

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ:

«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«ΓΝΗΣΙΟΣ ΗΓΕΤΗΣ: ΕΝΔΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΤΣΙΟΛΙΑ ΜΑΡΙΝΑ

ΑΕΜ: 800

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ :

ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ

ΕΠΟΠΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ:

ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΙΕΤΣΑΣ

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Μαρίνα....., 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τη συγγραφέα και μόνο.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Επιστήμες της αγωγής: Εκπαίδευση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» του τμήματος . Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που γνώρισα, συνεργάστηκα μαζί τους και έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή της. Πρώτο από όλους θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας, κα Σωτηρία Τριαντάρη για την πολύτιμη καθοδήγηση του και την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε. . Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στους καθηγητές κο Θεμιστοκλή Λαζαρίδη και Ιωάννη Μπέτσα που δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής εργασίας. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου Χαράλαμπο και Ελένη, καθώς και τον αδερφό μου Νίκο, που με υπομονή και κουράγιο πρόσφεραν την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Περίληψη

Οι αντιλήψεις της ηγεσίας φαίνεται να αλλάζουν. Η έρευνα έχει δείξει μια στροφή σε σχέση με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε μια ομάδα. Ενώ οι πρώτοι μελετητές επικεντρώνονταν στα χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων των ηγετών ως βασικό στοιχείο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε ομαδικές καταστάσεις, σήμερα, επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας και παράλληλα στην επακόλουθη επίδραση που ασκούν στην ηγετική συμπεριφορά. Η παρωχημένη πεποίθηση ότι μόνο ο ηγέτης έχει την εγγενή ικανότητα να κάνει τα πράγματα να επιτύχουν έχει ξεπεραστεί. Η κρατούσα θέση σήμερα απομακρύνεται από την ιδέα ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται μονομερώς από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη και κινείται προς την ιδέα ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται διμερώς από την δυναμική τόσο των χαρακτηριστικών του ηγέτη όσο και των μελών της ομάδας. Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένα ευρήματα σχετικά με την ηγεσία την αποτελεσματικότητα της με βάση εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η χρήση ομάδων αυτοδιοίκησης στις επιχειρήσεις αυξάνεται σταθερά από τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1950 και 60 όπου έκανε την πρώτη της εμφάνιση ως μοντέλο διοίκησης. Η χρήση του μοντέλου της αυτοδιαχείρισης /αυτοδιοίκησης με την παροχή βοήθειας από ομάδα στήριξης, έχει πλεονεκτήματα όπως η μεγαλύτερη ευελιξία, - αύξηση της ποιότητας εργασίας, λιγότερη απουσία και αύξηση του προσωπικού, αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, και - οργανωτική δέσμευση. Είναι όλα αυτά αλληλένδετα με τον ηγέτη της επιχείρησης και την προσωπικότητα

του ; Στην παρούσα μελέτη διεξήχθη βάσει στοιχείων μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση άρθρων που έχουν δημοσιευθεί σε περιοδικά σχετικά με το εξεταζόμενο ζήτημα . Στη μελέτη αυτή της ανασκόπησης αναλύθηκαν 56 άρθρα . Μέσα από αυτή τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιδιώχθηκε να οικοδομηθεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την επιτυχία της αυτοδιοίκησης –αυτοδιαχείρισης μέσα σε μια επιχείρηση . Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι παράγοντες που συμβάλουν επιτυχώς στην εφαρμογή του μοντέλου της αυτοδιοίκησης βασίζονται σε τρία επίπεδα: οργανωτικά, ομαδικά και ατομικά, καθένα από τα οποία έχει τους δικούς του παράγοντες. Συνδυασμένοι όλοι αυτοί οι παράγοντες , σε διαφορετικό βαθμό, είναι γνωστό ότι ενισχύουν την απόδοση της διοίκησης από τον ηγέτη , τις επιδόσεις των υπαλλήλων της επιχείρησης , τη ποιότητα ζωής εντός του χώρου εργασίας και εν γένει την συμπεριφορά των εργαζομένων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος . Με βάση την ανάλυση αυτή αντλήθηκαν θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις .

Abstract

Leadership perceptions seem to change. Research has shown a shift in relation to factors that affect the effectiveness of leadership in a group. While the early scholars focused on the characteristics of leaders' personalities as a key element in the leadership's effectiveness in group situations, today they focus on the characteristics of the group's members and at the same time on their subsequent influence on leadership behavior. The obsolete belief that only the leader has the inherent ability to do things to succeed has been overcome. The current position is moving away from the notion that the leadership's effectiveness is unilaterally influenced by the personality of the leader and moves to the idea that the effectiveness of leadership is biased by the dynamics of both the characteristics of the leader and the members of the team. This study presents some findings on leadership effectiveness based on internal and external factors that affect the characteristics of the leader of a business. In addition, the use of self-government groups in business has been steadily rising since the early 1950s and 60s where it first appeared as a model of governance. The use of the self-management / self-government model with support from a support team has advantages such as greater flexibility, - increased quality of work, less absence and increased staffing, increased job satisfaction, and - organizational commitment. Are they all intertwined with the business leader and his personality? In this study, a comprehensive bibliographic review of articles published in journals on the issue under consideration was conducted on the basis of data. In this study, 56 articles were analyzed. Through this bibliographic review, it has been sought to build a comprehensive framework for the success of self-management-self-management within a business. The results show that the factors contributing successfully to the implementation of the model of self-government are based on three levels: organizational, group and individual, each of which has its own factors. All these factors are combined, to varying degrees, known to enhance leadership performance by the leader, the performance of employees, the quality of life within the workplace

and, in general, the behavior of workers within the work environment. Based on this analysis, theoretical and practical implications were obtained.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α. Ηγεσία

1. Εισαγωγή
2. Μετακίνηση
3. Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow
4. Θεωρία ERG του Alderfer
5. Η θεωρία των αναγκών της McClelland⁶Οριστικοί στόχοι
7. Ηγεσία
8. Η αναζήτηση για ηγεσία
10. Η θεωρία του στόχου του μονοπατιού
11. Συμμετοχική ηγεσία
12. Τα στυλ ηγεσίας του Vroom και του Jago
13. Ηγετικές ιδιότητες

ΜΕΡΟΣ Β. Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας και τα Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας του Ηγέτη μιας επιχείρησης .

1. Η μεταβαλλόμενη αντίληψη της ηγεσίας
2. Χαρακτηριστικά και επιρροή των μελών της ομάδας
3. Φορείς που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

4. Επιπτώσεις για ηγέτες, εκπαιδευτές και ερευνητές

5. Συμπέρασμα

ΜΕΡΟΣ Γ. Προσδιορισμός των παραγόντων για επιτυχή αυτοδιαχείριση σε μια επιχείρηση : μια βιβλιογραφική ανασκόπηση βασισμένη σε αποδεικτικά στοιχεία

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1 Ορισμός της επιτυχίας του μοντέλου της αυτοδιοίκησης με την στήριξη της ομάδας .

2.2 . Σχεδιασμός εργασιών

2.3. Ενθάρρυνση των εποπτικών συμπεριφορών

2.4. Χαρακτηριστικά της ομάδας στήριξης

2.5. Πλαίσιο εμπλοκής των εργαζομένων

3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση (έρευνα)

3.1. Δείγμα-συστηματική αναζήτηση

3.2. Κριτική αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1. Ορισμός ομάδων αυτοδιοίκησης

4.2. Σχεδιασμός ομάδας εργασιών

4.3. Ενθάρρυνση της εποπτικής συμπεριφοράς

4.2. Σχεδιασμός ομάδας εργασιών(ειδικότερο)

4.3. Ενθάρρυνση της εποπτικής συμπεριφοράς

4.4. Το πλαίσιο εμπλοκής των φορέων

4.5. Πρόσφατα στοιχεία με βάση την μελέτη των Cohen et al. (1996)

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Βιβλιογραφία

ΜΕΡΟΣ Α. Ηγεσία

Υπάρχουν τουλάχιστον δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα λειτουργούν εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος . Αυτές οι επιρροές περιλαμβάνουν: i) τον τύπο ηγεσίας που υπάρχει και ii) τα προσωπικά κίνητρα – χαρακτηριστικά . Υπάρχει σημαντική έρευνα που προσδιορίζει μερικές θεωρίες και γενικά συμπεράσματα σχετικά με το γιατί οι άνθρωποι διοικούν , πώς διοικούν και γιατί μερικοί άνθρωποι εμφανίζουν διαφορετικές συμπεριφορές που τις οδηγούν και τους τοποθετούν σε ηγετικές θέσεις. Εκτός από την αντιμετώπιση της ηγεσίας και των κινήτρων ως θεωρίες είναι δέον να εξεταστούν και άλλα θέματα σχετικά με την προσωπική συμπεριφορά του leader. Οι πιο βασικές έννοιες είναι ότι κάθε άτομο δεν είναι (α) όπως κάθε άλλο πρόσωπο και (β) όπως κάποιοι άλλοι άνθρωποι. .(Chin, Roger (2015))

Μια περαιτέρω εξήγηση μπορεί να βοηθήσει στην αποσαφήνιση αυτής της δήλωσης. Κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστό άτομο που έχει ανάγκη από φαγητό, νερό, καταφύγιο κλπ. Μερικοί έχουμε παρόμοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα στη προσωπικότητα που μας κάνουν να είμαστε πιο κυρίαρχοι και επιθετικοί, ενώ άλλοι μπορεί να είναι πιο παθητικοί και υποτακτικοί. Τέλος, είμαστε μοναδικοί στο ότι κανένα άλλο άτομο δεν έχει την ίδια γενετική σύνθεση, εμπειρίες του παρελθόντος ή άποψη για τον κόσμο. Αυτές οι διαφορές υποδηλώνουν μια ανάλυση της ηγεσίας και των κινήτρων που μπορεί να οδηγήσει σε γενικά συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά και τις ενέργειες στην διοίκηση από έναν ηγέτη .(Chin, Roger (2015))

Η ανθρώπινη συμπεριφορά αντανακλά τόσο τις διαφορές μεταξύ των ατόμων, όσο και την αντανάκλαση των ομοιοτήτων τους. Αυτές οι μεμονωμένες διαφορές προκαλούνται από διάφορες επιρροές και χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επικεντρώνονται στις μεμονωμένες διαφορές που κάνουν το καθένα πρόσωπο ένα μοναδικό ανθρώπινο ον. Η βιολογική μας σύνθεση επικεντρώνεται στο πώς λειτουργούμε ως αποτέλεσμα της εξέλιξής μας και

της ανθρώπινης κληρονομιάς. Η συμπεριφορά μας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα των ανταμοιβών και των τιμωριών που υπάρχουν στο περιβάλλον μας. Η γνωστική μας προσέγγιση επικεντρώνεται στο πώς η σκέψη και η μνήμη μας επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας. Το γεγονός ότι είμαστε εδώ αυτή τη στιγμή με άμεσες επιρροές και τη δυνατότητα έκφρασης μιας ελεύθερης βούλησης, μπορεί να παρουσιάσει τη μεγαλύτερη επιρροή από όλους. .(Chemers, M. (1997))

Οποιοσδήποτε θεωρίες σχετικά με την ηγεσία και τα κίνητρα μπορούν να αντικρουστούν, αφού αυτές οι θεωρίες έχουν πολλές εξαιρέσεις. Είναι σημαντικό οι θεωρίες αυτές να θεωρούνται γενικές τάσεις που επιβεβαιώνονται μέσω παρατηρητικών μελετών και εφαρμόζονται μόνο στο βαθμό που αντανακλούν και επηρεάζονται από την ατομική συμπεριφορά. Μπορούμε να ρωτήσουμε: "Γιατί πρέπει να ακολουθήσουμε αυτά τα θέματα εάν υπάρχουν τόσες ασυνέπειες, εξαιρέσεις και μεταβλητές που επηρεάζουν τα συμπεράσματα; ". Αν ψάχνοντας για επιστημονικά στοιχεία που είναι καθολικά εφαρμόσιμα, ίσως να σπαταλάμε το χρόνο μας, αλλά αν ο στόχος μας είναι να κατανοήσουμε καλύτερα την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις επιπτώσεις της στις προσωπικές επιδόσεις , οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από τέτοιες θεωρίες και μελέτες είναι ανεκτίμητες .(Chemers, M. (1997))

Τα συστήματα που αποτελούσαν προηγουμένως κανόνες και διαδικασίες αντικαθίστανται από απαιτήσεις για ευελιξία και εξυπηρέτηση των πελατών με αποτέλεσμα την ανάγκη για προσωπική πρωτοβουλία, ενδυνάμωση, και μεγαλύτερα επίπεδα ατομικής λήψης αποφάσεων. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό να κατανοηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά και μερικά από τα πράγματα που επηρεάζουν τις ενέργειες και τις αντιδράσεις μας.(Chemers, M. (1997))

Κίνητρο: Το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως "ο βαθμός στον οποίο η επίμονη προσπάθεια κατευθύνεται προς ένα στόχο" (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick).

