

Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι ένα περιζήτητο και σημαντικό αγαθό. Στα 20 χρόνια που μεσολάβησαν από την πρώτη έκδοση του βιβλίου, το κοινό δείχνει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την έννοια της ηγεσίας. Οι άνθρωποι συνεχίζουν να διερωτώνται –σε προσωπικό και διαπροσωπικό επίπεδο– ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη. Σε προσωπικό επίπεδο, αναζητούν γνώση που θα τους κάνει πιο αποτελεσματικούς ηγέτες. Ως αποτέλεσμα, τα ράφια των βιβλιοπωλείων είναι πλέον γεμάτα με εμπορικά βιβλία για ηγέτες και με συμβουλές για το πώς να γίνει κανείς ηγέτης. Πολλοί πιστεύουν ότι η ηγεσία είναι ένας τρόπος για να βελτιώσουν την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική τους ζωή. Οι επιχειρήσεις αναζητούν υποψηφίους με ηγετικές ικανότητες, επειδή θεωρούν ότι αυτοί θέτουν στην υπηρεσία τους εξαιρετικά προσόντα τα οποία συμβάλουν στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, από την πλευρά τους, έχουν ανταποκριθεί σε αυτή την τάση, παρέχοντας προγράμματα σπουδών σχετικά με την ηγεσία.

Επιπροσθέτως, η ηγεσία έχει κερδίσει την προσοχή των ερευνητών σε παγκόσμιο επίπεδο. Η έρευνα για την ηγεσία έχει αναπτυχθεί θεαματικά, ενώ τα σχετικά ευρήματα υπογραμμίζουν ότι υπάρχει ένα ευρύ φάσμα θεωρητικών προσεγγίσεων που επιχειρούν να εξηγήσουν τις πολυπλοκότητες της διαδικασίας της ηγεσίας (π.χ., Bass 2008, Bryman 1992, Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl-Bien 2011, Day & Antonakis 2012, Dinh κ.ά. 2014, Gardner 1990, Hickman 2016, Mumford 2006, Rost 1991). Ορισμένοι ερευνητές αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως χαρακτηριστικό ή ως συμπεριφορά, ενώ άλλοι την αντιμετωπίζουν από τη σκοπιά της επεξεργασίας πληροφοριών ή της διαχείρισης σχέσεων. Η ηγεσία έχει γίνει αντικείμενο ποιοτικής και ποσοτικής μελέτης σε πολλά και ποικίλα περιβάλλοντα – από ολιγομελείς ομάδες εργασίας και θεραπευτικές ομάδες, έως μεγάλους οργανισμούς. Συλλογικά, τα ευρήματα των ερευνών σε όλα αυτά τα πεδία δίνουν την εικόνα μιας διαδικασίας η οποία είναι πολύ πιο σύνθετη και περίπλοκη από την συχνά υπεραπλουστευτική θεώρηση που προβάλλεται σε ορισμένα δημοφιλή, εκλαϊκευμένα βιβλία περί ηγεσίας.

Το παρόν βιβλίο αντιμετωπίζει την ηγεσία ως μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία. Βασισμένο στην ερευνητική βιβλιογραφία, το κείμενο παρέχει μια εμπειριστατωμένη περιγραφή και εφαρμογή πολλών διαφορετικών προσεγγίσεων της ηγεσίας. Δίνεται έμφαση στους τρόπους με τους οποίους η θεωρία της ηγεσίας μπορεί να καθοδηγήσει και να διαμορφώσει την πρακτική εφαρμογή της. Σε αυτό το βιβλίο περιγράφουμε κάθε θεωρία ξεχωριστά και εξηγούμε πώς μπορεί να εφαρμοστεί σε πραγματικές συνθήκες.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Θα μπορούσε κανείς να ολοκληρώσει την πρόταση-ορισμό «Η ηγεσία είναι...» με πολλούς τρόπους. Στην πραγματικότητα, όπως επισήμανε ο Stogdill (1974, σελ. 7) σε μια κριτική επισκόπηση ερευνητικών μελετών περί ηγεσίας, υπάρχουν περίπου τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν – όπως εν πολλοίς συμβαίνει και με τις λέξεις *δημοκρατία*, *αγάπη* και *ειρήνη*. Αν και ο καθένας μπορεί να κατανοήσει διαισθητικά τι εννοούμε με αυτές τις λέξεις, οι ίδιες οι λέξεις μπορεί να έχουν διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους. Όπως αναφέρεται στην Παρενθετική Ενότητα 1.1, ερευνητές και επαγγελματίες προσπαθούν πάνω από έναν αιώνα να ορίσουν την ηγεσία, χωρίς να καταφέρουν να οδηγηθούν σε έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό.

1.1 Ιστορική Εξέλιξη των Ορισμών της Ηγεσίας

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι έχουν μία στοιχειώδη, άτυπη αλλά εν πολλοίς ισχυρή αντίληψη για το τι είναι ηγεσία, η εύρεση συγκεκριμένου ορισμού έχει αποδειχθεί απαιτητικό εγχείρημα, τόσο για τους ερευνητές, όσο και για τους επαγγελματίες. Έχει περάσει πάνω από ένας αιώνας από τότε που η ηγεσία έγινε αντικείμενο ακαδημαϊκής διερεύνησης και έκτοτε αναπτύσσονται διαρκώς νέοι ορισμοί. Οι ορισμοί αυτοί έχουν δεχθεί ποικίλες επιρροές - από ιστορικές συγκυρίες και πολιτικούς παράγοντες, έως τις αρχές του εκάστοτε επιστημονικού κλάδου στο πλαίσιο του οποίου έχει μελετηθεί το θέμα της ηγεσίας. Σε ένα σημαίνον έργο, ο Rost (1991) ανέλυσε το σχετικό πρωτογενές υλικό από την περίοδο 1900-1990 και εντόπισε πάνω από 200 ορισμούς για την ηγεσία. Η ανάλυσή του αποτελεί ένα λακωνικό αλλά περιεκτικό ιστορικό των ορισμών που δόθηκαν στην ηγεσία κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα.

1900-1929

Οι ορισμοί που δόθηκαν στην ηγεσία κατά τις πρώτες τρεις δεκαετίες του 20ού αιώνα επικεντρώνονταν στον έλεγχο και τη συγκέντρωση της εξουσίας, με κοινό θέμα την κυριαρχία. Για παράδειγμα, σε ένα επιστημονικό συνέδριο του 1927, η ηγεσία ορίστηκε ως «η ικανότητα του ηγέτη να επιβάλει τη βούλησή του στους υφισταμένους του και να εμπνέει υπακοή, σεβασμό, πίστη και συνεργασία» (Moore 1927, σ. 124).

Δεκαετία 1930

Τη δεκαετία του 1930, η αναδυόμενη προσέγγιση της ηγεσίας περισσότερο ως επιρροής παρά ως κυριαρχίας έφερε στο επίκεντρο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Την ίδια εποχή, η ηγεσία περιγράφεται ως αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ηγέτη και των συλλογικών χαρακτηριστικών μιας ομάδας ατόμων. Επισημαίνεται ότι, επιπρόσθετα με τον επηρεασμό των συμπεριφορών και δραστηριοτήτων της ομάδας από τον ηγέτη, η ομάδα μπορεί επίσης να επηρεάσει τον ηγέτη.

Δεκαετία 1940

Η βασιζόμενη στη θεωρία ομάδων προσέγγιση ήρθε στο προσκήνιο τη δεκαετία του 1940, με την ηγεσία να ορίζεται ως συμπεριφορά ενός ατόμου το οποίο κατευθύνει τις δραστηριότητες της ομάδας (Hemphill, 1949). Ταυτόχρονα, διαφοροποιείται η ηγεσία μέσω πειθούς από την

ηγεσία μέσω εξαναγκασμού - δηλαδή, τη «μονομερή καθοδήγηση» (drivership) της ομάδας από τον ηγέτη (Copeland, 1942).

Δεκαετία 1950

Τρεις τάσεις κυριαρχούν στους ορισμούς της ηγεσίας κατά τη δεκαετία του 1950:

- η **συνεχιζόμενη απήκηση της θεωρίας ομάδων**, βάσει της οποίας η ηγεσία ορίζεται ως οι δραστηριότητες των ηγετών εντός της ομάδας·
- η **ηγεσία ως σχέση που αναπτύσσει κοινούς στόχους**, βάσει της οποίας η ηγεσία συσχετίζεται με τη συμπεριφορά του ηγέτη· και
- η **αποτελεσματικότητα**, βάσει της οποίας η ηγεσία ορίζεται ως ικανότητα επηρεασμού της συλλογικής απόδοσης της ομάδας.

