

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΕΚΤΗ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

Με ειδικό πρόλογο του G. Yukl για την ελληνική έκδοση



Προλογίζει ο Αντώνης Μακρυδημήτρης, καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

GARY YUKL



Επιστημονική επιμέλεια ελληνικής έκδοσης
Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου, Πανεπιστήμιο Αθηνών

Περιεχόμενα

Πρόλογος συγγραφέα	11	
Πρόλογος του συγγραφέα για την ελληνική έκδοση	14	
Πρόλογος ελληνικής έκδοσης	15	
Εισαγωγικό σημείωμα επιμελητή ελληνικής έκδοσης	17	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	Εισαγωγή: Ο χαρακτήρας της ηγεσίας	19
	Ορισμοί ηγεσίας	20
	Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	29
	Συνολική θεώρηση των μείζονων ερευνητικών προσεγγίσεων	31
	Επίπεδο αντίληψης της ηγεσίας	35
	Άλλα υπόβαθρα για τη σύγκριση των θεωριών της ηγεσίας	38
	Διάρθρωση του βιβλίου	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	Η φύση της εργασίας των managers	45
	Τυπικές μορφές δραστηριοτήτων στην εργασία των managers	46
	Περιεχόμενο εργασίας ενός manager	52
	Θεωρία απαιτήσεων, περιορισμών και επιλογών	58
	Έρευνα στους περιστασιακούς καθοριστικούς παράγοντες	61
	Αλλαγές στη φύση της εργασίας των managers	66
	Πόση ευελιξία διαθέτουν οι managers;	67
	Περιορισμοί της περιγραφικής έρευνας	68
	Εφαρμογές για τους managers	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	Όψεις της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς	81
	Έρευνες του Πανεπιστημίου του Ohio για την Ηγεσία	82
	Έρευνες του Πανεπιστημίου του Michigan για την Ηγεσία	85
	Περιορισμοί των ερευνών με ερωτηματολόγια	87
	Πειράματα για τη Συμπεριφορά απέναντι στους Στόχους και τις Σχέσεις	89

Έρευνες βάσει κρίσιμων συμβάντων	90
Ο «υπερ-ηγέτης»	92
Ταξινομήσεις της ηγετικής συμπεριφοράς	95
Συμπεριφορές προσανατολισμένες στο στόχο	103
Συμπεριφορές προσανατολισμένες στις σχέσεις	107
Αξιολόγηση της προσέγγισης της συμπεριφοράς	111

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Συμμετοχική ηγεσία, ανάθεση, και ενδυνάμωση 119

Η φύση της συμμετοχικής ηγεσίας	120
Συνέπειες της συμμετοχικής ηγεσίας	122
Έρευνες για τα αποτελέσματα της συμμετοχικής ηγεσίας	125
Κανονιστικό μοντέλο αποφάσεων	128
Εφαρμογές: Οδηγίες για τη συμμετοχική ηγεσία	135
Ανάθεση αρμοδιοτήτων	139
Εφαρμογές: Οδηγίες για ανάθεση	145
Αντιλαμβανόμενη ενδυνάμωση	149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Δυσδική κατανομή ρόλων, απόδοση και ρεύμα οπαδών 161

Θεωρία ανταλλαγής ρόλων Ηγέτη-Υποστηρικτή (LMX)	162
Απόδοση των αιτίων από τον ηγέτη σε σχέση με τους υφιστάμενους	168
Εφαρμογές: Διορθώνοντας το έλλειμμα στην αποδοτικότητα	170
Αποδόσεις των οπαδών και άδηλες θεωρίες	175
Διαχείριση εντυπώσεων	178
Η συμβολή των υποστηρικτών στην αποτελεσματική ηγεσία	181
Αυτοδιαχείριση	183
Εφαρμογές: Οδηγίες για τους υποστηρικτές	185
Ενσωμάτωση των ρόλων ηγέτη και υποστηρικτή	189

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Ισχύς και επιρροή 195

Εννοιολογικός προσδιορισμός ισχύος και επιρροής	196
Τύποι και πηγές ισχύος	199
Πώς αποκτάται ή χάνεται η ισχύς	210
Συνέπειες της ισχύος της θέσης και της προσωπικής ισχύος	213
Πόση ισχύ θα πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες;	214

Τακτικές επιρροής	217
Συμπεριφορές ισχύος και επιρροής	225
Χρήση και αποτελεσματικότητα των τακτικών επιρροής	227

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	Διοικητικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες	239
	Η φύση των γνωρισμάτων και των δεξιοτήτων	240
	Έρευνες για τα γνωρίσματα και τις δεξιότητες των ηγετών	241
	Γνωρίσματα και αποτελεσματικότητα των managers	250
	Ικανότητες και αποτελεσματικότητα των managers	261
	Άλλες σχετικές ικανότητες	265
	Η σχέση των ικανοτήτων με την κατάσταση	269
	Αξιολόγηση των ερευνών για τα γνωρίσματα	272
	Εφαρμογές για τους managers	274

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	Οι πρώτες θεωρίες του συγκυριακού μοντέλου αποτελεσματικής ηγεσίας	281
	Το συγκυριακό μοντέλο LPC	282
	Θεωρία πορείας - στόχου για την ηγεσία	286
	Θεωρία της καταστασιακής ηγεσίας	291
	Θεωρία των υποκατάστατων της ηγεσίας	294
	Μοντέλο πολλαπλών διασυνδέσεων	298
	Η θεωρία των γνωσιακών πόρων	306
	Γενική αξιολόγηση των θεωριών του συγκυριακού	309
	Εφαρμογές για τους διευθυντές	311

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	Χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία	321
	Δυο πρώιμες θεωρίες	322
	Θεωρία απόδοσης της χαρισματικής ηγεσίας	323
	Θεωρία αυτοαντίληψης της χαρισματικής ηγεσίας	325
	Άλλες αντιλήψεις περί χαρίσματος	328
	Συνέπειες της χαρισματικής ηγεσίας	334
	Μετασχηματιστική ηγεσία	338
	Μέθοδοι έρευνας για την αξιολόγηση των θεωριών	342
	Μετασχηματιστική έναντι χαρισματικής ηγεσίας	349
	Αξιολόγηση των θεωριών	351
	Εφαρμογές: Οδηγίες για ηγέτες	353

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	Ηγεσιακή αλλαγή στους οργανισμούς	365
	Διαδικασίες αλλαγής στους οργανισμούς	366
	Επηρεάζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα	373
	Αναπτύσσοντας το όραμα	379
	Εφαρμόζοντας την αλλαγή	386
	Εφαρμογές : Οδηγίες για ηγεσιακή αλλαγή	387
	Καινοτομία και οργανωσιακή μάθηση	394
	Εφαρμογές: Οδηγίες για την αύξηση της μάθησης και της καινοτομίας	398
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	 Ηγεσία στις ομάδες και διαδικασίες λήψης αποφάσεων	 409
	Η φύση των ομάδων	410
	Καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικότητας των ομάδων	416
	Ηγεσία στους διαφορετικούς τύπους ομάδων	421
	Διαδικασίες για τη διευκόλυνση της ομαδικής μάθησης	426
	Εφαρμογές: Οδηγίες για τη συγκρότηση ομάδας	429
	Λήψη απόφασης σε ομάδες	433
	Λειτουργίες ηγεσίας στις συνεδριάσεις	435
	Εφαρμογές: Οδηγίες για την καθοδήγηση συνεδριάσεων	439
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12	 Η εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας από ανώτερα διοικητικά στελέχη	 453
	Εμπόδια που συναντούν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη	454
	Προκαταλήψεις σχετικές με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη	456
	Έρευνα των επιπτώσεων της αλλαγής ηγεσίας	458
	Εξελικτικές αλλαγές και στρατηγική ηγεσία	460
	Πολιτική ισχύς και στρατηγική ηγεσία	464
	Κατοχή υψηλόβαθμης θέσης και στρατηγική ηγεσία	465
	Εκτελεστικές ομάδες	467
	Τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση	472
	Παρακολούθηση του περιβάλλοντος	478
	Σχηματοποίηση στρατηγικής	482