Προσπάθεια: Η πρώτη πτυχή του κινήτρου αναφέρεται στο μέγεθος της προσπάθειας που εφαρμόζεται στη δουλειά. Η προσπάθεια αυτή πρέπει να καθοριστεί σε σχέση με την καταλληλότητά της για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων . Κάποιος μπορεί, για παράδειγμα, να εφαρμόσει τεράστια προσπάθεια για καθήκοντα που δεν συμβάλλουν στην επίτευξη των ποθητών στόχων . .(Johns, Gary 1996.)

Ανθεκτικότητα: Το δεύτερο χαρακτηριστικό σχετίζεται με την προθυμία του ατόμου να μείνει σε μια εργασία μέχρι να ολοκληρωθεί ο στόχος του . Για παράδειγμα, ένα σημαντικό καθήκον που παίρνει το άτομο , επιτυγχάνεται με προσπάθεια αλλά επιτρέπει στο άτομο να ξεκουραστεί για μια παρατεταμένη περίοδο . .(Johns, Gary 1996.)

Σκηνοθεσία: Η προσπάθεια κατευθύνεται προς τους στόχους του οργανισμού ή σχετίζεται με τον το προσωπικό συμφέρον του ατόμου. Επομένως, η κατεύθυνση

μετράται ως προς τον τρόπο της συνεχούς προσπάθειας που εφαρμόζεται σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους. .(Johns, Gary 1996.)

Στόχοι: Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι στόχων που επιδιώκονται ταυτόχρονα. Αυτοί είναι οι μεμονωμένοι στόχοι και οι οργανωτικοί στόχοι που μπορεί να παράγουν αρκετά διαφορετικά αποτελέσματα εάν δεν είναι συμβατοί . .(Johns, Gary 1996.)

Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ κινήτρου και απόδοσης. Ενώ μπορεί να υπάρχει μικρή αμφιβολία για το κίνητρο του ατόμου από την άποψη της προσπάθειας, της εμμονής και της κατεύθυνσης, μπορεί να υπάρχουν πολλές ερωτήσεις σχετικά με την απόδοση του ατόμου καθώς σχετίζονται με τους οργανωτικούς του στόχους. Ο εργαζόμενος μπορεί να είναι πραγματικά απασχολημένος και παράγοντες όπως τα επίπεδα δεξιοτήτων, η κατανόηση των καθηκόντων και η ικανότητα μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση. Από την άλλη πλευρά, το συμφέρον μπορεί να δημιουργήσει το δικό του κίνητρο δεν σχετίζονται όμως με τους οργανωτικούς στόχους. .(Johns, Gary 1996.)

Οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος , όπως η αμοιβή, η εποπτεία, τα οφέλη, και τα πλεονεκτήματα εργασίας. Αυτό αναφέρεται ως εξωγενές κίνητρο. Μπορούν επίσης να παρακινηθούν από τη σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του έργου. Αυτός ο τύπος κινήτρων ονομάζεται εγγενές κίνητρο. Αυτοί οι παράγοντες υπάρχουν συχνά ταυτόχρονα, αλλά θα τα διακρίνουμε ως αφορούν συγκεκριμένα επίπεδα κινήτρων. .(Johns, Gary 1996.)

Θα διερευνήσουμε τρεις θεωρίες κινήτρων που βασίζονται στις ανθρώπινες ανάγκες. Κατά την αξιολόγηση αυτών των θεωριών , θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τι παρακινεί τους ανθρώπους.(Johns, Gary 1996.)

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow

Ο Αβραάμ Μάσλοϊ ανέπτυξε μια θεωρία ότι οι άνθρωποι έχουν πέντε ομάδες αναγκών που είναι διατεταγμένες σε μια ιεραρχία. Υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αρχίζουν προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις πιο βασικές ή επιτακτικές ανάγκες τους και στοχεύουν προς την πληρέστερη. Οι ανάγκες αυτές είναι οι εξής:

1. Φυσικές ανάγκες: Αυτές περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, ρουχισμό και χρήματα. Έως ότου ένα άτομο έχει πρόσβαση σε αυτές τις ανάγκες, δεν μπορεί να υπάρξει περαιτέρω πρόοδος. Αυτές οι ανάγκες είναι πολύ βασικές και, ως επί το πλείστον, η κοινωνία μας είναι άμεσα εξαρτημένη από αυτές . Οι εσωτερικές αξίες περιλαμβάνουν την προσωπική άνεση και ικανοποίηση, ενώ οι εξωγενείς παρέχονται πιο συχνά από την οργάνωση της κοινότητας και εν γένει της νομικής οντότητας (επιχείρηση) . .(Maslow, A. H 1970)

2. Ασφάλεια: Αυτές περιλαμβάνουν την ασφάλεια, τη σταθερότητα και ένα δομημένο περιβάλλον. Εδώ, το άτομο αναμένει και επιδιώκει την ασφάλεια της εργασίας, ένα

άνετο εργασιακό περιβάλλον, σχέδια συνταξιοδότησης και ασφάλισης και ελευθερία οργάνωσης, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέχιση αυτών των παροχών. Ο κύριος στόχος του ατόμου είναι να διασφαλίσει την προστασία των παροχών ή τις ανάγκες απασχόλησης. Και πάλι, βλέπουμε ότι το άτομο εξαρτάται από το εξωτερικό περιβάλλον για να έχει αυτές τις παροχές . Προσωπικά κίνητρα μπορεί να περιλαμβάνουν την ηρεμία που μπορεί να παρέχεται ως αποτέλεσμα αυτών των αναγκών ασφάλειας . .(Maslow, A. H 1970)

3. Ανάγκες σχέσεων: Οι ανάγκες των σχέσεων περιλαμβάνουν την κοινωνικοποίηση, τη στοργή, την αγάπη , τη συντροφικότητα και τη φιλία. Το άτομο σε αυτό το επίπεδο συμμετέχει για προσωπικές ή εγγενείς ανταμοιβές. Δεδομένου ότι κανένα άτομο δεν μπορεί να ζήσει για παρατεταμένες περιόδους χωρίς αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους, το άτομο μπορεί να αντληθεί ότι δεν επαρκεί να συμμετάσχει απλώς , ώστε να εκπληρωθεί αυτή η ανάγκη . Οργανισμοί που παρέχουν αυτές τις ευκαιρίες είναι οι κοινωνικές λέσχες και τα clubs ανάλογα με το επίπεδο των προσωπικών αναγκών. Η οργάνωση μπορεί βοηθά να δημιουργηθεί η ευκαιρία για κοινωνικές σχέσεις και προσδοκίες. .(Maslow, A. H 1970)

4. Απαιτούμενες ανάγκες: Περιλαμβάνουν αισθήματα επάρκειας, ικανότητας, ανεξαρτησίας, την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση και την αναγνώριση από άλλους. Και πάλι, το άτομο οδηγείται από εσωτερικές ή εγγενείς ανάγκες. Το εξωτερικό περιβάλλον χρειάζεται περισσότερο για να προσφέρει αναγνώριση από την παροχή υλικών ανταμοιβών. Σε αυτό το σημείο, η εγγενής αξία είναι περισσότερη σημαντική από αυτό που μπορεί να παρέχεται από τις εξωτερικές επιρροές. Το εγώ φαίνεται να παίρνει θέση εδώ και υπάρχει ανάγκη πλήρους ικανοποίησης . .(Maslow, A. H 1970)

5. Self-actualization: Αυτή η περιοχή είναι η πιο δύσκολο να οριστεί και επομένως μπορεί να είναι πιο δύσκολο να εξηγηθεί. Γιατί χρειάζεται να επιδιώξει περαιτέρω ο επιτυχημένος επιχειρηματίας πλούτο όταν έχει ήδη συγκεντρώσει περισσότερα από αυτά που θα χρειαστούν ποτέ; Η απάντηση μπορεί να έγκειται στο γεγονός ότι τα κίνητρα είναι εσωτερικά και επομένως ακόμα πιο ατομικιστικά. Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές ιδέες σχετικά με το τι πρέπει να επιτύχουν προκειμένου να αποκτήσουν αληθινή ευτυχία. Για τον πλούσιο, τα χρήματα μπορεί να μην είναι πλέον το κίνητρο, μπορεί τώρα να πρέπει να ασκήσει δύναμη εξουσίας ή απλά να αναζητά την περιπέτεια και την αδρεναλίνη που δημιουργείται ως αποτέλεσμα παίζοντας "παιχνίδια υψηλού ρίσκου ". Αυτό συνιστά το εγγενές κίνητρο. Οι άνθρωποι που έχουν αυτοσυγκέντρωση , έχουν περισσότερο αποδοχή της πραγματικότητας τόσο για την κατάσταση των ίδιων όσο και του ευρύτερου τους περιβάλλοντος . Οι οργανωτικές απαιτήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την ευκαιρία για δημιουργικότητα και ανάπτυξη. Συχνά, τα άτομα που επιδιώκουν αυτό το επίπεδο συχνά λειτουργούν εκτός των υφιστάμενων οργανισμών και αντ 'αυτού δημιουργούν τις δικές τους δομές για να ικανοποιήσουν τις ατομικές τους ανάγκες. .(Maslow, A. H 1970)

Κατά τη συζήτηση αυτής της θεωρίας, φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η κλίμακα που κινεί ένα άτομο, τόσο περισσότερο οι ανταμοιβές ή τα κίνητρα μετακινούνται από το εξωτερικό περιβάλλον σε μια εσωτερική ανάγκη. Γίνεται επίσης πιο δύσκολο να επηρεάσει κανείς τα κίνητρα, αφού οι υλικές ανταμοιβές καθίστανται λιγότερο συναφείς και οι εσωτερικές ανταμοιβές καθίστανται δυσκολότερες στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση. Προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωτική αποδοτικότητα ενός ατόμου είναι σημαντικό ο οργανισμός/επιχείρηση να αναγνωρίζει την ατομική ανάγκη και να παρέχει ευκαιρίες για απόλαυση προσωπικής ικανοποίησης. (Maslow, A. H 1970)

Η θεωρία ERG του Alderfer

Ο Clayton Alderfer ανέπτυξε μια άλλη θεωρία που βασίζεται στις ανάγκες και υποστηρίζει με πολλούς τρόπους τη θεωρία που αναπτύχθηκε από την Maslow, αλλά αποτελείται από τρεις και όχι από πέντε βασικές ανάγκες. Ο Alderfer βλέπει επίσης τρία επίπεδα που απαιτούν ως στοιχεία την ιεραρχία, την ύπαρξη, τη συγγένεια και την ανάπτυξη (ERG) και επομένως, επηρεάζεται από την προσωπική ανάπτυξη και τις εξωγενείς και εγγενείς ανταμοιβές.

1.Ανάγκες ύπαρξης: Αυτές περιλαμβάνουν ανάγκες που ικανοποιούνται από ποικίλες συνθήκες. Αυτές αντιστοιχούν στις φυσιολογικές ανάγκες που εντοπίστηκαν από τον Maslow και σε εκείνες τις ανάγκες ασφάλειας που μπορούν να ικανοποιηθούν από υλικές και όχι διαπροσωπικές ανταμοιβές ή συνθήκες. Περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή, καταφύγιο, αμοιβή και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. .(Alderfer, C. P 1972)

2.Απαιτήσεις σχετικότητας: Αυτές είναι οι ανάγκες που μπορεί να ικανοποιηθούν με την επικοινωνία, ή την ανταλλαγή και αλληλεπίδραση με άλλα άτομα. Υπάρχει εξάρτηση από την ανατροφοδότηση από άλλα οργανωτικά μέλη ή μέλη της κοινότητας για να ικανοποιηθούν αυτές τις ανάγκες. Έτσι, το κίνητρο είναι αυτό που παρέχεται από τον συνδυασμό των εσωτερικών και των εξωγενών ανταμοιβών. Αυτές οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν ακριβή και ειλικρινή ανατροφοδότηση, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει κατεύθυνση και συμβουλές ευχαρίστησης ή συγκατάβασης. .(Alderfer, C. P 1972)

3.Απαιτήσεις ανάπτυξης: Αυτές είναι οι ανάγκες που εκπληρώνονται από την ισχυρή προσωπική συμμετοχή που αξιοποιεί πλήρως τις δεξιότητες, τις ικανότητές μας και τη δημιουργικότητά μας. Περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση του Maslow's καθώς και τις ανάγκες εκτίμησης που βασίζονται σε εγγενείς ανταμοιβές. .(Alderfer, C. P 1972)

Και οι δύο θεωρίες είναι παρόμοιες επειδή είναι ιεραρχικές και τα άτομα θα επικεντρωθούν στην επίτευξη του χαμηλότερου επιπέδου ανάγκης που δεν ικανοποιείται πλήρως. Η θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι η το χαμηλότερο επίπεδο ανάγκης πρέπει να ικανοποιηθεί πριν ένα άτομο προχωρήσει στο επόμενο

υψηλότερο επίπεδο. Ο Alderfer θεωρεί ότι εάν μια υψηλότερη ανάγκη δεν είναι ικανοποιημένη, το άτομο θα υποχωρήσει σε μια επιθυμία να ικανοποιήσει ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου. Ο Maslow πιστεύει ότι μόλις ικανοποιηθεί η ανάγκη παύει πλέον να παρακινητική. Ο Alderfer θεωρεί ότι ενώ ένα άτομο μπορεί να έχει συναντήσει μια ανάγκη υψηλότερου επιπέδου στην προσωπική του ζωή, για παράδειγμα, μπορεί οι δεξιότητες, οι ικανότητες, και η γνώση να εξακολουθούν να λειτουργούν πολύ χαμηλότερα στην κλίμακα και να επηρεάσουν την απόδοση και την εμπιστοσύνη.(Alderfer, C. P 1972)

θεωρία των αναγκών του McClelland

Ο ψυχολόγος David McClelland υποστηρίζει ότι αναπτύσσουμε μια σχετικά σταθερή προσωπικότητα νωρίς στην ζωή που, όταν αποκτηθεί, παραμένει αμετάβλητη. Επομένως, ο McClelland δεν θεωρεί το κίνητρο ως ιεραρχικό. Δεν ασχολείται με το ζήτημα της ανάπτυξης, αλλά ασχολείται περισσότερο με την ανάπτυξη των συμπεριφορικών συνεπειών της ανάγκης. Οι τρεις τομείς ανάγκης που έχει εντοπίσει περιλαμβάνουν την ανάγκη την επιτυχία, την ανάγκη για υπαγωγή και την ανάγκη για εξουσία.