Δεκαετία 1960

Αν και πολυτάραχη σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο, η δεκαετία του 1960 υπήρξε περίοδος σχετικής εναρμόνισης μεταξύ των μελετητών της ηγεσίας. Ο επικρατών ορισμός της ηγεσίας ως *συμπεριφοράς*, η οποία επηρεάζει τους ανθρώπους αποσκοπώντας στην επίτευξη κοινών στόχων, επισημαίνεται στο έργο του Seeman (1960), ο οποίος περιγράφει την ηγεσία ως «ενέργειες ατόμων, οι οποίες επηρεάζουν-καθοδηγούν άλλα άτομα προς μια κοινή κατεύθυνση» (σελ. 53).

Δεκαετία 1970

Την δεκαετία του 1970, η ομαδοκεντρική προσέγγιση έδωσε τη θέση της στην προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, βάσει της οποίας η ηγεσία αντιμετωπίζεται ως «συγκρότηση και συντήρηση ομάδων ή οργανισμών για την επίτευξη αμοιβαίων, σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού, στόχων» (Rost 1991, σελ. 59). Ωστόσο, η σημαντικότερη νέα θεώρηση που αναδύθηκε για την ηγεσία σε αυτή την περίοδο αντικατοπτρίζεται στον ορισμό του Burns (1978): «Ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης -από πλευράς ατόμων με συγκεκριμένα κίνητρα και αξιόποικιλων οικονομικών, πολιτικών και άλλων πόρων, μέσα σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού και σύγκρουσης, προκειμένου να πραγματοποιηθούν στόχοι, είτε μονομερείς είτε κοινοί μεταξύ ηγετών και υφισταμένων» (σελ. 425).

Δεκαετία 1980

Τη δεκαετία του 1980 καταγράφεται εκρηκτική αύξηση ακαδημαϊκών και εκλαϊκευμένων δημοσιεύσεων σχετικών με τη φύση της ηγεσίας, φέρνοντας το θέμα στο επίκεντρο της ακαδημαϊκής και δημόσιας σφαίρας. Ως αποτέλεσμα προέκυψε ένα ευρύ φάσμα ορισμών για την ηγεσία, το οποίο χαρακτηρίζεται από γόνιμες παραλλαγές πάνω σε προϋπάρχουσες, έμμονες θεματικές:

- **Κάνε αυτό που θέλει ο ηγέτης.** Οι ορισμοί της ηγεσίας εξακολουθούν να προβάλλουν κατά κύριο λόγο το μήνυμα ότι ο ηγέτης υποχρεώνει τους υφιστάμενους να κάνουν αυτό που θέλει ο ίδιος.
- **Επιρροή.** Ως ο πιο πολυχρησιμοποιημένος όρος στους ορισμούς της ηγεσίας κατά τη δεκαετία του 1980, η *επιρροή* εξετάστηκε από κάθε πλευρά. Ωστόσο, σε μια προσπάθεια διαχωρισμού της ηγεσίας από το μάντζεμντ, οι ακαδημαϊκοί επέμειναν στη θέση ότι η ηγεσία είναι *μη-εξαναγκαστική επιρροή*.

(συνεχίζεται)

- **Προσωπικά χαρακτηριστικά.** Πυροδοτούμενη κυρίως από το γνωστό ευπώλητο βιβλίο *Σε Αναζήτηση της Τελειότητας (In Search of Excellence, Peters & Waterman, 1982)*, η τάση που υποστήριζε ότι «η ηγεσία οφείλει να τείνει προς την τελειότητα» επανάφερε στο προσκήνιο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ως αποτέλεσμα, η αντίληψη που έχουν πολλοί άνθρωποι για την ηγεσία βασίζεται κατά κύριο λόγο στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.
- **Μετασχηματισμός.** Στον Burns (1978) οφείλεται η τάση που ορίζει την ηγεσία ως μια μετασχηματιστική διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα «όταν άτομα εμπλέκονται σε μια διαδικασία αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα, κατά τρόπο ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ενισχύουν αμοιβαία τα κίνητρα και την ηθική της άλλης πλευράς» (σελ. 83).

Από τη δεκαετία του 1990 έως τον 21ο αιώνα

Η αντιπαράθεση σχετικά με το εάν η ηγεσία και το μάντζμεντ είναι ανεξάρτητες διαδικασίες συνεχίζεται έως σήμερα. Ωστόσο, οι νέες έρευνες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη *διαδικασία* της ηγεσίας -διά της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων ώστε να επιτύχουν έναν κοινό σκοπό-, χωρίς να επιδιώκουν να βρουν νέους ορισμούς της. Στις πρόσφατες προσεγγίσεις της ηγεσίας περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- η **αυθεντική ηγεσία** δίνει έμφαση στην αυθεντικότητα των ηγετών και της ηγεσίας τους·
- η **πνευματική ηγεσία** επικαλείται αξίες και χρησιμοποιεί την αίσθηση καθήκοντος και συναδελφικότητας για να κινητοποιήσει τους υφιστάμενους·
- η **ηγεσία μέσω του υπηρετείν** τοποθετεί τον ηγέτη στην υπηρεσία των άλλων, αξιοποιώντας «αρχές μέριμνας» για να εστιάσει στις ανάγκες των υφισταμένων και να τους βοηθήσει να γίνουν περισσότερο αυτόνομοι, καταρτισμένοι και ικανοί να υπηρετούν κι αυτοί, με τη σειρά τους, άλλους·
- η **προσαρμοστική ηγεσία**, διά της οποίας οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να προσαρμόζονται μέσω της επίλυσης προβλημάτων και της αντιμετώπισης προκλήσεων και αλλαγών·
- η **ηγεσία μέσω του ακολουθείν** εστιάζει στους υφιστάμενους και στον ρόλο που διαδραματίζουν στη διαδικασία της ηγεσίας· και
- η **διαλεκτική ηγεσία**, η οποία βασίζεται στην αρχή ότι η ηγεσία δεν διαμορφώνεται τόσο από τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του ηγέτη, αλλά μέσω της σχέσης και των επικοινωνιακών πρακτικών που γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου (Aritz, Walker, Cardon & Zhang 2017, Fairhurst 2007).

Μετά από δεκαετίες διαφωνιών, οι μελετητές της ηγεσίας συμφωνούν σε ένα πράγμα: δεν είναι δυνατό να διατυπωθεί ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της ηγεσίας. Λόγω παραγόντων όπως η αυξανόμενη επιρροή της παγκοσμιοποίησης και το χάσμα των γενεών, η ηγεσία θα συνεχίσει να έχει διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους. Συμπερασματικά, θα μπορούσε κανείς να πει ότι η ηγεσία είναι μια πολύπλοκη έννοια, της οποίας ο ορισμός ενδεχομένως να παραμένει σε ρευστή κατάσταση για πολύ καιρό.

Τρόποι Κατανόησης της Ηγεσίας

Τα τελευταία 60 χρόνια έχουν αναπτυχθεί 65 διαφορετικά συστήματα κατηγοριοποίησης για τον ορισμό των διαστάσεων της ηγεσίας (Fleishman κ.ά. 1991). Ένα τέτοιο σύστημα κατηγοριοποίησης, το οποίο σχετίζεται άμεσα με τη συζήτησή μας, προτάθηκε από τον Bass (2008, σ. 11-20), σύμφωνα με τον οποίο κάποιοι ορισμοί αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως *σημείο εστίασης των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια μιας ομάδας*. Από αυτή την οπτική γωνία, ο ηγέτης αποτελεί τον πυρήνα δραστηριότητας και εξέλιξης της ομάδας, και ενσαρκώνει τη βούλησή της. Μια άλλη κατηγορία ορισμών προσεγγίζει την ηγεσία υπό το πρίσμα της *προσωπικότητας*, υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τα οποία διαθέτουν συγκεκριμένα άτομα. Αυτά τα χαρακτηριστικά δίνουν στα εν λόγω άτομα τη δυνατότητα να κινητοποιούν άλλα άτομα για την εκτέλεση εργασιών. Άλλες προσεγγίσεις ορίζουν την ηγεσία ως *πράξη ή συμπεριφορά* – δηλαδή, οτιδήποτε κάνουν οι ηγέτες για να επιτύχουν αλλαγές στο πλαίσιο μιας ομάδας.

