τα μειονεκτήματα του μοντέλου περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση της διαδικασίας και την έλλειψη προσωπικών παραγόντων για τον ηγέτη. Επίσης, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο μπορεί να μην είναι αρκετά ακριβείς για να φτάσουν στην ιδανική χρήση. Επιπλέον, υπάρχουν ανησυχίες για το αν το μοντέλο Vroom-Yetton-Jago μπορεί να παράγει αποτελέσματα με μια μεγάλη ομάδα ή ομάδα ανθρώπων (Elmansy, 2015).

1.3.2.6 Θεωρία πορείας στόχου

Η θεωρία πορείας στόχου μιλεί για το πώς οι ηγέτες παρακινούν τους υφιστάμενους τους για να επιτύχουν καθορισμένους στόχους. Η θεωρία πορείας στόχου πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 1970 μέσα από μελέτες του Evan(1970), House(1971), House και Dessler (1974), και House και Mitchell (1974). Ο στόχος της συγκεκριμένης θεωρίας είναι η ενίσχυση και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης τους επικεντρώνοντας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η θεωρία πορείας στόχου δίνει έμφαση στην σχέση μεταξύ του στυλ του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων καθώς επίσης και το εργασιακό περιβάλλον. Η βασική υπόθεση της θεωρίας αυτής προέρχεται από την θεωρία προσδοκιών, η οποία προτείνει ότι οι υφιστάμενοι θα είναι παρακινημένοι αν νομίζουν ότι είναι ικανοί να επιτεύξουν την εργασία τους, αν πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους θα οδηγήσουν σε κάποιο αποτέλεσμα και αν πιστεύουν ότι οι απόλαβες τους είναι αντάξιες της εργασίας τους (Northouse, 2007).

Η θεωρία πορείας του στόχου αναγνωρίζει τέσσερις συμπεριφορές ηγεσίας για την αύξηση των κινήτρων των υφισταμένων. Οι House και Μίτσελ (1974) βασίζονται τα τέσσερα στυλ ηγεσίας σε τρεις στάσεις που παρουσιάζουν οι υφιστάμενοι (α) ικανοποίηση των υφισταμένων, (β) προσδοκίες των υφισταμένων από τους ηγέτες και (γ) τις προσδοκίες των υφισταμένων για αποτελεσματική επίδοση (Negron, 2008). Τα τέσσερα στυλ ηγεσίας της πορείας στόχου που λειτουργούν για να παρέχουν δομή και / ή ανταμοιβή στους υφισταμένους είναι το διευθυντικό, το υποστηρικτικό, το συμμετοχικό και το προσαρμοσμένο στα επιτεύγματα (House & Mitchell, 1974, Indvik, 1987) (Murdoch, 2013).

Το υποστηρικτικό στυλ

Η θεωρία υποθέτει ότι η υποστηρικτική ηγεσία θα έχει τις θετικότερες συνέπειες στην ικανοποίηση των υφισταμένων για τους υφισταμένους που εργάζονται σε αγχωτικά, απογοητευτικά ή δυσάρεστα καθήκοντα. Αυτή η υπόθεση έχει δοκιμαστεί σε δέκα δείγματα εργαζομένων, και μόνο σε μία από αυτές τις μελέτες η υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε. «Παρά την κάποια ασυνέπεια στην έρευνα για την υποστηρικτική ηγεσία, τα στοιχεία είναι αρκετά θετικά για να υποδείξουν ότι οι ηγέτες θα πρέπει να είναι προσεκτικοί για την χρήση της για υποστηρικτικής ηγεσίας σε περίπτωση

ανάγκης υπό συνθήκες όπου τα καθήκοντα είναι δυσάρεστα, απογοητευτικά ή αγχωτικά για τους υφισταμένους (House et al., 1975).

Το διευθυντικό στυλ

Ο "διευθυντικός" ηγέτης είναι προσανατολισμένος στις εργασίες και συνήθως λέει στους οπαδούς τι αναμένεται από αυτούς, πώς να εκτελέσει ένα έργο, καθώς και τον προγραμματισμό και το συντονισμό των εργασιών. Είναι πιο αποτελεσματικό όταν οι άνθρωποι είναι σίγουροι για το έργο ή όταν υπάρχει χαμηλή δομή ή ασάφεια στο περιβάλλον (Bryant, 2018).

Το συμμετοχικό στυλ

Το συμμετοχικό στυλ χαρακτηρίζεται από την πρόσκληση των ακολούθων να μοιραστούν και να εκφράσουν τις ιδέες τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο συμμετοχικός ηγέτης συμβουλευεται τους ακολούθους του, αποκτά τις ιδέες και τις γνώμες τους, και ενσωματώνει τις προτάσεις τους στις αποφάσεις που αφορούν την πορεία του οργανισμού και της ομάδας (Northouse, 2007).

Το προσαρμοσμένο στα επιτεύγματα στυλ

Ο ηγέτης με προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων "θέτει προκλητικούς στόχους, αναμένει από τους υφισταμένους να επιτελέσουν στο ανώτατο επίπεδό τους, επιδιώκει συνεχώς τη βελτίωση των επιδόσεων και δείχνει υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στο ότι οι υφισταμένοι θα αναλάβουν ευθύνη, θα καταβάλουν προσπάθειες και θα επιτύχουν προκλητικούς στόχους" (House & Mitchell, 1974, σελ. 83). Ο Negron (2008) σημείωσε ότι το στυλ προσανατολισμού της επιτυχίας είναι κατάλληλο για ασαφή καθήκοντα και υποτακτικούς που μπορεί να χρειαστούν ένα ενισχυτικό ηθικής για να αυξήσουν την εμπιστοσύνη τους στην ικανότητα να επιτύχουν το συγκεκριμένο στόχο (Murdoch, 2013).

Χαρακτηριστικά υφισταμένων

Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη θα ερμηνευθεί από τους υφισταμένους σε ένα δεδομένο περιβάλλον εργασίας. Η έρευνα έχει επικεντρωθεί στις ανάγκες των υφισταμένων για σύνδεση, τις προτιμήσεις για τη δομή, την επιθυμία για έλεγχο και τα επίπεδα

αντίληψης τους για την ικανότητα τους στα καθήκοντα (Leadership and innovation, 2010).

Η θεωρία της πορείας στόχου προβλέπει ότι οι υφιστάμενοι που έχουν μεγάλη ανάγκη για σύνδεση-δεσμούς προτιμούν την υποστηρικτική ηγεσία διότι η φιλική και η ενδιαφερόμενη ηγεσία αποτελεί πηγή ικανοποίηση. Για ακολούθους που είναι δογματικοί και απολυταρχικοί και πρέπει να εργάζονται κάτω από αβέβαιες καταστάσεις, η θεωρία πορείας στόχου προτείνει την διευθυντική ηγεσία γιατί αυτή παρέχει την ψυχολογική δομή και τη σαφήνεια των καθηκόντων. Η διευθυντική ηγεσία βοηθά τους υφιστάμενους ξεκαθαρίζοντας το "δρόμο" για το στόχο, κάνοντας τον λιγότερο ασαφή. Ο απολυταρχικός ακόλουθος νιώθει πιο άνετα όταν ο ηγέτης παρέχει ένα μεγαλύτερο επίπεδο βεβαιότητας στο εργασιακό περιβάλλον (Northouse, 2007). Οι υφιστάμενοι που έχουν επιθυμία για έλεγχο πιστεύουν ότι είναι υπεύθυνοι για τα πράγματα που συμβαίνουν στη ζωή τους. Το συμμετοχικό στυλ είναι το πιο ικανοποιητικό. Επιτρέπει στους υφιστάμενους να αισθάνονται υπεύθυνοι και να αποτελούν μέρος της λήψης αποφάσεων. Οι υφιστάμενοι με εξωτερικό τόπο ελέγχου πιστεύουν ότι η τύχη, η μοίρα και οι εξωτερικές δυνάμεις είναι οι καθοριστικοί παράγοντες των γεγονότων της ζωής. Η διευθυντική ηγεσία είναι η καλύτερη διότι παραλληλίζει τα υποκείμενα συναισθήματα που ελέγχουν οι εξωτερικές δυνάμεις (Leadership and Innovation, 2010). Ένας ακόμα τρόπος με τον οποίο η ηγεσία επηρεάζει την παρακίνηση των ακολούθων είναι η αντίληψη που έχουν οι ίδιοι οι ακόλουθοι για τις δίκες του ικανότητες να πραγματοποιήσουν ένα συγκεκριμένο καθήκον. Όσο η αντίληψη των ακολούθων για τις ικανότητες τους μεγαλώνει τόσο η ανάγκη για διευθυντική ηγεσία μειώνεται. Στην πράξη η διευθυντική ηγεσία γίνεται περιττή και ίσως υπερβολικά ελκτική όταν οι ακόλουθοι νιώθουν ότι επαρκούν για την πραγματοποίηση της εργασίας τους (Northouse, 2007).

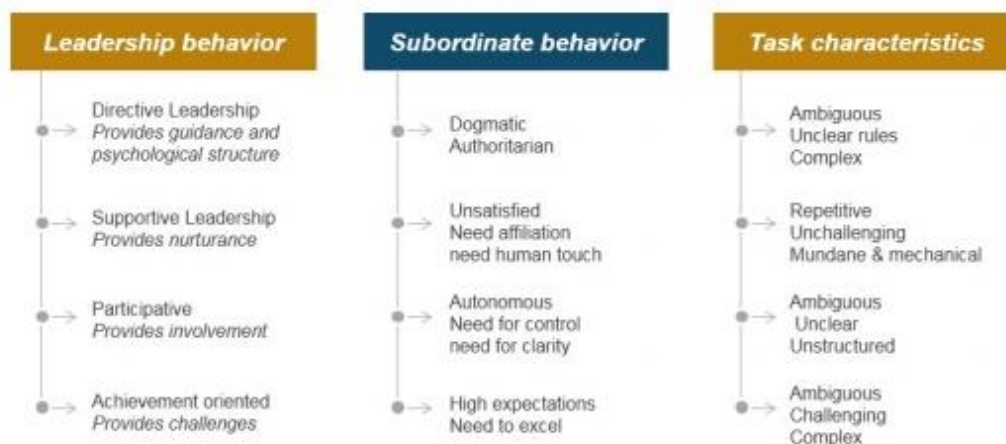
Χαρακτηριστικά περιβάλλοντος εργασίας

Τα χαρακτηριστικά των εργασιών έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά ενός ηγέτη επηρεάζει τους υφισταμένους. Τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό της εργασίας των υφισταμένων, το Τυπικό σύστημα εξουσίας του οργανισμού και τη κύρια ομάδα εργασίας των υφισταμένων. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν συλλογικά να παρέχουν κίνητρα για τους υφισταμένους. Ένα παράδειγμα είναι όταν μια κατάσταση παρέχει μια δομημένη εργασία, ισχυρές

ομαδικές προδιαγραφές και ένα καθιερωμένο σύστημα εξουσιών, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται σαν να μπορούν να ολοκληρώσουν το έργο από μόνοι τους. Η ηγεσία σε αυτά τα πλαίσια μπορεί να θεωρηθεί περιττή, μη εντυπωσιακή και υπερβολικά ελεγκτική. Άλλα παραδείγματα που απαιτούν ηγεσία περιλαμβάνουν καθήκοντα που είναι επαναλαμβανόμενα, έτσι η ηγεσία μπορεί να κρατήσει τους υπαλλήλους κινητοποιημένους ή ασαφή καθήκοντα που μπορεί να χρειαστεί ηγεσία να τους τα διευκρινίσει. Μια ειδική εστίαση της θεωρίας της πορείας του στόχου είναι για τους ηγέτες να βοηθήσουν στην άρση των εμποδίων. Αυτό αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχούς ολοκλήρωσης των εργασιών και αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων (Leadership and Innovation, 2010).

Έτσι λοιπόν περιληπτικά η θεωρία πορείας στόχου λειτουργεί όπως τον παρακάτω πίνακα:

How Path Goal Theory Works



Πίνακας 6: Ο τρόπος που λειτουργεί η θεωρία πορείας στόχου του House

Τα δυνατά σημεία της θεωρίας πορείας στόχου είναι ότι παρέχει ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διάφορες συμπεριφορές ηγεσίας επηρεάζουν την ικανοποίηση των υφισταμένων και την απόδοσή τους. Προσπαθεί να ενσωματώσει τις αρχές της κινητοποίησης της θεωρίας

των προσδοκιών σε μια θεωρία της ηγεσίας. Είναι η μόνη θεωρία που ασχολείται με τα κίνητρα. Παρέχει ένα μοντέλο που με συγκεκριμένο τρόπο είναι πολύ πρακτικό. Υπενθυμίζει στους ηγέτες το σκοπό τους που είναι να καθοδηγούν και να προπονούν τους υπαλλήλους καθώς κινούνται προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός στόχου (Northouse, 2007). Τα αδύναμα σημεία της θεωρίας πηγάζουν από την περιπλοκότητα και την προσπάθεια ενσωμάτωσης πολλών διαφορετικών πτυχών της ηγεσίας πράγμα που μπορεί να προκαλέσει σύγχυση. Έχει λάβει μόνο μερική υποστήριξη από τις πολλές εμπειρικές μελέτες Δεν καταφέρνει να εξηγήσει επαρκώς τη σχέση μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και κινήτρων των εργαζομένων Η προσέγγιση αντιμετωπίζει την ηγεσία ως ένα μονόδρομο γεγονός όπου ο ηγέτης επηρεάζει τον υφιστάμενο. Αποδίδει μεγάλη ευθύνη στον αρχηγό και λιγότερο στους υποκείμενους που μπορεί να τους κάνει πολύ εξαρτημένους από τον ηγέτη (Leadership and Innovation, 2010).

1.4 Ενδεχομενικές θεωρίες (contingency theories)

Οι ενδεχομενικές θεωρίες έθεσαν την ιδέα ότι η επιτυχία ενός ηγέτη εξαρτάται από την συγκεκριμένη κατάσταση. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που καθορίζουν εάν ένας συγκεκριμένος ηγέτης ή ηγετικό στυλ θα είναι αποτελεσματικό για τη δεδομένη κατάσταση. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το καθήκον, την προσωπικότητα του ηγέτη και τη σύνθεση της ομάδας που πρέπει να οδηγηθεί. Η βασική του υπόθεση είναι ότι η ηγεσία - η επιτυχία ή η αποτυχία - είναι η κατάσταση. Άρα με λίγα λόγια δεν υπάρχει κάποιο απόλυτο στυλ ηγεσίας αλλά αυτό αλλάζει ανάλογα με την δεδομένη κατάσταση που έχουμε μπροστά μας (VILLANOVA UNIVESRITY, 2015)

1.4.1 Θεωρία του Λιγότερο Προτιμώμενου Συνεργάτη (LPC) του Fiedler

Ο Fiedler (1964) ανέπτυξε μια ενδεχομενική ηγετική θεωρία. Ο Fiedler (1996) υπέθεσε ότι τρία σημαντικά χαρακτηριστικά καταστάσεων υποτίθεται ότι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Αυτές είναι α) οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών: το επίπεδο εμπιστοσύνης που έχουν οι υφιστάμενοι στον ηγέτη. Περιλαμβάνει επίσης την πιστότητα που αποκαλύπτεται για τον ηγέτη και το χάρισμα του ηγέτη, β) η δομή της εργασίας : το επίπεδο που οι εργασίες των υφισταμένων αποτελούν ρουτίνες σε αντίθεση με μη ρουτίνες εργασίες, και γ) η δύναμη της θέσης : η δύναμη που είναι ενσωματωμένη στην ηγετική θέση. Περιλαμβάνει τις ανταμοιβές και τις ποινές που σχετίζονται με την θέση ,η επίσημη εξουσία του ηγέτη με βάση τη

θέση του στη διοικητική δομή της διοίκησης και την υποστήριξη που ο ηγέτης αποκτά από ανώτερους και γενικά από τον οργανισμό (Murari, 2015).

Το μοντέλο του Fiedler υποθέτει ότι το προσωπικό στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι είτε προσανατολισμένο σε εργασίες είτε προσανατολισμένο στις σχέσεις. Οι ηγέτες με προσανατολισμό στην εργασία επικεντρώνονται στην ολοκλήρωση της εργασίας και τείνουν να είναι αυταρχικοί. Οι ηγέτες που προσανατολίζονται στις σχέσεις έχουν τους ανθρώπους πάνω από όλα και προκαλούν τη δημιουργικότητα και την ομαδική εργασία για να ολοκληρώσουν ένα έργο. Το στυλ μπορεί να προσδιοριστεί μέσω μιας τεχνικής που αναπτύχθηκε από τον Fielder που ονομάζεται λιγότερο προτιμώμενος συνεργάτης (LPC). Η δοκιμή LPC απαιτεί από έναν ηγέτη να σκεφτεί για το άτομο που απολαμβάνει να δουλεύει το λιγότερο και στη συνέχεια να αξιολογεί αυτό το άτομο σε μια σειρά χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένης της συνεργασίας, της φιλικότητας, της ειλικρίνειας, της εμπιστοσύνης και των προοπτικών. Ο Fielder υποστήριξε ότι αυτοί οι ηγέτες που έδωσαν υψηλότερες αξιολογήσεις στους LPC ήταν ηγέτες με προσανατολισμό στις σχέσεις. Εκείνοι που έδωσαν χαμηλές βαθμολογίες LPCs ήταν ηγέτες με προσανατολισμό στην εργασία (Travis, 2018).

Situational favorableness	Leader-subordinate relations	Position Power	Task structure	Best Style
Favorable	Good	High	High	Low LPC Leader
	Good	High	Low	
	Good	Low	High	
Medium	Good	Low	Low	High LPC Leader
	Poor	High	High	
	Poor	High	Low	
	Poor	Low	High	
Unfavorable	Poor	Low	Low	Low LPC leader

Πίνακας 7: Το μοντέλο του λιγότερου προτιμώμενου συνεργάτη του Fiedler

Οι ηγέτες με χαμηλές βαθμολογίες LPC είναι αρκετά αποτελεσματικοί, ακόμη και όταν το περιβάλλον δεν είναι ευνοϊκό, αρκεί τα καθήκοντα να είναι καλά δομημένα. Είναι επίσης πιο κατηγορηματικοί από τους υψηλούς σε βαθμολογία ομολόγους τους LPC. Οι υψηλοί ηγέτες του LPC τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί όταν και οι τρεις παράγοντες είναι σωστοί, ένα είδος εφέ Goldilocks. Σύμφωνα με τον Fiedler, οι

βαθμολογίες LPC ενός ατόμου θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστεί αν ήταν ο πιο αποτελεσματικός ηγέτης για μια δεδομένη κατάσταση. Εάν ο ηγέτης είναι σε θέση να ασκήσει έλεγχο στην εργασία, την καθοδηγούμενη από τον ηγέτη κατάσταση και έχει την εξουσία να ελέγχει την ομάδα, τότε ο ηγέτης μπορεί να είναι επιτυχημένος στο ηγετικό περιβάλλον (Durden, 2018).