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13	Ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων	495
	Επιμορφωτικά προγράμματα ηγεσίας	496
	Σχεδιασμός αποτελεσματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης	497
	Ειδικές τεχνικές για την κατάρτιση ηγεσίας	500
	Η μάθηση από την εμπειρία	506
	Αναπτυξιακές δραστηριότητες	508
	Δραστηριότητες αυτοβοήθειας	523
	Διευκολύνοντας τις συνθήκες για την ανάπτυξη	523
	Μια προοπτική συστημάτων στην ανάπτυξη ηγεσίας	526
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14	Ηθική ηγεσία και διαφορετικότητα	533
	Ηθική ηγεσία	534
	Φύλο και ηγεσία	545
	Η ηγεσία σε διαφορετικούς πολιτισμούς	549
	Διαχείριση της διαφορετικότητας	555
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15	Σύντομη επισκόπηση και εμπέδωση	561
	Βασικά ευρήματα στην έρευνα της ηγεσίας	562
	Προς ένα εννοιολογικό πλαίσιο ενσωμάτωσης	567
	Προκαταλήψεις στον εννοιολογικό ορισμό	571
	Συμπεράσματα	581
Βιβλιογραφία	585	
Ευρετήριο συγγραφέων	655	
Ευρετήριο θεμάτων	673	

7

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Μαθησιακοί Στόχοι

Αφού μελετήσετε το κεφάλαιο αυτό, θα πρέπει να είστε σε θέση να κατανοήσετε:

- Πώς έχουν αλλάξει τα τελευταία 70 χρόνια οι αντιλήψεις σχετικά με τη σημασία των γνωρισμάτων.
- Τους τύπους των ερευνητικών μεθόδων που έχουν χρησιμοποιηθεί στη μελέτη των ηγετικών γνωρισμάτων και ικανοτήτων.
- Ποια γνωρίσματα και ποιες επιδεξιότητες σχετίζονται περισσότερο με την αποτελεσματική ηγεσία.
- Πώς τα γνωρίσματα και οι επιδεξιότητες σχετίζονται με την ηγετική συμπεριφορά.
- Πώς η συνάφεια των γνωρισμάτων ή των ικανοτήτων εξαρτάται από την κατάσταση, τον τύπο του οργανισμού και την εθνική κουλτούρα.
- Ποια γνωρίσματα και ποιες επιδεξιότητες προκαλούν τον εκτροχιασμό κάποιων ανθρώπων από την καριέρα τους στο μάνατζμεντ.
- Τους περιορισμούς της προσέγγισης με βάση τα γνωρίσματα.

Μία από τις πρώτες προσπάθειες μελέτης της ηγεσίας, η οποία αφορούσε τα γνωρίσματα της προσωπικότητας, υπέθετε ότι κάποια γνωρίσματα και κάποιες δεξιότητες μπορούν να προβλέψουν το εάν κάποιο άτομο θα κατακτήσει κάποια ηγετική θέση και θα είναι αποτελεσματικό στη θέση αυτή. Το κεφάλαιο αυτό θα εξετάσει τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τα γνωρίσματα της προσωπικότητας των επιτυχημένων ηγετών. Μεγαλύτερη έμφαση θα δοθεί στα γνωρίσματα και τις δεξιότητες που συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα και την πρόοδο των managers, παρά στα γνωρίσματα που προβλέπουν το ποιος θα αναδειχθεί ως ηγέτης σε μία ανεπίσημη ομάδα.

Η Φύση των Γνωρισμάτων και των Δεξιοτήτων

Ο όρος γνώρισμα αναφέρεται σε μία ποικιλία ατομικών χαρακτηριστικών, που περιλαμβάνει πτυχές της προσωπικότητας, ιδιοσυγκρασία, ανάγκες, κίνητρα και αξίες. Τα γνωρίσματα της προσωπικότητας αποτελούν σχετικά σταθερές προδιαθέσεις των ατόμων να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Παραδείγματα είναι η αυτοπεποίθηση, η εξωστρέφεια, η συναισθηματική ωριμότητα, και τα επίπεδα ενέργειας.

Η ανάγκη ή το κίνητρο είναι η επιθυμία για συγκεκριμένους τύπους ερεθισμάτων ή εμπειριών. Οι ψυχολόγοι συνήθως κάνουν τη διάκριση μεταξύ των φυσιολογικών αναγκών (π.χ. πείνα, δίψα) και των κοινωνικών κινήτρων, όπως η επιτυχία, η υπόληψη, οι κοινωνικοί δεσμοί, η δύναμη, και η ανεξαρτησία. Οι ανάγκες και τα κίνητρα είναι σημαντικά γιατί στρέφουν την προσοχή σε πληροφορίες και γεγονότα, καθώς καθοδηγούν, ενεργοποιούν, και διατηρούν τη συμπεριφορά.

Οι αξίες αποτελούν εσωτερικευμένες στάσεις σχετικά με το τι είναι σωστό και λάθος, ηθικό και ανήθικο, ενάρετο ή άνομο. Παραδείγματα αποτελούν η αμεροληψία, η δικαιοσύνη, η ειλικρίνεια, η ελευθερία, η ισότητα, ο ανθρωπισμός, η αφοσίωση, ο πατριωτισμός, η πρόοδος, η αυτοπραγμάτωση, η διάκριση, η αντικειμενικότητα, η ευγένεια, η αβρότητα και η συνεργασία. Οι αξίες είναι σημαντικές γιατί επηρεάζουν τις προτιμήσεις ενός ατόμου, τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται τα προβλήματα και τις επιλογές στον τρόπο συμπεριφοράς.

Υπάρχουν σημαντικές αποδείξεις για το ότι τα γνωρίσματα καθορίζονται από κοινού μέσω της μάθησης και της εγγενούς ικανότητας των ανθρώπων να ικανοποιούνται από συγκεκριμένους τύπους ερεθισμάτων ή εμπειριών (Bouchard και συν., 1990). Κάποια από τα γνωρίσματα (π.χ. αξίες, κοινωνικές ανάγκες) επηρεάζονται προφανώς περισσότερο από τη μάθηση σε σχέση με άλλα (ιδιοσυγκρασία, φυσιολογικές ανάγκες).