Επιπρόσθετα, κάποιοι ορίζουν την ηγεσία ως *σχέση ισχύος* ανάμεσα σε ηγέτες και υφιστάμενους. Υπό αυτή την οπτική, οι ηγέτες κατέχουν ισχύ την οποία διαχειρίζονται για να επιφέρουν αλλαγές στους υπολοίπους. Άλλοι αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως μια *μετασχηματιστική διαδικασία*, η οποία παρακινεί τους υφιστάμενους να επιτύχουν περισσότερα από τα αναμενόμενα. Τέλος, ορισμένοι ερευνητές αντιμετωπίζουν την ηγεσία υπό το *πρίσμα των δεξιοτήτων*. Αυτή η οπτική δίνει έμφαση στις ικανότητες (γνώσεις και δεξιότητες) που καθιστούν εφικτή την αποτελεσματική ηγεσία.

Ορισμοί και Συνιστώσες της Ηγεσίας

Παρά την πληθώρα των τρόπων με τους οποίους γίνεται αντιληπτή, οι ακόλουθες συνιστώσες αναγνωρίζονται ως θεμελιακής σημασίας για το φαινόμενο της ηγεσίας: (α) Η ηγεσία είναι μια διαδικασία· (β) η ηγεσία προϋποθέτει την επιρροή· (γ) η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε ομάδες· και (δ) η ηγεσία αφορά κοινούς στόχους. Με βάση αυτές τις συνιστώσες, σε αυτό το σύγγραμμα θα υιοθετήσουμε τον ακόλουθο ορισμό:

Ηγεσία είναι μια διαδικασία διά της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος.

Ο ορισμός της ηγεσίας ως *διαδικασίας* σημαίνει ότι δεν είναι κάποια ικανότητα ή χαρακτηριστικό που ενυπάρχει στον ηγέτη, αλλά μια συνδιαλλαγή μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων. Η έννοια της *διαδικασίας* υποδηλώνει ότι ο ηγέτης επηρεάζει και επηρεάζεται από τους υφιστάμενους. Υπογραμμίζει το γεγονός ότι η ηγεσία δεν είναι ένα γραμμικό, μονόπλευρο συμβάν, αλλά εμπεριέχει το στοιχείο της διάδρασης. Όταν η ηγεσία ορίζεται κατ' αυτό τον τρόπο, γίνεται διαθέσιμη σε όλους. Δεν περιορίζεται στον "επίσημο" ορισμένο ηγέτη της ομάδας.

Η ηγεσία προϋποθέτει την *επιρροή*. Αφορά το πώς ο ηγέτης επηρεάζει του υφιστάμενους και την επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων (Ruben & Gigliotti, 2017). Η επιρροή είναι αναπόσπαστο στοιχείο της ηγεσίας. Δεν υπάρχει ηγεσία χωρίς επιρροή.

Η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε ομάδες. Οι ομάδες είναι το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Η άσκηση της αποσκοπεί στον επηρεασμό μιας ομάδας ατόμων που έχουν έναν κοινό στόχο, ανεξάρτητα από το είδος ή το μέγεθος της ομάδας – ισχύει εξίσου για ολιγομελείς ομάδες εργασίας, ομάδες με χαρακτηριστικά κοινότητας, ή πολυπληθείς ομάδες, όπως ολόκληροι οργανισμοί. Η ηγεσία έχει να κάνει με την επιρροή που ασκεί ένα άτομο σε μια ομάδα ατόμων, προκειμένου να επιτύχουν κοινούς στόχους. Η ύπαρξη ενός συνόλου ατόμων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη της ηγεσίας – διαφορετικά, η άσκηση της δεν θα είχε νόημα. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα περί ηγεσίας που διδάσκουν τους συμμετέχοντες να ηγούνται του εαυτού τους δεν εμπίπτουν στον εννοιολογικό πλαίσιο της ηγεσίας με βάση τον ορισμό που υιοθετήσαμε παραπάνω σε αυτή την ενότητα.

Η ηγεσία δίνει έμφαση στους *κοινούς στόχους*. Οι ηγέτες κατευθύνουν τις ενέργειές τους προς άτομα που προσπαθούν να επιτύχουν κάτι συλλογικά. Με τον χαρακτηρισμό *κοινούς* εννοούμε ότι ηγέτες και υφιστάμενοι έχουν αμοιβαίο στόχο. Η έμφαση στους κοινούς στόχους δίνει στην ηγεσία μια ηθική χροιά, καθώς τονίζει την ανάγκη συνεργασίας των ηγετών με τους υφιστάμενους για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων. Η έμφαση στην αμοιβαιότητα μειώνει την πιθανότητα εκδήλωσης εξαναγκαστικών ή ανήθικων συμπεριφορών από τους ηγέτες προς τους υφισταμένους. Ταυτόχρονα, αυξάνει τις πιθανότητες συνεργασίας μεταξύ ηγετών και υφισταμένων γι' αυτό που είναι αντιληπτό και από τα δύο μέρη ως "κοινό καλό" ή "αμοιβαίο συμφέρον" (Rost, 1991).

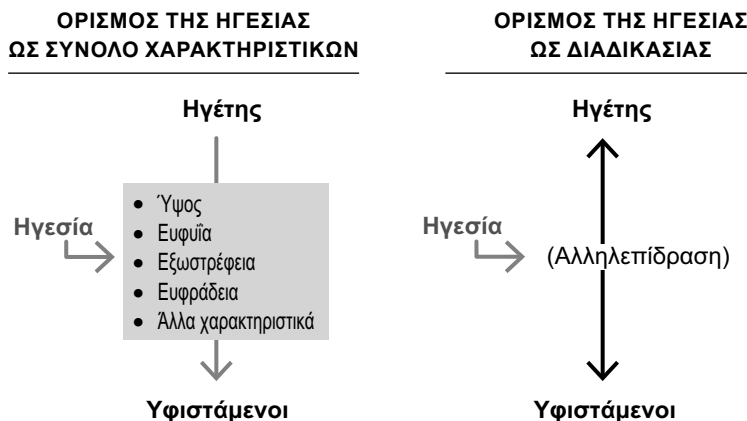
Σε όλη την έκταση του συγγράμματος, τα άτομα που ασκούν ηγεσία θα αναφέρονται ως *ηγέτες* και οι αποδέκτες των ενεργειών της ηγεσίας θα αναφέρονται ως *υφιστάμενοι*. Ηγέτες και υφιστάμενοι συμμετέχουν από κοινού στη διαδικασία της ηγεσίας. Οι ηγέτες χρειάζονται τους υφιστάμενους και οι υφιστάμενοι χρειάζονται τους ηγέτες (Burns, 1978· Heller & Van Til, 1983· Hollander, 1992· Jago, 1982). Ο ρόλος των υφισταμένων στη διαδικασία της ηγεσίας αναλύεται εκτενώς στο Κεφάλαιο 12. Παρά το γεγονός ότι ηγέτες και υφιστάμενοι σχετίζονται στενά, συνήθως ο ηγέτης είναι εκείνος που οικοδομεί τη σχέση, δημιουργεί τους δεσμούς επικοινωνίας και φέρει την ευθύνη για τη διατήρησή της.

Στις αναλύσεις που θα ακολουθήσουν σε επόμενα κεφάλαια θα επικεντρωθούμε σε θέματα που αφορούν τόσο τον ηγέτη όσο και τον υφιστάμενο. Οι ηγέτες έχουν ηθική υποχρέωση να δίνουν προσοχή στις ανάγκες και στους προβληματισμούς των υφισταμένων. Όπως έχει επισημανθεί από τον Burns (1978), οι συζητήσεις περί ηγεσίας θεωρούνται ενίοτε ελιτίστικες, λόγω της εξουσίας και της σπουδαιότητας που εμμέσως αποδίδονται στον ρόλο του ηγέτη, στο πλαίσιο της σχέσης ηγέτη-υφιστάμενου. Οι ηγέτες δεν είναι ανώτεροι ή καλύτεροι από τους υφιστάμενους· οι ρόλοι τους θα πρέπει να γίνονται κατανοητοί στη βάση της μεταξύ τους σχέσης (Hollander, 1992), και συλλογικά στο πλαίσιο της ομάδας (Burns, 1978). Οι δυο πλευρές είναι συμμετόχες στη σχέση ηγεσίας και αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος (Rost, 1991).