Το δυνατό σημείο της ενδεχομενικής ηγετικής θεωρίας είναι η ικανότητά της να προβλέπει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας καθώς εισάγονται μεμονωμένες και οργανωτικές μεταβλητές. Επιπλέον, το μοντέλο του Fiedler άνοιξε το δρόμο για άλλες θεωρίες που είναι της νοοτροπίας ότι κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι απόλυτο στον πυρήνα τους, όπως η καταστασιακή ηγεσία των Hersey-Blanchard. Όσο αναφορά τα αδύναμα σημεία της θεωρίας πηγάζουν από την πεποίθηση του Fiedler ότι είναι ευκολότερο για μια οργάνωση να αλλάξει μια κατάσταση προκειμένου να ταιριάξει με τον ηγέτη από ότι είναι για τον ηγέτη να αλλάξει το στυλ του. Το μοντέλο είναι άκαμπτο και αγνοεί τις δυνατότητες του ηγέτη για προσαρμοστικότητα είτε με την κατάρτιση είτε με το προσωπικό στυλ. Επιπλέον, όσοι σκοράρουν στη μέση της κλίμακας LPC δεν μπορούν να χαρακτηριστούν αποφασιστικά ως προσανατολισμένοι προς την εργασία ή ως προς τις σχέσεις και το μοντέλο δεν επιτρέπει μερικά στυλ (Travis, 2018).

1.4.2 Θεωρία των γνωστικών πόρων

Η θεωρία των γνωστικών πόρων είναι μια θεωρία ηγεσίας έκτακτης ανάγκης η οποία αναπτύχθηκε από των Fiedler και Garcia το 1987. Σε αυτή την θεωρία ο Fiedler εξετάζει δυο χαρακτηριστικά (την νοημοσύνη και την εμπειρία) ως προβλεπτές της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας (Fiedler & Garcia, 1987). Η νοημοσύνη είναι ένα από τα πιο συχνά και ασυνεπή χαρακτηριστικά ηγετών που έχουν μελετηθεί (Stogdill, 1948). Η θεωρία των γνωστικών πόρων προτείνει ότι η κατάσταση επηρεάζει το αν ένας ηγέτης θα πρέπει να βασιστεί στην νοημοσύνη του ή στην εμπειρία του προκειμένου να είναι αποτελεσματικός. Σε αυτήν την θεωρία το επίπεδο του στρες του ηγέτη καθορίζει την κατάσταση, πιο συγκεκριμένα το επίπεδο του στρες που ένας ηγέτης αντιμετωπίζει σε μια κατάσταση, που συνήθως μετριέται σε στρες με το αφεντικό του ηγέτη (Fiedler, 1993). Χρησιμοποιώντας το στρες ως τον καταστασιακό παράγοντα και την νοημοσύνη και την εμπειρία ως χαρακτηριστικά του ηγέτη, η θεωρία προβλέπει ότι σε καταστάσεις χαμηλού στρες οι ηγέτες με υψηλή νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική και έχουν την δυνατότητα να σκεφτούν έξω από το

κουτί πράγμα όμως που δεν μπορεί να επιτευχθεί σε καταστάσεις με μεγάλο επίπεδο στρες. Στις καταστάσεις με μεγάλο επίπεδο στρες άτομα με χαμηλότερη νοημοσύνη αλλά περισσότερη εμπειρία ενδεχόμενος να είναι πιο αποτελεσματικοί (Goethals & Sorenson, 2004).

Οι ηγέτες μπορούν είναι είτε προσανατολισμένοι στην εργασία είτε προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο Fiedler δηλώνει ότι ο ηγέτης χρησιμοποιεί την νοημοσύνη για να διατυπώσει στρατηγικές, να επικοινωνήσει τα σχέδια δράσης με την ομάδα και ύστερα επιδιώκει την υποστήριξη της ομάδας για την εκτέλεση των σχεδίων. Ένας ευφυής ηγέτης παρέχει διανοητική προσπάθει στον σχεδιασμό, στον εξορθολογήσω, στις στρατηγικές και στην διαδικασία λήψης αποφάσεων προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Αναζήτη την υποστήριξη των μελών της ομάδας και ανάλογα το επίπεδο του εργασιακού στρες και της σχέσης του με τα μέλη της ομάδας αποφασίζει ποσό αποτελεσματικά θα μπορέσει να αντιμετωπίσει μια κατάσταση. Αν δεν έχει καλές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τότε η ηγετική του ποιότητα πιθανόν να αποδυναμωθεί στην εκτέλεση. Κάτω από συνθήκες με στρες η νοημοσύνη δεν βοηθά και τότε είναι που μια ισχυρή διοικητική ικανότητα με εμπειρία απαραίτητη. Ως εκ τούτου, για έναν ηγέτη η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη και ως εκ τούτου πρέπει να έχει σαφήνεια του σκοπού, του εύρους και των προσδοκιών ενός έργου να είναι καθοδηγητικός. Ωστόσο, χωρίς την υποστήριξη των μελών της ομάδας του, ο ηγέτης δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός και αυτός απεικονίζει την κατάκλιση (Lanka, 2015).

Τα πλεονεκτήματα της παρούσας θεωρίας είναι ότι παρέχει σημαντική πληροφορία όσο αναφορά την σημαντική επιρροή που έχει το στρες στην ηγεσία και ειδικότερα στην σκέψη. Επιπρόσθετα η θεωρία βοηθά στην πρόβλεψη του αν ένας συγκεκριμένος τύπος άνθρωπου θα μπορέσει να ηγηθεί σε μια αγχωτική κατάσταση. Τα μειονεκτήματα της θεωρίας έχουν να κάνουν με την ελλιπής εξήγηση της ανοχής του στρες και της σχέσης της με την νοημοσύνη και την εμπειρία. Θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνονται και άλλες γνωστικές ικανότητες. Υπάρχουν διαφορετικές μορφές νοημοσύνης όπως η κοινωνική και συναισθηματική οι οποίες δεν αναφέρονται καθόλου και τέλος το στρες είναι ένα υποκειμενικό χαρακτηριστικό και διαφορετικά άτομα βιώνουν διαφορετικό επίπεδο στρες πράγμα που δεν συμπεριλαμβάνεται στην θεωρία γνωστικών πόρων (Holroyd, 2015).

1.4.3 Θεωρία στρατηγικής έκτακτων αναγκών (strategic contingency theory)

Η θεωρία των στρατηγικών εκτάκτων αναγκών είναι μια θεωρία της ενδοργανικής ισχύος που προτάθηκε το 1971 από κάποια μέλη της ομάδας Aston: David Hickson, Bob Hinings, Γ. A. Lee, Rodney Schneck και Johannes Pennings. Η θεωρία υποθέτει ότι οι υποομάδες ή τα τμήματα, μέσα σε μια επιχείρηση, ασκούν αναγκαστικά δύναμη το ένα πάνω στο άλλο επειδή ο οργανωτικός καταμερισμός της εργασίας δημιουργεί στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Ο οργανωτικός έλεγχος αυτών των εκτάκτων αναγκών χρησιμεύει ως βάση της ενδοργανικής δύναμης-εξουσίας (Kessler, 2013).

Η θεωρία υποστηρίζει ότι η δύναμη μεταξύ των οργανωτικών τμημάτων μπορεί να οριστεί ως μια εξαρτημένη μεταβλητή που συνδέεται με τρεις συνεισφέροντες μεταβλητές ή πηγές εξουσίας: (1) αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, (2) μη υποκατάστατο και (3) κεντρικότητα. Οι Hickson et al. ορίζει την αβεβαιότητα ως έλλειμμα πληροφόρησης σε πιθανά αποτελέσματα μελλοντικών γεγονότων. Αυτό είναι σύμφωνο με την άποψη του Thompson (1967) για την αβεβαιότητα, στην οποία θεωρεί ότι η οργανωτική δομή είναι, εν μέρει, αποτέλεσμα προσπαθειών ελαχιστοποίησης ή την εξάλειψη της έκθεσης στην αβεβαιότητα μέσω του περιορισμού και του διαχωρισμού των τμημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, μερικές οργανωτικές μονάδες ή τμήματα διαχειρίζονται ποικίλες ποσότητες αβεβαιότητας ενώ άλλες λειτουργούν σχεδόν συγκεκριμένα περιβάλλοντα. Η επιτυχής αντιμετώπιση της αβεβαιότητας μειώνει την επίδραση που έχει η αβεβαιότητα στις δραστηριότητες άλλων τμημάτων εντός του οργανισμού και συνεπώς παρέχει εξουσία μέσω της εξάρτησης της οργάνωσης και των υποομάδων της στην υπό-μονάδα αντιμετώπισης (Setterstrom & Pearson, 2013). Οι Hickson et al. μιλώντας για το υποκατάστατο της υπό-μονάδας ορίζουν αυτό ως "την ικανότητα του οργανισμού να αποκτήσουν εναλλακτικές επιδόσεις για το δραστηριότητες μιας υπό-μονάδας.» Με άλλα λόγια, οι λειτουργίες μιας υπό-μονάδας μπορούν να ληφθούν από μια άλλη υπό-μονάδα. Ο Robert Dubin σημειώνει ότι η εξουσία μέσα σε μια επίσημη οργάνωση βασίζεται στη σημασία των λειτουργιών που εκτελούνται από την υπό-μονάδα και την αποκλειστικότητα με την οποία αυτή τα εκτελεί. Όσο λιγότερες είναι οι δραστηριότητες μιας υπό-μονάδα που μπορούν να αναληφθούν από μια άλλη τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη αυτής της υπό-μονάδας (Crawford, 1997). Η κεντρικότητα χαρακτηρίζεται από δυο μεταβλητές α) την διαπερατότητα της ροής

εργασιών και β) η αμεσότητα της ροής εργασιών. Η διαπερατότητα της ροής εργασιών. Η διαπερατότητα, μια πτυχή της κεντρικότητας είναι ο βαθμός στον οποίο οι ροές εργασίας μιας υποομάδας συνδέονται με τις ροές εργασίας άλλων υπό-μονάδων. Περιγράφει την έκταση των διασυνδέσεων εργασιών μεταξύ υπό-μονάδων. Η αμεσότητα, μια περαιτέρω πτυχή της κεντρικότητας, είναι η ταχύτητα και η σοβαρότητα με την οποία οι εργασίες της υπό-μονάδας επηρεάζουν την τελική απόδοση του οργανισμού. Αυτό λειτουργεί ως το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων μιας υπό-μονάδας στο τελικό προϊόν της επιχείρησης (Hinnings et al., 1973). Η κεντρικότητα συνδέεται με την εξουσία γιατί αντανακλά τη συμβολή στην οργάνωση (Daft 2006).

Άρα συμπεραίνουμε ότι η δύναμη συσσωρεύεται σε εκείνες τις οργανωτικές υπό-μονάδες που είναι επιτυχείς στην αντιμετώπιση των στρατηγικών εκτάκτων αναγκών που επηρεάζουν άλλες υπό-μονάδες με στρατηγικές εκτάκτων αναγκών που γενικά θεωρούνται ως πηγές αβεβαιότητας. με άλλα λόγια η ισχύς της μονάδας x πάνω στη μονάδα y καθορίζεται από την ικανότητα του x να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα που επηρεάζει το y . οι στρατηγικές εκτάκτων αναγκών μπορεί να περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η έλλειψη πόρων, οι πληροφορίες που λείπουν ή οποιαδήποτε άλλη κατάσταση που καθιστά δύσκολη την y να επιτελεί αξιόπιστα τη λειτουργία της. Οι Hickson και άλλοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εξάρτηση άλλων από την ικανότητα αντιμετώπισης της x και επομένως το μέγεθος δύναμης της x ενισχύεται αν η x είναι μια μη υποκατάστατη πηγή αυτής της δραστηριότητας αντιμετώπισης (Tsoukas & Knudsen, 2005).

1.5 Συναλλακτική ηγεσία

Η Συναλλακτική Ηγεσία, γνωστή και ως διευθυντική ηγεσία, επικεντρώνεται στον ρόλο της εποπτείας, την οργάνωση και την απόδοση των ομάδων. η ηγεσία συναλλαγών είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης προωθεί τη συμμόρφωση των οπαδών του τόσο μέσω ανταμοιβών όσο και μέσω ποινών. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τη συναλλακτική προσέγγιση θέλουν απλώς να διατηρήσουν τα πράγματα όπως είναι. Αυτοί οι ηγέτες δίνουν προσοχή στη δουλειά των οπαδών για να βρουν λάθη και αποκλίσεις. Αυτός ο τύπος ηγεσίας είναι αποτελεσματικός σε καταστάσεις κρίσης και έκτακτης ανάγκης, καθώς και σε έργα πρέπει να διεξάγονται με συγκεκριμένο τρόπο (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

Σύμφωνα με τον Burns (1978), η ηγεσία πρέπει να ευθυγραμμιστεί με ένα συλλογικό σκοπό και οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να κριθούν από την ικανότητά τους να κάνουν κοινωνικές αλλαγές. Προτείνει ότι ο ρόλος του ηγέτη και του ακόλουθου του πρέπει να ενωθεί εννοιολογικά και ότι η διαδικασία ηγεσίας είναι η αλληλεπίδραση των συγκρούσεων και της εξουσίας. Ο Burns ορίζει δύο βασικούς τύπους ηγεσίας: συναλλακτική και μετασχηματιστική. Οι συναλλακτικοί ηγέτες προσεγγίζουν τους ακολούθους με την πρόθεση να ανταλλάξουν ένα πράγμα με άλλο (Stewart, 2006)

Οι συναλλακτική ηγεσία έχει τρεις διαστάσεις, την ενδεχόμενη ανταμοιβή, την ενεργή διαχείριση με εξαίρεση και την παθητική διαχείριση με εξαίρεση. Η ενδεχόμενη ανταμοιβή είναι ο βαθμός στον οποίο η ο ηγέτης δημιουργεί επικοινωνιακές συναλλαγές ή ανταλλαγές με τους ακολούθους: σε αυτό το σημείο ηγέτης διευκρινίζει τις προσδοκίες και καθορίζει τις ανταμοιβές για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών. Σε γενικές γραμμές, η διαχείριση κατά εξαίρεση είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης λαμβάνει διορθωτικά μέτρα με βάση των αποτελεσμάτων των συναλλαγών ηγέτη-ακόλουθου (Judge and Piccolo, 2004). Όπως σημειώνεται από τους Howell και Avolio (1993), η διαφορά μεταξύ της ενεργής διαχείρισης με εξαίρεση από τη παθητική διαχείριση με εξαίρεση βρίσκεται στο χρονοδιάγραμμα της παρέμβασης του ηγέτη. Οι ενεργείς ηγέτες παρακολουθούν τη συμπεριφορά των οπαδών, την προβλέπει προβλήματα και πραγματοποιεί διορθωτικές ενέργειες πριν η συμπεριφορά δημιουργήσει σοβαρές δυσκολίες. Οι παθητικοί ηγέτες περιμένουν έως ότου η συμπεριφορά δημιουργήσει προβλήματα προτού προβούν σε κάποια ενέργεια.

1.5.1 Η θεωρία ηγέτης-μέλη ανταλλαγής (Leader-Member Exchange (LMX) Theory)

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτης-μέλη (LMX), συζητήθηκε για πρώτη φορά από τους Dansereau et al. το 1975, έχει τις ρίζες της στην θεωρία κατακόρυφης δυαδικής σύνδεσης, το αντικείμενο της οποίας ήταν η μελέτη της συγκεκριμένης μοναδικής δυαδικής σχέσης μεταξύ του συντονιστή και των υπαλλήλων του (Dansereau, Gren, Haga, 1975, Graen, UhlBien, 1995). Αυτή η "κατακόρυφη δυάδα" είναι το αποτέλεσμα του εξουσιοδοτημένου συντονιστή ή της ανάθεσης ρόλων εργασίας των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η διαδικασία αυτή μπορεί να ενεργοποιήσει δύο κύριες σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ του συντονιστή και του συνεργάτη (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999):

Ανταλλαγή εντός ομάδας: ο συντονιστής και συνεργάτης αναπτύσσει μια εταιρική σχέση που χαρακτηρίζεται από αμοιβαιότητα και κοινή χρήση,

Ανταλλαγή εκτός ομάδας: όπου ο συντονιστής εξέφρασε την έντονη ανάγκη να ελέγξει μέσω επίσημων αιτημάτων (Mansueti et al., 2016).

Εν ολίγοις, η ανταλλαγή ηγέτη-μέλη (LMX) είναι η αμφίδρομη σχέση που έχουν οι ηγέτες με τους υφισταμένους. Είναι η περιγραφή που χρησιμοποιείται για να περιγράψει το δυαδικό (όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διασύνδεση μεταξύ δύο ανθρώπων) με τη μορφή χαρακτηριστικών υψηλής ποιότητας LMX (εντός ομάδας) και χαμηλής ποιότητας LMX (εκτός ομάδας) (Stone, 2017).

Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι εκείνοι που ταξινομούνται ως όντος ομάδας μέλη του ηγέτη είναι συχνά πιο παραγωγικοί. Έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και αναλαμβάνουν επιπλέον ρόλους εντός του οργανισμού. Αντίθετα, τα μέλη εκτός ομάδας λαμβάνουν τα τυπικά οφέλη εργασίας και ανταποκρίνονται ακολουθώντας την τυπική περιγραφή της εργασίας. Πιο πρόσφατες έρευνες έχουν εντοπίσει τρεις φάσεις που κάθε ομάδα ηγέτη-οπαδός περνάει καθώς κινείται από εκτός ομάδας σε εντός ομάδας: ξένος, γνωστός και συνεργάτης. Καθώς η σχέση μετακινείται από τον ξένο στον συνεργάτη, αναπτύσσεται αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμός και υποχρέωση προς τον άλλον (Burkus, 2010).