1.Ανάγκη για επίτευξη: Τα άτομα αυτής της κατηγορίας έχουν έντονη επιθυμία να εκτελέσουν προκλητικά καθήκοντα. Έχουν προτίμηση για καταστάσεις όπου η προσωπική ευθύνη μπορεί να αναληφθεί για επιτυχή αποτελέσματα. Οι στόχοι που θέτουν προβλέπουν μέτρα και υπολογίζεται ο κίνδυνος και το άτομο αναζητεί ανατροφοδότηση της απόδοσης για να επιτρέψει την τροποποίηση και για να εξασφαλιστεί η επιτυχία. .(McClelland, D. C 1985)

2.Ανάγκη για υπαγωγή: Τα άτομα αυτής της κατηγορίας επιδεικνύουν την δημιουργία και την συντήρηση φιλικών και συμβατών σχέσεων . Έχουν την ανάγκη να αρέσουν στους άλλους και να θέλουν και στους άλλους να τους αρέσει. Έχουν την ικανότητα να δημιουργούν κοινωνικά δίκτυα που θα οδηγήσουν σε ικανοποίηση αυτών των αναγκών . .(McClelland, D. C 1985)

3.Ανάγκη εξουσίας: Τα άτομα αυτής της κατηγορίας έχουν μεγάλη ανάγκη να επηρεάσουν τους υπόλοιπους. Επιθυμούν να κάνουν εντύπωση σε εκείνους με τους οποίους έρχονται σε επαφή. Αυτή η ανάγκη για εξουσία αντιστοιχεί με πολλούς τρόπους στη εκτίμηση του Maslow όπου η εξουσία χρησιμοποιείται για να

προσελκύσει την προσοχή ή να οικοδομήσει το προσωπικό γόητρο. .(McClelland, D. C 1985)

Δεδομένου ότι αυτή η θεωρία είναι μη ιεραρχική, το πρότυπο ανάπτυξης μεταξύ εγγενών και εξωγενών ανταμοιβών που αποτελούν σημαντικό μέρος των προηγούμενων θεωριών, δεν φαίνεται να έχει την ίδια σημασία. Ο McClelland υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρα με τα οποία αναζητούν και αποδίδουν καλά σε θέσεις εργασίας που ταιριάζουν στις ανάγκες τους. Αυτές οι ανάγκες μπορεί να περιλαμβάνουν οποιαδήποτε από τις τρεις κατηγορίες που προσδιορίστηκαν παραπάνω και δεν εξαρτάται η εξέλιξη της μιας κατηγορίας από την άλλη. .(McClelland, D. C 1985)

Η δοκιμή αυτών των τριών θεωριών έχει οδηγήσει σε ορισμένα συμπεράσματα που μας βοηθούν να τα εντοπίσουμε τα δυνατά σημεία και τους περιορισμούς κάθε προσέγγισης. Ενώ η θεωρία του Maslow είναι περίπλοκη και περιέχει περισσότερα βήματα από τις άλλες, υπάρχει μια αναγνώριση της εξέλιξης από το ένα επίπεδο στο άλλο. Τα τρία επίπεδα του Alderfer φαίνεται να είναι απλούστερα, λιγότερο άκαμπτα και επομένως μπορεί να είναι πιο ικανοποιητικά για όσους επιθυμούν να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν ένα πρότυπο στην ατομική τους συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της έρευνας του McClelland έχουν εφαρμοστεί σε οργανισμούς και επιχειρήσεις και έχουν υποστηρίξει την ιδέα ότι οι ιδιαίτερες ανάγκες είναι από μόνες τους κίνητρο. Το προηγούμενο θέμα μας, "όταν όλα τα άλλα είναι συνεπή, το άτομο είναι διαφορετικό », υποδηλώνει ότι η εφαρμογή οποιασδήποτε θεωρίας κινήτρων έχει πλεονεκτήματα και αδυναμίες που επιτρέπουν την κατανόηση των ατομικών κινήτρων και παρέχουν και πολλές εξαιρέσεις . Όλες οι θεωρίες συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς γενικά, αλλά η συγκεκριμένη εφαρμογή της θεωρίας εξαρτάται από παράγοντες που ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες.(McClelland, D. C 1985)

Κινητήριος στόχοι

Η Carol Dweck θεωρεί ότι όλοι οι στόχοι που μπορεί να επιδιώξει κάποιος εμπίπτουν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: τους στόχους απόδοσης και τους στόχους μάθησης. Ένας στόχος απόδοσης είναι ο στόχος στον οποίο το άτομο το αφορά η απόκτηση ευνοϊκής κρίσης από τους συνομηλίκους, τους επόπτες ή από την αρχή στην οποία υπάγεται . Ένας στόχος μάθησης είναι ένας στόχος στον οποίο ένα άτομο χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση για να αυξήσει την επάρκειά του . Αν αυτή η θεωρία είναι σωστή καθώς περιέχει κάποιες περαιτέρω συνέπειες για τα κίνητρα.(Mangels, J. A.; Butterfield, B.; Lamb, J.; Good, C.; Dweck, C. (2006)

Πρώτον, παρέχει μια πολύ καλύτερη κατανόηση των εγγενών και εξωγενών ανταμοιβών σε σχέση με την απόδοση. Ενώ η ευνοϊκή κρίση από τους συνομηλίκους

παρέχει εξωγενείς ανταμοιβές, η εγγενής ανταμοιβή στηρίζεται τόσο στην αποδοχή αυτής της κρίσης όσο και στην κατεύθυνση για περαιτέρω μάθηση. Ο καλλιτέχνης, για παράδειγμα, βλέπει τη μάθηση ως μια δια βίου διαδικασία, δημιουργώντας έτσι ακόμα περισσότερα κίνητρα. .(Goldsmith Marshall 2016)

Δεύτερον, αυτή η θεωρία παρέχει μια καλύτερη κατανόηση σχετικά με την αποτυχία και τις επιπτώσεις της στο άτομο. Δεδομένου ότι όλοι αποτυγχάνουμε μερικές φορές, η ικανότητά μας να ανταποκρινόμαστε είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τα κίνητρα. Ένα πρόσωπο με στόχο μάθησης θα ανταποκριθεί στην αποτυχία προσπαθώντας ακόμα πιο πολύ να επιτύχει τον επόμενο χρόνο. Αντίθετα, ένα άτομο με στόχο επιδόσεων μπορεί να ανταποκριθεί σε αποτυχία χωρίς να ολοκληρώσει την εργασία και μπορεί συνεπώς να την εγκαταλείψει. .(Goldsmith Marshall 2016)

Η Dweck θεωρεί επίσης ότι μερικοί πιστεύουν ότι οι προσωπικές ιδιότητες, όπως η νοημοσύνη και οι ικανότητες είναι σταθερές και αμετάβλητες. Αυτή η πεποίθηση μπορεί να οδηγήσει τους ανθρώπους με στόχους απόδοσης να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι δεν έχουν ό, τι χρειάζεται και, ως εκ τούτου, να παραιτούνται, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η νοημοσύνη και η ικανότητα μπορούν να αλλάξουν με το χρόνο, την εκπαίδευση και την εμπειρία. Ο στόχος τους, λοιπόν, είναι να μην αποδείξουν την ικανότητά τους αλλά να την αυξήσουν, έτσι η επιτυχία και η αποτυχία είναι οι εμπειρίες μάθησης που τους αναγκάζουν να δοκιμάσουν ακόμα πιο δύσκολες δοκιμασίες την επόμενη φορά. Η αποτυχία μπορεί ακόμη να θεωρηθεί ότι δημιουργεί μια μεγαλύτερη πρόκληση. (Mangels, J. A.; Butterfield, B.; Lamb, J.; Good, C.; Dweck, C. (2006))

Ηγεσία

Σε πολλούς τομείς, υπάρχει συνεχής συζήτηση για το αν οι ηγέτες γεννιούνται ή αναπτύσσονται. Αν στηριχθούμε στην προηγούμενη συζήτησή μας σχετικά με τα κίνητρα, θα δούμε ότι οι άνθρωποι είναι πολύ περίπλοκοι και αποτελούνται από έναν αριθμό χαρακτηριστικών. Όπως και με τα κίνητρα, αυτές οι επιρροές κληρονομούνται και αποκτούνται από το περιβάλλον και τις επιρροές μας και συνεπώς οι θεωρίες ηγεσίας θα συνεχίσουν να συζητούνται στο μέλλον. Θα συνεχίσουμε αυτή τη συζήτηση με την υπόθεση ότι η ηγεσία μπορεί να αναπτυχθεί. Επιπλέον, για το σκοπό αυτής της μελέτης, δεν θα διακρίνουμε τους ηγέτες με τους διαχειριστές, αλλά θα χρησιμοποιήσει τον όρο ηγέτης για να εφαρμοστεί σε κάθε κερδισμένο ή διορισμένο ρόλο που αυτός φέρει κατά την άσκηση της εξουσίας και της επιρροής σε άλλους. (Mangels, J. A.; Butterfield, B.; Lamb, J.; Good, C.; Dweck, C. (2006))

Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως: η επιρροή που ασκούν συγκεκριμένα άτομα (ηγέτες) πάνω στην επίτευξη στόχου άλλων (υφισταμένων) σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Η διακυβέρνηση διευθύνεται με περιορισμένο τρόπο. Αυτό που είπαμε είναι ότι οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να δουν πόσο διαφορετικές πτυχές μιας κατάστασης ταιριάζουν και επηρεάζουν τον καθένα. Αναζητούν συμμαχίες, ευκαιρίες και προσεγγίζουν στόχους με προδραστικό τρόπο. Έχουν μια θετική επίδραση σε άλλους, η οποία προσελκύει τη στήριξη από όσους έχουν παρόμοιες ανάγκες εκπλήρωσης. Η αυτοπεποίθησή τους δημιουργεί μια πίστη στις ικανότητες των άλλων ανθρώπων, και ως εκ τούτου, δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωση και την ελευθερία. (Mangels, J. A.; Butterfield, B.; Lamb, J.; Good, C.; Dweck, C. (2006))

Εάν συμφωνούμε με αυτές τις δηλώσεις, τότε η ηγεσία έχει δύο διαφορετικές πτυχές: i) το άτομο που ασκεί επιρροή και ii) εκείνους που αποτελούν το αντικείμενο αυτής της επιρροής. Η επιτυχημένη ηγεσία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον και την κατάσταση στην οποία υπάρχει αυτή η δυναμική.