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Επιπρόσθετα με τα προβλήματα του ορισμού, είναι επιτακτικό να συζητηθούν αρκετά άλλα ερωτήματα σχετικά με τη φύση της ηγεσίας. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα όπως: πώς διαφέρει η ηγεσία ως χαρακτηριστικό από την ηγεσία ως διαδικασία· ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ ανατιθέμενης και αναδυόμενης

Σχήμα 1.1 Διαφορετικές Προσεγγίσεις της Ηγεσίας



ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από το *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (σ. 3-8) του J.P. Kotter, 1990, Νέα Υόρκη, NY: Free Press.

ηγεσίας: πώς διαφοροποιούνται οι έννοιες της εξουσίας, του εξαναγκασμού και του μάντζιμεντ από την έννοια της ηγεσίας.

Ηγεσία ως Σύνολο Χαρακτηριστικών Έναντι Ηγεσίας ως Διαδικασία

Όλοι έχουμε ακούσει φράσεις όπως «Είναι γεννημένος ηγέτης» ή «Είναι στη φύση της να είναι ηγέτιδα». Τέτοιες δηλώσεις εκφράζονται από ανθρώπους που βλέπουν την ηγεσία από τη σκοπιά των ατομικών χαρακτηριστικών. Η προσέγγιση των ατομικών χαρακτηριστικών υποστηρίζει ότι ορισμένοι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένα, εγγενή ή έμφυτα χαρακτηριστικά τα οποία τους καθιστούν ηγέτες, και ότι σε αυτά οφείλεται η διαφοροποίησή τους από όσους δεν είναι ηγέτες. Μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση ηγετών περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά φυσικής διάπλασης (π.χ. ύψος), προσωπικότητας (π.χ. εξωστρέφεια) ή άλλα ιδιαίτερα γνωρίσματα (π.χ. ευφυΐα και ευφράδεια, Bryman, 1992). Το Κεφάλαιο 2 περιλαμβάνει μια περιεκτική επισκόπηση ερευνών που εξετάζουν τα προσωπικά χαρίσματα ενός ηγέτη.

Η περιγραφή της ηγεσίας ως χαρακτηριστικού είναι διαφορετική από την περιγραφή της ως διαδικασίας (Σχήμα 1.1). Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών αντιλαμβάνεται την ηγεσία ως ένα σύνολο ιδιοτήτων, τις οποίες διαφορετικοί άνθρωποι κατέχουν σε διαφορετικό βαθμό (Jago, 1982). Αυτό υποδηλώνει ότι η ηγεσία ενυπάρχει σε ορισμένα, επίλεκτα άτομα, και την περιορίζει μόνο σε όσους θεωρείται ότι διαθέτουν αυτά τα ιδιαίτερα, συνήθως έμφυτα, χαρίσματα.

Η προσέγγιση της ηγεσίας ως διαδικασίας υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο το οποίο εκδηλώνεται στο πλαίσιο αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων και καθιστά την ηγεσία διαθέσιμη σε όλους. Ως διαδικασία, η ηγεσία μπορεί να παρατηρηθεί στη συμπεριφορά του ηγέτη (Jago, 1982) και είναι κάτι το οποίο μαθαίνεται. Η θεώρηση της ηγεσίας ως διαδικασίας είναι σύμφωνη με τον ορισμό της ηγεσίας που διατυπώσαμε παραπάνω σε αυτό το κεφάλαιο.

Ανατιθέμενη Έναντι Αναδυόμενης Ηγεσίας

Ορισμένα άτομα είναι ηγέτες λόγω της επίσημης θέσης που κατέχουν σε έναν οργανισμό, ενώ άλλα είναι ηγέτες λόγω του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίνονται σε αυτούς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αυτές είναι οι δύο πιο κοινές μορφές ηγεσίας και χαρακτηρίζονται ως *ανατιθέμενη* και *αναδυόμενη* ηγεσία, αντίστοιχα. Η ηγεσία που βασίζεται στην κατοχή μιας θέσης σε έναν οργανισμό είναι ανατιθέμενη ηγεσία. Οι επικεφαλής τυπικών ομάδων εργασίας, οι προϊστάμενοι τμημάτων, οι διευθυντές εργοστασίων, και γενικά τα ανώτατα στελέχη διοίκησης αποτελούν παραδείγματα ανατιθέμενων ηγετών.

Ωστόσο, το άτομο που αναλαμβάνει μια ηγετική θέση δεν γίνεται πάντοτε ο πραγματικός ηγέτης στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Όταν τα υπόλοιπα μέλη αντιλαμβάνονται κάποιον ως το άτομο με τη μεγαλύτερη επιρροή σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει, το συγκεκριμένο άτομο αποτελεί παράδειγμα αναδυόμενου ηγέτη. Το κύρος του αναδυόμενου ηγέτη απορρέει από το γεγονός ότι τα υπόλοιπα μέλη ενός οργανισμού υποστηρίζουν και αποδέχονται τη συμπεριφορά του. Αυτή η μορφή ηγεσίας δεν βασίζεται στην επίσημη θέση εργασίας του· απεναντίας, αναδύεται με το πέρασμα του χρόνου μέσω της επικοινωνίας. Ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλουν στη θετική επικοινωνία και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο να ξελιχθεί ένα άτομο σε αναδυόμενο ηγέτη είναι *η καλή λεκτική επικοινωνία, η εμπειριστατωμένη πληροφόρηση, η αναζήτηση της γνώμης των άλλων, η παρουσίαση νέων ιδεών και η σταθερότητα χωρίς εμμονές* (Ellis & Fisher, 1994).

Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι στην αναδυόμενη ηγεσία, επιπρόσθετα με τις δεξιότητες επικοινωνίας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η προσωπικότητα του ατόμου. Για παράδειγμα, οι Smith και Foti (1998) παρατήρησαν ότι, σε ένα δείγμα 160 αρρένων φοιτητών, ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετιζόνταν άμεσα με την αναδυόμενη ηγεσία. Τα άτομα που επιδείκνυαν πιο κυριαρχική συμπεριφορά, μεγαλύτερη ευφυΐα και αυτοπεποίθηση για την απόδοσή τους (γενική αυτάρκεια και αποτελεσματικότητα) είχαν περισσότερες πιθανότητες να αναγνωριστούν από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ως ηγέτες. Αν και δεν είναι σίγουρο ότι τα ευρήματα αυτά ισχύουν και για τις γυναίκες-ηγέτιδες, οι Smith και Foti υποστήριξαν ότι αυτά τα τρία χαρακτηριστικά αποτελούν βασικά στοιχεία των αναδυόμενων ηγετών.

Η αναδυόμενη ηγεσία μπορεί επίσης να επηρεάζεται από προκαταλήψεις σχετικές με το φύλο. Σε μια έρευνα 40 μικτών ομάδων, οι Watson και Hoffman (2004) παρατήρησαν ότι όταν ζητήθηκε από τους ηγέτες να πείσουν τις ομάδες τους να λάβουν καλές, υψηλής ποιότητας αποφάσεις, οι γυναίκες είχαν την ίδια συχνότητα επιτυχίας με τους άνδρες. Παρότι οι γυναίκες ηγέτιδες είχαν την ίδια επιρροή στις ομάδες τους, αξιολογήθηκαν ως κατά πολύ κατώτερες από τους άντρες ηγέτες. Επιπλέον, παρά το ισοδύναμο της επιρροής τους, οι ίδιες γυναίκες κρίθηκαν ως λιγότερο αρεστές σε σχέση με τους άντρες. Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι ορισμένα περιβάλλοντα εξακολουθούν να δρουν ανασταλτικά στην ανάδειξη γυναικών σε θέσεις ηγεσίας.

Μια διαφορετική προσέγγιση στο θέμα της αναδυόμενης ηγεσίας προκύπτει από τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Hogg, 2001). Βάσει αυτής, η αναδυόμενη ηγεσία σχετίζεται με το κατά πόσο το άτομο εναρμονίζεται με την ταυτότητα της ομάδας ως σύνολο. Στην πάροδο του χρόνου, η ομάδα εξελίσσεται δημιουργώντας τη δική της ταυτότητα – ένα δικό της πρότυπο. Η ταύτιση του ηγέτη με το πρότυπο της ομάδας τον καθιστά αρεστό και εξασφαλίζει την επιρροή του μέσα στην ομάδα.

Οι προσεγγίσεις της ηγεσίας που θα συζητήσουμε στα επόμενα κεφάλαια του βιβλίου

ισχύουν εξίσου για την ανατιθέμενη και την αναδυόμενη ηγεσία. Όταν ένα άτομο ασκεί ηγεσία –είτε ανατιθέμενη είτε αναδυόμενη– θεωρείται ηγέτης. Αυτό το βιβλίο επικεντρώνεται στη διαδικασία της ηγεσίας, όπως εκδηλώνεται όταν ένα άτομο ασκεί επιρροή στα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος.