Η θεωρία ρόλων επικρατεί και είναι παρούσα και στην θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μελή. Σύμφωνα με αυτήν η LMX απαρτίζεται από το σύνολο των δραστηριοτήτων μεταξύ των δυο ομάδων (Leader-members) που συμπεριλαμβάνουν την διαμόρφωση ρόλων, την ανάληψη ρόλων και τη ρουτινικοποίηση ρόλων. Αρχικά, οι ηγέτες καθορίζουν τους οργανωτικούς ρόλους και εκφράζουν τις προσδοκίες τους για τους οπαδούς τους. Στη συνέχεια, μέσω της διαμόρφωσης ρόλων και της ανάληψης ρόλων, οι οπαδοί θα μάθουν τις προσδοκίες των ρόλων και θα αναπτύξουν τις υποχρεώσεις τους (Graen and Uhl-Bien, 1995). Σε αυτή τη διαδικασία, οι οπαδοί δεν δέχονται παθητικά τις υποχρεώσεις τους ως προς το ρόλο τους, διαπραγματεύοντας με τους ηγέτες μέσω επαναλαμβανόμενης ανταλλαγής. Με την πάροδο του χρόνου, τα δύο μέρη θα καταλήξουν τελικά σε συμφωνία σχετικά με τους οργανωτικούς τους ρόλους και στη συνέχεια θα εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους. Με μια λέξη, οι ηγέτες στο LMX διαμορφώνουν βαθιά τις υποχρεώσεις τους ως προς το ρόλο των οπαδών τους και, ως εκ τούτου, τους παροτρύνουν να συμπεριφέρονται με επιθυμητό τρόπο.

Ύστερα οι ηγέτες θα αναπτύξουν διαφορετικές προσδοκίες για τους ακολούθους τους με βάση τους διαφορετικούς ρόλους. Ως αποτέλεσμα, οι ακόλουθοι θα σχηματίσουν διαφορετικές υποχρεώσεις ως προς τον ρόλο, και στη συνέχεια θα έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και στάσεις απέναντι σε διαφορετικούς ρόλους. Οι ηγέτες λόγω της σημαντικής τους θέσης επηρεάζουν τις αξιολογήσεις των ακολούθων τους σχετικά με την ικανότητά τους να εκπληρώνουν τους οργανωτικούς ρόλους. Ως επίσημοι επόπτες, αυξάνουν την αντίληψη των υφισταμένων τους για εποπτική υποστήριξη και ως εκπρόσωποι της οργάνωσης, οι ηγέτες μπορούν να προκαλέσουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την οργάνωση. Όλα αυτά επηρεάζουν το επίπεδο καταβολής προσπάθειας των ακολούθων (Lu and sun, 2017).

Η LMX συνδέεται επίσης και με την καινοτόμο συμπεριφορά εργασίας. Οι Tierney και Farmer (2004) υποδεικνύουν ότι οι ηγέτες που περιμένουν τους υπαλλήλους τους να είναι δημιουργικοί, παρέχουν περισσότερη σχετική με την δημιουργικότητα υποστήριξη η οποία εσωτερικεύεται από τους υπαλλήλους και, με τη σειρά της, ενισχύει τη δημιουργική αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με υψηλό LMX, χαρακτηρίζονται από ευνοϊκές ανταλλαγές μεταξύ ηγέτη και μέλους, λαμβάνουν περισσότερη διαπροσωπική υποστήριξη, εργασιακή αναγνώριση, έχουν αυτοπεποίθηση να αναλάβουν ρίσκα σε εξαιρετικά δύσκολες καταστάσεις και εκτίμηση. Οι Kark and Carmeli (2009) υποστηρίζουν ότι μια καλή σχέση LMX ενθαρρύνει το κοινωνικό κλίμα που είναι απαραίτητο για την υλοποίηση ιδεών. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μια καλή σχέση με τους ηγέτες τους, αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποκριθούν συμμετέχοντας σε διακριτικές συμπεριφορές (Ilies et al., 2007) όπως η καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά. Οι ηγέτες αναμένουν από τους υπαλλήλους τους να παρουσιάσουν τέτοια συμπεριφορά και όχι απλώς να ακολουθήσουν σταθερές διαδικασίες (Atitumpong and Badir ,2017).

Τέλος στα αρχικά στάδια της LMX η προσωπικότητα μπορεί να καθορίσει τη φύση των αρχικών αλληλεπιδράσεων, οδηγώντας τους ηγέτες να εκτελούν άμεσες κρίσεις LMX βασισμένες στην προσωπικότητα των υφισταμένων, παρακάμπτοντας τη διαδικασία της μεταβίβασης καθηκόντων και της αξιολόγησης της επακόλουθης συμπεριφοράς. Στα επόμενα στάδια των σχέσεων LMX, η προσωπικότητα μπορεί να επηρεάσει τις αρμοδιότητες και τις συμπεριφορές των ηγετών και των υφισταμένων κατά τη διαδικασία της ανάθεσης και εκπλήρωσης καθηκόντων. Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά όπως η τερπνότητα του υφισταμένου που μπορεί να οδηγήσει σε

μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον ηγέτη ενθαρρύνοντας τον ηγέτη να μεταβιβάσει περισσότερα, δίνοντας έτσι στον υφιστάμενο την ευκαιρία να αποδείξει τις γνώσεις και τις δεξιότητες δίνοντας παράλληλα στον ηγέτη περισσότερες ευκαιρίες να παρακολουθήσει την απόδοση. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η τερπνότητα και η εξωστρέφεια, επηρεάζουν τόσο τη συμπεριφορά όσο και τις αποδόσεις που κάνουν τα άτομα για τους άλλους, επηρεάζοντας έτσι την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας LMX (Yoon and Bono, 2016).

Συμφώνα με το Brainflore (2016) τα δυνατά και αδύνατα σημεία της θεωρίας είναι:

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή περιγραφική θεωρία • Είναι λογικό να δοθεί μεγαλύτερη ευθύνη σε εκείνους τους εργαζόμενους που συμβάλλουν περισσότερο • Επαληθεύει τον τρόπο με τον οποίο συνδεόμαστε ο ένας τον άλλον, για παράδειγμα εργάζεσαι σκληρά = λαμβάνεις περισσότερα και εργάζεσαι λίγο = λαμβάνεις λιγότερα • Η θεωρία της ηγεσίας που κάνει την ιδέα της δυαδικής σχέσης ηγέτη-μέλη (οι αποτελεσματικοί ηγέτες ΠΡΕΠΕΙ να ανταλλάξουν με τα μέλη) • Δημιουργεί ένα σύστημα προειδοποίησης για τους ηγέτες σχετικά με την ευνοιοκρατία και υπενθυμίζει στους ηγέτες ότι είναι δίκαιοι 	<ul style="list-style-type: none"> • Στην αρχική της διατύπωση (θεωρία VDL), η θεωρία διαπνέει το σύστημα αξιών της αμεροληψίας και δίνει την εμφάνιση διάκρισης μεταξύ του ομίλου και της ομάδας • Οι βασικές ιδέες της θεωρίας δεν είναι πλήρως ανεπτυγμένες και δεν δείχνουν πόσο υψηλής ποιότητας LMX δημιουργούνται • Οι ερευνητές δεν έχουν μελετήσει άλλη μεταβλητή που μπορεί να επηρεάσει το LMX, όπως η οργανωτική νοοτροπία ή οι κανόνες εργασίας • Πώς μετράτε το LMX; Δεν υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία για τη μέτρηση δυαδικής σχέσης και της διαδικασίας

και ίσοι	
-----------------	--

1.6 Μετασχηματιστική ηγεσία

Ο Burns (1978) χαρακτήρισε την μετασχηματιστική ηγεσία ως εμφανίζουσα "όταν ένας ή περισσότεροι οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με τους άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε οι ηγέτες και οι οπαδοί να αλληλοενισχύονται σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής ". Οι ηγέτες μετασχηματισμού υπηρετούν ως μια ανεξάρτητη δύναμη στην αλλαγή της κινητήριας βάσης των οπαδών μέσα από ευχαρίστηση των κινήτρων τους. Bass (1985) πρόσθεσε στην θεωρία του Burns (1978) και περιέγραψε την μετασχηματιστική ηγεσία όσον αφορά τον αντίκτυπο που έχει στους ακολούθους λέγοντας ότι οι ακόλουθοι νιώθουν εμπιστοσύνη, θαυμασμό και έχουν πίστη προς τον ηγέτη. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες να παρακινούν τους ακολούθους να κάνουν περισσότερα από αυτά που αρχικά αναμενόταν να κάνουν. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αλλάζουν επίσης την οργανωτική κουλτούρα (Bass, 1985). Η ηγεσία μετασχηματισμού αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετους παράγοντες - εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη (Bass, 1998). Η ιδεαλιστική επιρροή θα μπορούσε να χωριστεί περαιτέρω σε δύο υπο-παράγοντες - εξιδανικευμένη επιρροή που αποδίδεται και εξιδανικευμένη συμπεριφορά επιρροής (Krishnan, 2005).

Για να κατανοήσει πλήρως τα στοιχεία της εξουσίας, του σκοπού και τη σχέση, ο Burns βασίζεται στις έννοιες των κινήτρων και των αξιών και τον αντίκτυπό τους στον σκοπό και τη συμπεριφορά. Χρησιμοποιεί την ιεραρχία του Maslow για την θεωρία των αναγκών και τη θεωρία του Kohlberg για τα ηθικά στάδια ανάπτυξης για να τελειοποιήσει τις ιδέες του σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ κινήτρων και αξιών στην σχέση ηγέτη-ακόλουθος. Υποστηρίζει ότι η ηγεσία μετακινεί τους ανθρώπους από τα χαμηλότερα σε υψηλότερα τα επίπεδα των αναγκών και ηθικής ανάπτυξης και ότι οι αληθινοί ηγέτες προέρχονται από αυτό-εκπληρώμενα άτομα που έχουν κίνητρα να μεγαλώσουν, να είναι αποτελεσματικοί και να επιτύχουν (London, 2001).

Ο Burns μιλώντας για την εξουσία-δύναμη διευκρίνισε ότι υπάρχουν δυο σημαντικές συνιστώσες το κίνητρο και οι πόροι. Η έλλειψη κάποια από τις δυο οδηγεί στην κατάρρευση της δύναμης. Ο Burns είπε ότι προκειμένου να καταλάβουμε την φύση της ηγεσίας θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε την ουσία της δύναμης-εξουσίας διότι η ηγεσία είναι μια ειδική μορφή δύναμης. (Burns, 2012).

Η ουσία της ηγεσίας είναι να πηγαίνει τους ακολούθους σε ένα υψηλότερο επίπεδο ηθικής ανάπτυξης, πέρα από τις «καθημερινές ανάγκες και ανάγκες και προσδοκίες» (Burns, 1978: 46). Οι διαπολιτισμικές μελέτες της ηθικής ανάπτυξης έχουν δείξει τους περιορισμούς ενός παγκόσμιου μοντέλου για όλες τις κοινωνίες. Ομοίως, η ηγετική έρευνα έχει επίσης τονίσει την ανάγκη για ανάπτυξη πολιτισμικά σχετικών μοντέλων ηγεσίας. Ο πολιτισμός αντιπροσωπεύει τις εσωτερικές υποθέσεις και τα ιδανικά μιας ομάδας ανθρώπων. Ως εκ τούτου, ο πολιτισμός μπορεί να αποτελέσει ένα κριτήριο για τον προσδιορισμό του τι αποτελεί καλύτερο μέρος και τι συνιστά ως σωστό και λάθος. Επομένως, η ανάπτυξη συνεπάγεται μετακίνηση από μια κατώτερη κατάσταση σε μια υψηλότερη, περισσότερο προτιμώμενη κατάσταση με τα ιδανικά και τις προσδοκίες μιας ομάδας ανθρώπων. Αυτά τα ιδανικά προέρχονται από την κουλτούρα των ανθρώπων, η οποία αντιπροσωπεύει τις βαθύτερες υποθέσεις και τις πεποιθήσεις τους για τη φύση της ανθρωπότητας, τη φύση του κόσμου και τους στόχους της ζωής (Krishnan, 2003). Ακόμη και ο Burns (1978) δέχθηκε ότι οι εκδηλώσεις των ανθρώπινων αναγκών «ποικίλλουν ευρέως από πολιτισμό σε πολιτισμό» (Mulla and Krishnan, 2009)

Ο Burns έδωσε μεγάλη έμφαση και στις αξίες. Πίστευε ότι ο ηγέτης προωθεί τις κατάλληλες αλλαγές διαμορφώνοντας τις κοινές αξίες, τους στόχους, τις ανάγκες και επιθυμίες για να αναπτύξει και να ανυψώσει άλλους σύμφωνα με τις το σύνολο των συμφωνηθέντων αξιών . Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις ανάγκες, θέλουν και τις αξίες των οπαδών τους (και των δικών τους) και, ως εκ τούτου, ως ανεξάρτητη δύναμη αλλάζοντας την βάση των αξιών των ακολούθων με την ευχαρίστηση των κινήτρων τους (Fairholm, 2001). Ο Burns (1978) έκρινε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει την αποκάλυψη αντιφάσεων μεταξύ των αξιών και μεταξύ των αξιών και της πρακτικής και την επανευθυγράμμιση των αξιών στους ακολούθους. Ο ηγέτης έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μετάδοση αξιών (Kouzes and Posner, 2002). Η συμφωνία στις αξίες μεταξύ του ηγέτη και του ακόλουθου διαμορφώνει το στρατηγικό και ηθικό θεμέλιο της αυθεντικής μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass and

Steidlmeier, 1999). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια σχέση όπου οι σκοποί των ηγετών και των ακολούθων μπορεί είχαν ξεκινήσει ξεχωριστά αλλά σχετιζόμενοι, συγχέονται, οδηγώντας σε μεγαλύτερη αντιστοιχία ηγέτη-ακόλουθου σε ιεραρχίες αξιών (Krishnan, 2005).

Όσο αναφορά τα κίνητρα, τα κίνητρα προέρχονται από μέσα μας. Είναι τα εσωτερικά μας κίνητρα, επιθυμίες, κλίσεις και επιθυμίες. Αυτά είναι προσωπικά, ατομικά και ισχυρά. Τα κίνητρα είναι η πηγή δράσης και αποφασιστικότητας που μας μετακινούν προς ορισμένες κατευθύνσεις και η πηγή που εξηγεί την συμπεριφορά μας. Ο Burns περιγράφει τα κίνητρα με αυτόν τον τρόπο, "τα κίνητρα" ωθούνται "από γενικευμένες ορμές και άλλες δυνάμεις που συνδέονται με το σώμα και αποτραβιούνται από πιο συγκεκριμένες επιθυμίες, ανάγκες, φιλοδοξίες, στόχους και αξίες. . . ." προσθέτει επίσης, "η κύρια πηγή δράσης, ωστόσο, είναι ακόμα η ανταπόκριση στις εσωτερικές απαιτήσεις " αυτές η εσωτερικές απαιτήσεις είναι αυτό που ο Burns αναφέρεται ως αξίες (Fairholm,2001).

Συμφώνα με τους Bass και Riggio (2006) μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που διεγείρουν και εμπνέουν τους ακολούθους τόσο να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσο και να αναπτύξουν τη δική τους ηγετική ικανότητα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βοηθούν τους ακολούθους να μεγαλώσουν και να εξελιχθούν σε ηγέτες, ανταποκρίνοντας στις ανάγκες του κάθε ακόλουθου ξεχωριστά, ενδυναμώνοντας και ευθυγραμμίζοντας τους στόχους των ατομικών ακολούθων, του ηγέτη, της ομάδας και της ευρύτερης οργάνωσης. Πρέπει να συγκεντρωθούν περισσότερα αποδεικτικά στοιχεία για να αποδειχθεί ότι η ηγεσία μετασχηματισμού μπορεί να μετακινήσει τους ακολούθους για να υπερβούν την αναμενόμενη επίδοση, καθώς και να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ακολούθων και δέσμευσης τους στην ομάδα και στην οργάνωση.

Οι Bass και Avolio προκειμένου να αξιολογήσουν την ηγετική συμπεριφορά των μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετών δημιούργησαν το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων ηγεσίας (MLQ). Λεπτομερέστερα, στο MLQ-5X συμπεριλαμβάνονται πέντε κλίμακες μετασχηματισμού, τρεις συναλλακτικές, μία *laissez-faire* και τρεις κλίμακες αποτελεσμάτων. Οι πέντε κλίμακες της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς είναι το εμπνευσμένο κίνητρο, η ιδεαλιστική επιρροή (αποδίδεται), η ιδεαλιστική επιρροή (συμπεριφορά), διανοητική

διέγερση, ατομική παρατήρηση. Όσο αναφορά την συντακτική οι κλίμακες είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή, η ενεργή διαχείριση με εξαίρεση και η παθητική διαχείριση με εξαίρεση. Μια ακόμα πιο παθητική κλίμακα αποτελεί το *laissez-faire* και τέλος τα τρία κριτήρια αποτελέσματος είναι η επιπρόσθετη προσπάθεια (EEF), η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη (EFF) και η Ικανοποίηση των οπαδών (SAT) με τον αντίστοιχο ηγέτη τους (Rowold, 2009).

Η δομή του ερωτηματολογίου απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

	Groups	Scales	Questions	Cronbach's alpha
Types of Leadership	Transformational ($\alpha=0.931$)	Idealized Influence (Attributes)	10-18-21-25	0.719
		Idealized Influence (Behavior)	6-14-23-34	0.704
		Inspirational Motivation	9-13-26-36	0.812
		Intellectual Stimulation	2-8-30-32	0.758
		Individualized Consideration	15-19-29-31	0.727
	Transactional ($\alpha=0.786$)	Reward for objectives attained	1-11-16-35	0.715
		Management-by-Exception (Active)	4-22-24-27	0.703
Passive/Avoidant ($\alpha=0.603$)	Management-by-Exception (Passive)	3-12-17-20	0.623	
	Laissez-faire	5-7-28-33	0.604	
Results of Leadership ($\alpha=0.900$)		Extra Effort	39-42-44	0.798
		Effectiveness	37-40-43-45	0.842
		Satisfaction	38-41	0.722

Πίνακας 8: Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας των Bass και Avolio

Επεξηγηματικά οι συνιστώσες των Bass και Avolio έχουν ως εξής:

- **Εμπνευσμένο κίνητρο :** Το εμπνευσμένο κίνητρο αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει εμπιστοσύνη, κίνητρο και αίσθηση του σκοπού στους ακολούθους του. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να διατυπώσει ένα σαφές όραμα για το μέλλον, να επικοινωνήσει τις προσδοκίες της ομάδας και να επιδείξει δέσμευση για τους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτή η πτυχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας απαιτεί εξαιρετικές δεξιότητες επικοινωνίας καθώς ο ηγέτης πρέπει να μεταφέρει τα μηνύματά του με ακρίβεια, δύναμη και αίσθηση εξουσίας. Άλλες σημαντικές συμπεριφορές του ηγέτη περιλαμβάνουν τη συνεχή αισιοδοξία του, τον ενθουσιασμό και την ικανότητα του να επισημάνει το θετικό (Schieltz, 2019).
- **Ιδεαλιστική επιρροή:** Ο μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο για τους ακολούθους του. Επειδή οι ακόλουθοι του εμπιστεύονται και

σέβονται τον ηγέτη, μιμούνται αυτό το άτομο και εσωτερικεύουν τα ιδανικά του (Cherry, 2018).