Υπάρχουν και άλλα ζητήματα που πρέπει επίσης να αναφερθούν . Υπάρχουν δύο τύποι ηγετών: οι αναδυόμενοι ηγέτες - όσοι κερδίζουν ηγετικές θέσεις μέσω της εμπειρίας, των δεξιοτήτων τους, των ικανοτήτων τους να επηρεάζουν τους άλλους και οι εκχωρημένοι ηγέτες – εκείνοι που τους έχει δοθεί εξουσία να ασκήσουν επιρροή μέσω ραντεβού.(Stogdill, R. M. (1948))

Σε γενικές γραμμές, τόσο οι αναδυόμενοι όσο και οι εκχωρημένοι ηγέτες εκπληρώνουν δύο διαφορετικές λειτουργίες. Πρέπει να είναι ικανοί να παρέχουν κοινωνική και συναισθηματική υποστήριξη στην ομάδα ακούγοντας, αναγνωρίζοντας την οικοδόμηση και την υποστήριξη άλλων μελών της ομάδας. Αυτό αναφέρεται ως κοινωνική-συναισθηματική υποστήριξη. Ο δεύτερος παράγοντας είναι να παράσχει κατεύθυνση και βοήθεια στην ομάδα για την επίτευξη των καθηκόντων της . Οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν και να εφαρμόζουν την κατάλληλη στρατηγική στη σωστή στιγμή. Μια ομάδα που μπερδεύεται για τους στόχους της οργάνωσης, για παράδειγμα, δεν θα ανταποκρίνεται καλά σε μια κοινωνικά συναισθηματική προσέγγιση, ούτε μια ομάδα που αντιμετωπίζει εσωτερικές συγκρούσεις και που χρειάζεται δεξιότητες δημιουργίας θα ανταποκρίνεται πολύ θετικά σε ένα αίτημα βελτίωσης.(Kenny, D. A.; Zaccaro, S. J. (1983))

Η αναζήτηση της ηγεσίας

Ποιες είναι οι ιδιότητες που κάνουν επιτυχημένους ηγέτες; Η έλλειψη ικανών αξιωματικών τόσο στον πρώτο όσο και στον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο οδήγησε σε μια αναζήτηση ηγετών. Αυτό συνεχίστηκε μετά τον πόλεμο για να φανεί αν υπήρχαν χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας που διακρίνουν τους ηγέτες από τους οπαδούς. Δεν προέκυψαν συμπεράσματα αν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αποτελούσαν τον ηγέτη ή εάν η ευκαιρία για ηγεσία παρήγαγε τα χαρακτηριστικά. Η μεγαλύτερη αδυναμία στην προσέγγιση των χαρακτηριστικών για την αναγνώριση της ηγεσίας είναι η αποτυχία του να ληφθεί υπόψη το έργο και το περιβάλλον στο οποίο εκτελείται η εργασία. (Goldsmith Marshall 2016)

Η μελέτη των αναδυόμενων ηγετών δίνει μερικές καλές ενδείξεις για ποιες ιδιότητες πρέπει να έχουν οι ηγέτες πρέπει να είναι επιτυχείς. Οι απερχόμενοι ηγέτες κρατούν τη θέση τους ως συνέπεια της έκκλησής τους προς τους υφισταμένους τους. Ο ρόλος τους είναι ασφαλής μόνο εφόσον η ομάδα προσελκύεται από αυτά τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες. Σε περίπτωση αλλαγής αυτών των θέσεων, η ομάδα βρίσκει άλλες επιρροές, καθώς η έλλειψη υποστήριξης ή εξωτερικές δυνάμεις ενδέχεται να υπονομεύσουν το ρόλο του ηγέτη. Επομένως, ο ρόλος εξαρτάται από αυτές τις επιδόσεις και κάθε πραγματικό ή αντιληπτό σφάλμα θα μεταφραστεί γρήγορα σε έλλειψη υποστήριξης. (Funder, David Charles 1977)

Αυτός ο νέος τύπος ηγεσίας είναι αυτός που παρατηρούμε πιο συχνά σε κοινοτικές ομάδες. Ο ηγέτης ανταποκρίνεται στην ατζέντα του ομίλου και είναι ασφαλής μόνο εφόσον αυτός ή αυτή εξακολουθεί να ανταποκρίνεται. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι επηρεάζονται εύκολα και μπορεί να αλλάξουν το μυαλό τους ως αποτέλεσμα των άμεσων ή αναδυόμενων αναγκών, η στήριξη είναι δύσκολο να διατηρηθεί . Οι ηγέτες που βρίσκονται σε αυτή τη θέση τείνουν να προσπαθούν να "βγάλουν πέρα κάθε αντίξοχη συνθήκη " πριν υποβληθούν σε οποιαδήποτε επίσημη αναθεώρηση της άποψής τους σχετικά με την ηγεσία. .(Funder, David Charles 1977)

Οι εκχωρημένοι ηγέτες αντλούν τη δύναμή τους και την επιρροή τους από πηγές εκτός της ομάδας και στις περισσότερες περιπτώσεις, τους έχει δοθεί κάποια εξουσία να αναθέτουν καθήκοντα και να εκχωρούν ανταμοιβές και ποινές με βάση απόδοση των υφισταμένων τους . Οι ανταμοιβές μπορεί να συμπεριλαμβάνουν φιλοφρονήσεις και απτά οφέλη. Όταν όλα αυτά είναι καλά μελετημένα, με σαφή κριτήρια ανταμοιβών που συγχαιρούν τις ατομικές ανάγκες μπορεί να είναι πολύ κινητήρια. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες που δεν έχουν εξουσία να παρέχουν ανταμοιβές μπορεί να προσπαθήσουν να τα δημιουργήσουν δίνοντας συγχαρητήρια και επαίνους και δίνοντας υποσχέσεις. Με την πάροδο του χρόνου, αυτό τείνει να αποδυναμωθεί καθώς οδηγεί σε απώλεια της πίστης, δημιουργεί διαφωνίες και τελικά προκαλεί δυσλειτουργία της ομάδας. .(Funder, David Charles 1977)

Οι τιμωρίες μπορεί να περιλαμβάνουν επιθέσεις, δυσμενείς εργασίες και παρακράτηση των αυξήσεων, και άλλες μειώσεις στις ανταμοιβές. Στην καλύτερη περίπτωση, οι τιμωρίες φαίνεται να έχουν ελάχιστες επιπτώσεις στην ικανοποίηση ή στην παραγωγικότητα. Στη χειρότερη περίπτωση, οι τιμωρίες θεωρούνται τυχαίες και δεν εξαρτώνται από τη συμπεριφορά ή τις επιδόσεις και τις περισσότερες φορές την κακή διαχείριση. Οι ηγέτες που έχουν πρόσβαση μόνο σε τιμωρίες συχνά καταφεύγουν στον εντοπισμό δυσμενούς συμπεριφοράς και εν γένει άσχημων καταστάσεων εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος .(Funder, David Charles 19977)

Θεωρία στόχου του μονοπατιού

Σύμφωνα με τον Robert House, οι σημαντικότερες δραστηριότητες των ηγετών είναι εκείνες που διευκρινίζουν το μονοπάτι σε διάφορους στόχους ενδιαφέροντος για τους υφισταμένους, έτσι οι αποτελεσματικοί ηγέτες σχηματίζουν μια σύνδεση μεταξύ των δευτερευόντων στόχων και των οργανωτικών στόχων . Δεδομένου ότι η ηγεσία είναι καταλυτικός παράγοντας για την αύξηση της απόδοσης της ομάδας μέσω κινήτρων, ο ηγέτης πρέπει να ασχολείται περισσότερο με την ικανοποίηση από την εργασία και τη δημιουργία μιας σαφούς εικόνας για το πώς οι υφισταμένοι μπορούν να κερδίσουν ανταμοιβές με βάση την απόδοση. Η θεωρία ασχολείται με τέσσερα διαφορετικά είδη ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτά περιλαμβάνουν:

1. Συμπεριφορά της οδηγίας: Περιλαμβάνει εργασίες προγραμματισμού, διατήρηση προτύπων απόδοσης, αφήνοντας τους υφιστάμενους να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς.
2. Υποστηρικτική συμπεριφορά: Ένας ηγέτης που εμφανίζει αυτή τη συμπεριφορά είναι φιλικός, προσιτός και ασχολείται με ευχάριστες διαπροσωπικές σχέσεις.
3. Συμμετοχική συμπεριφορά: Οι ηγέτες που ασκούν αυτή τη συμπεριφορά συμβουλευονται τους υφιστάμενους και εξετάζουν τις απόψεις τους.
4. Συμπεριφορά προσανατολισμένη στο επίτευγμα: Αυτή η συμπεριφορά ενθαρρύνει τους υφιστάμενους να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και να επιδιώξουν ένα υψηλότερο επίπεδο επίτευξης του στόχου. Οι ηγέτες επιδεικνύουν αυτή τη συμπεριφορά εκφράζοντας την πεποίθηση ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

Παράγοντες κατάστασης

Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία και δημιουργούν την ευκαιρία για επιτυχημένη ηγεσία. Πρώτον, τα επιμέρους χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα επίπεδα του επιτεύγματος που λογικά αναμένεται. Δεύτερον, οι υφιστάμενοι έχουν προσωπικές ανάγκες που τα επίπεδα απόδοσης και κίνησής τους πρέπει να παραμένουν υψηλά. Τρίτον, η ικανότητα του υποψηφίου θα επηρεάσει τόσο την απόδοση όσο και την ανταπόκριση των άλλων συναδέλφων του . .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Η καταλληλότητα του στυλ του ηγέτη θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην συμπεριφορά της ομάδας.
2. Η σαφήνεια της εργασίας, η επείγουσα ανάγκη και η υποτακτική συμπάθεια θα επηρεάσουν την απόδοση και τα κίνητρα.
3. Τα προσόντα και οι γνώσεις του Leader θα οικοδομήσουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση στην ομάδα. .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

Οι επιτυχημένοι ηγέτες θα επωφεληθούν από τα κίνητρα και τις ικανοποιητικές πτυχές των θέσεων εργασίας ενώ παράλληλα αντισταθμίζουν τους παράγοντες που τους υποβαθμίζουν ή δεν τους ικανοποιούν. Υπάρχουν αποδείξεις ότι αυτή η θεωρία λειτουργεί καλύτερα στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από την εργασία και της αποδοχής του ηγέτη . .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

Συμμετοχική Ηγεσία

Έχουμε δει σε μια προηγούμενη μονάδα (Δημόσια Συμμετοχή) ότι υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί ή επίπεδα συμμετοχής. Αυτά κυμαίνονται από την πλήρη συμμετοχή των υφισταμένων στο σχεδιασμό, την υλοποίηση, και την αξιολόγηση σε απλές αιτήσεις συνδρομής, όταν η συμμετοχή αυτή είναι απαραίτητο συστατικό στοιχείο για την επιτυχία. Δεδομένου αυτού του γεγονότος, μπορούμε εύκολα να δούμε ότι η συμμετοχή δεν θα είναι επιτυχής σε όλες τις καταστάσεις. Ενώ η συμμετοχή του κοινού ή της κοινότητας θα προσφέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα στην κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου για την κοινότητα, παρόλα αυτά δεν θα εφαρμοζόταν ένα πρότυπο συμμετοχής του κοινού εάν γινόταν μια προσπάθεια απεγκλωβισμού από ένα κτίριο που καιγόταν . .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

Η συμμετοχή του κοινού ή της κοινότητας μπορεί να συμβάλει στα εξής:

1. Κίνητρο: Η συμμετοχή μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό και την επίτευξη ομαδικών στόχων και στο πώς μπορούν να επιτευχθούν. Μπορεί επίσης να συμβάλει στην εμπέδωση του εμπλουτισμού και εξαρτάται από την ποικιλία, την αυτονομία και την ενδυνάμωση. .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

2. Ποιότητα: Υπάρχει ένα παλιό ρητό ότι "δύο κεφάλια είναι καλύτερα από ένα". Σε πολλές περιπτώσεις αυτό ισχύει για τη συμμετοχή. Οι υφιστάμενοι έχουν γνώση και τεχνογνωσία την οποία ο ηγέτης μπορεί να μην έχει, και έτσι αυτός ο συνδυασμός ηγέτη και δευτερεύουσας εμπειρογνομosύνης μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερες ποιοτικές διαδικασίες και λύσεις. Επιπλέον, οι ιδιότητες της ενδυνάμωσης επιτρέπουν στους εργαζομένους να αναλάβουν άμεση δράση για την επίλυση των προβλημάτων. .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

3. Αποδοχή: Η συμμετοχή μπορεί να αυξήσει την αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους που συμμετείχαν στην λήψη της απόφασης. Υπάρχει επίσης μια καλύτερη αποδοχή των αποφάσεων από τους υφισταμένους καθώς θεωρούν τις αποφάσεις ως πιο δίκαιες λόγω της συμβολής τους στην λήψη αυτών . .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

Η συμμετοχική ηγεσία μπορεί επίσης να δημιουργήσει προβλήματα. Ο χρόνος και η ενέργεια που δαπανώνται για την πρόσκληση σε συναντήσεις, η πρόσκληση ιδεών και οι καταρτισμένοι συμμετέχοντες ενδέχεται να επηρεάσουν τις προθεσμίες. Η συμμετοχή των υφισταμένων μπορεί να εκληφθεί ως απώλεια ή ανακατανομή της εξουσίας, δημιουργώντας έτσι δυσαρέσκεια σε επίπεδο ηγεσίας. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των ηγετών, οι οποίοι με τη σειρά τους ενδέχεται να επηρεάσουν τις δευτερεύουσες επιδόσεις. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να μην επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τα εργασιακά τους θέματα . Όταν ο ηγέτης είναι μη συνεργάσιμος ή όταν υπάρχει ένα κακό εργασιακό κλίμα, οι υφιστάμενοι μπορούν να δουν την συμμετοχή τους ως "εκτέλεση της θέσης της διοίκησης". .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