Ηγεσία και Ισχύς

Η έννοια της ισχύος σχετίζεται με την ηγεσία επειδή αποτελεί μέρος της διαδικασίας άσκησης επιρροής. Ισχύς είναι η ικανότητα ή η δυνατότητα άσκησης επιρροής. Οι άνθρωποι έχουν ισχύ όταν έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές και τις ενέργειες των άλλων. Δικαστές, γιατροί, προπονητές και δάσκαλοι είναι ορισμένα παραδείγματα ανθρώπων που μπορούν να έχουν επιρροή πάνω μας. Όταν συμβαίνει αυτό, σημαίνει ότι χρησιμοποιούν την ισχύ τους –δηλαδή, αυτές τις ικανότητες– για να επιφέρουν αλλαγές σε εμάς.

Παρότι η ακαδημαϊκή κοινότητα δεν έχει κατασταλάξει σε μια μόνο συγκεκριμένη θεωρία για την ισχύ και την ηγεσία, η ισχύς είναι μια έννοια που συχνά σχετίζεται με την ηγεσία. Συμβαίνει συχνά οι ηγέτες (είτε καλοί είτε κακοί), όπως και οι άνθρωποι σε ηγετικές θέσεις, να αντιμετωπίζονται ως άτομα που ασκούν ισχύ σε άλλους και, ως αποτέλεσμα, η ισχύς συχνά θεωρείται συχνά συνώνυμο της ηγεσίας. Επίσης, πολύ συχνά ο τρόπος που οι ηγέτες χρησιμοποιούν την ισχύ τους εξάπτει το ενδιαφέρον των ανθρώπων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η ισχύς βρίσκει εφαρμογή στην ηγεσία, όπως και το να γίνει κατανοητή η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας, κατά την οποία οι ηγέτες κάνουν κατάχρηση της θέσης τους, προκειμένου να πετύχουν ιδιοτελείς σκοπούς και να ηγούνται με τοξικό και καταστροφικό τρόπο (Krasikova, Green & LeBreton, 2013). Η διερεύνηση του πώς διάσημοι ηγέτες –όπως ο Χίτλερ και ο Μέγας Αλέξανδρος– χρησιμοποίησαν την ισχύ τους για να επιφέρουν αλλαγές στους άλλους θεωρείται για πολλούς δελεαστική, διότι ενισχύει την αντίληψη ότι η ισχύς μπορεί όντως να επιφέρει αλλαγή και ίσως, εάν οι ίδιοι είχαν ισχύ, θα μπορούσαν να προκαλέσουν αλλαγές στους γύρω τους.

Στο βιβλίο της με τίτλο *Το Τέλος της Ηγεσίας (The End of Leadership)* που εκδόθηκε το 2012, η Kellerman υποστηρίζει ότι τα τελευταία 40 χρόνια έχει σημειωθεί μετατόπιση της ισχύος της ηγεσίας. Στο παρελθόν, η ισχύς ανήκε μόνο στην επικράτεια των ηγετών· ωστόσο, αυτό σταδιακά εκλείπει και παρατηρείται μετατόπισή της προς τους υφιστάμενους. Οι πολιτισμικές αλλαγές οδήγησαν σε μεγαλύτερες απαιτήσεις των υφιστάμενων από τους ηγέτες, και οι ηγέτες ανταποκρίθηκαν σε αυτές. Η πρόσβαση στην τεχνολογία ενδυνάμωσε τη θέση των υφισταμένων, καθώς τους επέτρεψε την πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών και συνετέλεσε στο να υπάρξει μεγαλύτερη διαφάνεια στις συμπεριφορές των ηγετών. Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται αποδυνάμωση του κύρους και της ισχύος που κατέχουν οι ηγέτες λόγω της θέσεώς τους. Ουσιαστικά, οι υφιστάμενοι αξιοποίησαν την ισχύ εκ της πληροφόρησης για να εξισοροπήσουν τα πράγματα. Σύμφωνα με την Kellerman, η ισχύς δεν είναι πλέον συνώνυμο της ηγεσίας και, όπως διαμορφώνεται το κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, οι ηγέτες έχουν λιγότερη ισχύ. Ενδεικτικά, ο Posner (2015) μελέτησε περιπτώσεις εθελοντών ηγετών –π.χ. διευθυντών διοικητικών συμβουλίων μη-κερδοσκοπικών οργανισμών– και διαπίστωσε ότι, παρόλο που δεν είχαν θεσμικά κατοχυρωμένη ισχύ εντός του οργανισμού, είχαν τη δυνατότητα να επηρεάζουν την ηγεσία του. Συγκεκριμένα, οι εθελοντές ηγέτες επιδείκνυαν συχνότερα ηγετικές συμπεριφορές από ό,τι οι αμειβόμενοι ηγέτες.

Πίνακας 1.1 Οι Έξι Βάσεις της Ισχύος

Ισχύς Αναφοράς	Βασίζεται στο κατά πόσο οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν και βρίσκουν αρεστό τον ηγέτη. Για παράδειγμα, ο δάσκαλος που τον λατρεύουν οι μαθητές του έχει ισχύ αναφοράς.
Ισχύς της Αυθεντίας (του Ειδικού)	Βασίζεται στο πόσο ικανό θεωρούν οι υφιστάμενοι τον ηγέτη. Για παράδειγμα, ο ξεναγός με επάρκεια γνώσεων για μια ξένη χώρα έχει ισχύ του ειδικού.
Δικαιωματική Ισχύς	Σχετίζεται με το κύρος και την ισχύ βάσει επίσημης θέσης. Για παράδειγμα, ο δικαστής που αποδίδει ποινές στο δικαστήριο ασκεί δικαιωματική ισχύ.
Ανταποδοτική Ισχύς	Απορρέει από την ικανότητα του ηγέτη να ανταμείβει τους άλλους. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος που επαινεί τους σκληρά εργαζόμενους υφισταμένους του χρησιμοποιεί ανταποδοτική ισχύ.
Εξαναγκαστική Ισχύς	Απορρέει από τη δυνατότητα επιβολής ποινών στους άλλους. Για παράδειγμα, ο προπονητής που δεν βάζει στο παιχνίδι τους αργοπορημένους παίκτες χρησιμοποιεί εξαναγκαστική ισχύ.
Ισχύς εκ της πληροφόρησης	Απορρέει από την κατοχή γνώσης την οποία οι υπόλοιποι θέλουν ή χρειάζονται. Για παράδειγμα, ο μάνατζερ που διαθέτει πληροφορίες σχετικά με τα νέα κριτήρια προαγωγής των εργαζομένων κατέχει ισχύ λόγω αυτής της πληροφόρησης.

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από τα “The Bases of Social Power” των J. R. French Jr. & B. Raven, 1962, (επιμ.) D. Cartwright, *Group Dynamics: Research and Theory* (σ. 259-269), Νέα Υόρκη, NY: Harper & Row και “Social Influence and Power,” του B. H. Raven, 1965, (επιμ.) I. D. Steiner & M. Fishbein, *Current Studies in Social Psychology* (σ. 371-382), Νέα Υόρκη, NY: Holt, Rinehart & Winston.

Στη σύγχρονη ακαδημαϊκή διδασκαλία, η πιο συχνά αναφερόμενη έρευνα για την ισχύ είναι αυτή των French και Raven (1959), η οποία έχει ως αντικείμενο τις βάσεις της κοινωνικής ισχύος. Στο έργο τους, οι French και Raven περιγράφουν την εξουσία υπό το πρίσμα μιας δυαδικής σχέσης, η οποία περιλαμβάνει τόσο το άτομο που επηρεάζει, όσο και αυτό που επηρεάζεται. Οι French και Raven αναγνώρισαν πέντε κοινές και σημαντικές πηγές ισχύος—*αναφορά, αυθεντία (εμπειρογνωμοσύνη), δικαίωμα εκ της θέσεως, ανταπόδοση και εξαναγκασμό*— ενώ το 1965 ο Raven πρόσθεσε μία έκτη, την ισχύ που απορρέει *εκ της πληροφόρησης* (Πίνακας 1.1). Καθεμιά από αυτές τις πηγές ενισχύει την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάσει τη στάση, τις αξίες ή τις συμπεριφορές των υφισταμένων του.