- **Διανοητική διέγερση:** Ο ηγέτης Ενδυναμώνει και εξαναγκάζει τους εργαζομένους να κοιτάζουν έξω από το συμφέρον τους προς τις ανάγκες της ομάδας και της οργάνωσης, αμφισβητώντας τη νοοτροπία, τις ιδέες και τις πεποιθήσεις τους για να ωθήσουν την ανάπτυξη και τις επιδόσεις, ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και την επιδίωξη της αριστείας (Invenstors in people, 2017).
- **Εξατομικευμένο ενδιαφέρον:** Οι ηγέτες δίνουν προσοχή στις ανάγκες και υποστηρικτικό κλίμα όπου ατομικά διακρίνονται οι διαφορές. Οι αλληλεπιδράσεις με τους οπαδούς ενθαρρύνονται και οι ηγέτες γνωρίζουν ατομικές ανησυχίες (Stewart, 2006).

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία της θεωρίας παρουσιάζονται σε μορφή πίνακα παρακάτω

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none"> • Η μετασχηματιστική ηγεσία μειώνει το κόστος κύκλου εργασιών. • Είναι ένα στυλ ηγεσίας που ασχολείται με το πλήρες άτομο. • Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν και διαχειρίζονται τις αλλαγές • Τα νέα εταιρικά οράματα μπορούν γρήγορα να διατυπωθούν. • Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ενθουσιασμό. • Ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν αρνητικά αποτελέσματα. • Πρέπει να υπάρχει διαρκής επικοινωνία. • Απαιτεί σταθερή και σταθερή ανατροφοδότηση. • Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρειάζονται τους οπαδούς τους να συμφωνήσουν μαζί τους. • Οι κίνδυνοι που λαμβάνονται μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να είναι αποδιοργανωτικοί. • Μπορεί να οδηγήσει σε καύση

<ul style="list-style-type: none"> • Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι άριστοι επικοινωνιακοί. • Αλλάζει γρήγορα τις καταστάσεις χαμηλού ηθικού. • Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κατανοούν τις σχέσεις. • Είναι ένα στυλ ηγεσίας που επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στη δεοντολογία. • Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ρωτούν τις σημαντικές ερωτήσεις. • Οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως άτομα. • Οι ηγέτες της μεταρρύθμισης προσπαθούν να αποφύγουν τον εξαναγκασμό. 	<p>εργαζομένων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά επικεντρώνονται στις ατομικές ανάγκες. • Είναι ένα στυλ ηγεσίας που μπορεί να επικεντρωθεί στην εξαπάτηση. • Οι ηγέτες μετασχηματισμού δεν είναι πάντοτε προσανατολισμένοι στις λεπτομέρειες. • Είναι ένα στυλ ηγεσίας που μπορεί να αγνοήσει ορισμένα πρωτόκολλα.
--	---

1.7 Χαρισματική ηγεσία

Η λέξη χάσμα σημαίνει "δώρο" στην ελληνική γλώσσα, και μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα δημιουργίας θαύματος ή πρόβλεψης του μέλλοντος (Yukl, 2013). Ο γνωστός κοινωνιολόγος Max Weber (1964) περιέγραψε την έννοια του χάρισματος ως χαρακτηριστικό που διακρίνει ένα άτομο από τα υπόλοιπα, ένα γνώρισμα που οι απλοί άνθρωποι δεν μπορούσαν να επιτύχουν και ορισμένες ιδιότητες που προσδίδουν στο άτομο ένα αριθμό υπεράνθρωπων, υπερφυσικών, ή τουλάχιστον εξαιρετικών και σπάνιων δυνάμεων ή χαρακτηριστικών. Ο Weber (1964) ισχυρίστηκε ότι ένας χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που αναδύεται - μετά από μια κρίση,

ειδικότερα - για να οδηγήσει άλλους, που προσελκύει τον υπόλοιπο λαό, ο οποίος κατέχει μυστικιστικά και ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά, και που λατρεύεται ως σωτήρας από τον ή τους ακολούθους του (Ekmekcioglu et al., 2018).

Στη λογοτεχνία της διοίκησης, η χαρισματική ηγεσία, αργότερα γνωστή και ως μετασχηματιστική ηγεσία απελευθερώνει "την ανθρώπινη ενέργεια δημιουργώντας ένα όραμα για μια διαφορετική πραγματικότητα και συνδέοντας το όραμα αυτό με τις αξίες και τις ανάγκες των ανθρώπων". Τα χαρισματικά χαρακτηριστικά ενός διευθυντή-ηγέτη θεωρούνται ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς επίσης και στον τρόπο που η ομάδα συνεργάζεται. Η χαρισματική ηγεσία προβάλλει στο κοινό επιθυμητές εικόνες ταυτότητας (π.χ. ως αξιόπιστες, ηθικά αντάξιες, καινοτόμες, αξιόλογες ή / και ισχυρές) και ασκούν σημαντική επιρροή "σε μια περίοδο μετασχηματιστικής αλλαγής στην αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα", και διευκολύνει τη δημιουργία ενός "περιβάλλοντος που προωθεί τις καινοτόμες συμπεριφορές (Haddad et al., 2017).

Ο Weber μίλησε για τρεις τύπους εξουσίας σε μορφές έλεγχου που οι άνθρωποι θα αναδεχόντουσαν. Κατ' αρχάς, η **χαρισματική εξουσία** που υποδεικνύει ένα άτομο που διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν ηγέτη εξαιρετικό. Αυτός ο τύπος ηγέτης είναι όχι μόνο ικανός, αλλά στην πραγματικότητα διαθέτει την ανώτερη δύναμη του χαρίσματος να συγκεντρώνει διαφορετικούς ανθρώπους που είναι επιρρεπείς σε σύγκρουση. Η εξουσία του προέρχεται από τη μαζική εμπιστοσύνη και την σχεδόν ακλόνητη πίστη που έχουν οι άνθρωποι σε αυτόν. Δεύτερον, η **παραδοσιακή εξουσία** που υποδεικνύει την παρουσία μιας κυρίαρχης προσωπικότητας. Αυτός ο ηγέτης είναι κάποιος που εξαρτάται από την καθιερωμένη παράδοση ή τάξη. Ενώ αυτός ο ηγέτης είναι επίσης μια κυρίαρχη προσωπικότητα, η επικρατούσα τάξη στην κοινωνία του δίνει το πληρεξούσιο να κυβερνά. Αυτός ο τύπος ηγεσίας, ωστόσο, αντικατοπτρίζει την καθημερινή ρουτίνα και συμπεριφορά. Τρίτον, η **νομικά-ορθολογική εξουσία** είναι αυτή που βασίζεται σε σαφώς καθορισμένους νόμους. Η υπακοή των ανθρώπων δεν βασίζεται στην ικανότητα οποιουδήποτε ηγέτη, αλλά στη νομιμότητα και την ικανότητα που οι διαδικασίες και οι νόμοι προσδίδουν στα πρόσωπα που βρίσκονται στην εξουσία. Η σύγχρονη κοινωνία εξαρτάται από αυτόν τον εξορθολογισμό, καθώς η πολυπλοκότητα των προβλημάτων της απαιτεί την εμφάνιση μιας γραφειοκρατίας που ενσωματώνει την τάξη και τη συστηματικοποίηση (Mabaloc, 2015).

Ο Robert House (1997) ανέπτυξε περαιτέρω την θεωρία του Weber, διατύπωσε μια χαρισματική θεωρία ηγεσία όπου σαν βάση είχε ότι οι ακόλουθοι ανάλογα των συμπεριφορών που πραγματοποιούν οι ηγέτες τους αποδίδουν ηρωικές και αξιοσημείωτες ικανότητες. Βασισμένες στην θεωρία του House , μελετητές ξεκίνησαν να αναγνωρίζουν μερικά κρίσιμα χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας. Ένα ευρέως αποδεκτό πλαίσιο είναι αυτό των Conger και Kanungo (1998), που εξηγεί ότι τα κυρία τέσσερα χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας είναι: η κατοχή και άρθρωση ενός οράματος, η προθυμότητα να αναλάβουν οι ηγέτες ρίσκα για την επίτευξη του οράματος, η επίδειξη ευαισθησίας στις ανάγκες των ακολούθων , και η επίδειξη καινοφανής συμπεριφοράς από την μεριά των ηγετών (Judge et al., 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Οι έννοιες ως κατασκευές

Με τον όρο μεθοδολογία της έρευνας εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν ειδικό ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Σε αυτήν την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιούνται σωστά ορθολογικές τεχνικές αλλά και διαδικασίες, οι οποίες είναι συνδυασμένες για τη διερεύνηση ενός προβλήματος που υφίσταται στο σύνολό του (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Στις έρευνες τρία είδη πραγμάτων μετρώνται σύμφωνα με τον Αβδημιώτη. Τα άμεσα παρατηρήσιμα, που βασίζονται στην απλή και άμεση παρατήρηση, τα έμμεσα παρατηρήσιμα που απαιτούν περισσότερο λεπτές έμμεσες ή σύνθετες παρατηρήσεις και τέλος οι κατασκευές ή θεωρητικές δημιουργίες που βασίζονται σε παρατηρήσεις, αλλά είναι δυνατό να παρατηρηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι θεωρητικές κατασκευές συντίθενται από έννοιες, στις οποίες λαμβάνουμε υπόψη ή δημιουργούμε κατά τη διαδικασία ανάπτυξης μιας θεωρίας (Kaplan, 1964).

Ο ίδιος ο Kaplan (1964:49) ορίζει την έννοια ως μια «οικογένεια αντιλήψεων», υπονοώντας ότι μια έννοια είναι κάτι που δημιουργείται μέσα από την αντίληψη του καθενός για τα πράγματα. Πρόκειται λοιπόν για κατασκευές που προέρχονται από την αμοιβαία συμφωνία νοητικών εικόνων και αντιλήψεων. Οι αντιλήψεις μας συνοψίζουν σύνολα παρατηρήσεων και εμπειριών που φαινομενικά συνδέονται. Οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες είναι πραγματικές, ακόμη και αν έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, ωστόσο οι αντιλήψεις και οι έννοιες που προκύπτουν από αυτές είναι μόνο νοητικές κατασκευές. Συνήθως ωστόσο, πιστεύουμε μάλλον εσφαλμένα ότι οι κατασκευασμένοι όροι διαθέτουν εγγενές νόημα και ονομάζονται πραγματικές οντότητες του κόσμου, τούτο όμως δεν συμβαίνει μέχρις ότου ανακαλύψουμε το πραγματικό τους περιεχόμενο και την αυθεντική μέθοδο μέτρησής τους. Η διαδικασία αυτή της δημιουργίας συγκεκριμένης «υπόστασης» των εννοιών, ονομάζεται «εννοιολόγηση» (Αβδημιώτης, 2013).

2.2 Εννοιολόγηση

Σύμφωνα με τον Babbie (2010), η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζουμε τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε συγκεκριμένους όρους στην έρευνα, ονομάζεται εννοιολόγηση. Στην επικείμενη έρευνα, ο όρος για παράδειγμα στυλ ηγεσίας έλαβε συγκεκριμένο νόημα επιτυγχάνοντας ένα λειτουργικό consensus κάνοντας αντιληπτό το περιεχόμενο της έννοιας στα πρόσωπα που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα. Ουσιαστικά λοιπόν, παρήχθη ένα συγκεκριμένο (συμβατικό) νόημα για τους σκοπούς της έρευνας. Αυτή η διαδικασία προσδιορισμού του νοήματος με ακρίβεια, περιλαμβάνει τους ενδείκτες, (Item) που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθούν οι έννοιες και να αποκτήσουν μια περισσότερο «απτή» υπόσταση, διασαφηνίζοντας παράλληλα τις συμπεριφορές των ανθρώπων στους οποίους εστιάζουμε και μελετούμε. Από την άλλη πλευρά, η εστίαση στο τι σημαίνουν οι λέξεις και οι συμπεριφορές (πράξεις) για τους υπό μελέτη ανθρώπους, περιπλέκει σχεδόν πάντοτε τις έννοιες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή και αυτό διότι η κάθε έννοια μεταφράζεται ή διυλίζεται μέσα από την προσωπική θεώρηση και το σύστημα αξιών του καθενός ανθρώπου - εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι καταχωρήσεις στο νοητικό αρχείο του καθενός μπορεί να εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα αποχρώσεων της ίδιας αντιληπτής έννοιας. Για το λόγο αυτό οφείλουμε να δημιουργήσουμε ομαδοποιήσεις ή «διαστάσεις» προσδιορίζοντας συνολικά και με έναν κοινά αντιληπτό και αποδεκτό τρόπο τις έννοιες. Στην ουσία δημιουργώντας διαστάσεις και εναλλαξιμότητα στους δείκτες, επιτυγχάνεται καλύτερος προσδιορισμός των εννοιών, κοινή προσέγγιση και ως εκ τούτου, διασφάλιση εγκυρότητας και πληρότητας στη μέτρηση ενώ περιορίζεται σημαντικά ο κίνδυνος της αμφισημίας και λανθασμένης κατανόησης από την πλευρά του πληθυσμού της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ερευνητικής μεθοδολογίας έγινε επίσης αντιληπτό, ότι η βελτίωση προσδιορισμού των εννοιών είναι μια επίπονη και δυναμική διαδικασία και πολύ συχνά απαιτήθηκε να τροποποιηθούν τόσο οι ενδείκτες, όσο και οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να έρθουν σε απόλυτη συμφωνία με το πληθυσμό της έρευνας.

2.3.Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία

Επιτυγχάνοντας στη μεθοδολογία της έρευνας την εννοιολόγηση, δηλαδή την επεξεργασία και την εξειδίκευση αφηρημένων εννοιών, το επόμενο στάδιο δράσης είναι αυτές οι έννοιες να τεθούν στην διάθεση του ερευνητή ως μετρήσιμα μεγέθη, ουσιαστικά να λειτουργικοποιηθούν, οδηγώντας σε εμπειρικές παρατηρήσεις

Κατά τη λειτουργικοποίηση μιας έννοιας, δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στο εύρος της διακύμανσης των εννοιών συνδυάζοντας ιδιότητες και εντάσσοντάς τες στην υπό συζήτηση έννοια. Είναι σαφές, ότι για να μετρήσουμε το πλήρες εύρος της διακύμανσης, πρέπει η λειτουργικοποίηση των στάσεων που αφορούν την συγκεκριμένη έννοια να περιλαμβάνει όλο το εύρος των υπο-εννοιών, με την υποσημείωση όμως ότι θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλες που εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας.

Για τη λειτουργικοποίηση, των μεταβλητών, πρέπει λοιπόν να ληφθεί υπόψη τόσο ο βαθμός της ακρίβειας όσο και της πιστότητας, θέτοντας σαφή όρια ανάμεσα στο πόσο λεπτές και ευδιάκριτες θα είναι οι διακρίσεις μεταξύ των πιθανών τιμών που θα συνθέτουν τη μεταβλητή. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αξιοπιστία και αντιμετωπίζεται η υποκειμενικότητα του ενός παρατηρητή/ερευνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται τις απαντήσεις και συμπεριφορές του παρατηρουμένου πληθυσμού.

Η αξιοπιστία επίσης της έρευνας διασφαλίστηκε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της διχοτόμησης με σκοπό αφενός να εκφραστούν πλήρως οι υπο-έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και αφετέρου να υπάρξει η πληρέστερη δυνατή κατηγοριοποίηση. Τέλος, η αξιοπιστία διασφαλίστηκε με τη χρησιμοποίηση καθιερωμένων μέτρων που λήφθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία στο θεματικό αντικείμενο (Αβδημιώτης, 2013).

2.4 Ποσοτική έρευνα

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Το στάδιο σχεδιασμού και το στάδιο υλοποίησης ενώ τέλος, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων. Κατά το πρώτο στάδιο προσδιορίζονται τα ερωτήματα, οι ανάλογες παραδοχές και σχηματίζονται οι

υποθέσεις εργασίας η ισχύς των οποίων τίθεται υπό διερεύνηση. Το κύριο ερευνητικό εργαλείο στις ποσοτικές έρευνες είναι το ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου ο ερευνητής προσπαθεί να αντικειμενοποιήσει συγκεκριμένες έννοιες και επομένως να τις μετρήσει. Συνήθως, μετά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, γίνεται δοκιμαστική έρευνα για να προσδιορισθεί η λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και να διαμορφωθεί οριστικά η δομή του. Εν συνεχεία ακολουθεί η επιλογή δείγματος από το σύνολο του πληθυσμού, στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η επιτόπια έρευνα. Μετά την συλλογή των δεδομένων λαμβάνει χώρα το στάδιο της επεξεργασίας τους. Η φάση της επεξεργασίας αποτελείται από τα εξής διακεκριμένα στάδια: έλεγχο, κωδικογράφηση, μηχανογραφική επεξεργασία.

Ο έλεγχος είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία που γίνεται σε όλα τα στάδια της έρευνας και αφορά στην διατήρηση της εγκυρότητας και την αξιοπιστία της έρευνας. Κομβικό σημείο της έρευνας είναι αυτό της κωδικογράφησης, όπου ο ερευνητής μετατρέπει αφηρημένες έννοιες σε μετρήσιμες. Είναι μια μηχανογραφική διαδικασία, από όπου ξεκινά η περιγραφική στατιστική επεξεργασία, η οποία περιλαμβάνει την κατάρτιση των πινάκων συχνοτήτων, γίνονται οι παλινδρομήσεις που αφορούν στη συσχέτιση δύο μεταβλητών και τέλος δημιουργούνται τα διαγράμματα, όπου αποτυπώνονται με γραφικό τρόπο τα στοιχεία της έρευνας (Αβδημιώτης, 2013).