Ο όρος δεξιότητες αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να κάνει κάτι αποτελεσματικά. Όπως και τα γνωρίσματα, οι επιδεξιότητες καθορίζονται από κοινού μέσω της μάθησης και μέσω της κληρονομικότητας. Οι δεξιότητες μπορούν να οριστούν υπό το πρίσμα διαφορετικών εννοιών, που κυμαίνονται από τις γενικές, ευρέως οριζόμενες ικανότητες (π.χ. ευφυΐα, διαπροσωπικές ικανότητες), μέχρι τις περισσότερο περιορισμένες και συγκεκριμένες ικανότητες (γλωσσική ευφράδεια, ικανότητες πειθούς). Υπάρχουν πολλές διαφορετικές ταξινομήσεις των επιδεξιοτήτων. Μία ευρέως όμως αποδεκτή προσέγγιση για την κατηγοριοποίηση των δεξιοτήτων των managers βρίσκεται στις τρεις ευρείες κατηγορίες δεξιοτήτων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7-1. Παρόμοιες εκδοχές της ταξινόμησης αυτής έχουν γίνει από τον Katz (1955) και τον Mann (1965). Είναι προφανές ότι οι τεχνικές δεξιότητες αφορούν κυρίως στα πράγματα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες (ή «κοινωνικές δεξιότητες») κυρίως στους ανθρώπους και οι νοητικές δεξιότητες (ή «γνωστικές δεξιότητες») στις ιδέες και στις έννοιες.

Κάποιοι συγγραφείς κάνουν λόγο για μία τέταρτη κατηγορία δεξιοτήτων (που ονομάζονται «διοικητικές δεξιότητες») που αναφέρονται στην ικανότητα εκτέλεσης ενός συγκεκριμένου τύπου διοικητικής λειτουργίας και συμπεριφοράς (π.χ. σχεδιασμός, διαπραγμάτευση, καθοδήγηση). Οι διοικητικές δεξιότητες συνήθως περιλαμβάνουν ένα συνδυασμό τεχνικών, γνωστικών, και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Το όριο μεταξύ των δεξιοτήτων και των συμπε-

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-1: Ταξινόμηση τριών ευρέως οριζόμενων κατηγοριών δεξιοτήτων

Τεχνικές Δεξιότητες: Γνώση σχετικά με μεθόδους, διαδικασίες και τεχνικές, καθώς και η ικανότητα χρήσης εργαλείων και εξοπλισμού για την πραγματοποίηση μιας εξειδικευμένης εργασίας.

Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες: Γνώση σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις διαπροσωπικές σχέσεις, ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων, συμπεριφορών και κινήτρων των άλλων με βάση αυτά που λένε και πράττουν (ενσυναίσθηση, κοινωνική ευαισθησία), ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας (ευλωτία, πειθώ) και ικανότητα δημιουργίας στενών και αποτελεσματικών σχέσεων συνεργασίας (διακριτικότητα, διπλωματία, ενεργητική ακρόαση, γνώση αναφορικά με την κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά).

Γνωστικές/νοητικές Δεξιότητες: Γενική αναλυτική ικανότητα, λογικός συλλογισμός, ικανότητα μορφοποίησης αφηρημένων εννοιών, σύλληψη/αντίληψη σύνθετων και διαφορούμενων σχέσεων, δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων και παραγωγής ιδεών, ικανότητα ανάλυσης δεδομένων/περιστατικών, αντίληψη του ρεύματος της εποχής /τάσεων, αναγνώριση ευκαιριών και πιθανών προβλημάτων (παραγωγική και επαγωγική λογική).

ριφορών δεν είναι ιδιαίτερα ευδιάκριτο, όταν οι δεξιότητες ορίζονται υπό το πρίσμα της ικανότητας εφαρμογής διοικητικών λειτουργιών. Δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών όταν και οι δύο εξετάζονται ως αφηρημένες έννοιες και περιλαμβάνουν παραδείγματα αποτελεσματικής συμπεριφοράς (Hunt, 1991). Επομένως, πολλές έρευνες για τις διοικητικές επιδεξιότητες εξετάζονται σε σχέση με συγκεκριμένες διοικητικές συμπεριφορές στα επόμενα κεφάλαια.

Έρευνες για τα Γνωρίσματα και τις Δεξιότητες των Ηγετών

Η σχέση των γνωρισμάτων με τη διοικητική επιτυχία έχει διερευνηθεί με πολλούς τρόπους. Κάποιες έρευνες εξετάζουν τα γνωρίσματα που προβλέπουν την ανάδειξη ενός ανεπίσημου ηγέτη κάποιας ομάδας, κάποιες εξετάζουν τα γνωρίσματα που προβλέπουν την πρόοδο σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα και τέλος κάποιες αναζητούν τα γνωρίσματα που σχετίζονται με την αποτελεσματική απόδοση κάποιου manager στην εργασία του. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι ορισμένα γνωρίσματα ίσως σχετίζονται με το ένα κριτήριο, όχι όμως και με το άλλο. Για παράδειγμα, ένας manager με υπερβολικά υψηλές φιλοδοξίες και ικανότητες διαχείρισης των εντυπώσεων ίσως έχει ταχύτερη πρόοδο από άλλους managers που έχουν περισσότερες ικανότητες στην εργασία τους, δεν είναι όμως εξίσου φιλόδοξοι ή δεν ξέρουν πώς να πλασάρουν τον εαυτό τους. Επιπλέον, τα γνωρίσματα και οι ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική απόδοση σε μία διοικητική θέση δεν είναι απαραίτητα αυτά που απαιτούνται για κάποιο ανώτερο επίπεδο διοίκησης. Οι πιο χρήσιμες μελέτες επιχειρούν να εξηγήσουν γιατί κάποιο άτομο είναι αποτελεσματικό σε μία συγκεκριμένη διοικητική θέση, ή γιατί το άτομο αυτό προάγεται σε κάποια ανώτερη θέση. Διάφορα ερευνητικά προγράμματα περιγράφονται με συντομία στη συνέχεια.

Ανασκοπήσεις του Stogdill στις Πρώιμες Έρευνες

Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν πρώτοι με την ηγεσία ήταν πεπεισμένοι ότι τα γνωρίσματα που είναι αναγκαία για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, θα μπορούσαν να προσδιοριστούν μέσα από εμπειρικές έρευνες που θα συνέκριναν κάποιους ηγέτες με κάποιους μη ηγέτες, ή θα συνέκριναν κάποιους αποτελεσματικούς με κάποιους μη αποτελεσματικούς ηγέτες. Τα γνωρίσματα που εξετάστηκαν περισσότερο στις πρώιμες έρευνες περιελάμβαναν τα φυσικά χαρακτηριστικά (π.χ. ύψος, εμφάνιση), πτυχές της προσωπικότητας (π.χ. αυτοεκτίμηση, κυριαρχία, συναισθηματική σταθερότητα) και ικανότητες (π.χ. νοημοσύνη, ευχέρεια λόγου, δημιουργικότητα). Πολλές από τις μελέτες συνέκριναν ηγέτες με μη ηγέτες ή εξέτασαν τα χαρακτηριστικά ανάδειξης των ηγετών σε ομάδες που σχηματίστηκαν πρόσφατα.