Σε περιβάλλοντα επιχειρήσεων και οργανισμών εμφανίζονται δύο βασικά είδη ισχύος: η ισχύς λόγω θέσης και η προσωπική ισχύς. Η *ισχύς λόγω θέσης* είναι η εξουσία που κατέχει ένα άτομο λόγω του αξιώματος ή της βαθμίδας στην οποία βρίσκεται στην επίσημη ιεραρχία ενός οργανισμού. Είναι η δυνατότητα επιρροής που αντλεί ένας ηγέτης από την κατοχή ανώτερης διοικητικής θέσης· ως εκ τούτου, οι αντιπρόεδροι και οι επικεφαλής τμημάτων έχουν μεγαλύτερη εξουσία από το προσωπικό, λόγω της θέσης που

κατέχουν στον οργανισμό. Η ισχύς λόγω θέσης συμπεριλαμβάνει τη δικαιοματική, την ανταποδοτική, την εξαναγκαστική ισχύ και την ισχύ εκ της πληροφόρησης. (Πίνακας 1.2).

Πίνακας 1.2 Είδη και Βάσεις της Ισχύος

Ισχύς λόγω Θέσης	Προσωπική Ισχύς
Δικαιοματική	Αναφοράς
Ανταποδοτική	Αυθεντίας (Ειδικού)
Εξαναγκαστική	
Εκ της Πληροφόρησης	

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από το *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (σ. 3-8), του J. P. Kotter, 1990, Νέα Υόρκη, NY: Free Press.

Η *προσωπική ισχύς* είναι η ικανότητα επιρροής που αποκτά ένας ηγέτης όταν οι υφιστάμενοι τον θεωρούν αρεστό και καταρτισμένο. Όταν οι ηγέτες ενεργούν με τρόπους που είναι σημαντικοί για τους υφιστάμενους, αποκτούν ισχύ. Για παράδειγμα, ορισμένοι μάνατζερ έχουν ισχύ επειδή θεωρούνται καλά πρότυπα από τους υφιστάμενούς τους. Άλλοι έχουν ισχύ επειδή οι υφιστάμενοι τους θεωρούν εξαιρετικά ικανούς ή συνετούς. Και στις δύο περιπτώσεις, η ισχύς παραχωρείται σε αυτούς τους μάνατζερ από άλλους, βάσει του πώς αξιολογούνται στη σχέση τους με αυτούς. Στην προσωπική ισχύ περιλαμβάνονται η ισχύς αναφοράς και η ισχύς της αυθεντίας (Πίνακας 1.2).

Στις μελέτες που αφορούν την ηγεσία, δεν είναι σπάνιο οι ηγέτες να περιγράφονται ως κάτοχοι ισχύος και ως άτομα που εξουσιάζουν τους άλλους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ως ισχύς εννοείται το εργαλείο που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να πετύχουν προσωπικούς στόχους. Στον αντίποδα αυτής της προσέγγισης για την εξουσία βρίσκεται η προσέγγιση του Burns (1978), ο οποίος εστίασε στην ισχύ από τη σκοπιά της διαπροσωπικής σχέσης. Για τον Burns, η ισχύς δεν είναι κάτι που ασκούν οι ηγέτες στους άλλους για να επιτύχουν τους σκοπούς τους: απεναντίας, η ισχύς λαμβάνει χώρα μέσα στη διαπροσωπική σχέση ηγέτη-υφισταμένου και θα πρέπει να χρησιμοποιείται και από τις δύο πλευρές για να επιτευχθούν συλλογικοί στόχοι.

Σε αυτό το σύγγραμμα δίνουμε έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η ισχύς ενυπάρχει στη σχέση ηγετών και υφιστάμενων και στο πώς τα δύο μέρη συνεργάζονται για να επιτύχουν κοινούς στόχους.

Ηγεσία και Εξαναγκασμός

Η εξαναγκαστική ισχύς είναι μια από τις διαθέσιμες πηγές εξουσίας για τους ηγέτες. Ο εξαναγκασμός αφορά τη χρήση ισχύος για να επιτευχθεί η αλλαγή. *Εξαναγκασμός* σημαίνει να επηρεάζεις τους άλλους να κάνουν κάτι ενάντια στη θέλησή τους χρησιμοποιώντας τιμωρίες ή ανταμοιβές μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ο εξαναγκασμός πολύ συχνά θεωρείται χαρακτηριστικό της σκοτεινής πλευράς της ηγεσίας και μπορεί να

συμπεριλαμβάνει τη χρήση απειλών, τιμωριών καθώς επίσης και τη συστηματική αρνητική ανατροφοδότηση. Διαχρονικά παραδείγματα εξαναγκαστικών ηγετών αποτελούν ο Αδόλφος Χίτλερ της Γερμανίας, οι ηγέτες των Ταλιμπάν του Αφγανιστάν, ο Τζιμ Τζόουνς της Γουιάνας και ο Ροντρίγκο Ντουτέρτε των Φιλιππίνων. Καθένας από αυτούς χρησιμοποίησε ισχύ, καταπίεση και περιορισμούς για να αναγκάσει τους υφιστάμενούς τους να λάβουν μέρος σε ακραίες συμπεριφορές.

Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ εξαναγκασμού και ηγεσίας, διότι μας επιτρέπει να διαχωρίσουμε από τα δικά μας πρότυπα ηγεσίας τις συμπεριφορές προσώπων όπως ο Χίτλερ, οι Ταλιμπάν και ο Τζόουνς. Στη συζήτησή μας για την ηγεσία, οι ηγέτες που χρησιμοποιούν εξαναγκασμό δεν αποτελούν ιδανικά πρότυπα ηγετών. Ο δικός μας ορισμός περιορίζεται στους ηγέτες εκείνους που επηρεάζουν –θετικά– μια ομάδα ατόμων για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν εξαναγκασμό ενδιαφέρονται πρωτίστως για τα δικά τους συμφέροντα και πολύ σπάνια για τις επιθυμίες και τις ανάγκες των υφιστάμενων. Η χρήση εξαναγκασμού θέτει εμπόδια στην ομαλή συνεργασία μεταξύ ηγετών και υφιστάμενων για την επίτευξη των κοινών τους στόχων.

Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που προσομοιάζει σε αυτή του μάνατζμεντ. Όμοια με το μάνατζμεντ, η ηγεσία προϋποθέτει επιρροή και συνεργασία με ανθρώπους. Επίσης όμοια με το μάνατζμεντ, η ηγεσία συνεπάγεται την αποτελεσματική επίτευξη στόχων. Γενικότερα, πολλές από τις λειτουργίες/δραστηριότητες που εντάσσονται στο πλαίσιο του μάνατζμεντ συνάδουν με τον ορισμό της ηγεσίας, όπως διατυπώθηκε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου.

Ωστόσο, η ηγεσία διαφέρει από το μάνατζμεντ. Ενώ η μελέτη της ηγεσίας ανάγεται στον Αριστοτέλη, το μάνατζμεντ έκανε την εμφάνισή του στο ξεκίνημα του 20ού αιώνα, ταυτόχρονα με την εκβιομηχάνιση της κοινωνίας. Το μάνατζμεντ αναπτύχθηκε ως ένας τρόπος αντιμετώπισης της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων, προκειμένου να καταστήσει πιο αποδοτική και αποτελεσματική τη λειτουργία τους. Οι κύριες λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπως αρχικά διατυπώθηκαν από τον Fayol (1916), είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος. Αυτές οι λειτουργίες εξακολουθούν έως σήμερα να θεωρούνται αντιπροσωπευτικές του μάνατζμεντ.

Σε ένα σύγγραμμά του (1990), ο Kotter συγκρίνει τις λειτουργίες του μάνατζμεντ με αυτές της ηγεσίας και υποστηρίζει ότι είναι εντελώς διαφορετικές (Σχήμα 1.2). Η πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ είναι να εξασφαλίζει την ευταξία και τη συνοχή ενός οργανισμού, ενώ η πρωταρχική λειτουργία της ηγεσίας είναι να προάγει την αλλαγή και την εξέλιξη. Το μάνατζμεντ αποσκοπεί στην τάξη και σταθερότητα, ενώ η ηγεσία επιδιώκει την προσαρμοστικότητα και την εποικοδομητική αλλαγή.