2.5 Εγκυρότητα

Στην καθημερινή της χρήση, η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα εμπειρικό μέτρο αντικατοπτρίζει επαρκώς το πραγματικό νόημα της υπό εξέταση έννοιας, χρησιμοποιώντας κριτήρια που εξασφαλίζουν τη συμφωνία των μετρήσεων με την ορθή αντίληψη των εννοιών. Το πρώτο κριτήριο είναι η φαινομενική εγκυρότητα, όπου συγκεκριμένα εμπειρικά μέτρα, συνάδουν με τις ατομικές θεωρήσεις και νοητικές εικόνες που αφορούν σε μια ορισμένη έννοια. Για παράδειγμα, η συχνότητα προσέλευσης ενός ατόμου σε θρησκευτικές εκδηλώσεις είναι ένδειξη της θρησκευτικότητας του ατόμου που μοιάζει λογική, χωρίς να χρειάζονται πολλές εξηγήσεις. Έχει δηλαδή φαινομενική εγκυρότητα. Καθοριστικό όμως ρόλο στην επίτευξη εγκυρότητας, έχει η εγκυρότητα των κριτηρίων ή προγνωστική εγκυρότητα που βασίζονται συνήθως σε κάποιο εξωτερικό κριτήριο (παράδειγμα είναι πολύ θρήσκος, υποστηρίζει την ισότητα ανδρών γυναικών,

υποστηρίζει ακροδεξιές πολιτικές παρατάξεις κλπ). Παράλληλα ή μάλλον σε συμπλήρωση της εγκυρότητας των κριτηρίων επέρχεται η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής, ή δομική εγκυρότητα η οποία βασίζεται σε λογικές σχέσεις που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους, προφέροντας ισχυρή επιβεβαίωση για το αν το χρησιμοποιούμενο κριτήριο μετράει πραγματικά την ιδιότητα που θέλουμε να μετρηθεί. Τέλος, η εγκυρότητα περιεχομένου, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένα μέτρο καλύπτει τις πιθανές σημασίες που περιλαμβάνονται σε μια έννοια.

Είναι σαφές ότι επιθυμούμε οι μετρήσεις μας να είναι έγκυρες και αξιόπιστες, συχνά όμως προκύπτει μια διάσταση ανάμεσα στα κριτήρια αξιοπιστίας και τα κριτήρια της εγκυρότητας που συχνά αφαιρεί το νοηματικό πλούτο των εννοιών. Για παράδειγμα η θρησκευτικότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο από συχνές επισκέψεις στις εκκλησιαστικές δραστηριότητες ή η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους είναι κάτι περισσότερο από το ύψος της αποζημίωσης ή η μεταφορά της γνώσης, από τη συχνότητα επικοινωνίας, το πρόβλημα δε εντείνεται, όσο η έννοια που προσπαθούμε να περιγράψουμε έχει μεγαλύτερο πλούτο. Αυτή η διάσταση εξηγεί ως ένα βαθμό την επιμονή δύο πολύ διαφορετικών προσεγγίσεων στην κοινωνική έρευνα. Την ποσοτική προσέγγιση που βασίζεται σε αυστηρές και τεχνικές δομές και την ποσοτική προσέγγιση, που βασίζεται σε περισσότερο ιδιογραφικές μεθόδους. Ωστόσο, η πρώτη είναι περισσότερο αξιόπιστη ενώ η δεύτερη προσέγγιση περισσότερο έγκυρη (Αβδημιώτης, 2013).

2.6 Κατασκευή δεικτών

Η κατασκευή των δεικτών που εντάθηκαν στην παρούσα έρευνα, εξελίχθηκε σε τέσσερα βήματα: α) την επιλογή των βασικών στοιχείων, β) την εξέταση των εμπειρικών σχέσεων μεταξύ τους, γ) τη βαθμολόγηση των δεικτών και δ) την τελική επικύρωσή τους. Στο πρώτο βήμα, της επιλογής των βασικών στοιχείων που συνθέτουν το νόημα και αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή μέτρησή του, χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω κριτήρια:

- Φαινομενικής (λογικής) εγκυρότητας, όπου συλλέχθηκαν τα κριτήρια που έχουν λογική συνοχή και εξηγούν σε σημαντικό βαθμό την έννοια

- Μονοδιαστατικότητα, προκειμένου να μην υπάρξουν αμφισημίες, παρανοήσεις και διχασμός των ερωτήσεων, λειτουργώντας σε βάρος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας
- Επαρκούς διακύμανσης η οποία ελέγχθηκε κυρίως στο δομημένο ερωτηματολόγιο μέσα από τη χρήση κλιμάκων ικανοποίησης Likert.

Στο δεύτερο βήμα της εξέτασης των εμπειρικών σχέσεων, η προσοχή δόθηκε στην χρήση ή κατασκευή ερωτημάτων που δημιουργούν σχέσης αλληλουχίας μεταξύ των εννοιών, εξηγώντας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την έννοια, καθιστώντας τη μετρήσιμη. Αυτή η σχέση αλληλουχίας εδράζεται είτε σε διμεταβλητή όπου εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, είτε σε πολυμεταβλητή σχέση των στοιχείων μεταξύ τους, η οποία προέρχεται από το σύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν. Στο τρίτο βήμα της κατασκευής των δεικτών έλαβε χώρα η βαθμολόγηση των δεικτών, που προήλθε από την αξιολόγηση και την αποδοχή των ερευνητικών εργασιών που τις περιείχαν στο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης γνώσης. Με άλλο λόγια, για τη βαθμολόγηση των δεικτών-ερωτήσεων που αναπτύχθηκαν στο δομημένο ερωτηματολόγιο βασικό κριτήριο βαθμολόγησης και αποδοχής ήταν το σύνολο των αναφορών που είχαν οι ερευνητές που ανέπτυξαν προηγούμενα ερευνητικά μοντέλα. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν συναφή μοντέλα, οι δείκτες επελέγησαν με κριτήριο την πληρέστερη ερμηνεία των εννοιών, ενώ παράλληλα στην ποιοτική έρευνα οι δείκτες επελέγησαν χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Delphi. Στο τελευταίο βήμα επικύρωσης των δεικτών, αυτή προήλθε μέσα από το δοκιμαστικό έλεγχο τόσο του δομημένου, όσο και το ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.

2.7 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος

Η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (ευκολίας) χρησιμοποιείται όταν απαιτείται κάποια γρήγορη έρευνα ή όταν δεν υπάρχει πρόσβαση στο σύνολο του πληθυσμού με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το σύνολο αυτού (Berg, 2006). Η δειγματοληψία ευκολίας αφορά στην λήψη πληροφοριών από τα πιο εύκαιρα και πλησιέστερα άτομα και είναι μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Δημιουργείται ένα είδος εθελοντικού δείγματος, καθώς συμμετέχουν σε

αυτό όσοι είναι άμεσα προσβάσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν. Η επιλογή του ερευνητή είναι πολύ μικρή (π.χ μπορεί να απορρίψει κάποιους που δεν πληρούν κάποια χαρακτηριστικά). Για παράδειγμα, η έρευνα μπορεί να αφορά φοιτητές 20-25 ετών. Κάποιος που πληρεί τα ηλικιακά κριτήρια και επιθυμεί να συμμετάσχει αλλά δεν είναι φοιτητής θα απορριφθεί.

Λόγω αυτών των περιορισμών, η ερευνητική χρησιμότητα και η αντιπροσωπευτικότητα ενός τέτοιου δείγματος είναι αμφισβητήσιμη. Ωστόσο, αυτή η τεχνική δειγματοληψίας είναι ευρέως διαδεδομένη στο χώρο της ψυχολογίας, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει άμεση πρόσβαση στον υπό μελέτη πληθυσμό. Σε αυτή την περίπτωση, το επιχείρημα της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και της γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων αντιστρέφεται. Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να γενικευθούν σε πληθυσμούς που έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά το δείγματος. Στη νοσηλευτική αλλά και γενικότερα στο κοινωνικό και υγειονομικό τομέα, δύο είναι οι μέθοδοι της έρευνας: η ποιοτική και η ποσοτική (Μαντζούκας, 2007).

Στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής κάνει αντικειμενική συλλογή των δεδομένων και στη συνέχεια ακολουθεί μετατροπή αυτών σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία και στη συνέχεια με συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες εξηγούνται τα υπό μελέτη φαινόμενα (Δαρβίρη, 2009).

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή, το οποίο συμπληρωνόταν οικειοθελώς και ανώνυμα. Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή του δείγματος ήταν κατά τεκμήριο «ευκολίας» και δεν έγινε κάποιου είδους διαστρωμάτωση. Συνολικά απαντήθηκαν τριάντα έξι (36) ερωτηματολόγια.

Με τον τρόπο αυτό, συλλέχθηκαν στοιχεία που αφορούσαν το στυλ ηγεσίας προϊσταμένων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας καθώς επίσης και οι πεποιθήσεις των ερωτώμενων σχετικά με το ηγετικό στυλ και των παραμέτρων που συμβάλουν στην διαμόρφωση του. Μέσω των στοιχείων αυτών, καταβλήθηκε προσπάθεια να δημιουργηθούν νέα δεδομένα, σχετικά με τα στυλ ηγεσίας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.

2.7.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 26 ερωτήσεις κλειστού τύπου απευθύνθηκε σε εργαζόμενους επιχειρήσεων φιλοξενίας στην Ελλάδα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το μήνα Ιούνιο. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους επιχειρήσεων φιλοξενίας ηλεκτρονικά από τον ερευνητή. Υπήρξε άμεση ανταπόκριση από όλους τους εργαζόμενους και συμπληρώθηκε ευχάριστα και χωρίς κόπο από τη συντριπτική πλειοψηφία αυτών. Το ερωτηματολόγιο με τη μορφή που διανεμήθηκε επισυνάπτεται στο Παράρτημα.

Η διαδικασία των ερωτηματολογίων περιλάμβανε τα ακόλουθα βήματα

1. Σύνταξη του ερωτηματολογίου
2. Ηλεκτρονική παράδοση των ερωτηματολογίων στους εργαζομένους
3. Παροχή απαραίτητου χρόνου για να μελετηθούν τα ερωτηματολόγια
4. Επίλυση πιθανών αποριών
5. Παραλαβή των απαντημένων ερωτηματολογίων.

2.7.2 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα από τον ερευνητή, με τη βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή, βάσει βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που αφορούσε σε παρόμοια ή παρεμφερή θέματα. Τα ερωτήματα βασίστηκαν κυρίως πάνω στις θεωρίες ηγεσίας που έχουν αναπτυχτεί στο παρελθόν. Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό για όλους τους ερωτώμενους και ήταν ανώνυμο.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιελάμβανε είκοσι έξι (26) ερωτήσεις χωρισμένες σε 3 διακριτά μέρη. Εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, σπουδές, υπηρεσιακή εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή κατάσταση, το φύλο του άμεσα προϊστάμενου), οι υπόλοιπες τριάντα εννιά (19) ερωτήσεις ήταν διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνταν να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφικά η κλίμακα τύπου Likert και συγκεκριμένα οι

ακόλουθοι αριθμοί: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=ουδετερη άποψη, 4=Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα.

1=καθόλου, 2=συχνά, 3=μερικές φορές, 4=αρκετα συχνά, 5= σχεδόν πάντα

2.7.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Ως μέθοδο ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων επιλέχθηκαν τα υπολογιστικά φύλλα Google, λόγω της διευκόλυνσης, της αξιοπιστίας και της λειτουργικότητας που παρέχει στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Κωδικοποιήθηκαν τα αποτελέσματα και βγήκαν οι σχετικοί πίνακες.

2.7.4 Περιορισμοί - αδυναμίες έρευνας

Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή του δείγματος, όπως προαναφέρθηκε, ήταν κατά τεκμήριο «ευκολίας» και δεν έγινε κάποιου είδους διαστρωμάτωση. Συνολικά απαντήθηκαν εξήντα έξι (66) ερωτηματολόγια, δείγμα στατιστικά οριακά ασφαλές και αξιόπιστο, του συνόλου των εργαζόμενων. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η εσωτερική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου και η κατ'επέκταση αξιοπιστία του ελέγχθηκε από το δείκτη αξιοπιστίας (cronbach's Alpha) ο οποίος ξεπερνά το συμβατικό όριο της τιμής του 0.6, αγγίζοντας το 0,8.

\

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Περιγραφική στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίου

Όπως αναφέρθηκε στην μεθοδολογία στην παρούσα ερευνά απαντήθηκαν 36 ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο ήταν διαχωρισμένο σε τρία διακριτά μέρη. Το πρώτο μέρος σχετίζονταν με την συμπεριφορά των προϊσταμένων των ερωτώμενων. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αποσκοπούν στην διασαφήνιση των αντιλήψεων και πεποιθήσεων των ερωτώμενων όσο αναφορά το τα ηγετικά στυλ. Τέλος, το τρίτο μέρος περιλαμβάνει της Δημογραφικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Μέρος 1^ο

Στις παρακάτω ερωτήσεις οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν ποσό συχνά ο/η προϊστάμενος τους εκδηλώνει ορισμένες συμπεριφορές μέσα από ένα σύνολο προκαθορισμένων απαντήσεων σύμφωνα με την κλίμακα Likert. Οι πιθανές απαντήσεις είναι 1=καθόλου, 2=συχνά, 3=μερικές φορές, 4=αρκετά συχνά, 5= σχεδόν πάντα.

Ερώτηση 1

Στην ερώτηση αν δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων το 8,3% του δείγματος απάντησε καθόλου, το 8,3% απάντησε συχνά, το 33,3% απάντησε μερικές φορές, το 27,8% απάντησε αρκετά συχνά ενώ το 22,2% απάντησε σχεδόν πάντα. Η τυπική απόκλιση σε αυτήν την ερώτηση είναι 1,2.

Ερώτηση 2

Στην ερώτηση αν αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί το 13,9% απάντησε καθόλου, το 11,1% απάντησε συχνά, το 36,1% απάντησε μερικές φορές, το 19,4% απάντησε αρκετά συχνά και το 19,4% του δείγματος απάντησε σχεδόν πάντα. Η τυπική απόκλιση είναι 1,3.

Ερώτηση 3

Στην ερώτηση αν βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον το 16,7% απάντησε καθόλου, το 16,7% απάντησε συχνά, το 19,4% απάντησε μερικές φορές, το 22,2% απάντησε αρκετά συχνά και το 25,0% απάντησε σχεδόν πάντα με τυπική απόκλιση 1,4.

Ερώτηση 4

Στην ερώτηση αν ο προϊστάμενος τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας το 22,2% απάντησε καθόλου, το 13,9% απάντησε συχνά, το 33,3% απάντησε μερικές φορές, το 25,0% απάντησε αρκετά συχνά και το 5,6% απάντησε σχεδόν πάντα . Η τυπική απόκλιση είναι 1,3.

Ερώτηση 5

Στην ερώτηση με βοήθα να αναπτύσσω τις ικανότητες μου το 16,7% απάντησε καθόλου, το 13,9% απάντησε συχνά, το 25,0% απάντησε μερικές φορές , το 27,8% απάντησε αρκετά συχνά, το 16,7% απάντησε σχεδόν πάντα. Η τυπική απόκλιση είναι 1,3.

Ερώτηση 6

Στην ερώτηση αν προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου το 11,1% απάντησε καθόλου, το 13,9% απάντησε συχνά, το 25,0% απάντησε μερικές φορές, το 33,3% απάντησε αρκετά συχνά και το 16,7% απάντησε σχεδόν πάντα. Η τυπική απόκλιση σε αυτήν την ερώτηση είναι 1,2.

Ερώτηση 7

Στην ερώτηση αν δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής το 13,9% απάντησε καθόλου, το 19,4% απάντησε συχνά, το 27,8% απάντησε μερικές φορές, το 33,3% απάντησε αρκετά συχνά και το 5,6% απάντησε σχεδόν πάντα. Η τυπική απόκλιση είναι 1,1.

Ερώτηση 8

Στην ερώτηση αν εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της το 11,1% απάντησε καθόλου, το 11,1% απάντησε συχνά, το 33,3% απάντησε

μερικές φορές, το 16,7% απάντησε αρκετά συχνά και το 27,8% απάντησε σχεδόν πάντα. Στην ερώτηση αυτή υπάρχει τυπική απόκλιση 1,3.

Ερώτηση 9

Στην ερώτηση καταφέρει να κάνω περισσότερα από ότι περίμενα και εγώ ο ίδιος/ιδία το 25,0% απάντησε καθόλου, το 13,9% απάντησε συχνά, το 25,0% απάντησε μερικές φορές, το 30,6% απάντησε αρκετά συχνά ενώ μόνο το 5,6% του δείγματος απάντησε σχεδόν πάντα. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι 1,3.

Μέρος 2^ο

Στις παρακάτω ερωτήσεις οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν συμφώνα με τις γνώσεις τους και τις αντιλήψεις τους. Οι πιθανές απαντήσεις είναι διαμορφωμένες σύμφωνα με την κλίμακα Likert με πιθανές απαντήσεις 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ουδέτερη άποψη, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα.

Ερώτηση 1

Στην ερώτηση αν πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εποπτεύονται στενά αλλιώς ενδεχομένως να μην κάνουν την εργασία τους. Το 5,6% απάντησε διαφωνώ απόλυτα, το 13,9% απάντησε διαφωνώ, το 27,8% διαθέτει ουδέτερη άποψη, το 33,3% απάντησε συμφωνώ και το 19,4% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων σε αυτήν την ερώτηση είναι 1,1.

Ερώτηση 2

Στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μόνο το 2,8% του δείγματος απάντησε διαφωνώ απόλυτα, το 5,6% απάντησε διαφωνώ, το 16,7% διατηρεί ουδέτερη άποψη, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση συμφωνώ με 44,4% και το 30,6% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Η τυπική απόκλιση της ερώτησης είναι 1.

Ερώτηση 3

Οι ερωτώμενοι όταν ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι η παροχή καθοδήγησης χωρίς πίεση αποτελεί το κλειδί για να είναι κάποιος κάλος ηγέτης το 2,8% απάντησε διαφωνώ απόλυτα, το 22,2% διαθέτει ουδέτερη άποψη, το 27,8% απάντησε συμφωνώ ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 44,4% απάντησε συμφωνώ απόλυτα.

Παρατηρούμε ότι κανένα άτομο δεν απάντησε διαφωνώ. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι 1.

Ερώτηση 4

Στην επομένη ερώτηση οι ερωτώμενοι όταν ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν ανταμοιβές ή τιμωρίες για να παρακινηθούν να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους το 8,3% απάντησε διαφωνώ απόλυτα, το 5,6% απάντησε διαφωνώ, το 27,8% διαθέτει ουδέτερη άποψη, το μεγαλύτερο ποσοστό με 41,7% συγκέντρωσε η απάντηση συμφωνώ ενώ το 16,7% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Η τυπική απόκλιση είναι 1,1.

Ερώτηση 5

Στην 5^η ερώτηση οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν τι πιστεύουν σχετικά με την αν οι ηγέτες πρέπει να δίνουν στους υφιστάμενους την πλήρη ελευθερία να λύνουν τα προβλήματα από μόνοι τους. Το 5,6% διαφωνεί απόλυτα, το 33,3% διαφωνεί, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων διαθέτει η απάντηση ουδέτερη άποψη με ποσοστό 47,2% των συνολικών απαντήσεων, το 5,6% συμφωνεί ενώ το 8,3% συμφωνεί απόλυτα. Η τυπική απόκλιση είναι 1.