Ο Stogdill (1948) επανεξέτασε 124 μελέτες χαρακτηριστικών που πραγματοποιήθηκαν από το 1904 έως το 1948 και διαπίστωσε ότι η μορφή των αποτελεσμάτων ήταν συναφής με την αντίληψη για τον ηγέτη ως ενός ατόμου που αποκτά στάτους, επιδεικνύοντας την ικανότητα να βοηθάει την ομάδα στην εκπλήρωση των στόχων. Τα σχετικά γνωρίσματα περιελάμβαναν τη νοημοσύνη, την επαγρύπνηση στις ανάγκες των άλλων, την κατανόηση της δουλειάς, την πρωτοβουλία και την επιμονή στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, την αυτοπεποίθηση και την επιθυμία ανάληψης ευθυνών και την κατοχή θέσεων ελέγχου και κυριαρχίας. Η ανασκόπηση δεν κατάφερε να υποστηρίξει το βασικό συλλογισμό της προσέγγισης με βάση τα γνωρίσματα, ότι δηλαδή κάποιο άτομο πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο γνωρισμάτων ώστε να γίνει επιτυχημένος ηγέτης. Η σημασία κάθε γνωρίσματος εξαρτάτο από την κατάσταση, ενώ η έρευνα δεν προσδιόρισε κάποια γνωρίσματα που ήταν επαρκή ή αναγκαία για τη διασφάλιση της επιτυχίας της ηγεσίας σε όλες τις περιπτώσεις. Επομένως, ο Stogdill (1948, σελ. 64) κατέληξε:

«Ένα άτομο δε γίνεται ηγέτης γιατί διαθέτει ένα συνδυασμό γνωρισμάτων...ο τύπος των προσωπικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη πρέπει να σχετίζεται και με κάποια από τα χαρακτηριστικά, τις δραστηριότητες και τους στόχους των οπαδών».

Το 1974, ο Stogdill επανεξέτασε 163 μελέτες χαρακτηριστικών που πραγματοποιήθηκαν από το 1949 έως το 1970. Το σύνολο της έρευνας περιλάμβανε περισσότερες μελέτες πάνω στη διοίκηση, περισσότερα γνωρίσματα και δεξιότητες που φαίνεται να σχετίζονται με τους επίσημους ηγέτες και μία μεγαλύτερη ποικιλία τεχνικών μέτρησης. Πολλά ίδια γνωρίσματα σχετίζονταν ξανά με την αποτελεσματικότητα των ηγετών, κάποια όμως επιπλέον γνωρίσματα και δεξιότητες βρέθηκαν να σχετίζονται εξίσου με αυτή (βλ. Πίνακα 7-2). Αν και τα αποτελέσματα ήταν περισσότερο ισχυρά στη δεύτερη ανασκόπηση, ο Stogdill (1974) ξεκαθάρισε ότι δε διέθετε ακόμα αρκετές αποδείξεις σχετικά με κάποια καθολικά γνωρίσματα της ηγεσίας. Η επίδειξη κάποιων γνωρισμάτων και επιδεξιοτήτων αυξάνει την πιθανότητα ένας ηγέτης να είναι αποτελεσματικός, δεν εγγυώνται όμως την αποτελεσματικότητα. Ένας ηγέτης με συγκεκριμένα γνωρίσματα ενδέχεται να είναι αποτελεσματικός σε κάποια κατάσταση, αναποτελεσματικός όμως σε κάποια άλλη. Επιπλέον, δύο ηγέτες με διαφορετικά γνωρίσματα θα μπορούσαν να είναι εξίσου αποτελεσματικοί στην ίδια κατάσταση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-2: Ευρήματα αρχικών ερευνών σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των ηγετών

Χαρακτηριστικά	Δεξιότητες
Προσαρμοστικός σε διάφορες καταστάσεις	Έξυπνος (ευφυής)
Αντιλαμβάνεται άμεσα το κοινωνικό περιβάλλον	Γνωστικές δεξιότητες
Φιλόδοξος, προσανατολισμένος προς την διαρκή επίτευξη στόχων	Δημιουργικός
Δογματικός	Διπλωματικός και διακριτικός
Συνεργάσιμος	Εύγλωττος
Αποφασιστικός	Γνώστης της εργασίας
Εξαρτώμενος	Οργανωτικός (διοικητική ικανότητα)
Κυριαρχικός (κίνητρο ισχύος)	Πειστικός
Ενεργητικός (υψηλό επίπεδο δράσης)	Κοινωνικές δεξιότητες
Επίμονος	
Με αυτοπεποίθηση	
Ανεκτικός στο stress	
Πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες	

Πηγή: Από R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974).

Η Έρευνα του McClelland για τα Κίνητρα των Managers

Ένα εκτεταμένο ερευνητικό πρόγραμμα πάνω στα κίνητρα των managers διεξήχθη από τον McClelland και τους συνεργάτες του (McClelland, 1965, 1985). Στις περισσότερες έρευνες, η δύναμη της ανάγκης μετρήθηκε με κάποια προβολική τεχνική, που ονομάζεται Δοκιμασία Θεματικής Αντίληψης (Thematic Apperception Test, TAT). Το τεστ περιλαμβάνει μία σειρά από εικόνες ανθρώπων σε διφορούμενες καταστάσεις. Οποιοσδήποτε κάνει το τεστ αυτό, πρέπει να επινοήσει μία ιστορία για κάθε εικόνα και οι ιστορίες αυτές αποκαλύπτουν τα όνειρα, τις φαντασιώσεις και τις φιλοδοξίες του. Οι ιστορίες κωδικοποιούνται από τον πειραματιστή ώστε να μετρούν τρεις βασικές ανάγκες: δύναμη, επιτυχία, και αίσθημα του «ανήκειν».

Ένα άτομο με έντονη ανάγκη για επιτυχία ικανοποιείται όταν εκπληρώνει κάποιο σημαντικό έργο, όταν φτάνει σε ένα επίπεδο υπεροχής, όταν ανακαλύπτει καινούργιους τρόπους να κάνει κάτι ή όταν είναι ο πρώτος που ολοκληρώνει ένα δύσκολο επίτευγμα. Κάποιοι άνθρωποι προτιμούν να εμπλέκονται σε έργα, όπου η επιτυχία τους εξαρτάται από την προσωπική τους προσπάθεια και ικανότητα και όχι από τυχαίους παράγοντες, πέρα από το δικό τους έλεγχο ή από την ομαδική προσπάθεια. Προτιμούν μία εργασία στην οποία μπορούν να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων και επιθυμούν τη συχνή, συγκεκριμένη ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους.

Ένα άτομο με έντονη ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα να είναι συμπαθές και αποδεκτό και είναι πολύ ευαίσθητο σε θέματα απόρριψης και εχθρότητας των άλλων. Αυτός ο τύπος ανθρώπου αναζητάει την κοινωνική επαφή με φίλους και του αρέσει να δουλεύει με άλλους ανθρώπους σε μία φιλική ομάδα συνεργατών. Αντίθετα, ένα άτομο με πολύ μικρή ανάγκη για ανάπτυξη δεσμών είναι συνήθως πιο μοναχικό, αποφεύγει τις κοινωνικές δραστηριότητες και αισθάνεται άβολα όταν χρειάζεται να παραστεί σε κοινωνικές εκδηλώσεις.