Φαίνεται ότι η ευρεία συμμετοχή σε βραχυπρόθεσμα έργα μπορεί να μην είναι τόσο συμφέρουσα εφαρμόζοντας ένα μοντέλο συμμετοχής μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων που θα είναι μέρος της ίδιας οικογένειας για μεγάλο χρονικό διάστημα και θα έχει καταστεί πολύ καλός γνώστης του αντικειμένου της εργασίας τους . Η αδυναμία αναγνώρισης αυτού του γεγονότος μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαδικασία λειτουργίας της επιχείρησης , στους ηγέτες και στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων .(House, R. J. & Mitchell, T. R 1974)

Τα στυλ ηγεσίας του Vroom και του Jago

Ποιες είναι μερικές από τις διαθέσιμες επιλογές για τους ηγέτες; Ο Victor Vroom και ο Arthur Jago παρατήρησαν ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι συμπεριφοράς ηγέτη. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν είτε ένα αυταρχικό, συμβουλευτικό ή ομαδικό στυλ λήψης αποφάσεων. (Vroom, V. H. & Jago, A. G 1988)

1. Αυταρχικό : Αυτό το στυλ δηλώνει ότι ο ηγέτης λύνει το πρόβλημα ή παίρνει την απόφαση χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει εκείνη τη στιγμή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο ηγέτης μπορεί να συμβουλευτεί τους υφισταμένους για να λάβει πληροφορίες, αλλά σε καμία περίπτωση δεν έχει κάποια επιρροή στη λήψη αποφάσεων. Η απόφαση μεταβιβάζεται στους υφισταμένους για εφαρμογή. (Vroom, V. H. & Jago, A. G 1988)

2. Συμβουλευτική: Ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα με τους υφισταμένους και ακούει την εισήγησή τους. Η δευτερεύουσα συμμετοχή θεωρείται είτε ως συλλογική είτε ως ατομική αίτηση παροχής πληροφοριών η οποία μπορεί να επηρεάσει ή όχι την απόφαση. Ο ηγέτης διατηρεί το δικαίωμα να λάβει ατομική απόφαση. (Vroom, V. H. & Jago, A. G 1988)

3. Ομάδα: Ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα με τους υφισταμένους ως ομάδα, αποκτά συλλογική εισροή απόψεων και προσπαθεί να επιτύχει συναίνεση σχετικά με τη λύση. Ο ηγέτης ενεργεί ως βοηθός ή πρόεδρος, προσπαθώντας να μην επηρεάσει την εισροή και να δεχτεί οποιαδήποτε λύση που η ομάδα μπορεί να προτείνει. (Vroom, V. H. & Jago, A. G 1988)

Με αυτές τις τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις, μπορούμε επίσης να δούμε ότι υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί μέσα σε αυτό φάσμα που μπορεί να εφαρμόσει ο ηγέτης. Σύμφωνα με τον Vroom και τον Jago, η προσέγγιση εξαρτάται από την κατάσταση ή το πρόβλημα. Ο στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η λήψη απόφασης υψηλής ποιότητας με το υψηλότερο επίπεδο δευτερεύουσας υποστήριξης. (Vroom, V. H. & Jago, A. G 1988)

Ικανότητες Leader

Είναι προφανές ότι οι ηγέτες πρέπει να έχουν πολλές ιδιότητες για να είναι επιτυχείς και να διατηρήσουν την υποστήριξη των υφισταμένων. Τα παρακάτω είναι μια λίστα αυτών των ιδιοτήτων.

1. Διανοητική διέγερση: Οι άνθρωποι παροτρύνονται να σκεφτούν προβλήματα και λύσεις με νέους και διαφορετικούς τρόπους. Αυτό εξαρτάται από τη

δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ικανότητα να βοηθήσουν τους ανθρώπους να συναισθάνονται μια νέα κατάσταση

2. **Ενέργεια:** Ο ηγέτης πρέπει να είναι πρόθυμος να ασκήσει την ενέργεια και την προσπάθεια που είναι απαραίτητη για να δει το έργο του να υλοποιείται . Οι ηγέτες δίνουν παραδείγματα .
3. **Αυτοπεποίθηση:** Οι ηγέτες έχουν αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στο έργο τους, την ικανότητά να εκτελούν, και τις ικανότητες να επηρεάζουν και να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους .
4. **Σθεναρότητα:** Οι ηγέτες εκφράζουν τα συναισθήματά τους ειλικρινά και άμεσα με κατάλληλους, αυθόρμητους και μη χειραγωγικούς τρόπους. Η αυτοπεποίθηση μεταδίδει σεβασμό προς τους άλλους ενώ ενεργεί προς το καλύτερο συμφέρον του ατόμου.
5. **Κυριαρχία:** Όπου ενδείκνυται, οι επιτυχημένοι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αναλάβουν να ελέγχουν και να κυριαρχούν πάνω σε ένα ζήτημα που σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον ή μια παρόμοια κατάσταση. Ο επιτυχημένος ηγέτης γνωρίζει επίσης πότε πρέπει να παραιτηθεί από τον έλεγχο και να εμπλακούν άλλοι.
6. **Κίνητρο:** Οι επιτυχημένοι ηγέτες γνωρίζουν τι θέλουν, έχουν μια σαφή πορεία για την επίτευξή των στόχων τους και "οδηγούνται" από εγγενείς ανταμοιβές..
7. **Ειλικρίνεια και ακεραιότητα:** Η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι δύο παράγοντες που επιτρέπουν στους ηγέτες να απολαμβάνουν την υποστήριξη από τους υφισταμένους. Χωρίς αυτές τις ιδιότητες, υπάρχει μια αντίληψη δυσπιστίας που οδηγεί σε έλλειψη εμπιστοσύνης
8. **Charisma:** Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν τις προσωπικές ιδιότητες που δίνουν τις δυνατότητες να έχουν εξαιρετική επιρροή στους άλλους . Τείνουν να δείχνουν ισχυρή αφοσίωση και εμπνέουν ενθουσιασμό και δέσμευση στην αποστολή τους. Η αφοσίωση είναι εμπνευσμένη από μια συναισθηματική δέσμευση και οι υφιστάμενοι έρχονται να εμπιστευτούν και να ταυτιστούν με τον ηγέτη. Οι χαρισματικοί ηγέτες τείνουν να κατέχουν όλες τις ιδιότητες που σημειώθηκαν παραπάνω.(Lord, R. G.; De Vader, C. L.; Alliger, G. M. (1986))

Μια ενιαία θεωρία του κινήτρου μεμονωμένα μπορεί να προσφέρει κάποια κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αλλά συνδυάζοντας αυτές τις θεωρίες, μπορεί κανείς να δει πρότυπα που βοηθούν στην κατανόηση του , γιατί ορισμένοι άνθρωποι ενεργούν όπως ενεργούν . Οι παρατηρήσεις των ηγετών σε συνδυασμό με τα στυλ ηγεσίας που συζητήθηκαν σε αυτή την ενότητα θα μας βοηθήσουν να καταλάβουμε γιατί μερικοί ηγέτες διοικούν με επιτυχία, ενώ κάποιοι αντιμετωπίζουν

δυσκολίες και άλλοι αγωνίζονται με χαμηλά επίπεδα υποστήριξης ενώ παρουσιάζουν υψηλές τεχνικές ικανότητες.(Chemers, M. (1997))

Η κατανόηση της ηγεσίας και των κινήτρων ανοίγει το μυαλό μας σε νέες διαδικασίες σκέψης για το πώς οι άνθρωποι συμπεριφέρονται και γιατί, βοηθούν στην κατανόηση ορισμένων γενικών αρχών της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επιτρέπουν να χρησιμοποιήσουμε αυτές τις θεωρίες ως οδηγό για την ανάλυση και την κατανόηση της ομαδικής συμπεριφοράς .Αυτή η κατανόηση μπορεί να μας βοηθήσει καλύτερα στην επιλογή ατόμων που εμφανίζουν κάποιες από αυτές τις ιδιότητες για να καλύψουν συγκεκριμένους ρόλους στις οργανώσεις και στις επιχειρήσεις μας .(Lord, R. G.; De Vader, C. L.; Alliger, G. M. (1986))

ΜΕΡΟΣ Β. Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας και τα Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας του ηγέτη Ηγεσίας

Οι αντιλήψεις της ηγεσίας φαίνεται να αλλάζουν. Η έρευνα έχει δείξει μια στροφή σε σχέση με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε μια ομάδα. Ενώ οι πρώτοι μελετητές επικεντρώνονταν στα χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων των ηγετών ως βασικό στοιχείο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε ομαδικές καταστάσεις, σήμερα, επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας και παράλληλα στην επακόλουθη επίδραση στην ηγετική συμπεριφορά. Η παλιά πεποίθηση ότι μόνο ο ηγέτης έχει την εγγενή ικανότητα να κάνει τα πράγματα να επιτύχουν έχει κατατριφθεί . Η νέα τάση της θεωρητικής επιστήμης απομακρύνεται από την ιδέα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας που επηρεάζεται μονομερώς από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη και κινείται προς την ιδέα ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται διμερώς από την δυναμική τόσο των χαρακτηριστικών του ηγέτη όσο και των μελών της ομάδας που τον στηρίζει και τον πλαισιώνει . Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει ορισμένα ευρήματα της γενικότερης μελέτης και έρευνας σχετικά με την ηγεσία για την υποστήριξη της κριτικής επίδρασης των χαρακτηριστικών τόσο του ηγέτη όσο και των μελών της ομάδας που τον συνδράμει στην αποτελεσματικότητα της άσκησης της ηγεσίας.

Η μεταβαλλόμενη αντίληψη της ηγεσίας

Ίσως λόγω της ζήτησης για μεγαλύτερη οργανωτική ευελιξία και αποτελεσματικότητα, η εστίαση στη συμπεριφορά και στα χαρακτηριστικά των μελών ή της ομάδας ως βασικό στοιχείο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, γίνεται όλο και περισσότερο ενδιαφέρον στην μελέτη του θέματος της ηγεσίας. Αυτό αντιπροσωπεύει μια μετατόπιση της τάσης από τις πιο πρώιμες ηγετικές θεωρίες και έρευνες . Όπως παρατήρησαν οι Knowles και Knowles (1955), η πιο βασική μεταβολή που προκύπτει από την έρευνα ηγεσίας, ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950, ήταν η μεταβαλλόμενη αντίληψη της φύσης της ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, η ηγετική συμπεριφορά δεν ήταν πλέον κάποια ιδιαίτερη ιδιότητα ενός ατόμου. Αντίθετα, άρχισε να θεωρείται ότι είναι ένα σύνολο λειτουργιών που εκτελούνται από πολλά μέλη μιας ομάδας συμπεριλαμβανομένου φυσικά του ηγέτη – καθοδηγητή .

Μέχρι τα μέσα του 20ου αιώνα, δόθηκε ελάχιστη προσοχή στην προσωπικότητα των μελών της ομάδας που καθοδηγείται από ένα κεντρικό και συγκεντρωτικό ηγέτη . Πολύ πριν τη μελέτη της ηγεσίας από τους ψυχολόγους, ο σπουδαίος άνθρωπος και οι θεωρίες των χαρακτηριστικών του , ήταν οι πρώτες μεγάλες θεωρίες της ηγεσίας (Gibb, 1969, Lippitt, 1982, Dimock, 1987). Η μεγάλη θεωρία του ανθρώπου υποστήριξε ότι η ιστορία σημαδεύει από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ηγετών και πρέπει να γίνει κατανοητή από μια στενή εξέταση αυτών των χαρακτηριστικών – ικανοτήτων (Gibb, 1969, σελ. 87). Οι traitists προσπαθούν να προσδιορίσουν ένα καθολικό σύνολο χαρακτηριστικών που συμβάλουν στην αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και που κάνουν τους ηγέτες διαφορετικούς και να ξεχωρίζουν από την υπόλοιπη ομάδα τους (Schriesheim, Tolliver, & Behling, 1980; Lippitt, 1982). Και οι δύο θεωρίες υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι μια απτή οντότητα που αποδίδεται μόνο σε άτομα με σπάνιες ικανότητες. Με άλλα λόγια, υποστηρίζεται ότι μόνο ορισμένα άτομα γεννήθηκαν με εξαιρετικά προσωπικά χαρακτηριστικά ή ιδιότητες και ως εκ τούτου για τον λόγο αυτό προορίζονται να γίνουν μεγάλοι ηγέτες. Αυτή η άποψη ίσως συνδέεται άρρηκτα με το λαϊκό ρητό ότι οι ηγέτες γεννήθηκαν και δεν έγιναν. Ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Χάνιμπαλ, ο Ιούλιος Καίσαρας, ο Μπένιαμιν Φράνκλιν, ο Ναπολέων και Ο Winston Churchill και πολλοί άλλοι συχνά αποτέλεσαν σημείο αναφοράς για αυτό το θέμα (Dimock, 1987). Το πρόβλημα με αυτή τη θεωρία ήταν πάντα η έλλειψη επιστημονικής ταυτοποίησης αυτών των ειδικών ιδιοτήτων ή χαρακτηριστικών (Lippitt, 1982, Downey, 1987). Ωστόσο, αυτές οι πρώτες μελέτες σχετικά με την ηγεσία έχουν υποβληθεί σε επιστημονικές έρευνες.