Ερώτηση 6

Η επομένη ερώτηση είχε να κάνει με τον οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες δίνουν εντολές και διευκρινίζουν διαδικασίες. Το μικτότερο ποσοστό με 2,8% απάντησε διαφωνώ απόλυτα, το 5,6% διαφωνεί, το 22,2% διατηρεί ουδέτερη άποψη, το μεγαλύτερο ποσοστό και οι μισοί από τους ερωτώμενους 50% απάντησαν συμφωνώ και το 19,4% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι 0,9.

Ερώτηση 7

Η 7^η ερώτηση του μέρους αυτού ρωτούσε τους συμμετέχοντες τι πιστεύουν σχετικά με το αν το επίπεδο εκπαίδευσης των ηγετών επηρεάζει το ηγετικό στυλ που εν τέλει χρησιμοποιεί. Το μικρότερο ποσοστό απαντήσεων συγκέντρωσε το διαφωνώ απόλυτα με μόνο 2,8%. Η απάντηση διαφωνώ συγκέντρωσε το 5,6% των συνολικών απαντήσεων. Το 13,9% διατηρεί ουδέτερη άποψη, το 27,8% απάντησε συμφωνώ ενώ

το 50% των ερωτώμενων απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι 1,1.

Ερώτηση 8

Στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι οι εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες των επιχειρήσεων φιλοξενίας επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται το 25,0% διαθέτει ουδέτερη άποψη, το 47,2% απάντησε συμφωνώ και το 27,8% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα δεν συγκέντρωσαν καμία απάντηση. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι 0,7.

Ερώτηση 9

Η 9^η ερώτηση είχε να κάνει με τον αν οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι όσο πιο μορφωμένος είναι ο ηγέτης τόσο πιο προσιτό είναι το στυλ ηγεσία του στους εργαζόμενους. Το 11,1% απάντησε διαφωνώ απόλυτα, η απάντηση διαφωνώ συγκέντρωσε 11,1%, το 30,6% διαθέτει ουδέτερη άποψη, το 30,6% απάντησε συμφωνώ ενώ το 16,7% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Η τυπική απόκλιση της παρούσας ερώτησης είναι 1,2.

Ερώτηση 10

Η τελευταία ερώτηση αυτού του μέρους ερωτάει του συμμετέχοντες αν πιστεύουν ότι το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας είναι αποτέλεσμα διάφορων παραγόντων όπως η εργασιακή εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο και η ωριμότητα τόσο των ηγετών όσο και των εργαζομένων. Το 13,9% του δείγματος απάντησε πως διαθέτη ουδέτερη άποψη, το 41,7% απάντησε συμφωνώ ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό με 44,4% συγκέντρωσε η απάντηση συμφωνώ απόλυτα. Παρατηρούμε ότι οι επιλογές διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα δεν συγκέντρωσαν απαντήσεις. Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι 0,7.

Μέρος 3^ο

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία.

Ερώτηση 1

Η πρώτη ερώτηση ήταν να διευκρινίσουν το φύλο τους. 72,2% του συνολικού δείγματος ήταν γυναίκες ενώ μόνο το 27,8% ήταν άντρες.

Ερώτηση 2

Η δεύτερη ερώτηση ήταν οι ερωτώμενοι διευκρινίσουν την ηλικία τους. Το 61,1% του δείγματος έχει ηλικία που κυμαίνεται ανάμεσα στο 18-25, το 11,1% κυμαίνεται ανάμεσα στα 26-33, το 13,9% κυμαίνεται ανάμεσα στα 34-41 και 42+ είναι το 13,9% του δείγματος.

Ερώτηση 3

Στην τρίτη ερώτηση οι ερωτώμενοι έπρεπε να αναφέρουν την οικογενειακή τους κατάσταση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι άγαμοι με 69,4% των συνολικών απαντήσεων. Το 25,0% απαντησε ότι είναι έγγαμος/η και το 5,6% διεζευγμένος/η.

Ερώτηση 4

Η τέταρτη ερώτηση ρωτούσε τους συμμετέχοντες ποια είναι η εργασιακή τους εμπειρία σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Το 41,7% διαθέτει 1-3 χρόνια εμπειρίες, το 27,8% διαθέτει 4-6 χρόνια εμπειρίες, το 5,6% διαθέτει 7-9 χρόνια εμπειρίας και το 25,0% διαθέτει 10+ χρόνια εμπειρίες σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Ερώτηση 5

Η πέμπτη ερώτηση αφορούσε τις σπουδές των συμμετεχόντων. Το 16,7% του δείγματος έχει τουριστικές σπουδές, το 8,3 έχει σπουδές διοίκησης, με μεγάλη συντριπτική διάφορα οι τουριστικές και διοίκησης σπουδές συγκέντρωσαν το 72,2% το συνολικών απαντήσεων ενώ άλλο απάντησε μόνο το 2,8% του δείγματος.

Ερώτηση 6

Η έκτη ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων αφορούσε την υπηρεσιακή κατάσταση των ερωτώμενων. Η απάντηση μόνιμος/η συγκέντρωσε το 25,0% των απαντήσεων ενώ η απάντηση εποχικός/η συγκέντρωσε το 75,0% των συνολικών απαντήσεων.

Ερώτηση 7

Τέλος η τελευταία και 7^η ερώτηση ρωτούσε το φύλο του άμεσα προϊσταμένου των ερωτηθέντων. Το 63,9% των προϊσταμένων είναι άντρες ενώ το 36,1% είναι γυναίκες.

Αποτελέσματα

Η εξέλιξη της έννοιας της ηγεσίας και του ηγέτη είναι κάτι το οποίο μπορούμε να διακρίνουμε μέσα από τις σχετικές βιβλιογραφίες που όλα αυτά τα χρόνια παρουσιάζονται. Η ηγεσία ως έννοια είναι κάτι που απασχολούσε τους ανθρώπους και πρωτοεμφανίστηκε ακόμα από τα αρχαία χρόνια. Μεγάλοι φιλόσοφοι όπως ο Αριστοτέλης έδωσαν την δίκη τους ερμηνεία στην ηγεσία. Μέσα από την βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας διακρίνουμε μια ιστορική ανάδρομη της έννοιας της ηγεσίας και των ηγετών δίνοντας έμφαση στα διάφορα χαρακτηριστικά και τις διάφορες καταστάσεις που συνέβαλαν προκειμένου να έρθουν στην ύπαρξη ποικίλες θεωρίες.

Αρχικά μέσα από την θεωρία του μεγάλου Άνδρα (great man theory) διακρίνουμε την αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Αυτό σήμαινε ότι η ικανότητα και η δεξιότητα του να ηγείσαι είναι έμφυτη στα άτομα από την μέρα που γεννιούνται και ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που απαιτούνται για να είναι κάποιος πραγματικά ένας ικανός ηγέτης δεν μπορούν να διδαχθούν. Εκείνη την εποχή ο κόσμος χρειαζόταν να πιστεύει σε κάτι, για αυτόν ακριβώς τον λόγο οι ηγέτες σε αυτήν την θεωρία θεωρούταν ήρωες, η ακόμα και μυθικά άτομα που ήταν η μοίρα τους να ανέλθουν στην ηγεσία. Στις αρχικές μορφές της η ηγεσία θεωρούνταν αρσενικό προσόν κυρίως λόγω της στρατιωτικής φύσης που είχε η ζωή εκείνη την εποχή (επεκτατικές πολιτικές και πόλεμοι). Όμοια κατά κάποιο τρόπο της θεωρίας του μεγάλου άνδρα, η θεωρία των χαρακτηριστικών(trait theory) έχει ως βάση της την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι κληρονομούν ορισμένα προσόντα και χαρακτηριστικά που τους καθιστάν εν δυνάμει καλύτερους ηγέτες από τους υπόλοιπους . Και οι δυο θεωρίες αργότερα αμφισβητηθήκαν για διαφορετικούς λόγους και οι δυο αν και ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που συμβάλουν στο να είναι κάποιος ηγέτης της θεωρίας των χαρακτηριστικών είναι ακόμα και σήμερα εμφανή.

Μια εντελώς καινούργια κατεύθυνση στην έννοια της ηγεσίας δόθηκε από τις θεωρίες συμπεριφοράς της ηγεσίας (behavioral theories of leadership) δίνοντας έμφαση στο τι πραγματικά κάνουν οι ηγέτες σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά και την πηγή δύναμης τους. Μεγάλη ήταν η συμβολή αυτών των θεωριών για δυο κύριους λόγους. Ένας ήταν η εμπειρική υποστήριξη που δέχτηκε και δυο επειδή μπορούσε εύκολα να εφαρμοστεί στην πράξη εκπαιδευοντας τους μάνατζερς προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους. Στα πλαίσια των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από το πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν και του Οχάιο αναπτύχθηκαν αρχικά δυο είδη ηγετών με βάση δυο βασικών συμπεριφορών.

- Από την μια μεριά έχουμε τους ηγέτες οι οποίοι νοιάζονται μόνο για την εργασία και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Δίνουν κατευθύνσεις και εποπτεύουν την διαδικασία της εργασίας. Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από τις αμοιβές, των εξαναγκασμό και την νόμιμη εξουσία που κατέχει ο ηγέτης (επικεντρωμένος στις εργασίες ηγέτης (Μίσιγκαν) ή αρχική δομή (Οχάιο)).
- Και από την άλλη έχουμε τους ηγέτες οι οποίοι είναι πιο "ανθρωπιστικοί". Είναι πιο ελαστική στην εποπτεία τους δίνουν την δυνατότητα στους εργαζομένους να εργαστούν με αυτονομία καθώς επίσης και να συμμετάσχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες ενδιαφέρονται για την πρόοδο και την ανάπτυξη των υφιστάμενων τους και τους προσφέρουν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον επικεντρωμένος στους εργαζομένους(Μίσιγκαν) ή ενδιαφέρον(Οχάιο)).

Μια πολύ σημαντική προσέγγιση στην ηγεσία της συμπεριφοράς ήταν αυτή του Kurt Lewin και των συνεργατών του από το Πολιτειακό Πανεπιστήμιο της Αϊόβα. Μελέτησε τρία στυλ ηγεσίας ή ηγετικές συμπεριφορές. Το πρώτο ήταν το **απολυταρχικό στυλ** ηγεσίας όπου ο ηγέτης ασκεί έλεγχο στην ομάδα δίνοντας εντολές και διαταγές στους υφισταμένους. Όλες τις αποφάσεις τις λαμβάνει ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι παρακινούνται κυρίως από τον εξαναγκασμό. Αυτού του είδους ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα και την μειωμένη δημιουργικότητα των υφιστάμενων. Το δεύτερο είναι το **δημοκρατικό στυλ** ηγεσίας που είναι και το πιο αποτελεσματικό από τα τρία. Ο ηγέτης δίνει οδηγίες αλλά δέχεται τις απόψεις των υφιστάμενων του και η ομάδα είναι πιο δημιουργική και παρακινήμενη. Τα μέλη της ομάδας νιώθουν ότι συμβάλουν και ότι είναι σημαντικοί.

Και τρίτο είναι το **Laissez faire** στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης ασκεί πολύ λίγο έλεγχο η και καθόλου, η ομάδα αποφασίζει , δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στην ομάδα και έχει γενικά παρατηρητικό ρολό. Το στυλ αυτό οδηγεί την ομάδα να είναι παρακινήμενη και δημιουργική.

Μια από τις πιο αναγνωρισμένες θεωρίες συμπεριφοράς ήταν αυτή το McGregor. Μέσα από την δική του θεωρία διακρίνουμε δυο διαφορετικά στυλ διοίκησης στην βάση των οποίων βρίσκουμε τις διάφορες υποθέσεις που έχουν οι μανατζερς για τους εργαζομένους. Έτσι λοιπόν στην **θεωρία X** (απολυταρχική προσέγγιση) οι ηγέτες έχουν την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες και ότι η εργασία είναι δυσάρεστη για αυτούς επιδιώκοντας να την αποφύγουν. Για αυτό το λόγο πρέπει ο ηγέτης να ελέγχει, να τιμωρεί και να εξαναγκάζει τους εργαζομένους. Τέλος θεωρεί ότι ο μέσος άνθρωπος δεν έχει φιλοδοξίες , και δεν του αρέσουν οι ευθύνες. Στην **θεωρία Y** που είναι το συμμετοχικό στυλ διοίκησης αναφέρετε ότι σε αντίθεση με την X οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγική όταν τους μεταβιβάζετε περισσότερη ευθύνη και εμπιστοσύνη. Οι υποθέσεις αυτών των μανατζερς πηγάζουν από την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία τους χαλαρωτική και η αυτό-εκπλήρωση είναι η πραγματική ανταμοιβή τους. Επίσης οι εργαζόμενοι είναι θετικοί προς όποια μεταβίβαση ευθύνης και ότι η τιμωρία δεν είναι ο μόνο τρόπος για να παρακινήθούν οι εργαζόμενοι

Οι **Blake and Mouton** κατάφεραν να δημιουργήσαν το μοντέλο του διαχειριστικού δικτύου (managerial grid). Το διαχειριστικό δίκτυο αναγνώριζε διάφορα ειδή εκτελεστικής ηγεσίας βασισμένα στην ανησυχία για την βιομηχανοποίηση μαζί με την κατανόηση για τους ανθρώπους. Αυτό το μοντέλο αναγνωρίζει πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας στη βάση της κατανόησης για τους ανθρώπους και την ανησυχία για την παράγωγη. Έτσι λοιπόν έχουμε τα εξής στυλ ηγεσίας :

(1.1) Φτωχή διαχείριση (improverished management):

Σε αυτό το στυλ δεν υπάρχει καμία ανησυχία ούτε για τους ανθηρούς ούτε για τα αποτελέσματα. Αυτή η απαθής φύση του ηγέτη έχει ως αποτέλεσμα μια συμπεριφοράς αποτραβηγμένη από τους συνεργάτες και αδιάφορη προς την επιτυχία.

(1.9) Διαχείριση της λέσχης (country club management):

Σε αυτό το στυλ έχουμε την μέγιστη ανησυχία για τους ανθρώπους αλλά την ελάχιστη για τα αποτελέσματα. Το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αρμονία και διασκέδαση αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι παραγωγικό. Επίσης υπάρχει μεγάλη αμφισβήτηση προς το πρόσωπο του ηγέτη

(9.1) Διαχείριση συμμόρφωσης (authority-compliance management):

Αυτό το στυλ ηγεσίας παρουσιάζει το ακριβώς αντίθετο με το προηγούμενο. Μέγιστη ανησυχία για τα αποτελέσματα και ελάχιστη για τους ανθρώπους. Αυτό το ηγετικό στυλ ελέγχου χαρακτηρίζεται από την υπαγόρευση εντολών στους συνεργάτες με τέτοιο τρόπο που δεν δείχνει καθόλου ανησυχία και ευσπλαχνία

(5.5) Διαχείριση της μέσης οδού (Middle of the road management):

Όπως λέει και το όνομα αυτού του στυλ είναι η μέση λύση. Μέτρια ανησυχία για τα αποτελέσματα και για τους ανθρώπους. Αποτελεί ένα καλό στυλ ηγεσίας όταν η ομάδα είναι ικανή και ξέρει τι κάνει.

(9.9) Διαχείριση ομάδας (team management):

Είναι το απολυτό στυλ ηγεσίας αυτού του μοντέλου. Μεγάλη έμφαση δίνεται και στην παράγωγη αλλά και στους ανθρώπους Αυτή η βέλτιστη ισορροπία ανάπτυξης ανθρώπινων σχέσεων και επίτευξη αποτελεσματικών αποτελεσμάτων παρέχει το πιο ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι θεωρίες καταστατικής ηγεσίας (situational leadership theories) έδωσαν μια διαφορετική προσέγγιση στην έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη. Η θεωρία συνεχούς ηγεσίας είναι μια θεωρία ηγεσίας έκτακτης ανάγκης που αναπτύχθηκε από τους Tannenbaum και Schmidt Αυτή η θεωρία βασίζεται στην ιδέα ότι πολλές ταξινομήσεις ηγεσίας όπως οι αυταρχικές-απολυταρχικές ή δημοκρατικές είναι ακραίες και οι ηγετικές πρακτικές σε πραγματικές καταστάσεις κυμαίνονται κάπου μεταξύ των δύο άκρων. Προτείνουν την ιδέα της συνεχούς ηγεσίας και θέτουν διαφορετικές παραλλαγές των ηγετικών πρακτικών κατά μήκος του μοντέλου αυτού που μετακινούνται από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας προς το δημοκρατικό. Τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας που καθορίζονται στο μοντέλο αυτό περιλαμβάνουν την **αφήγηση**, την **πώληση**, τη **διαβούλευση** και την **ένταξη στυλ** ηγεσίας. **οι συμπεριφορές των ηγετών στα αντίστοιχα στυλ έχουν ως εξής:**

- Στην **αφήγηση** ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και απλώς την ανακοινώνει.
- Στην **πώληση** Ο μάνατζερ "πωλεί" την απόφαση.
- Στην **διαβούλευση** ο ηγέτης παρουσιάζει την απόφασή του και προκαλεί ερωτήσεις. Επίσης παρουσιάζει μια προσωρινή απόφαση που υπόκειται σε αλλαγές. Και τέλος ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα, λαμβάνει προτάσεις και στη συνέχεια λαμβάνει μια απόφαση.
- Στην **ένταξη** ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα, παίρνει προτάσεις και στη συνέχεια λαμβάνει την απόφαση **Καθώς επίσης ο ηγέτης επιτρέπει στην ομάδα να λαμβάνει αποφάσεις, με την επιφύλαξη οργανωτικών περιορισμών**

Οι Hersey και Blanchard ανέπτυξαν από κοινού την αρχική καταστασιακή θεωρία ηγεσίας μαζί με κάποιες αναθεωρήσεις. Η θεωρία καταστασιακής ηγεσίας προτείνει ότι δεν υπάρχει κάποιο απόλυτο στυλ ηγεσίας που είναι καλύτερο από τα υπόλοιπα, και ότι όλα εξαρτώνται από την κατάσταση στην οποία βρισκόμαστε και στο είδος της ηγεσίας και των στρατηγικών που ταιριάζουν στην παρούσα εργασία και στόχο στον οποίο βρισκόμαστε. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που είναι σε θέση να προσαρμόσουν το στυλ τους στην κατάσταση και να δουν τις παραμέτρους όπως ο τύπος της εργασίας, η φύση της ομάδας και άλλοι παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην επίτευξη της εργασίας. Η καταστασιακή ηγεσία ταξινομεί την ηγεσία σε τέσσερα στυλ ανάλογα το επίπεδο ανάπτυξης και ωριμότητα που έχουν οι υφιστάμενοι. Τα τέσσερα αυτά στυλ είναι:

- λέγων στυλ ηγεσίας(Telling)
- πώλησης-προπόνησης στυλ ηγεσίας(selling- coaching)
- συμμετοχής-υποστήριξης στυλ ηγεσίας(participative)
- ανάθεσης(delegating)

Το κανονιστικό μοντέλο (normative model) των Vroom-Yetton-Jago είναι ένα μοντέλο το οποίο στοχεύει στον προσδιορισμό του καλύτερου στυλ διοίκησης που μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές καταστάσεις και, στη συνέχεια, στη βέλτιστη προσέγγιση λήψης αποφάσεων για εφαρμογή σε αυτές τις καταστάσεις. Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο λαμβάνει υπόψη 3 παράγοντες την ποιότητα, το δυναμικό συνεργασίας και τον διαθέσιμος χρόνο που είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν της

αποφάσεις μας. Έτσι λοιπόν οι Vroom-Yetton-Jago δημιούργησαν μια ταξινόμηση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων με μεθόδους που οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Αν λύση του προβλήματος επηρεάζει πολλά άτομα τότε ονομάζεται ομαδικό αν επηρεάζει μόνο ένα άτομο τότε ονομάζεται ατομικό. Με βάση αυτά έχουμε 3 στυλ διαδικασίας λήψης αποφάσεων το απολυταρχικό I και II, το συμβουλευτικό I και II και το ομαδικό II.