Κάποιο άτομο με έντονη ανάγκη για δύναμη βρίσκει μεγάλη ικανοποίηση στην άσκηση επιρροής στις στάσεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των άλλων. Αυτός ο τύπος ατόμου απολαμβάνει να κερδίζει σε λογομαχίες, να κατατροπώνει τους αντιπάλους, να εξοντώνει τους αντίπαλους και τους εχθρούς και να κατευθύνει τις δραστηριότητες της ομάδας. Οι άνθρωποι με έντονη ανάγκη για δύναμη συνήθως αναζητούν θέσεις εξουσίας (π.χ. managers, διοικητικά στελέχη, δημόσιοι λειτουργοί, αστυνομικοί, δικηγόροι, αξιωματικοί του στρατού), στις οποίες είναι πιθανό να ασκήσουν επιρροή και να κατευθύνουν τις δραστηριότητες των άλλων. Αντίθετα, κάποιος με μικρή ανάγκη για δύναμη είναι απίθανο να εκδηλώνει σθεναρή συμπεριφορά και ίσως πιστεύει ότι δεν είναι σωστό να λέει στους άλλους τι να κάνουν.

Ο McClelland και οι συνεργάτες του βρήκαν ότι οι άνθρωποι με μεγάλη ανάγκη για δύναμη μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο υποκατηγορίες, ανάλογα με τη βαθμολογία τους σε κάποιο άλλο γνώρισμα, που ονομάζεται «αναστολή δράσης», που επίσης επιτυγχάνεται από τις κωδικοποιήσεις των απαντήσεων στη δοκιμασία TAT. Κάποιος με «κοινωνικά προσανατολισμένη εξουσία» έχει μεγάλο αυτό-έλεγχο και το μεγαλύτερό του κίνητρο είναι να ικανοποιήσει την ανάγκη του για εξουσία με κοινωνικά αποδεκτούς τρόπους, όπως το να επηρεάσει τους άλλους για την εκτέλεση ενός αξιόλογου στόχου ή να βοηθήσει τους άλλους να αναπτύξουν ικανότητες και αυτοπεποίθηση. Αντίθετα, κάποιος με «ατομικά προσανατολισμένη εξουσία» έχει ως βασικό κίνητρο την ικανοποίηση της ανάγκης του για εξουσία με εγωιστικούς τρόπους, κυριαρχώντας στους άλλους και χρησιμοποιώντας την εξουσία του για να εκπληρώσει τις ηδονιστικές του επιθυμίες. Οι δύο αυτοί διαφορετικοί προσανατολισμοί περιγράφονται με περισσότερες λεπτομέρειες στο κεφάλαιο αυτό αργότερα.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι ανάγκες σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των managers. Σε γενικές γραμμές, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την υπόθεση ότι οι ανάγκες των managers που εργάζονται σε μεγάλους οργανισμούς περιλαμβάνουν μία ισχυρή ανάγκη για κοινωνικά προσανατολισμένη εξουσία, μία σχετικά μεγάλη ανάγκη για επιτυχία και μία σχετικά μικρή ανάγκη για ανάπτυξη δεσμών (Boyatzis, 1982· McClelland, 1975· McClelland & Boyatzis, 1982· McClelland & Burnham, 1976· Varga, 1975· Winter, 1973). Η ανάγκη για επιτυχία φαίνεται να είναι το σημαντικότερο κίνητρο που συντελεί στην επίτευξη των στόχων των managers που είναι ιδιοκτήτες δικών τους μικρών επιχειρήσεων (Collins, Moore & Unwalla, 1964· Hundal, 1971· McClelland, 1965· McClelland & Winter, 1969· Wainer & Rubin, 1969). Βέβαια, η επιτυχία της ανάπτυξης μίας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από τα κίνητρα, όσο και από τις ικανότητες. Ένας επιχειρηματίας χρειάζεται και τις σχετικές τεχνικές γνώσεις ως εφευρέτης, σχεδιαστής προϊόντος, οργανωτής, κεφαλαιούχος ή ειδικός μάρκετινγκ.

Τα αποτελέσματα για τα κίνητρα που σχετίζονται με την προαγωγή στους μεγάλους οργανισμούς είναι λιγότερο ξεκάθαρα, ίσως γιατί η σχέση εξαρτάται περισσότερο από τον τύπο

του οργανισμού και τη θέση που κατέχει ο manager. Σε κάποια μελέτη που πραγματοποίησαν οι McClelland και Boyatzis (1982), η προαγωγή των managers μη τεχνικών τομέων σε υψηλότερες θέσεις διοίκησης σχετιζόταν αποκλειστικά από την ανάγκη τους για προαγωγή. Αντίθετα, για τους managers των τεχνικών τομέων, η προαγωγή δεν προβλεπόταν ούτε από την ανάγκη αυτή, όπως παρατηρήθηκε και σε κάποια παλιότερη έρευνα με αξιωματικούς του ναυτικού, που πραγματοποίησε ο Winter (1979). Επομένως, η προαγωγή των managers που εργάζονται σε τεχνικούς τομείς ίσως εξαρτάται περισσότερο από τις τεχνικές τους ικανότητες και την ευχέρεια λόγου, παρά από τα κίνητρά τους.

Οι Έρευνες του Miner για τα Κίνητρα των Managers

Ο Miner (1965) διατύπωσε μία θεωρία για το ρόλο των κινήτρων των managers, για να περιγράψει τον τύπο των γνωρισμάτων των κινήτρων, που απαιτούνται για την επιτυχία στις περισσότερες διοικητικές θέσεις στους μεγάλους, ιεραρχικούς οργανισμούς. Τα κίνητρα των managers μετρήθηκαν με ένα προβολικό τεστ που ονομάστηκε Κλίμακα Συμπλήρωσης Προτάσεων του Miner. Το τεστ παρέχει ένα συνολικό, καθώς και ξεχωριστά σκορ για κάθε μία από τις έξι πτυχές των κινήτρων των managers.

Οι έρευνες του Miner περιλαμβάνουν την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των κινήτρων των managers και της προαγωγής τους (Miner, 1978, 1985). Στους μεγάλους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, βρέθηκε μία υψηλή συσχέτιση μεταξύ του συνολικού σκορ των κινήτρων των managers και της προαγωγής τους σε υψηλότερες θέσεις διοίκησης. Οι συγκεκριμένες κλίμακες, που είχαν μεγαλύτερη συνάφεια με την προαγωγή ήταν η επιθυμία άσκησης της εξουσίας (παρόμοια με την ανάγκη για εξουσία), η επιθυμία ανταγωνισμού με συναδέλφους (παρόμοια με την ανάγκη για επιτυχία) και η θετική στάση απέναντι στις φιγούρες εξουσίας. Η επιθυμία των managers να διακρίνονται από την ομάδα, να εκτελούν διοικητικές λειτουργίες ρουτίνας και να ενεργούν δραστικά δεν σχετιζόνταν ιδιαίτερα με την προαγωγή τους.

Τα αποτελέσματα ερευνών πάνω σε ηγέτες μικρότερων, λιγότερο γραφειοκρατικών οργανισμών (π.χ. διοικητικό προσωπικό μικρών σχολείων) έδειξαν ότι τα κίνητρα των managers δεν σχετιζόνταν με την προαγωγή τους (Miner, 1967, 1977). Ωστόσο, κάποια μεταγενέστερη έρευνα βρήκε θετικά αποτελέσματα ακόμα και για μικρούς οργανισμούς (Berman & Miner, 1985). Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, που είχαν ανέλθει στην ιεραρχία μεγάλων γραφειοκρατικών οργανισμών, είχαν υψηλότερα κίνητρα από τα ανώτατα στελέχη μικρότερων, οικογενειακών επιχειρήσεων και τα δύο όμως δείγματα των διοικητικών στελεχών είχαν υψηλότερα σκορ σε σχέση με τους χαμηλόβαθμους managers της ίδιας ηλικίας. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των ερευνών του Miner, τα κίνητρα των managers σχετιζόνταν με την προαγωγή τους σε μεγάλους οργανισμούς, τα αποτελέσματα όμως δεν συμφωνούσαν στη μελέτη των μικρών οργανισμών.