Όπως υποδεικνύεται στο Σχήμα 1.2, οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ διαφέρουν από τις λειτουργίες της ηγεσίας – τόσο στο εύρος όσο και στο ζητούμενο, Εντούτοις, ο Kotter (1990, σ. 7-8) υποστηρίζει ότι το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι αμφότερα απαραίτητα για την ευημερία ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός έχει ισχυρό μάνατζμεντ χωρίς ηγεσία, μπορεί να οδηγηθεί σε ασφυκτικές και γραφειοκρατικές συμπεριφορές. Αντιστρόφως, εάν ένας οργανισμός έχει ισχυρή ηγεσία χωρίς μάνατζμεντ, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι άνευ νοήματος ή αποπροσανατολιστικές αλλαγές για χάρη της αλλαγής και μόνο. Για να είναι αποτελεσματικοί, οι οργανισμοί οφείλουν να προάγουν εξίσου το ικανό μάνατζμεντ και την επιδέξια ηγεσία.

Σχήμα 1.2 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ και της Ηγεσίας

Το Μάνατζμεντ Παράγει Τάξη και Σταθερότητα	Η Ηγεσία Παράγει Αλλαγή και Εξέλιξη
Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Καθιέρωση ημερήσιας διάταξης Ορισμός χρονοδιαγραμμάτων Κατανομή πόρων	Εδραίωση Κατεύθυνσης Δημιουργία οράματος Αποσαφήνιση της μεγάλης εικόνας Ορισμός στρατηγικών
Οργάνωση και Στελέχωση Καθορισμός δομής Πλήρωση θέσεων εργασίας Καθιέρωση κανόνων και διαδικασιών	Εναρμόνιση Ατόμων Επικοινωνία στόχων Επιδίωξη αφοσίωσης Οικοδόμηση ομάδων και συμμαχιών
Έλεγχος και Επίλυση Προβλημάτων Ανάπτυξη κινήτρων Παραγωγή δημιουργικών λύσεων Ανάλυση διορθωτικών ενεργειών	Κινητοποίηση και Έμπνευση Έμπνευση και ενεργοποίηση Ενδυνάμωση υφιστάμενων Ικανοποίηση αναγκών

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από το *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (σ. 3-8), του J. P. Kotter, 1990, Νέα Υόρκη, NY: Free Press.

Επιπρόσθετα με τον Kotter (1990), πολλοί άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι διαφορετικές εννοιολογικές δομές. Οι Bennis και Nanus (2007), για παράδειγμα, υποστηρίζουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο. Το να *διοικείς* σημαίνει να διεκπεραιώνεις αποτελεσματικά εργασίες και να διαχειρίζεσαι επιτυχώς διαδικασίες, ενώ το να *ηγείσαι* σημαίνει να επηρεάζεις τους γύρω σου και να δημιουργείς όραμα αλλαγής. Οι Bennis και Nanus κατέστησαν απόλυτα σαφή αυτή τη διάκριση στη γνωστή και συχνά αναφερόμενη φράση τους «Μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (σελ. 221).

Ο Rost (1991) είναι ένας ακόμα υπέρμαχος της διάκρισης μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ. Υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι μία πολυδιάστατη σχέση επιρροής, ενώ το μάνατζμεντ είναι μία μονόδρομη σχέση εξουσίας. Ενώ η ηγεσία αποσκοπεί στην ανάπτυξη αμοιβαίων στόχων, το μάνατζμεντ επικεντρώνεται στον συντονισμό δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση εργασιών. Ηγέτες και υφιστάμενοι εργάζονται από κοινού για να δημιουργήσουν ουσιαστική αλλαγή· μάνατζερ και υφιστάμενοι ενώνουν δυνάμεις προκειμένου να επιτύχουν κάτι, όπως π.χ. να πουλήσουν αγαθά και υπηρεσίες (Rost, 1991, σ. 149-152).

Σε μια πρόσφατη μελέτη, οι Simonet και Tett (2012) διερεύνησαν το πώς μπορούν να γίνουν καλύτερα αντιληπτές οι έννοιες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ, ζητώντας από 43 ειδικούς να εντοπίσουν σε ποια σημεία συμπίπτουν και σε ποια διαφοροποιούνται η ηγεσία και το μάνατζμεντ, αναφορικά με 63 χαρακτηριστικά. Βρήκαν ένα μεγάλο ποσοστό χαρακτηριστικών (22) κοινών στην ηγεσία και στο μάνατζμεντ (π.χ. παραγωγικότητα, πελατοκεντρική προσέγγιση, επαγγελματισμός και στοχοθεσία)· βρήκαν όμως και πολλά

μοναδικά χαρακτηριστικά για το καθένα. Ειδικότερα, διαπίστωσαν ότι η ηγεσία διαφοροποιείται ως προς την εσωτερική κινητοποίηση, τη δημιουργική σκέψη, τον στρατηγικό προγραμματισμό, την ανοχή στην ασάφεια και την ικανότητα κατανόησης/αποκωδικοποίησης χαρακτήρων. Το μάντζιζμεντ διαφοροποιείται ως προς την προσήλωση στους κανόνες, τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, τη χρήση εξωτερικής παρακίνησης, τη μεθοδικότητα, τα ζητήματα ασφάλειας και την αντίληψη της σωστής στιγμής.

Προσεγγίζοντας το ζήτημα από στενότερη οπτική, ο Zaleznik (1977) έφτασε να υποστηρίξει ότι οι ηγέτες και οι μάντζερ είναι στην πραγματικότητα διαφορετικοί τύποι ανθρώπων. Διατείνεται ότι οι μάντζερ ενεργούν εκ των υστέρων –δηλαδή, ανταποκρινόμενοι ή αντιδρώντας σε καταστάσεις– και προτιμούν να συνεργάζονται με τους άλλους για την επίλυση προβλημάτων, αλλά το κάνουν με μειωμένη συναισθηματική εμπλοκή. Η δουλειά τους είναι να περιορίζουν τις διαθέσιμες επιλογές για τους άλλους. Εν αντιθέσει, σύμφωνα με τον Zaleznik, οι ηγέτες εμπλέκονται ενεργά και συναισθηματικά με την ομάδα τους. Επιδιώκουν τη διαμόρφωση ιδεών –αντί να ανταποκρίνονται σε αυτές– και ενεργούν κατά τρόπο ώστε να διευρύνουν τις διαθέσιμες επιλογές για την επίλυση μακροχρόνιων προβλημάτων. Οι ηγέτες μεταβάλλουν τον τρόπο που σκέφτονται οι άνθρωποι για το τι θεωρείται εφικτό.

Παρότι υπάρχουν σαφείς διαφορές ανάμεσα στο μάντζιζμεντ και την ηγεσία, οι δύο έννοιες μοιράζονται κοινό έδαφος. Όταν οι μάντζερ ασκούν επιρροή σε μια ομάδα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της, ασκούν ηγεσία. Όταν οι ηγέτες ασχολούνται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση και τον έλεγχο, ουσιαστικά λειτουργούν ως μάντζερ. Αμφότερες οι διαδικασίες εμπεριέχουν το στοιχείο της άσκησης επιρροής σε ομάδες ατόμων για την επίτευξη στόχων. Σε αυτό το βιβλίο, εστιάζουμε στη διαδικασία της ηγεσίας. Στα παραδείγματα και στις μελέτες περιπτώσεων που παραθέτουμε, αντιμετωπίζουμε τους ρόλους μάντζερ και ηγέτη ως παρόμοιους και δεν τονίζουμε τις διαφορές τους.

Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ

Αυτό το βιβλίο είναι φιλικό προς τον αναγνώστη. Πραγματεύεται σημαντικές θεωρίες, αλλά είναι γραμμένο με τρόπο ώστε να εστιάζει σε πρακτικές απόψεις και στην εφαρμογή τους. Όλα τα κεφάλαια έχουν την ίδια δομή. Η πρώτη ενότητα κάθε κεφαλαίου παρουσιάζει συνοπτικά μία συγκεκριμένη προσέγγιση της ηγεσίας και εξετάζει διάφορες μελέτες που βρίσκουν εφαρμογή στη συγκεκριμένη προσέγγιση. Η δεύτερη ενότητα κάθε κεφαλαίου επιχειρεί μια αξιολόγηση της προσέγγισης, επισημαίνοντας τα ισχυρά σημεία της καθώς και την κριτική που έχει δεχτεί. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο κατά πόσο η συγκεκριμένη προσέγγιση συμβάλλει –ή αδυνατεί να συμβάλει– στη συνολική κατανόηση της διαδικασίας της ηγεσίας. Η αμέσως επόμενη ενότητα χρησιμοποιεί μελέτες περίπτωσης για να θέσει υπό συζήτηση το εάν η εν λόγω μπορεί να εφαρμοστεί σε σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τέλος, κάθε κεφάλαιο περιλαμβάνει ένα ερωτηματολόγιο κατάλληλο για την αξιολόγηση του στίλ ηγεσίας που αναλύθηκε στις προηγούμενες ενότητες. Κάθε κεφάλαιο ολοκληρώνεται με μια θεματική σύνοψη και βιβλιογραφικές παραπομπές.