Μεγάλη συμβολή είχε και η **θεωρία πορείας στόχου (path goal theory)**. Πρόκειται για μια θεωρία που αναφέρει πως οι ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους τους. Η βασική υπόθεση της θεωρίας αυτής είναι ότι οι υφιστάμενοι θα είναι παρακινήμενοι αν νομίζουν ότι είναι ικανοί να επιτεύξουν την εργασία τους, αν πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους θα οδηγήσουν σε κάποιο αποτέλεσμα και αν πιστεύουν ότι οι απόλαβες τους είναι αντάξιες της εργασίας τους. Με βάση αυτήν την θεωρία αναγνωρίζονται 4 συμπεριφορές ηγεσίας για την αύξηση των κινήτρων των υφισταμένων που βασίζονται σε 3 στάσεις των υφισταμένων την ικανοποίηση τους, τις προσδοκίες των υφισταμένων από τον ηγέτη και τις προσδοκίες των υφισταμένων για την εργασία. Το πρώτο στυλ είναι το υποστηρικτικό στυλ, το δεύτερο το διευθυντικό στυλ, το τρίτο το συμμετοχικό και το τέταρτο το προσαρμοσμένο στα επιτεύγματα στυλ ηγεσίας. Η θεωρία πορείας στόχου δίνει έμφαση στην σχέση μεταξύ του στυλ του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων καθώς επίσης και το εργασιακό περιβάλλον.

Οι ενδεχομενικές θεωρίες (contingency theories) παρόμοιες σε ουσία με αυτές των καταστασιακών θεωριών. Οι ενδεχομενικές θεωρίες έθεσαν την ιδέα ότι η επιτυχία ενός ηγέτη εξαρτάται από την συγκεκριμένη κατάσταση. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που καθορίζουν εάν ένας συγκεκριμένος ηγέτης ή ηγετικό στυλ θα είναι αποτελεσματικό για τη δεδομένη κατάσταση. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το καθήκον, την προσωπικότητα του ηγέτη και τη σύνθεση της ομάδας που πρέπει να οδηγηθεί. Η βασική του υπόθεση επιτυχία ή αποτυχία της ηγεσίας εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία βρισκόμαστε. Άρα με λίγα λόγια δεν υπάρχει κάποιο απόλυτο στυλ ηγεσίας αλλά αυτό αλλάζει ανάλογα με την δεδομένη κατάσταση που έχουμε μπροστά μας. Σύμφωνα με την θεωρία του λιγότερου προτιμώμενου συνεργάτη (LPC) του Fiedler 3 είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά των καταστάσεων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. α) το επίπεδο εμπιστοσύνης που έχουν οι υφιστάμενοι απέναντι στον ηγέτη, β) η δομή της εργασίας και γ) η δύναμη

της θέσης. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία το στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη μπορεί να είναι είτε προσανατολισμένο στις σχέσεις ή προσανατολισμένο στην εργασία. Το στυλ αυτό μπορεί να προσδιοριστεί κάνοντας το τεστ- δόκιμη LPC του Fiedler. Ηγέτες με υψηλό σκορ θεωρούνται ηγέτες με προσανατολισμό στις σχέσεις ενώ αυτοί με χαμηλό σκορ θεωρούνται ηγέτες με προσανατολισμό στην εργασία χωρίς αυτό αναιρεί την αποτελεσματικότητα και την χρησιμότητα και των δύο. Επιπρόσθετα ο Fiedler μαζί με των Garcia ανέπτυξαν την θεωρία των γνωστικών πόρων (cognitive resource theory) όπου χρησιμοποίησαν δυο χαρακτηριστικά ως προβλεπτές της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Την νοημοσύνη και την εμπειρία. Σε ποιο από τα δυο αυτά χαρακτηριστικά θα πρέπει να βασιστεί ένας ηγέτης καθορίζεται από την ενδεχόμενη κατάσταση. Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την κατάσταση σύμφωνα με των Fiedler είναι το επίπεδο του στρες που έχει ο ηγέτης σε μια δεδομένη κατάσταση. Έτσι λοιπόν όταν ένας ηγέτης βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο στρες τότε προτείνεται να βασιστεί στην εμπειρία του ενώ όταν είναι σε χαμηλό επίπεδο στρες τότε προτείνεται να βασιστεί στην νοημοσύνη του.

Σύμφωνα με τον Burns, η ηγεσία πρέπει να ευθυγραμμιστεί με ένα συλλογικό σκοπό και οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να κριθούν από την ικανότητά τους να κάνουν κοινωνικές αλλαγές. Προτείνει ότι ο ρόλος του ηγέτη και του ακόλουθου του πρέπει να ενωθεί εννοιολογικά και ότι η διαδικασία ηγεσίας είναι η αλληλεπίδραση των συγκρούσεων και της εξουσίας. Ο Burns ορίζει δύο βασικούς τύπους ηγεσίας: συναλλακτική και μετασχηματιστική. Οι συναλλακτικοί ηγέτες προσεγγίζουν τους ακολούθους με την πρόθεση να ανταλλάξουν ένα πράγμα με άλλο.

Οι συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στον ρολό της εποπτείας, την οργάνωση και την απόδοση των ομάδων. Οι συναλλακτική ηγεσία έχει τρεις διαστάσεις την ενδεχόμενη ανταμοιβή, την ενεργή διαχείριση με εξαίρεση και την παθητική διαχείριση με εξαίρεση. Στην διάσταση της ενδεχόμενης ανταμοιβής ο ηγέτης δημιουργεί εποικοδομητικές συναλλαγές ή ανταλλαγές με τους ακολούθους: σε αυτό το σημείο ηγέτης διευκρινίζει τις προσδοκίες και καθορίζει τις ανταμοιβές για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών. Στην διάσταση της διαχείρισης με εξαίρεση ο ηγέτης παρακολουθεί του εργαζομένου και την συμπεριφορά τους και προβλέπει τα προβλήματα και λαμβάνει διορθωτικά μετρά πριν την εμφάνιση του προβλήματος (ενεργή) ή περιμένει μέχρι να εκδηλωθεί το πρόβλημα για να το αντιμετωπίσει (παθητικό). Η θεωρία ηγέτης-μελή ανταλλαγής (**Leader-Member Exchange (LMX)**)

Theory) μιλεί για την αμφίδρομη σχέση των ηγετών με τους υφισταμένους. Οι σχέσεις ανταλλαγής του ηγέτη με τους υφισταμένους οδηγεί στην υπέρβαση δυο ομάδων. Την ανταλλαγή εντός ομάδας και εκτός ομάδας. Μελή της εντός ομάδας είναι συνήθως πιο παραγωγικοί και έχουν περισσότερο εμπιστοσύνη στον ηγέτη ενώ μέλη της εκτός ομάδας απλά πραγματοποιούν την εργασία με βάση την περιγραφή της εργασίας και λαμβάνουν μόνο τις τυπικές εισροές.

Σύμφωνα με τον Burns η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εμφανής όταν η αλληλεπίδραση των ηγετών με τους υφιστάμενους οδηγεί στην αλληλοενίσχυση και των δύο σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους ακολούθους τους να κάνουν περισσότερα από όσα αρχικά προοριζόταν να κάνουν. Σύμφωνα με τον Bass η ηγεσία μετασχηματισμού αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετους παράγοντες - εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Bass, 1998). Η ιδεαλιστική επιρροή θα μπορούσε να χωριστεί περαιτέρω σε δύο υπο-παράγοντες - εξιδανικευμένη επιρροή που αποδίδεται και εξιδανικευμένη συμπεριφορά επιρροής. Η μετασχηματιστική ηγεσία μιλεί για την δύναμη-εξουσία, τις αξίες και τα κίνητρα. Αναφέρει ότι η ηγεσία είναι μια ειδική μορφή εξουσίας. Επίσης ένας ηγέτης πρέπει να προωθεί τις κατάλληλες αλλαγές διαμορφώνοντας τις κοινές αξίες, στόχους, ανάγκες και επιθυμίες για να αναπτύξει και να ανυψώσει άλλους σύμφωνα με τις το σύνολο των συμφωνηθέντων αξιών. Τέλος, οι Bass και Avolio δημιούργησαν το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων προκειμένου να αξιολογήσουν την ηγετική συμπεριφορά των μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετών.

Μια ακόμη πολύ σημαντική θεωρία είναι αυτή του χαρίσματος. Σύμφωνα με τον Weber το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο διαχωρίζει τα απλά άτομα με τα "υπερφυσικά". Ο χαρισματικός ηγέτης αναδύεται με παρόμοιο τρόπο όπως ο ηγέτης στην θεωρία του μεγάλου άνδρα. Τα κυρία χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη είναι: η κατοχή και άρθρωση ενός οράματος, η προθυμότητα να αναλάβουν οι ηγέτες ρίσκα για την επίτευξη του οράματος, η επίδειξη ευαισθησίας στις ανάγκες των ακολούθων, και η επίδειξη καινοφανής συμπεριφοράς από την μεριά των ηγετών.

Συμπεράσματα

Συμπεράσματα δευτερογενής έρευνας

Μέσα από την ιστορική εν μέρει ανάδρομη που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη γίνεται φανερό η σημασία που έχει η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη. Μια έννοια οι οποία μέσα από το πέρασμα του χρόνου έχει αποκτήσει ποικίλα χαρακτηριστικά και διαστάσεις. Παρατηρούμε ότι από πολύ παλιά ακόμα και στην αρχαιότητα ήταν εμφανής η ύπαρξη της. Μέσα από την θεωρία του μεγάλου Ανδρα διακρίνουμε την ανάγκη που είχαν οι άνθρωποι τον 18^ο αιώνα και πιο πριν να πιστεύουν σε άτομα που σε περιόδους ανάγκης θα επερχόντουσαν στην κορυφή και θα τους οδηγούσαν έξω από την παρούσα κρίση ανεξάρτητος της φύσης αυτής της κρίσης. Με την εμφάνιση της θεωρίας των χαρακτηριστικών έχουμε πλέον τα πρώτα χειροπιαστά στοιχεία σχετικά με τα χαρακτηριστικά που κατέχει ένας ηγέτης. Για την συλλογή αυτών των στοιχείων μελετήθηκαν οι ζωές διακεκριμένων ατόμων που θεωρούνταν ηγέτες. Είναι φανερό και σε αυτή την φάση της εξέλιξης της έννοιας της ηγεσίας η ανάγκη των ανθρώπων να είναι σε θέση πλέον να αναγνωρίζουν ηγέτες. Έτσι λοιπόν μέσα από την θεωρία των χαρακτηριστικών έχουμε τα πρώτα στοιχεία που διέπουν τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών. Όμως ίσως την μεγαλύτερη συμβολή στην πρόοδο της έννοιας της ηγεσίας να την πρόσφερε η περίοδος των θεωριών της συμπεριφοράς. Έχουμε πλέον μια στροφή στο πεδίο μελέτης της ηγεσίας από την προσωπικότητα των ηγετών στην συμπεριφορά τους. Στα μέσα περίπου του 19^{ου} αιώνα έχουμε λοιπόν την πρώτη προσέγγιση στην συμπεριφορά ενός ηγέτη. Πολλά πανεπιστήμια διεξήγαγαν σχετικές έρευνες. Μέσα από τις μελέτες του πανεπιστήμιου του Μίσιγκαν (likert) και του Οχάιο έχουμε την δυο διακριτά στυλ ηγεσίας. Το επικεντρωμένο στις εργασίες στυλ και το επικεντρωμένο στους ανθρώπους στυλ ή αλλιώς αρχική δομή και ενδιαφέρον αντίστοιχα. Μέσα από τις μελέτες που διεξήγαγε ο Kurt Lewin έχουμε τα 3 πρώτα στυλ ηγεσίας που κατατάσσουν το στυλ ηγεσίας των ηγετών με βάση την συμπεριφορά τους απέναντι στους υφιστάμενους. Το απολυταρχικό, το δημοκρατικό και το Laissez faire στυλ ηγεσίας αποτελούν στυλ ηγεσίας τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τις μελέτες μελλοντικών στυλ. Μέσα από την συμβολή της θεωρίας του McGregor μπορούμε να αναγνωρίσουμε ότι το στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη

επιλέγεται σύμφωνα με τις διαφορές υποθέσεις και αντιλήψεις που έχει ο ηγέτης σχετικά για τους ανθρώπους και κυρίως για τους υφιστάμενους του. Οι Blake και Mouton έδωσαν μια πιο ανθρωπιστική πτυχή στην έννοια της ηγεσίας δημιουργώντας ένα διαχειριστικό μοντέλο που σύνδεε το ενδιαφέρον με για την εργασία από την μια και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους από την άλλη και τον μεταξύ συνδυασμό τους. Μέσα από την ερευνά την οποία διεξήγαν οι Tannenbaum και Schmidt με την θεωρία συνεχούς ηγεσίας για πρώτη φορά βλέπουμε την αντίληψη ότι η ηγεσία είναι κάτι το όποιο προσαρμόζεται στα δεδομένα και δεν αποτελεί κάτι απόλυτο. Στην ουσία δεν υπάρχει μόνο μια σωστή οπτική γωνία. Επιπρόσθετα οι Hersey και Blanchard με την δίκια τους θεωρία καταστασιακής ηγεσίας μας δίνουν την δυνατότητα να δούμε ότι το ηγετικό στυλ ενός ηγέτη είναι διαφορετικό ανάλογα με τους υφιστάμενους του. Πιο συγκεκριμένα το επίπεδο ωριμότητας καθώς επίσης και το επίπεδο ανάπτυξης και των ικανοτήτων των υφισταμένων είναι αυτό που επηρεάζει των επιλεγόμενα στυλ ηγεσίας. Μια διαφορετική πτυχή στην ηγεσία μας δίνει το κανονιστικό μοντέλο των Vroom-Yetton-Jago. Είναι φανερό ότι πλέον έχουμε ξεπεράσει την ανάγκη των σωστών ατόμων-ηγετών και έχουμε φτάσει στο σημείο των σωστών αποφάσεων. Αυτό ακριβώς είναι αυτό που επιχειρήθηκε με το παραπάνω μοντέλο. Να δοθεί πλέον στου ηγέτες η δυνατότητα πρόβλεψης των μελλοντικών αποτελεσμάτων των επιλεγόμενων αποφάσεων μέσα από συγκεκριμένες μεθόδους. Για πρώτη φορά βλέπουμε να γίνεται αναφορά στο στυλ της διαδικασίας λήψης αποφάσεων πράγμα που αποδεικνύει την μεγάλη εξέλιξη της έννοιας της ηγεσίας. Ο Robert House με την δημιουργία της θεωρίας πορείας στόχου μας δίνει ένα καινούργιο τρίπτυχο. Η θεωρία του δίνει έμφαση στην σχέση μεταξύ του στυλ του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων καθώς επίσης και το εργασιακό περιβάλλον. Η συμβολή του ήταν μεγάλη μιας και για πρώτη φορά λαμβάνεται υπόψη των περιβάλλον ως προς την σχέση του με το στυλ ηγεσίας του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Ο Fiedler ανέφερε στην ενδεχομενική του θεωρία ότι οι ηγέτες μπορεί να είναι είτε προσανατολισμένοι στην εργασία η είτε προσανατολισμένη στις σχέσεις για αυτόν το λόγο δημιούργησε την δόκιμη LPC που με βάση το σκορ ήταν δυνατό να προσδιοριστεί το στυλ του ηγέτη. Η μεγαλύτερη όμως συμβολή του Fiedler κατά την άποψη του ερευνητή είναι η θεωρία των γνωστικών πόρων διότι συμπεριλαμβάνει την έννοια της νοημοσύνης που συχνά παραμελείτε και της εμπειρίας. Επίσης ήταν ορθή η αναφορά του στο στρες και την σχέση του με την ηγετική συμπεριφορά. Με την είσοδο της συναλλακτικής ηγεσίας

και πιο συγκεκριμένα της θεωρία ηγέτης-μέλη ανταλλαγής δίνεται έμφαση στις σχέσεις των ηγετών με τους υφιστάμενους από άποψη της συναλλαγής. Στην ουσία είναι ένα φαινόμενο που υπάρχει και στα σημερινά δεδομένα όπου ένας ηγέτης έχει πιο στενές επαγγελματικές σχέσεις με κάποια μέλη η και ομάδες πράγμα που οδηγεί σε καλύτερες αμοιβές (όχι απαραίτητα χρηματικές) και όχι μόνο από την μεριά των μελών και καλύτερων αποτελεσμάτων από την μεριά του ηγέτη. Στην παρούσα θεωρία διαχωρίζονται τα μέλη εντός και εκτός ομάδας χωρίς αυτό να κατακρίνεται από τον ερευνητή. Η πιο σύγχρονη και διαδεδομένη θεωρία ηγεσίας είναι αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Πρόκειται ίσως για τον MVP των θεωριών ηγεσίας με την τεραστία συμβολή και αποδοχή της. Μέσα από αυτήν την θεωρία έχουμε μια πλήρη ανθρωπιστική προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας συμπεριλαμβάνοντας στοιχεία όπως η ηθική, η προσωπική κουλτούρα των ατόμων, αξίες, ανάγκες, επιθυμίες, ενδιαφέρον, εμπιστοσύνη και η αλληλεπίδραση των σχέσεων μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων που σε από κοινού συνεργασία φτάνουν σε νέα δεδομένα μέσα από την αλληλοενιχύση. Τέλος, είναι φανερό ότι η έννοια της ηγεσίας πέρασε από πολλά στάδια ανάπτυξης ξεκινώντας από ίσως ένα "απάνθρωπο" σημείο και φτάνοντας σε ένα πιο ανθρωπιστικό. Μπορεί αρκετές από τις πρώτες θεωρίες ηγεσίας να μην υπολογίζονται πλέον είτε λόγω έλλειψης εμπειρικών στοιχείων είτε λόγω ακραίων ιδεών αλλά σίγουρα συνέβαλαν την δεδομένη στιγμή που εμφανιστήκαν για αυτήν την ραγδαία αλυσιδωτή εξέλιξη της έννοιας της ηγεσίας και του ηγέτη.