Έρευνες Σημαντικών Περιστατικών για τις Ικανότητες

Ο Boyatzis (1982) περιέγραψε ένα ερευνητικό πρόγραμμα, που έλαβε χώρα σε ένα μεγάλο αριθμό ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών, για τον εντοπισμό των ικανοτήτων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των managers. Οι ικανότητες περιελάμβαναν τα γνωρίσματα της προσωπικότητας, τα κίνητρα, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, την εικόνα του εαυτού και κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές. Η αρχική μέτρηση των ικανοτήτων – η «συνέντευξη με βάση τις εκδηλώσεις της συμπεριφοράς»-- αποτελούσε την πρώτη έκδοση της μεθόδου ση-

μαντικών περιστατικών που περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 3. Οι βαθμολογίες που σχετίζονταν με την αποτελεσματικότητα χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή δειγμάτων αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών managers σε κάθε επίπεδο διοίκησης, ενώ λήφθηκαν και συνεντεύξεις από τους managers για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με σημαντικά περιστατικά. Τα περιστατικά κωδικοποιήθηκαν σε κατηγορίες ικανοτήτων και η ανάλυση της συμπεριφοράς, σε σχέση με τις προθέσεις των managers και την κατάσταση, οδήγησαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τα γνωρίσματα και τις δεξιότητες. Οι ικανότητες που σχετίζονταν με την αποτελεσματικότητα των managers, αφορούσαν στα γνωρίσματα της προσωπικότητας, στα κίνητρα, στις γνωστικές ικανότητες, και στις διαπροσωπικές ικανότητες.

Διάφορα γνωρίσματα της προσωπικότητας διαφοροποίησαν τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς managers. Οι αποτελεσματικοί managers ήταν ιδιαίτερα προσανατολισμένοι στην αποδοτικότητα, γεγονός που σχετιζόταν με τα υψηλά κίνητρα για προαγωγή, τους ισχυρούς κανόνες εσωτερικών διεργασιών και το ενδιαφέρον τους στους εργασιακούς στόχους. Οι αποτελεσματικοί managers διέθεταν επίσης ισχυρή κοινωνικά προσανατολισμένη δύναμη, όπως φάνηκε από τη μεγάλη τους επιθυμία για εξουσία, το ενδιαφέρον τους για τα σύμβολα εξουσίας, τη δυναμική συμπεριφορά, τις προσπάθειες άσκησης επιρροής στους άλλους, καθώς και το ενδιαφέρον τους για τη φήμη των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού. Οι αποτελεσματικοί managers είχαν υψηλή αυτοπεποίθηση, όπως φάνηκε από την πίστη στις δικές τους ιδέες και ικανότητες, καθώς και από συμπεριφορές, όπως η λήψη αποφασιστικής δράσης, αντί για το δισταγμό και την αμφιταλάντευση και από τη διατύπωση προτάσεων με τρόπο σταθερό και χωρίς ενδοιασμούς, που συνοδεύεται από σωστή στάση του σώματος, ανάρτηση και χειρονομίες. Τέλος, οι αποτελεσματικοί managers επέδειξαν επίσης μία δυνατή πίστη στην αυτό-αποτελεσματικότητα και την εσωτερική έδρα ελέγχου, όπως φάνηκε από συμπεριφορές, όπως το να προβαίνουν σε δράσεις (από το να περιμένουν απλά να συμβούν τα πράγματα), να παρακάμπτουν τα εμπόδια, να αναζητούν πληροφορίες από πολλές πηγές, και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία.

Βρέθηκαν επίσης διαφορές στις διαπροσωπικές ικανότητες μεταξύ των αποτελεσματικών και των μη αποτελεσματικών managers. Οι αποτελεσματικοί managers διέθεταν μεγάλες ικανότητες προφορικών παρουσιάσεων, όπως η ικανότητα χρήσης συμβολικής, λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας για να καταστήσουν σαφείς και πειστικές τις παρουσιάσεις τους στους άλλους. Οι managers αυτοί διέθεταν επίσης διαπροσωπικές ικανότητες, όπως η ικανότητα να δημιουργούν δίκτυα και συνασπισμούς, να κερδίζουν τη συνεργασία των άλλων, να επιλύουν συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο και να χρησιμοποιούν τη διαμόρφωση ρόλων για να επηρεάσουν τους άλλους. Κάποια άλλη μορφή διαπροσωπικών ικανοτήτων, που ήταν ιδιαίτερα έντονη στους αποτελεσματικούς ηγέτες, ήταν η ικανότητά τους να διαχειρίζονται τις λειτουργίες της ομάδας και να οικοδομούν την ταυτότητα των μελών και το ομαδικό τους πνεύμα, μέσω συμπεριφορών όπως η δημιουργία συμβόλων της ταυτότητας της ομάδας, η έμφαση στα κοινά ενδιαφέροντα και την ανάγκη για συνεργασία, η διευκόλυνση της επιτυχούς ομαδικής εργασίας και η παροχή δημόσιας αναγνώρισης της συμβολής των μελών.

Οι αποτελεσματικοί managers είχαν επίσης μεγάλες αντιληπτικές ικανότητες. Μία από αυτές (που μερικές φορές ονομάζεται επαγωγικός συλλογισμός) είναι η ικανότητα αναγνώρισης προτύπων και σχέσεων στις πληροφορίες και τα γεγονότα - η ικανότητα μεταβίβασης των νοημάτων μέσω της δημιουργίας αφηρημένων εννοιών, μοντέλων ή θεμάτων, ή μέσω των σωστών μεταφορών και αντιστοιχιών, καθώς και η ικανότητα ανάπτυξης δημιουργικών λύ-

σεων και νέων αντιλήψεων για τα προβλήματα. Μία άλλη νοητική ικανότητα (που μερικές φορές ονομάζεται παραγωγικός συλλογισμός) είναι η ικανότητα χρήσης κάποιου μοντέλου ή κάποιας αφηρημένης έννοιας για την ερμηνεία των γεγονότων, την ανάλυση της κατάστασης, τη διάκριση μεταξύ των σχετικών και άσχετων πληροφοριών και την ανίχνευση παρεκκλίσεων από τα σχέδια.