Από τη δεκαετία του '40, σημειώθηκαν δύο σημαντικές αλλαγές στις απόψεις σχετικά με την ηγεσία. Το ένα ήταν το αποδεδειγμένο ερευνητικό αποτέλεσμα σχετικά με τις ιδιότητες που έχουν οι ηγέτες και το άλλο ήταν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι ένας συνδυασμός παραγόντων. Μια ομάδα μελετητών θεωρεί την ηγεσία ως μια ευλύγιστη ιδέα των οποίων οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι στόχοι είναι σχεδόν ταυτόσημοι. (Bergen, 1972, Stogdill, 1974, Prawl et αϊ., 1984; Dimock, 1987; Yukl, 1989; Herman, 1990; Bolman & Deal, 1991; Capowski, 1994; Clark &

Clark, 1994, Sogunro, 1996). Ο τελευταίος βλέπει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε μια ομάδα επιχείρησης ως μια αλληλεπίδραση παραγόντων όπως η προσωπικότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη και εκείνα των μελών της ομάδας που τον συνδράμει καθώς και της κατάσταση(χρονικής /ποιοτικής) στην οποία λαμβάνει χώρα η άσκηση της ηγεσία (Stogdill, 1974, Steers, 1977; Schriesheim et al., 1980; Hersey & Blanchard, 1983; Sashkin & Lassey, 1983, Sogunro, 1996). Προφανώς, αυτές οι αλληλεπιδράσεις συμβαίνουν ταυτόχρονα. Πολλοί μελετητές και ερευνητές που επικεντρώθηκαν στην προσωπικότητα του ηγέτη και στα χαρακτηριστικά του προσπάθησαν να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών της ομάδας που τον πλαισιώνει και εν γένει των υφισταμένων του και την επιρροή τους στην αποτελεσματικότητα της άσκησης της ηγεσίας (Dimock, 1987, Kouzes & Posner, 1987, Lee, 1991).

Το 1948, ο Stogdill επανεξέτασε 124 μελέτες γνώσης που αφορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στην ηγεσία. Σύμφωνα με τον Σάσκιν και τον Λάσει (1983), η κλασική αναθεώρηση του Stogdill πρότεινε ότι, ενώ τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη τείνουν να έχουν οριακά πλεονεκτήματα έναντι των χαρακτηριστικών των υφισταμένων τους όπως η νοημοσύνη και τα φυσικά χαρακτηριστικά, δεν υπήρχαν συγκεκριμένα και ακριβή χαρακτηριστικά τα οποία να τα έχουν κατ αποκλειστικότητα οι ηγέτες και λόγω αυτών να ξεχωρίζουν ως ανώτεροι. Αυτό σημαίνει ότι, τόσο ο ηγέτης όσο και οι υφιστάμενοι του έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά σχετικά με την ηγετική αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η έκθεση του Stogdill παρείχε μια νέα διάσταση στη μελέτη της ηγεσίας, η οποία προκάλεσε την αποχώρηση από τη θεωρία της παραδοσιακά διατηρούμενης που έδινε έμφαση σε παράγοντες όπως η επικρατούσα κατάσταση της επιχείρησης και επιρροή στην διαδικασία της διοίκησης. Βάσει των ευρημάτων του, ο Stogdill (1974) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία πρέπει να θεωρηθεί ως μια δυναμική διαδικασία η οποία ποικίλλει ανάλογα με τον ηγέτη, τους υφιστάμενους και την κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία. Αυτό το βασικό συμπέρασμα που είναι κλασικό στην κοινωνική ψυχολογία δεν απέκλεισε εντελώς την άποψη ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ήταν πιθανότερο να είναι εγγενή στους ηγέτες απ' ό, τι στην υφισταμένους τους. Αντιθέτως, δέχθηκε την πρόταση ότι οι μεταβλητές της προσωπικότητας είναι θεμελιώδεις για την κατανόηση της ηγεσίας (Gibb, 1969). Ο Stogdill έγινε διάσημος μεταξύ των συγχρόνων του, επειδή του τα ευρήματα της έρευνας του παρείχαν μια εξαιρετική και πλήρως κατανοητή βάση για άλλους μελετητές και ερευνητές, οι οποίοι προηγουμένως στην μελέτη των μελετών ηγεσίας, είχαν μια πιο περιορισμένη άποψη των εννοιών της ηγεσία και της ιδιότητας του υφισταμένου. Πιο πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι ορισμένοι ηγέτες είναι πιο επιτυχημένοι από άλλους από την άποψη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των υφισταμένων του και της ομάδας στήριξης του. (Moore, 1976, Lippitt, 1982)

Η αύξηση των απόψεων σχετικά με την ηγεσία έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη εναλλακτικών θεωριών ηγεσίας που τονίζουν τη σημασία των χαρακτηριστικών των οπαδών στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι περισσότερες από αυτές τις αναδυόμενες θεωρίες ηγεσίας όπως είναι η θεωρία μοντέλων-συμπεριφοράς, η θεωρία έκτακτης ανάγκης, η θεωρία της πορείας του στόχου, η θεωρία της αμοιβαίας επιρροής και μια σειρά άλλων, (House, 1971, Yukl, 1971, Vroom & Yetton, 1973, Fiedler & Chemers, 1974; Herold, 1977; Hersey & Blanchard, 1983; Muchinsky, 1983; Sashkin & Lassey, 1983; Foster, 1989; Rost, 1991; Smith, 1996) υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι εφικτή, ουσιαστικά μέσα από ένα συνδυασμό των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη και του υφισταμένου του, θεωρία που αποτελεί την επικρατούσα θέση στην επιστήμη. Σύμφωνα με τον Muchinsky (1983), σε αντίθεση με τη σκέψη όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ή τους παράγοντες που μετριάζουν την ηγετική αποτελεσματικότητα, οι αμοιβαίες θεωρίες επιρροής επικεντρώνονται στη δυναμική της σχέσης ηγέτη-υφισταμένου, τονίζοντας τη σχέση μεταξύ των δύο και τον ιδιαίτερο ρόλο που τους συνδέει. Γενικά, οι θεωρητικοί των κοινωνικών ανταλλαγών ισχυρίζονται ότι η ηγεσία υποδηλώνει μια ύπαρξη ή μια δίκαιη σχέση ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου του (Jacobs, 1971, Stogdill, 1974, Herold, 1977). Ο Rost (1991) θεωρεί την άρτια ηγεσία ως μια αλληλεπιδραστική σχέση στην οποία ο ηγέτης πρέπει να αλληλεπιδράσει με άλλους ανθρώπους της ομάδας του. Με άλλα λόγια, προκειμένου να επιτευχθεί "η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τόσο του ηγέτη όσο και των μελών της ομάδας πρέπει να αναπτυχθούν σε μια σχέση όπου επηρεάζουν ο ένας τον άλλον. Σε ένα νέο πρότυπο ηγεσίας που οραματίστηκε για την μεταβιομηχανική εποχή, ο Rost (1991) υποστήριξε τη συνεχιζόμενη ύπαρξη αυτών των δύο ομάδων ανθρώπων. Σύμφωνα με τον Rost, "Δεν κάνουν τα ίδια πράγματα στη σχέση, ακριβώς όπως οι συνθέτες και οι μουσικοί δεν κάνουν το ίδιο πράγμα στη μουσική, αλλά είναι και οι δύο βασικοί παράγοντες για την άσκηση της ηγεσίας (σελ. 109).

Σήμερα, είναι γενικά αποδεκτό ότι η ικανότητα να επιτυγχάνονται πράγματα σε μια ομάδα δεν εξαρτάται απαραίτητα από την ικανότητας του ηγέτη και μόνο. Αντίθετα, εξαρτάται επίσης από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (που κληρονομούνται ή αποκτώνται) των ατόμων της ομάδας. Για παράδειγμα, σε μια δημοκρατική ομάδα, η απόδοση των ομάδων εργασιών μοιράζεται, με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τόσο του ηγέτη όσο και των μελών της ομάδας (Beal, Bohlen & Raudabaugh, 1962). Όπως υποστήριξε ο Foster (1989), η ηγεσία δεν πρέπει να θεωρείται ως μια λειτουργία της θέσης αλλά μάλλον ως συνδυασμός ιδεών όπου στάσεις και απόψεις μοιράζονται και μεταφέρονται μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας στήριξης ή των υφισταμένων. Σχετικά με την εμφάνιση της μορφής της ηγεσίας που υφίσταται μέσα σε μια κοινότητα, ο Foster υποστήριξε ότι παρόλο που φαίνεται μέσα από την ιστορία ταυτίζεται ο ηγέτης να ταυτίζεται αποκλειστικά με ορισμένα πρόσωπα, στην πραγματικότητα, η δουλειά είναι αυτή που τον κάνει να ξεχωρίζει.

Χαρακτηριστικά και επιρροή των μελών της ομάδας υποστήριξης της επιχείρησης στην συμβολή της άσκησης της εξουσίας από τον ηγέτη .

Τα ευρήματα από την πρόσφατη έρευνα σχετικά με την ηγεσία έχουν ήδη αποδώσει κάποια αποτελέσματα για να υποστηριχθεί ο ισχυρισμός ότι τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας μπορούν σε μεγάλο βαθμό να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Muchinsky, 1983 · Dimock, 1987; Kouzes & Posner, 1987; Lee, 1991; Clark & Clark, 1994). Σύμφωνα με τους Clark και Clark (1994), υπάρχει σήμερα μια αυξανόμενη άποψη /θέση ότι οι ηγετικές πράξεις δεν είναι προνόμιο του ηγέτη, αλλά είναι αποτέλεσμα μιας προσπάθειας που διεξήχθη τόσο από τον ηγέτη όσο και από τον υφιστάμενο που εργάζεται υποστηρικτικά για να παραχθεί ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Ομοίως, ο Smith (1996) σημείωσε πρόσφατα ότι για να είναι κάποιος ηγέτης πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις καταστάσεις στις οποίες θα τον οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική επιλογή ακούγοντας και το ευρύτερο περιβάλλον που τον πλαισιώνει και αυτό γιατί οι επιδόσεις τους απαιτείται να βασίζονται στις ικανότητες και τις ιδέες και των άλλων ανθρώπων που τον συνδράμουν (σελ. 200).

Σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, η έρευνα έχει δείξει ότι η αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού θα μπορούσε να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά των μαθητών της τάξης. Όπως σημειώνεται από τον Muchinsky (1983), τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας (π.χ. φοιτητές) αναπροσαρμόζονται από τη νοημοσύνη, το ενδιαφέρον, το κίνητρο, το περιβάλλον και τις σχέσεις σπουδαστών-εκπαιδευτικών, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (π.χ. του δασκάλου). Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση του δασκάλου σχετικά με το διδακτικό υλικό και τις μεθόδους και κατά συνέπεια, στις επιδόσεις των μαθητών. Οι Beal et al. (1962) δήλωσαν ότι, όταν οι άνθρωποι συγκεντρώνονται για να σχηματίσουν μια ομάδα για να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο ή σύνολο στόχων, θεωρείται ότι αναμένεται να συμμετάσχουν ενεργά όσοι συμμετέχουν στο πρόγραμμα. (σελ. 75). Βασικά, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών της ομάδας τείνουν να έχουν κάποια ισχυρή επιρροή στην αποτελεσματική ηγεσία της ομάδας. Σε κάθε ομάδα για την αντιμετώπιση κάποιας κατάστασης , υποστηρίζεται ότι κάθε μέλος φέρνει στην ομάδα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τις προσδοκίες της ομάδας, τα πρότυπα συμμετοχής, τη συνοχή και τις επιδόσεις (Beal et al., 1962, Lippitt, 1982). Ωστόσο, όποια και αν είναι η κατάσταση της ομάδας , οι προσπάθειες ή / και οι επιδόσεις αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων της ομάδας.