Συμπεράσματα πρωτογενής έρευνας

Συμφώνα με το ερωτηματολόγιο το οποίο απαντήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας σχετικά με την ηγεσία σε επιχειρήσεις φιλοξενίας έχουμε 3 κυρία συμπεράσματα. Αρχικά το ερωτηματολόγιο για του σκοπούς της εργασίας ήταν χωρισμένο σε 3 μέρη συμπεριλαμβάνοντας τα δημογραφικά στοιχεία.

Το Πρώτο μέρος αφορούσε τους άμεσα προϊστάμενους των ερωτηθέντων και πιο συγκεκριμένα τις συμπεριφορές τους. Έτσι λοιπόν συμφώνα με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις του 1^{ου} μέρους φαίνεται οι προϊστάμενοι- ηγέτες να μην έχουν ενστερνιστεί πλήρως τις απόψεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό παρατηρείτε από το μεγάλο ποσοστό απαντήσεων που έχει συγκεντρώσει η απάντηση μερικές φορές σε κάθε μια από τις 9 ερωτήσεις ξεχωριστά. Φαίνεται να μην υπάρχει

συστηματική εκδήλωση των συμπεριφορών των προϊστάμενων που θα τον έτασσαν σύμφωνα με την βιβλιογραφία ως αποτελεσματικούς ηγέτες. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι είναι σε ένα μέσο επίπεδο έχοντας μεγαλύτερο συνολικό ποσοστό θετικών απαντήσεων (συμφωνώ απόλυτα και συμφωνώ από ότι αρνητικών (διαφωνώ απόλυτα και διαφωνώ) οι προϊστάμενοι φαίνεται να ενδιαφέρονται για τους υφισταμένους και να δηλώνουν με σαφήνεια τις ευθύνες που έχει ο καθένας τους. Περιστασιακά ενδεχομένως να διδάσκουν του υφισταμένους τους με αποτέλεσμα να ενισχύουν τις ικανότητες τους. Το σημαντικότερο συμπέρασμα σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου είναι ότι ενδιαφέρονται για την ομάδα τους και για τα αποτελέσματα τους.

Στο 2^ο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις αφορούσαν τους ίδιους τους υφισταμένους σχετικά με τις αντιλήψεις και τις γνώσεις τους πάνω στην ηγεσία. Σε αυτό το μέρος οι απαντήσεις ήταν πιο θετικές. Φαίνεται να πιστεύουν ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης καθοδηγεί τους υφισταμένους του δίνοντας τους την απαραίτητη ελευθερία. Οι απαντήσεις υποδηλώνουν ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν συμμετέχουν στις αποφάσεις και να εκφράζουν τις απόψεις τους. Το τελευταίο συμπέρασμα του 2^ο μέρους του ερωτηματολογίου και το πιο σημαντικό είναι ότι οι ερωτώμενοι φαίνετε να πιστεύουν θετικά ότι το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη αποτελεί συνδυασμό τόσο των εξωτερικών αλλά και των εσωτερικών συνθηκών της επιχείρησης καθώς επίσης και του επιπέδου εκπαίδευσης που κατέχει ο ηγέτης.

Τα 2/3 περίπου των απαντήσεων προέρχονται από γυναίκες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων είναι από άτομα ηλικίας 18-25 με σπουδές πάνω στην διοίκηση και στον τουρισμό και με εποχική απασχόληση.

Περιορισμοί

Παρότι η υπόθεση της έρευνας επαληθεύτηκε δηλαδή ο συσχετισμός του στυλ ηγεσίας σε σχέση με την εκπαίδευση και μόρφωση τόσο των εργαζομένων όσο και των υφισταμένων δεν μπορεί να σταθεί από μόνο του λόγο του μικρού ποσοστού των συμμετεχόντων. Επίσης υπάρχει αρκετά μεγάλη διάφορα στην προέλευση (1/4 περισσότερες γυναίκες) . Επιπρόσθετα η παρούσα ερευνά απευθύνθηκε μόνο σε υφιστάμενους και όχι σε προϊστάμενους. Επίσης είναι άγνωστο αν κατά την διάρκεια

της απάντησης του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι αντιμετώπισαν κάποια προβλήματα λόγω της έλλειψης επαφής με τον ερευνητή.

Προτάσεις

Όπως φάνηκε από την παραπάνω έρευνα οι άμεσα προϊστάμενοι των υφιστάμενων των επιχειρήσεων φιλοξενίας όντος στα πλασά της Ελλάδας δεν έχουν ενστερνιστεί πλήρως την πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας που βρίσκεται στην κορυφή και από άποψη αποτελεσματικότητας αλλά και αποδοχής. Για αυτό τον λόγο προτείνεται η εφαρμογή προγραμμάτων συνεχούς επιμόρφωσης των προϊσταμένων , ώστε να εξοικειωθούν και να ενστερνιστούν όσο το δυνατό περισσότερο τις πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και όχι μόνο. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται και να προσαρμόζουν την ηγεσία τους στις ανάγκες της στιγμής και για επιτευχτεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει συνεχής επιμόρφωση και πληροφόρηση.

Παρόμοιος με τους προϊσταμένους και οι υφιστάμενοι θα πρέπει να βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασίας επιμόρφωσης μιας και αποτελούν τους μελλοντικούς ηγέτες. Έτσι λοιπόν προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με την ηγεσία, και η συμμετοχή τους σε κάθε μορφής ημερίδων και σεμιναρίων που σχετίζονται με την ηγεσία και την διοίκηση θεωρείτε απαραίτητη.

Ένας άλλος τρόπος επιμόρφωσης των υφιστάμενων αποτελεί η σχέση μέντορα – μαθητή, πράγμα που καλό είναι να υπάρχει μεταξύ των ηγετών και των υφιστάμενων.

Επειδή η ηγεσία είναι μια έννοια η οποία έχει περάσει από πολλά στάδια εξέλιξης και πρόκειται να συνεχίζει να εξελίσσετε και να βελτιώνετε, προτείνετε η συνεχής μελέτη της και των ενδεχόμενων σύγχρονων θεωριών που πιθανόν να εμφανιστούν.

Τέλος κρίνεται απαραίτητο να διεξάγονται περαιτέρω έρευνες που να συμπεριλαμβάνουν τις απόψεις και των υφιστάμενων αλλά και των ηγετών για μια πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη άποψη.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσσες

Anthony, L. (2019). *Define Situational Leadership*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Uw7Yefb> (Ανακτήθηκε 8 Απριλίου, 2019).

Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. [χ.τ.]: Psychology Press. <https://cutt.ly/5wZCKcl>.

Bertocci, D. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. [χ.τ.]: University Press of America. <https://cutt.ly/4w7YrXm>.

Boje, D. (2010). *Transform into Super Leaders: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*. Διαθέσιμο σε: https://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm (Ανακτήθηκε 10 Απριλίου, 2019).

Boje, D. (2003). *Modern Leadership Theory and Sweatshops: In and Out of the Box*. Διαθέσιμο σε: https://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/modern_leadership_theory.htm (Ανακτήθηκε 1 Απριλίου, 2019).

Boje, D. (2003). *TRAITS: The Journey from Will to Power to Will to Serve*. Διαθέσιμο σε: https://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/traits.htm#stogdill_1974 (Ανακτήθηκε 1 Απριλίου, 2019).

Brianrflores, (2016). *LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY (LMX)*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Ow7Yu3m> (Ανακτήθηκε 10 Απριλίου, 2019).

BRYANT, A. (2018). *Vroom-Yetton-Jago: Deciding How to Decide*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/nw7YiIc> (Ανακτήθηκε 7 Απριλίου, 2019).

Burkus, D. (2010). *Leader-Member Exchange Theory*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Xw7YoS1> (Ανακτήθηκε 10 Απριλίου, 2019).

Burns, J. (2012). *Leadership*. [χ.τ.]: Open Road Media.

<https://cutt.ly/cw7YpAr>.

Burton, L., Borland, J. & Kane, G. (2019). *Sport Leadership in the 21st Century*. [χ.τ.]: Jones & Bartlett Learning, 2019. <https://cutt.ly/Cw7YsRf>.

Clayton, M. (2017). *ROBERT BLAKE & JANE MOUTON: MANAGERIAL GRID*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/ow7YfIJ> (Ανακτήθηκε 4 Απριλίου, 2019).

Clayton, M. (2017). *ROBERT TANNENBAUM & WARREN SCHMIDT: LEADERSHIP CONTINUUM*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/nw7YfVs> (Ανακτήθηκε 5 Απριλίου, 2019).

Crawford, Gregory. (1997). Information As a Strategic Contingency: Applying the Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power to Academic Libraries. *College & Research Libraries*. 58. 10.5860/crl.58.2.145. <https://cutt.ly/ww7Ygj6>.

Daft, R. (2006). *Organization Theory and Design*. [χ.τ.]: Cengage Learning. <https://cutt.ly/Qw7Yhwz>.

DININNI, J. (2017). *Management Theory of Douglas McGregor*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/9w7Yjw3> (Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2019).

Dudovskiy, J. (2013). *Leadership Continuum Theory by Tannerbaum and Schmidt*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/mw7YjgB> (Ανακτήθηκε 5 Απριλίου, 2019).

Dugan, J. (2017). *Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives*. [χ.τ.]: John Wiley&Sons. <https://cutt.ly/Hw7YjV0>

Durden, O. (2018). *The Advantages of Fiedler's Contingency Model*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/zw7Yklz> (Ανακτήθηκε 9 Απριλίου, 2019).

Ekmekcioglu, E., Aydintan, B. & Celeb, M. (Αύγουστος 2018). The effect of charismatic leadership on coordinated teamwork: a study in Turkey. *Leadership & Organization Development Journal*. 39(8):1051-1070.

Elmansy, R. (2015). *Vroom-Yetton-Jago: Deciding How to Decide*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Cw7Yllq> (Ανακτήθηκε 7 Απριλίου, 2019).

Erffmeyer, Elizabeth Shoenfelt, "The Vroom-Yetton Model of Decision Making: an Empirical Evaluation in Applied Settings." (1983). LSU Historical Dissertations and Theses.3884. <https://cutt.ly/Lw7YIJD>

Fairholm, G. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. [χ.τ.]: Greenwood Publishing Group.

<https://cutt.ly/rw7Ycu0Fairholm>, Matthew. (2015). Themes and Theories of Leadership.

https://www.researchgate.net/publication/283049025_Themes_and_Theories_of_Leadership

Field, Richard, A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior (April 1, 1978). *Academy of Management Review*. Vol 4, Issue 2, Year 1979, doi:10.5465/AMR.1979.4289023 ; University of Alberta School of Business Research Paper No. 2013-440. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2270228>

Field, R. (1979). A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior.. *Academy of Management Review*. 4(2):249-257.<https://www.ualberta.ca/business/richardfield/~media/business/FacultyAndStaff/SMO/RichardField/Documents/Papers/critiquevy.ashx>

Friesen, W. (2015). *Are You a Theory X or a Theory Y Leader?*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/cw7YQOm> (Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2019).

Gillman, Lynn Schiffer, "Staff Satisfaction and Leadership Behavior of Theory X- and Theory Y-Oriented Principals in the Greater Chicago Public School System" (1993). Dissertations. 395. <https://cutt.ly/Tw7YWEG>.

Goethals,, G. & Sorenson, G. (2004). *Encyclopedia of leadership: A-E*. [χ.τ.]: SAGE. <https://cutt.ly/nw7YEdB>.

Gray, D. (2004). *Public Services (uniformed)*. [χ.τ.]: Heinemann. <https://cutt.ly/Sw7YRvC>.

Hinings, R. C., Hickson, D. J., & Pennings, J. M. (1973). Structural conditions of intraorganizational power. (Technische Universiteit Eindhoven. Fac. der Bedrijfskunde. : rapport). Eindhoven: Eindhoven University of Technology. <https://cutt.ly/Hw7YTgK>.

Holroyd, J. (2015). *Self-Leadership and Personal Resilience in Health and Social Care*. [χ.τ.]: Learning Matters. <https://cutt.ly/1w7YTBD>.

House, R. & Mitchell, T. (1975). *Path Goal Theory of Leadership*. Toronto: Faculty of Management Studies, University of Toronto, 1975. <https://cutt.ly/rw7YYoD>.

Human Resource Management, (2010). *Behavioral theories of Leadership*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/fw7YUoZ> (Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου, 2019).

Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5):755-768.

Judge, T., Woolf, E., Hurst, C. & Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership A Review and an Agenda for Future Research. *Hogrefe*. 50(4):203-214

Kendra Cherry, K. (20 Μαΐου 2019). Leadership Styles and Frameworks You Should Know. *verywellmind*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/ew7YIib> (Ανακτήθηκε 21 Μαΐου 2019).

Kendra Cherry, K. (6 Μαΐου 2019). Situational Theory of Leadership. *verywellmind*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Sw7YIcH> (Ανακτήθηκε 11 Μαΐου 2019).

Kendra Cherry, K. (6 Μαΐου 2019). The Major Leadership Theories: The Eight Major Theories of Leadership. *Verywellmind*. Διαθέσιμο σε: <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-27953>(Ανακτήθηκε 8 Μαΐου 2019).

Kendra Cherry, K. (6 Μαΐου 2019). Transformational Leadership: A Closer Look at the Effects of Transformational Leadership. *verywellmind*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Kw7YO2V> (Ανακτήθηκε 8 Μαΐου 2019).

Kendra Cherry, K. (7 Μαΐου 2019). Understanding the Trait Theory of Leadership: Can certain traits predict your leadership success?. *verywellmind*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/aw7YPfh> (Ανακτήθηκε 8 Μαΐου 2019).

Kessler, E. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. [χ.τ.]: SAGE Publications. <https://cutt.ly/6w7YAqo>

Krishnan, V. (2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(3):442-457.

Lanka, S. (Ιανουάριος 2015). Cognitive Resource Theory of Leadership. PressReader. Διαθέσιμο σε: <https://www.pressreader.com/> (Ανακτήθηκε 8 Απριλίου, 2019).

Leadership and Innovation. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/5w7YACU> (Ανακτήθηκε 9 Απριλίου, 2019).

Leadership and The Contingency Theory. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/zw7YSjX> (Ανακτήθηκε 9 Απριλίου, 2019).

Maboloc, C. (Μάιος 2015). Max Weber's 3 types of authority. INQUIRER.NET. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/ow7YSCr> (Ανακτήθηκε 11 Απριλίου, 2019).

Managerial Belief Systems: Douglas McGregor's Theory X vs Theory Y. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Zw7YDj4> (Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2019).

Mansueti, N., Grandi, M. & Grazio, A. (Ιούνιος 2016). The Leader Member Exchange (Lmx) in Organizational Health Context. Observational Study at the Department of Rehabilitation. *International Journal of Medicine and Pharmacy*. 4(1):1-38.

Marquis, B. & Huston, C. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. [χ.τ.]: Lippincott Williams & Wilkins. <https://cutt.ly/Yw7YDF0>.

Mls, K. & Otčenášková, T. (2013). Analysis of Complex Decisional Situations in Companies with the Support of AHP Extension of Vroom-Yetton Contingency Model. *IFAC Proceedings Volumes*. 46(9):549-554.

Murari, K. (2015). *Impact of Leadership Styles on Employee Empowerment*. [χ.τ.]: Partridge Publishing. <https://cutt.ly/uw7YFjF>.

Mulla, Zubin & Krishnan, Venkat. (2009). Do Transformational Leaders Raise Followers to Higher Levels of Morality? Validating James MacGregor Burns. Hypothesis in the India Context Using Karma-Yoga. 30. <https://cutt.ly/jw7YFL2>.

Ngozi Amanchukwu, Rose & Jones Stanley, Gloria & Ololube, Nwachukwu Prince. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance

to Educational Management. 2015. 6-14. 10.5923/j.mm.20150501.02.
<https://cutt.ly/vw7YGOe>.

Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. [χ.τ.]: SAGE.
<https://cutt.ly/qw7YG0d>.

Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. [χ.τ.]: SAGE.
<https://cutt.ly/Kw7YHny>.

ODUMERU, A. & IFEANYI, G. (Ιούνιος 2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2).

Pierre El Haddad, Marc Bonnet, Patrick Tabchoury, (2018) "Transforming hidden conflicts into participation: The case of charismatic leadership in the Middle East", *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0236>

Polston-Murdoch, Leana. (2013). An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor- Related Commitment, and Gender. *Emerging Leadership Journeys*. 6. 13-44. <https://cutt.ly/Yw7YJqf>.

Rowold, Jens. (2009). Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. <https://cutt.ly/vw7YJO5>.

Schieltz, M. (2019). Four Elements of Transformational Leadership. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Aw7YJ0m> (Ανακτήθηκε 11 Απριλίου, 2019).

Setterstrom, A. & Pearson, J. (2013). Bases of Intra-Organizational Power: An Analysis of the Information Technology Department. *Electronic Journal Information Systems Evaluation*. 16(2).

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 54:1-29.

Stone, N. (2017). *Leader-Member Exchange 'LMX'—What Is It and Why You Should Care?*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Pw7YLwh> (Ανακτήθηκε 10 Απριλίου, 2019).

Tannenbaum, R.S., & Schmidt, W.H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. <https://cutt.ly/vw7YLse>.

Transformational leadership: what is it?. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/ew7YLNI> (Ανακτήθηκε 11 Απριλίου, 2019).

Travis, E. (2018). *Fiedler's Contingency Theory of Leadership*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/Xw7YVPR> (Ανακτήθηκε 9 Απριλίου, 2019).

Trivikram, S. (2017). *Assumptions of Theory X and Theory Y*. Διαθέσιμο σε: <https://cutt.ly/fw7YBqj> (Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2019).

Tsoukas, H. & Knudsen, C. (2005). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. [χ.τ.]: Oxford University Press. <https://cutt.ly/Pw7YNcc>

Van Seters, D. & Field, R. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*. 3(3):29-45. <https://cutt.ly/Yw7YMjw>.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. [χ.τ.]: Pearson https://businessksu.files.wordpress.com/2017/02/leadership_in_organizations__8th_edition____yukl_gary_a_.pdf