Διαχρονικές Έρευνες με Κέντρα Αξιολόγησης

Έρευνες σχετικά με τα κέντρα αξιολόγησης των managers έχουν αποφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τα γνωρίσματα που σχετίζονται με την προαγωγή των managers σε κάποιο οργανισμό. Ο όρος κέντρα αξιολόγησης αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των προοπτικών των managers. Αν και δεν υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ των διάφορων κέντρων, όλα τους χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους αξιολόγησης των γνωρισμάτων και των ικανοτήτων. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, προβολικά τεστ, καταστασιακές δοκιμασίες (π.χ. συστοιχία υποθετικών διαδικασιών, μη καθοδηγούμενες ομαδικές συζητήσεις), γραπτά τεστ προσωπικότητας και ικανοτήτων, κάποια γραπτή άσκηση (π.χ. κάποιο είδος αυτοβιογραφικής έκθεσης) για να αξιολογηθούν οι γραπτές ικανότητες επικοινωνίας, καθώς και κάποια άσκηση προφορικού λόγου για να αξιολογηθούν οι προφορικές ικανότητες επικοινωνίας. Η διαδικασία αξιολόγησης των κέντρων αυτών συνήθως διαρκεί δύο ή τρεις μέρες. Μία συνολική αξιολόγηση των προοπτικών του κάθε υποψηφίου δίνεται από διάφορα μέλη της επιτροπής που πήραν συνέντευξη από τον υποψήφιο, εξέτασαν τα σκορ του στα τεστ και τις βιογραφικές πληροφορίες, παρατήρησαν τη συμπεριφορά του υποψηφίου στη διάρκεια των καταστασιακών ασκήσεων, κι έπειτα συναντήθηκαν μαζί του για να συζητήσουν για την αξιολόγησή του και να επιλύσουν τις διαφωνίες που ίσως ανακύψουν. Οι εξεταστές επιχειρούν να ενσωματώσουν τις πληροφορίες των διαφορετικών αυτών πηγών σε μία συνεκτική εικόνα των κινήτρων, των ικανοτήτων, και των τάσεων στη συμπεριφορά κάθε υποψηφίου.

Οι περισσότερες γνώσεις μας για την ηγεσία προέρχονται από τις διαχρονικές έρευνες που έχουν εξετάσει την προγνωστική δύναμη κάθε γνωρίσματος και κάθε ικανότητας για την προαγωγή του ηγέτη. Ένα καλό παράδειγμα αποτελεί η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αμερικάνικη Τηλεφωνική και Τηλεγραφική Εταιρεία (AT&T) από μία ομάδα ερευνητών (Bray, Campbell & Grant, 1974· Howard & Bray, 1990). Αρκετά χρόνια μετά την αξιολόγηση κάποιας ομάδας υποψηφίων στο AT&T, η αποδοτικότητα του κάθε υποψηφίου με βάση την προαγωγή του σε μεσαία επίπεδα διοίκησης σχετίστηκε με τα σκορ στην αρχική αξιολόγηση, που είχαν κρατηθεί μυστικά ώστε να μην επηρεάσουν τις αποφάσεις για τις προαγωγές. Η πρόβλεψη της προόδου υπολογίστηκε 8 και 20 χρόνια μετά. Τα προσωπικά γνωρίσματα, που συσχετίστηκαν και προέβλεπαν περισσότερο την πρόοδο έπειτα από 20 χρόνια ήταν η επιθυμία για προαγωγή, η κυριαρχία (ανάγκη για εξουσία), οι διαπροσωπικές ικανότητες (π.χ. προφορική επικοινωνία), οι γνωστικές ικανότητες (π.χ. δημιουργικότητα, κριτική σκέψη), και οι διοικητικές ικανότητες (π.χ. η οργάνωση και ο προγραμματισμός). Κάποια από τα γνωρίσματα που φάνηκαν να λειτουργούν ως προβλεπτικοί παράγοντες για την προαγωγή μετά από 20 χρόνια όταν μετρήθηκαν στα 8 χρόνια, ήταν ο προσανατολισμός στην προαγωγή, η αυτοπεποίθηση, τα επίπεδα ενέργειας, και η ανάγκη για ασφάλεια (αρνητική συσχέτιση).

Μία σημαντική ανακάλυψη της διαχρονικής έρευνας στο AT & T ήταν ο ρόλος της εργασιακής κατάστασης στη συσχέτιση των γνωρισμάτων της προσωπικότητας με την επιτυχία των managers. Η πρόβλεψη για την επιτυχία, που βασιζόταν στα αξιολογημένα γνωρίσματα ενός υποψηφίου, ήταν ακριβέστερη εάν το άτομο κατείχε κάποια εργασιακή θέση που ευνοούσε την ανάπτυξη της καριέρας. Ευνοϊκή ήταν η θέση εκείνη που ενθάρρυνε το άτομο να αναπτύξει διοικητικές ικανότητες, του δίνονταν σημαντικές εργασίες με αυξημένες ευθύνες, και που ο προϊστάμενος αποτελούσε πρότυπο για τον εργαζόμενο, δίνοντάς του παραδείγματα για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί ο επιτυχημένος, προσανατολισμένος στην προαγωγή, manager. Επομένως, η προαγωγή οφειλόταν στο συνδυασμό των προσωπικών ικανοτήτων και στην ευκαιρία που δινόταν στις ικανότητες αυτές να μεταφραστούν έμπρακτα σε μία ικανοποιητική συμπεριφορά για το manager.

Η Έρευνα του CCL για τους Managers που Εκτροχιάζονται

Οι ερευνητές στο Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας (Center for Creative Leadership, CCL) επιχείρησαν να προσδιορίσουν τα γνωρίσματα και τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την ενδεχόμενη επιτυχία ή αποτυχία των ανωτάτων διοικητικών στελεχών. Στην αρχική έρευνα (McCall & Lombardo, 1983), χρησιμοποιήθηκαν συνεντεύξεις με ανώτατα διοικητικά στελέχη και ανωτάτους managers ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε να συλλεχθούν οι περιγραφές 21 managers που προήχθησαν σε ανώτερες ή ανώτατες διοικητικές θέσεις, δεν κατάφεραν όμως στη συνέχεια να ολοκληρώσουν με επιτυχία το έργο τους. Οι «εκτροχιασμένοι» αυτοί managers απολύθηκαν ή μετατέθηκαν, συνταξιοδοτήθηκαν πρόωρα, ή απλά «παρέμειναν» στην ίδια θέση χωρίς να πάρουν ποτέ προαγωγή. Οι συνεντεύξεις παρείχαν επίσης τις περιγραφές 20 managers που κατάφεραν να φτάσουν με επιτυχία στην κορυφή. Οι δύο ομάδες περιγραφών αναλύθηκαν για να προσδιοριστούν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των εκτροχιασμένων και των επιτυχημένων managers. Στις μελέτες επανελέγχου, ανώτατα διοικητικά στελέχη και μεσαία διοικητικά στελέχη, εκτίμησαν το βαθμό στον οποίο διάφορα ελαττώματα είναι πιθανό να εκτρέψουν την καριέρα ενός manager στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη (Lombardo & McCauley, 1988· Van Velsor & Leslie, 1995).

Η έρευνα δεν αποκάλυψε κάποια σίγουρη συνταγή για την επιτυχία, παρείχε όμως κάποιες σημαντικές πληροφορίες. Οι επιτυχημένοι managers έμοιαζαν σε αρκετά σημεία με τους εκτροχιασμένους managers. Οι περισσότεροι από τους managers ήταν φιλόδοξοι, είχαν υψηλές τεχνικές ικανότητες, είχαν κάποιο ιστορικό προηγούμενων επιτυχιών ως managers, και θεωρούνταν ως «ταχέως αναπτυσσόμενοι» στην εταιρεία τους. Κανένα από τα επιτυχημένα στελέχη δεν διέθετε όλες τις δυνάμεις και κανένα από τους «εκτροχιασμένους» managers δεν διέθετε όλες τις αδυναμίες. Όλοι οι managers είχαν κάποιες δυνάμεις, αλλά και κάποιες αδυναμίες. Κάποιες φορές υπήρχε κάποια εμφανής αιτία για τον εκτροχιασμό, κάποιες άλλες φορές όμως, φαινόταν να οφείλεται απλά στην κακή τύχη και σε γεγονότα έξω από το δικό τους έλεγχο (π.χ. μη ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες ή πολιτικές συγκρούσεις). Κάποιες φορές οι παράγοντες της επιτυχίας φαινόταν να εξαρτώνται από την κουλτούρα του οργανισμού. Για παράδειγμα, ο εκτροχιασμός συχνά σχετιζόταν με τις αδύναμες διαπροσωπικές ικανότητες, ο παράγοντας όμως αυτός ήταν σημαντικότερος σε κάποιους οργανισμούς σε σχέση με κάποιους άλλους.

Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν μία ποικιλία γνωρισμάτων, ικανοτήτων, και άλλων παραγόντων (π.χ. ικανότητα οικοδόμησης και καθοδήγησης της ομάδας, ικανότητα προσαρμογής

στην αλλαγή) για να ερμηνεύσουν τα δεδομένα που συνέλεξαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας συνοψίζονται εδώ με την περιγραφή των συγκεκριμένων γνωρισμάτων και ικανοτήτων που φαίνεται να σχετίζονται ιδιαίτερα με το εάν κάποιος manager θα πάρει προαγωγή ή θα εκτροχιαστεί.

1. *Συναισθηματική Σταθερότητα.* Οι managers που εκτροχιάστηκαν ήταν λιγότερο ικανοί να αντέξουν την πίεση. Ήταν περισσότερο επιρρεπείς στις αλλαγές της διάθεσης, στα ξεσπάσματα θυμού και σε μία ασταθή συμπεριφορά, που υπονόμεινε τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους υφισταμένους, τους συναδέλφους, και τους προϊσταμένους τους. Αντίθετα, οι επιτυχημένοι managers ήταν ήρεμοι, με αυτοπεποίθηση και προβλέψιμοι στην αντιμετώπιση των κρίσεων.
2. *Αμυντική Στάση.* Οι managers που εκτροχιάστηκαν εκδήλωναν μία περισσότερο αμυντική συμπεριφορά σχετικά με την αποτυχία. Αντιδρούσαν προσπαθώντας να συγκαλύψουν τα λάθη τους ή να κατηγορήσουν άλλους ανθρώπους. Οι επιτυχημένοι managers παραδέχονταν τα λάθη τους, δέχονταν την ευθύνη, κι έπειτα αναλάμβαναν δράση για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Επιπλέον, αφού αντιμετώπιζαν το πρόβλημα, δεν συνέχιζαν να επιμένουν σε αυτό, αλλά έστρεφαν την προσοχή τους σε άλλα πράγματα. Σε πιο πρόσφατες έρευνες, η ανικανότητα να μάθει κανείς και να προσαρμοστεί στην αλλαγή αποτελούσε έναν ιδιαίτερος σημαντικό παράγοντα επιτυχίας και περιελάμβανε την έλλειψη προσανατολισμού στη μάθηση και την αμυντική στάση απέναντι στην αποτυχία.
3. *Ακεραιότητα.* Οι επιτυχημένοι managers ήταν περισσότερο επικεντρωμένοι στο άμεσο έργο τους και τις ανάγκες των υφιστάμενων, παρά στον ανταγωνισμό με τους αντιπάλους τους ή στον εντυπωσιασμό των προϊσταμένων. Αντίθετα, πολλοί από τους εκτροχιασμένους managers ήταν υπερβολικά φιλόδοξοι για την προαγωγή της καριέρας τους σε βάρος των άλλων. Οι managers αυτοί ήταν πιθανότερο να προδώσουν την εμπιστοσύνη ή να αθετήσουν κάποια υπόσχεση. Οι McCall & Lombardo (1983β, σελ. 28) έδωσαν το ακόλουθο παράδειγμα: «Κάποιο διοικητικό στέλεχος δεν εφάρμοσε κάποια υπόσχεση που είχε δώσει, με αποτέλεσμα να προκληθεί τέτοια σύγκρουση μεταξύ της διοίκησης και της παραγωγής που είχε επίδραση σε τέσσερα επίπεδα απογοητευμένων υφιστάμενων».
4. *Διαπροσωπικές Ικανότητες.* Οι managers που εκτροχιάστηκαν παρουσιάζαν συνήθως ελάχιστες διαπροσωπικές ικανότητες. Η πιο συνηθισμένη αιτία του εκτροχιασμού ήταν η έλλειψη ευαισθησίας, που εκφραζόταν με κάποια σκληρή ή εκφοβιστική συμπεριφορά απέναντι στους άλλους. Το ελάττωμα αυτό μπορούσε να γίνει ανεκτό όταν το άτομο βρισκόταν σε χαμηλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, ιδιαίτερα όταν ο manager διέθετε εξαιρετικές τεχνικές ικανότητες, στα υψηλότερα όμως επίπεδα οι τεχνικές ικανότητες δεν μπορούσαν να αναπληρώσουν αυτή την έλλειψη ευαισθησίας. Κάποιοι από τους εκτροχιασμένους managers μπορούσαν να γίνουν γοητευτικοί όταν το ήθελαν, με την πάροδο όμως του χρόνου γινόταν φανερό ότι πίσω από τη μάσκα της γοητείας και του ενδιαφέροντος για τους άλλους, το άτομο ήταν στην πραγματικότητα κάποιος εγωιστής, ατομικιστής και εκμεταλλευτής. Αντίθετα, οι επιτυχημένοι managers ήταν περισσότερο ευαίσθητοι, διακριτικοί και ευγενικοί. Μπορούσαν να κατανοήσουν και να τα πάνε καλά με όλους τους ανθρώπους, και ανέπτυσαν ένα μεγαλύτερο δίκτυο συνεργατικών σχέσεων. Όταν διαφωνούσαν με κάποιον, ήταν άμεσοι αλλά διπλωματικοί, ενώ οι εκτροχιασμένοι managers ήταν συνήθως θρασείς και προσβλητικοί. Οι διαπροσωπικές αυτές ικανότητες σχετίζονταν ιδιαίτερα με την οικοδόμηση και την καθοδήγηση

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΕΚΤΗ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

GARY YUKL

Ο Gary Yukl επικεντρώνεται στο θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας στους οργανισμούς ακολουθώντας μια προσέγγιση τόσο θεωρητική όσο και πρακτική. Εξετάζει τα κύρια θεωρητικά μοντέλα και αξιολογεί τις σημαντικότερες μελέτες με βάση τη σχέση τους με το θέμα και το βαθμό αξιοπιστίας των πληροφοριών που παρέχουν, ενώ παράλληλα ανακεφαλαιώνει όλα όσα γνωρίζουμε σήμερα για την αποτελεσματική ηγεσία. Αυτός ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης καθιστά το βιβλίο μια πραγματικά χρήσιμη πηγή πληροφόρησης για τα διευθυντικά στελέχη που αναζητούν κάτι περισσότερο από επιφανειακές και γρήγορες απαντήσεις σε δύσκολες και απαιτητικές ερωτήσεις για τα ζητήματα της ηγεσίας.



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Διοικητικό 4, Σταθμός Λαρίσης, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
www.klidarithmos.gr

ISBN 978-960-461-263-5



9 789604 612635