Ο καταμερισμός της εργασίας στις επιχειρήσεις προσφέρει μια ξεκάθαρη εικόνα που απεικονίζει την επιρροή των χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Johns (1988), "Μόλις χωριστεί η εργασία, πρέπει να συντονιστεί η επίτευξη της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (σελ. 503). Στα περισσότερα εστιατόρια γρήγορου φαγητού όπου οι άνθρωποι εργάζονται με κάποιον συντονισμένο τρόπο, ανατίθενται ευθύνες με βάση τις πιθανές ικανότητες (π.χ., φυσική διάθεση, φιλικότητα, ικανότητα επικοινωνίας, αριθμητική ικανότητα, ικανότητα μαγειρέματος, ομαδικό πνεύμα κ.λπ.) των υπαλλήλων. Ίσως λόγω της ανάγκης για ταχύτητα, ορισμένοι είναι πιο ικανοί από άλλους για να εργαστούν στην πρώτη γραμμή. Συγχρόνως, ενώ κάποιος λαμβάνει παραγγελίες, άλλος είναι απασχολημένος με την προετοιμασία φαγητού, ενώ άλλοι ασχολούνται με άλλες δραστηριότητες συμπεριλαμβανομένης της εξυπηρέτησης των πελατών, της συλλογής χρημάτων, του καθαρισμού των τραπεζιών και του σφουγγαρίσματος και ούτω καθεξής. Ομοίως, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε ένα ιατρικό ίδρυμα ενισχύεται από τις εξειδικευμένες εργασίες που εκτελούνται από τους μεμονωμένους ιατρούς και από άλλους στον τομέα της οργάνωσης. Και στις δύο περιπτώσεις, ο ηγετικός ρόλος είναι ουσιαστικά αυτός της διευκόλυνσης και του συντονισμού των δραστηριοτήτων των ατόμων ή των ομάδων στην επιχείρηση. Δεδομένου ότι στα άτομα έχουν ανατεθεί συγκεκριμένα καθήκοντα, απλοποιείται και κατά συνέπεια η ομαδική εργασία και επιτυγχάνεται η υψηλή λειτουργική αποτελεσματικότητα. Πιστεύεται ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε οποιαδήποτε ομαδική κατάσταση, επιτυγχάνεται με αμοιβαιότητα, σεβασμό και δίκαιη αντιμετώπιση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των μελών. Όπως παρατηρήθηκε στο εισαγωγικό απόσπασμα του βιβλίου, "Ηγεσία και Κοινωνική Αλλαγή" που συντάχθηκε από τους Lassey και Sashkin (1983), "Τα άτομα φαίνονται να εργάζονται πιο παραγωγικά και ικανοποιητικά όταν αντιμετωπίζονται ως ολοκληρωμένα ανθρώπινα όντα, ως άτομα που θέλουν να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους διατηρώντας ταυτόχρονα την κοινωνική τους ψυχολογική ισορροπία (σελ. 1). Οι Clark και Clark (1994) τόνισαν, ότι οι ηγέτες που δεν δείχνουν σεβασμό στους υφισταμένους τους δεν είναι καλοί ηγέτες, ενώ παράλληλα υποστήριζαν ότι υφιστάμενοι θα εργάζονταν και θα απέδιδαν καλύτερα όταν .. αντιμετωπίζονταν με σεβασμό και όταν τους δίνεται η ευκαιρία να κάνουν το καλύτερο που μπορούν.

Οι Kouzes και Posner (1987) ισχυρίστηκαν ότι δεν αντιμετώπισαν κανένα συμβάν επιτυχίας που να επιτεύχθηκε χωρίς τις προσπάθειες και την ενεργό συμμετοχή πολλών ανθρώπων. Συνεπώς, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι: «Για να επιτευχθεί μια επιτυχία σε μια επιχείρηση, ο καθένας είναι σημαντικός, όχι μόνο ο ηγέτης (σελ. 133). Αυτό το συμπέρασμα δείχνει ότι η πραγματοποίηση εργασιών σε μια ομάδα είναι συλλογική ευθύνη όλων των μελών της ομάδας. Δεν είναι καθόλου περίεργο ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε οργανώσεις με βάση τα διαφορετικά προσωπικότητά τους χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων των ειδικών γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων, αποδίδουν πού καλύτερα. Έτσι, λόγω της σχέσης με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας που υποβοηθούν τον ηγέτη φαίνεται να έχουν ζωτική σημασία.

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

Σε μια πρόσφατη μελέτη αξιολόγησης του αντιτύπου του εκπαιδευτικού προγράμματος της ηγεσίας που οργανώθηκε από την Ένωση Αγροτικής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της Αλμπέρτα (REDA) στο Έντμοντον του Καναδά, τέσσερις ήταν οι παράγοντες πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας συμπεριλαμβανομένης της προσωπικότητας και της κατάρτισης του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά της ομάδας που καθοδηγεί, την κατάσταση κάτω από την οποία λειτουργεί η ομάδα και τους στόχους που επιδιώκει. Σε μια κλίμακα εννέα βαθμών (από 1: ο μικρότερος βαθμός έως 9: ο μεγαλύτερος), οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση να βαθμολογήσουν τις αντιλήψεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο η ηγεσία εξαρτάται από τα τέσσερα αυτά δεδομένα / μεταβλητές. Κατά σειρά σπουδαιότητας, με βάση τη μέση τιμή απόκρισης οι διαφορές μεταξύ των δεδομένων αξιολόγησης πριν από τη διεξαγωγή του εργαστηρίου και μετά το πέρας του εργαστηρίου, επικράτησε η αντίληψη των συμμετεχόντων ότι, αυτοί οι τέσσερις παράγοντες, τα χαρακτηριστικά δηλαδή των ατόμων σε μια ομάδα είναι περισσότερα (Sogunro, 1996). Αυτό δεν σημαίνει ότι οι άλλες μεταβλητές που αναφέρονται παραπάνω δεν επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά. Τι σημαίνει ότι τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων σε μια ομάδα θεωρείται ότι παράγουν μια συνέργεια που οδηγεί σε αποτελέσματα μεγαλύτερα από αυτά ήταν αναμενόμενα, έτσι ώστε οι ηγέτες να θεωρούνταν πιο αποτελεσματικοί όταν μεγιστοποιούν τη χρήση των χαρακτηριστικών των μελών του ομίλου τους. Επίσης, από τότε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών και των υφισταμένων μπορούν να διαφέρουν μεταξύ τους σε σχέση με πολλές παραμέτρους, όπως στην αξιοποίηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των υφισταμένων των ηγετών που έχουν τα δικά τους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας? Το εύρημα δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στην ομάδα μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή από την άποψη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των μελών της ομάδας.

Τα αποτελέσματα αυτά προκαλούν την ερώτηση: «Ποια είναι η επίδραση των χαρακτηριστικών της ομάδας που οδηγεί την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας; Δεδομένου ότι η ηγεσία είναι φαινόμενο που υπάρχει μόνο σε σχέση με την ομάδα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά όλων των ομάδων, συμπεριλαμβανομένου του ηγέτη, αποτελούν κεντρικό παράγοντα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Εξετάστηκε το σενάριο μιας ποδοσφαιρικής ομάδας σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του προπονητή. Βασικά σε ένα τουρνουά, ο πρωταρχικός σκοπός οποιασδήποτε ομάδας ποδοσφαίρου είναι να κερδίσει τους αγώνες. Ως εκ τούτου, κατά την προετοιμασία για έναν αγώνα, ο προπονητής επιλέγει μια ομάδα 11 παικτών με βάση τις διαφορετικές ικανότητες των παικτών. Αποτελεσματικότητα είναι η επίτευξη του στόχου (Steers, 1977, Bedeian, 1980), η οποία στηρίζεται στο πρότυπο του παιχνιδιού που εφαρμόζεται από τους παίκτες και ιδιαίτερα από τον αριθμό των παικτών που αγωνίζονται για να κερδίζουν τον αγώνα. Λογικά, οι επιλογές του προπονητή είναι στην καλύτερη περίπτωση ορθολογικές και

καθορισμένες με βάση τις δυνατότητες των παικτών, όπως η επίτευξη γκολ, η ταχύτητα και η κίνηση του σώματος και ούτω καθεξής. Δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι όταν μια ομάδα κερδίζει τους αγώνες της, η αποτελεσματικότητα του προπονητή είναι προφανής και αξιέπαινη. Αντίθετα, όταν μια αξιόπιστη ομάδα χάνει, ειδικά σε αγώνα με μια ομάδα χαμηλότερης κατάταξης, η αναποτελεσματικότητα της ηγεσίας εκδηλώνεται στην αγωνία και την ταπείνωση του γκρουπ των παικτών και του προπονητή και μπορεί να καταλήξει σε ακραίες περιπτώσεις στην παραίτηση του προπονητή. Αναλογικώς, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορεί να περιγραφεί με τον ίδιο τρόπο και σε άλλες επιχειρήσεις .

Είτε η ηγεσία είναι κοινή είτε ατομική, έρευνα για ομάδες εργασίας έδειξε ότι αυτά τα χαρακτηριστικά της ομάδας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Bolman & Deal, 1991). Με το μονόχρωμο μοντέλο, η ευθύνη για την ηγεσία επικεντρώνεται σε ένα άτομο και όλοι γνωρίζουν ποιος είναι υπόλογος. Το πρόβλημα είναι ότι "ένα άτομο είναι συχνά ανίκανο να παράσχει ηγετική θέση σε όλες τις καταστάσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η ομάδα. Μερικές φορές, οι ομάδες ενεργούν καλύτερα με μια κοινή προσέγγιση για την ηγεσία, πάντα ζητώντας, ποιος μπορεί να καθοδηγήσει καλύτερα αυτή την κατάσταση; (Bolman & Deal, 1991, σελ. 150). Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζουν ότι η ηγεσία παρέχει έναν τρόπο ανταπόκρισης στις ποικίλες ανάγκες των ατόμων της ομάδας. Για παράδειγμα, δύο ή περισσότερα μέλη μιας ομάδας μπορούν να ηγηθούν , ίσως με διάφορους τρόπους σε διαφορετικές καταστάσεις (Bolman & Deal, 1911). Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος του έργου των μεγάλων οργανώσεων γίνεται σε μικρές μονάδες ή ομάδες, ο Bolman και ο Deal υποστήριξαν ότι οι δύο βασικές διαρθρωτικές ερωτήσεις που αντιμετωπίζουν οι μεγαλύτερες οργανώσεις, αφορούν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να μοιραστούν οι ευθύνες μεταξύ των διαφορετικών ρόλων και τον τρόπο ενσωμάτωσης των διαφορετικών χαρακτηριστικών των ομάδων για την επίτευξη μιας ενοποιημένης προσπάθειας. Πολλοί ηγέτες και διοικητές έχουν επίγνωση του θετικού δυναμικού των εργαζομένων και συχνά χρησιμοποιούν τα δυναμικά χαρακτηριστικά τους για να ενισχύσουν την ηγετική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων τους . Ο γενικός διευθυντής στην ηλεκτρολογική εταιρεία Lincoln στις αρχές της δεκαετίας του 1900 προσφέρει ένα πρακτικό παράδειγμα της επίδρασης των χαρακτηριστικών των μελών του ομίλου στην ηγετική αποτελεσματικότητα της εταιρείας (Lee, 1991).

Η Lincoln Electrical Company, κατασκευαστής μηχανημάτων συγκόλλησης και ηλεκτρολογικού εξοπλισμού με έδρα το Κλίβελαντ ιδρύθηκε από τον John Lincoln το 1895. Κατά την έναρξη, ο νεότερος αδελφός του John Lincoln ,ο James, προσλήφθηκε ως διευθυντής και αργότερα ως γενικός διευθυντής του νέου εργοστασίου της εταιρείας. Παρόλο που ο Τζέιμς ήταν επιτυχημένος στην προηγούμενη θέση, δεν αισθάνθηκε ικανός να τρέξει το νέο εργοστάσιο μόνος του. Ίσως με βάση τις προσωπικές ικανότητες των υπαλλήλων του, ο James τους διαχώρισε σε διαφορετικές ομάδες ή τομείς, όπως σχεδιασμός, πωλήσεις,

επικοινωνίες, εξασφάλιση της ποιότητας, παραλαβή και τη συσκευασία και το προσωπικό που θα ασχολούνταν με την μισθοδοσία . Αυτό ήταν μεγάλο κίνητρο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Αυτός δημιούργησε επίσης ένα συμβούλιο το οποίο ήταν υπεύθυνο για αυτές τις ομάδες. Το διοικητικό συμβούλιο συνεδρίαζε κάθε δύο εβδομάδες για να συζητήσει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία σημείωσε πρόοδο και σε ποιον/ποιου τομέα/τομείς . Σε μια χρονική περίοδο, η εταιρεία σημείωσε ταχεία ανάπτυξη - 16 εξαγορές, και δημιούργησε μια νέα πελατειακή βάση αξίας 10 εκατομμυρίων δολαρίων.