ΣΥΝΟΨΗ

Η ηγεσία είναι ένα θέμα με καθολική απήχηση. Στον καθημερινό τύπο αλλά και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία έχουν γραφεί, και εξακολουθούν να γράφονται, πολλά για την ηγεσία. Ωστόσο, παρά την πληθώρα των γραπτών αναφορών για το συγκεκριμένο θέμα, η ηγεσία έχει αποδειχθεί πρόκληση τόσο για τους επαγγελματίες όσο και για τους ερευνητές που επιδιώκουν να κατανοήσουν τη φύση της. Σίγουρα αποτελεί ένα σημαντικό και πολύπλοκο φαινόμενο.

Στο πέρασμα των χρόνων, η ηγεσία έχει οριστεί και περιγραφεί με πολλούς τρόπους. Κοινό στοιχείο σχεδόν όλων των κατηγοριοποιήσεων είναι η θεώρηση ότι η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία επιρροής, η οποία υποβοηθά ομάδες ατόμων στην επίτευξη στόχων. Σε αυτό το βιβλίο, ειδικότερα, η ηγεσία ορίζεται ως διαδικασία διά της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων προκειμένου να επιτύχουν έναν κοινό στόχο.

Επειδή και οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι αποτελούν μέρος της διαδικασίας της ηγεσίας, είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν τόσο τα ζητήματα που αφορούν τους υφιστάμενους, όσο και αυτά που αφορούν τους ηγέτες. Οι ρόλοι του ηγέτη και του υφισταμένου θα πρέπει να εξετάζονται υπό το πρίσμα της μεταξύ τους σχέσης.

Στο παρελθόν, πολλές έρευνες και μελέτες προσέγγισαν την ηγεσία από τη σκοπιά των [προσωπικών] χαρακτηριστικών. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών βασίζεται στη θέση ότι συγκεκριμένα άτομα της κοινωνίας μας έχουν έμφυτα κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά-χαρίσματα, τα οποία τους καθιστούν ηγέτες. Αυτή η θεώρηση περιορίζει την ηγεσία μόνο σε άτομα που θεωρείται ότι διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Εν αντιθέσει, η προσέγγιση που υιοθετούμε σε αυτό το βιβλίο βασίζεται στη θέση ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία την οποία μπορεί κάποιος να μάθει και, κατ' επέκταση, είναι προσιτή σε όλους.

Δύο κοινές μορφές ηγεσίας είναι η *ανατιθέμενη* και η *αναδυόμενη*. Η *ανατιθέμενη ηγεσία* βασίζεται σε κάποιον επίσημο τίτλο ή θέση, μέσα σε έναν οργανισμό. Η *αναδυόμενη ηγεσία* απορρέει από τον τρόπο που ενεργεί κάποιος και από το πώς κερδίζει την υποστήριξη των υφισταμένων. Η θεώρηση της ηγεσίας ως διαδικασίας ισχύει εξίσου και για τις δύο αυτές μορφές ηγεσίας.

Σχετική με την ηγεσία είναι η έννοια της ισχύος, δηλαδή της ικανότητας επιρροής. Υπάρχουν δύο σημαντικά είδη ισχύος: η ισχύς λόγω θέσης και η προσωπική ισχύς. Η ισχύς λόγω θέσης, η οποία είναι παρόμοια με την ανατιθέμενη ηγεσία, είναι η εξουσία που αντλεί ένα άτομο από τον επίσημο τίτλο που κατέχει στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο της εντάσσονται η δικαιοματική ισχύς, η ανταποδοτική ισχύς, η ισχύς εκ της πληροφόρησης και η εξαναγκαστική ισχύς. Η προσωπική ισχύς προέρχεται από τους υφιστάμενους και περιλαμβάνει την ισχύ αναφοράς και την ισχύ της αυθεντίας. Οι υφιστάμενοι την παραχωρούν στους ηγέτες επειδή πιστεύουν ότι ο ηγέτης έχει αξία. Η αντιμετώπιση της ισχύος ως κοινού (διαμοιραζόμενου μεταξύ ηγετών και υφισταμένων) αγαθού είναι σημαντική, διότι απομυθοποιεί την αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι οι μοναδικοί κάτοχοι ισχύος και εξουσίας.

Αν και είναι αρκετά σύνθετος φαινόμενο να χρησιμοποιείται ο εξαναγκασμός από τους ασκούντες διοίκηση, δεν πρέπει να θεωρείται ιδανικός τύπος ηγεσίας. Ο ορισμός της ηγεσίας που υιοθετήσαμε σε αυτό το κεφάλαιο τονίζει την *άσκηση επιρροής* με στόχο τη συνεργασία ατόμων για έναν κοινό στόχο· εν αντιθέσει, ο εξαναγκασμός συνεπάγεται χρήση απειλών και ποινών, ώστε να *επιβληθεί αλλαγή* στους υφιστάμενους για χάρη των

ηγειών. Ο εξαναγκασμός δρα ανασταλτικά στην ηγεσία, επειδή δεν αντιμετωπίζει την ηγεσία ως διαδικασία που εστιάζει στη *συνεργασία* με τους υφιστάμενους για την επίτευξη αμοιβαίων στόχων.

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο διαφορετικές έννοιες που μοιράζονται ένα κοινό στοιχείο. Διαφέρουν στο ότι το μάνατζμεντ παραδοσιακά εστιάζει στις δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης και του ελέγχου, ενώ η ηγεσία δίνει έμφαση στη συνολική διαδικασία της επιρροής. Σύμφωνα με κάποιους επιστημονικούς ερευνητές, το μάνατζμεντ αφορά τη δημιουργία και τη διασφάλιση της τάξης και της σταθερότητας μέσα στην επιχείρηση, ενώ η ηγεσία αφορά την επικοινωνιακή αλλαγή και την προσαρμογή σε νέες συνθήκες. Άλλοι ερευνητές φτάνουν στο σημείο να υποστηρίζουν ότι οι μάνατζερ και οι ηγέτες είναι διαφορετικοί τύποι ανθρώπων, καθώς οι μάνατζερ ανταποκρίνονται εκ των υστέρων σε καταστάσεις και χαρακτηρίζονται από μειωμένη συναισθηματική εμπλοκή, ενώ οι ηγέτες δρουν εκ των προτέρων και χαρακτηρίζονται από αυξημένη συναισθηματική εμπλοκή. Το κοινό στοιχείο μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ είναι ότι αμφότερα σχετίζονται με την άσκηση επιρροής επί μιας ομάδας ατόμων, για την επίτευξη κοινών στόχων.

Σε αυτό το βιβλίο θα αντιμετωπίσουμε την ηγεσία ως μια πολυσύνθετη διαδικασία. Σε επόμενα κεφάλαια θα περιγράψουμε συγκεκριμένα μοντέλα/θεωρίες ηγεσίας, τα οποία στηρίζονται στην υπάρχουσα επιστημονική βιβλιογραφία, και θα αξιολογήσουμε κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν σε πραγματικές συνθήκες προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., & Zhang, L. (2017). Discourse of leadership: The power of questions in organizational decision making. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161–181. doi:10.1177/2329488416687054
- Bass, B. M. (2008). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: SAGE.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, G., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. London, UK: SAGE.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Ellis, D. G., & Fisher, B. A. (1994). *Small group decision making: Communication and the group process* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. London, UK: Pitman.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: Asynthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.
- French, J. R., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 259–269). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York, NY: Free Press.
- Heller, T., & Van Til, J. (1983). Leadership and followership: Some summary propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405–414.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Hickman, G. R. (Ed.). (2016). *Leading organizations: Perspectives for a new era* (3rd ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43–54.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124–128.
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Warner Books.
- Posner, B. Z. (2015). An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), 885–898.
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger.
- Ruben, B. D., & Gliotti, R. A. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2012). Five perspectives on the leadership-management relationship: A competency-based evaluation and integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199–213.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 147–160.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.

- Watson, C., & Hoffman, L. R. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders. *Group & Organization Management*, 29(6), 659–685.
- Zaleznik, A. (1977, May–June). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67–78.