Μια άλλη μελέτη του Hackman (1990), φέρει ένα συμπέρασμα σχετικά με το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σχετίζονται. Παρέχει μια εικόνα για το πώς λειτουργούν οι ομάδες εργασίας παρουσιάζοντας ένα σενάριο στο οποίο τα χαρακτηριστικά της ομάδας βελτίωσαν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και την παραγωγικότητα. Δεδομένου ότι ο στόχος της ομάδας ήταν να παράγει ένα βιβλίο, η μελέτη αφορούσε 27 διαφορετικές ομάδες που επιτελούν εργασίες που ομαδοποιούνται σε επτά κατηγορίες: ομάδα διαχείρισης, ομάδες εργασίας, επαγγελματική υποστήριξη, εκτέλεση, ανθρώπινη υπηρεσία, εξυπηρέτηση πελατών και παραγωγή. Οι δραστηριότητες καθεμιάς από αυτές τις κατηγορίες συντονίστηκαν από επτά ηγέτες των οποίων οι δραστηριότητες ήταν με τη σειρά τους συντονισμένες από έναν αρχηγό ομάδας. Σε διάστημα τριών μηνών, το βιβλίο τελείωσε. Η επιτυχία αυτής της ομαδικής προσπάθειας ήταν σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα των διαφορετικών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας και των συντονιστικών προσπαθειών της τόσο στο έργο όσο και στην συνεργασία των ηγετών των ομάδων. Σύμφωνα με τον Hackman, σε ομαδικές εργασίες , υπάρχουν περισσότεροι πόροι για την ολοκλήρωση της εργασίας της ομάδας και θα μπορούσαν να αναληφθούν περισσότερα ενδιαφέροντα έργα ή δραστηριότητες από ό, τι θα μπορούσε να αναλάβει και να αποπερατώσει ένα άτομο που εργάζεται μόνο του. Επίσης, σε ομαδική εργασία, περισσότερα μυαλά δουλεύουν πάνω στο έργο και επιφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία σε προοπτικές , οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν παρατηρήσεις ή ιδέες ιδιαίτερα καινοτόμες και επικερδής, κάτι που ενδεχομένως ένα άτομο δεν θα μπορούσε να κατορθώσει . Και, βέβαια, τα μέλη της ομάδας μπορούν να τονώσουν και να καλύπτουν το ένα το άλλο και δοκιμάζουν νέες ιδέες που μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα του τελικού προϊόντος. (σελ. xiv)

Η σημασία των χαρακτηριστικών της ομάδας για αποτελεσματική ηγεσία ήταν επίσης εμφανής στην πρόωρη εργασία του Bavelas (1969). Σύμφωνα με τον Bavelas, στο μηχανισμό διαφοροποίησης των ρόλων, οι ομάδες χρησιμοποιούν τη διαφορά των χαρακτηριστικών των μελών προς όφελος όλων , με την ανάθεση των ομαδικών καθηκόντων σε όσους διαθέτουν τα καλύτερα προσόντα για να τα υλοποιήσουν. Η ηγεσία είναι μια πράξη της διαδικασίας για την παραγωγή ενός τελικού στόχου-έργου . Η διαφοροποίηση των ρόλων είναι σαφώς πιο λεπτομερής από την ευρεία

έννοια της ηγεσίας και έχει πλέον κατανοηθεί ότι έχει δομή και ρόλο που ποικίλλει κάπως από μια κατάσταση σε άλλη. (σελ. 10)

Αυτές οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορες περιπτώσεις υποδηλώνουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε οποιαδήποτε φάση βρίσκεται μια ομάδα σχετίζεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Όταν χρησιμοποιούνται σωστά, τα χαρακτηριστικά αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Επιπτώσεις για τους ηγέτες, τους εκπαιδευτές και τους ερευνητές

Τα αποδεικτικά στοιχεία αφθονούν και δείχνουν ότι οι δύο πιο στρατηγικές και κρίσιμες από όλες τις μεταβλητές της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε μια ομάδα είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τόσο ηγέτη όσο και των μελών της ομάδας που καθοδηγεί. Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι σε ηγετικές θέσεις πρέπει να αναζητούν τρόπους μεγιστοποίησης της χρήσης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των μελών που καθοδηγούν. Στις μέρες μας, όπου ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα αυξημένος, το ζήτημα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας γίνεται ακόμη πιο κρίσιμο ζήτημα.

Μια σημαντική απόρροια αυτής της εργασίας, είναι ότι η ηγεσία ως ομαδική διαδικασία είναι αποτελεσματικότερη όταν λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και του οδηγού ως οντότητες ενιαίες μεταξύ τους. Και οι δύο είναι αλληλεξαρτώμενες και καθεμία απαιτεί τη συμβολή της άλλης για την επίτευξη της ομαδικής και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Πάντα, πρέπει να υπάρχει μια ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι, με βάση ορισμένους όρους αλληλεπίδρασης, επινοούν ένα μέσο για να επιτύχουν πράγματα από κοινού. Το μέσο για να επιτευχθούν τα πράγματα αυτά είναι ηγεσία. Η επίτευξη των στόχων πραγματώνεται μέσω της αποτελεσματικής ομάδας. Έτσι, για να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσει και να εκτιμήσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών του ομίλου. Τα αποτελέσματα από το REDA πρόγραμμα εκπαίδευσης ηγετών και από άλλες μελέτες ηγεσίας και προγράμματα μέχρι σήμερα εξακολουθούν να τονίζουν την ανάγκη οι ηγέτες να είναι πιο ενημερωμένοι για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών της ομάδας τους. Είναι σαφές ότι το κάθε άτομο σε μια ομάδα είναι μοναδικό, με συμπεριφορά επηρεασμένη από πολλούς παράγοντες. Ακόμα κι αν είναι ηγέτης μπορεί να έχει κάποιες ιδιαίτερες ιδιότητες που τον καθιστούν κατάλληλο για τον ηγετικό ρόλο, δεν μπορεί να έχει απαραίτητα την ικανότητα να χειρίζεται συγκεκριμένες καταστάσεις, αλλά μπορεί να είναι αποτελεσματικός ως ηγέτης με την έννοια του ότι μπορεί να αξιοποιήσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των άλλων στην ομάδα να χειρίζονται αυτές τις

καταστάσεις. Για όλους τους πρακτικούς σκοπούς, για να είναι αποτελεσματικός, ο ηγέτης πρέπει να συνειδητοποιεί τα μοναδικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας που καθοδηγεί και να εξασφαλίζει την βέλτιστη αξιοποίηση αυτών των χαρακτηριστικών για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Με μια άλλη έννοια, αν η ηγεσία θεωρείται ως σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων μελών (όπως φαίνεται από τον Rost, 1991), τότε η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε μια ομάδα θα πρέπει να θεωρείται ως συνεργατικό εγχείρημα μεταξύ του αρχηγού και της ομάδας υποβοήθησης του. Επομένως, ο εξαιρετικός ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι ο παράγοντας διευκόλυνσης αυτής της συνεργασίας.

Μια άλλη συνέπεια των ευρημάτων αφορά μια αλλαγή στο επίκεντρο της κατάρτισης. Αυτή η μελέτη σε συνδυασμό με άλλες, έχουν δείξει ότι η σχέση μεταξύ των ηγετών, και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων είναι θεμελιώδους σημασίας για κάθε οργάνωση καθώς η απόδοση είναι πολύ σημαντική για την οργανωτική αποτελεσματικότητα, καθώς ενδέχεται τα άτομα να χρειαστεί κάνουν ορισμένες αλλαγές στο περιεχόμενο της εκπαίδευσής τους. Οι ηγέτες θα πρέπει να τους βοηθηθούν καταλάβουν ότι η ηγεσία είναι μια συνεργατική σχέση μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου. Αυτοί θα πρέπει να διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα τεχνικών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους σε ομαδικές καταστάσεις. Στην ουσία, οι μελλοντικοί ηγέτες καθώς και οι άνθρωποι που βρίσκονται ήδη σε ηγετικές θέσεις πρέπει να έχουν καταρτιστεί για τον τρόπο αναγνώρισης και αξιοποίησης των μοναδικών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας τους.

Η διευκόλυνση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων για τους ηγέτες φαίνεται να οδήγησε σε ένα αυξανόμενο αριθμό στελεχών, τα οποία αναγνωρίζουν ότι η ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική όταν υπάρχει η συνεργασία. Η εκπαίδευση για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι το μέσο για την υλοποίηση του στόχου και όχι αυτοσκοπός, καθώς επίσης καθίσταται επιθυμητό τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στην εκπαίδευση της αποτελεσματικότητας ηγεσίας μαζί με τον ηγέτη. Όπως ισχυρίζεται ο Dimock (1987), η έννοια της ηγεσίας στηρίζεται ολόψυχα στην αξία των μελών και στις ομαδικές ηγετικές ικανότητες τους (σελ. 8). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις, με βάσει τα αποτελέσματα των μελετών, πρέπει να παρέχουν ηγετική κατάρτιση στα μέλη ως μέσο για την επίτευξη της ηγεσίας και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Ο Sogunro (1997) θέτει την ίδια άποψη με αυτό τον τρόπο, «Η ηγεσία μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική εάν οι οργανώσεις ενδιαφέρονται για την κατάρτιση όλων των μελών τους αντί να εκπαιδεύουν μόνο τους καθορισμένους ηγέτες τους (σελ. 734). Αυτό είναι ένα σημαντικό μέσο για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.

Τέλος, δεδομένου ότι δεν γνωρίζουμε τόσα για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και για τα άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των υφισταμένων σε σχέση με αυτά των ηγετών, ενθαρρύνεται περισσότερη έρευνα, ιδίως για τον προσδιορισμό των επιπτώσεων των διαφόρων χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι ερευνητές πρέπει να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ των διαφόρων των χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Εξάλλου, πολλά ερωτήματα παραμένουν για περαιτέρω μελέτη. Για παράδειγμα, ποια μοντέλα ηγεσίας θεωρούνται από τα μέλη της ομάδας ως αποτελεσματικότερα; Τι συμβαίνει όταν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών της ομάδας είναι αρκετά ομοιογενή ή ετερογενή? Πώς πρέπει να εκπαιδευσουμε τους ηγέτες και τα μέλη των ομάδων να διευκολύνουν τη ενεργή συμμετοχή των μελών σε δραστηριότητες της ομάδας; Αυτά και άλλα ερωτήματα είναι άξια εξερεύνησης. Οι απαντήσεις σε αυτά θα βοηθούσαν στην ανάπτυξη ενός πιο ολοκληρωμένου προγράμματος κατάρτισης τόσο για τους ηγέτες όσο και για της ομάδες υποστήριξης των ηγετών .

Επίλογος

Το παρόν κεφάλαιο διερευνά τη σημαντική σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η βιβλιογραφία στην οποία στηρίχθηκε η μελέτη , υποστηρίζει την ιδέα ότι τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας είναι θεμελιώδη για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Είναι προφανές ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών των ομάδων παράγουν μια <<συνέργεια>> που έχει ως αποτέλεσμα καλύτερα αποτελέσματα από ό, τι θα είχαν επιτευχθεί διαφορετικά. Με άλλα λόγια, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τόσο του ηγέτη όσο και του υφισταμένου είναι αμοιβαία συμπληρωματικά και χρήσιμα για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη για όσους εργάζονται με ομάδες να σκεφτούν πώς γίνεται επωφεληθούν όσο το δυνατόν περισσότερο από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μεμονωμένων μελών της ομάδας.

Ίσως περισσότερο από ό, τι σε άλλες προοπτικές στην ηγεσία, αυτό που παρουσιάζεται παίρνει την αναγνώριση της φύσης του ομίλου που καθοδηγείται. Υπογραμμίζει την ανάγκη να ληφθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών του ομίλου υπόψη κατά τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και, τελικά, της ομαδικής και οργανωτικής απόδοσης. Αυτή η προοπτική προσφέρει υποστήριξη στην προβολή της ηγεσίας ως διαδικασία που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, που ένας από τους κεντρικούς είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών της ομάδας. Δεν πρέπει να αγνοηθούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη της ομάδα , οι στόχους και το πλαίσιο αυτών . Ωστόσο, η ανάγκη να αναγνωριστεί η επιρροή των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των

μελών του ομίλου, ειδικά σε περιπτώσεις όπου η απόδοση της ομάδας απαιτεί μεταβλητές προσωπικότητας πέρα από εκείνες που κατέχει ο ηγέτης, εμφανίζεται ως το κλειδί στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

ΜΕΡΟΣ Γ. Προσδιορισμός παραγόντων για επιτυχή αυτοδιαχείριση των ομάδων στις επιχειρήσεις : μια βιβλιογραφική ανασκόπηση βασισμένη σε αποδεικτικά στοιχεία

Η χρήση ομάδων αυτοδιοίκησης σε οργανισμούς αυξάνεται σταθερά από τα πρώτα έτη της δεκαετίας του 1950 και 60 . Η χρήση αυτο-διαχειριζόμενων ομάδων έχει πλεονεκτήματα όπως είναι η μεγαλύτερη ευελιξία, - αύξηση της ποιότητας εργασίας, λιγότερη απουσία και αύξηση του προσωπικού, αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, και την οργανωτική δέσμευση. Γιατί λοιπόν, με τα στοιχεία για τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες να αυξάνονται σταθερά, δεν υπάρχουν ολοκληρωμένα πλαίσια διαθέσιμα για τις επιτυχημένες ομάδες αυτοδιοίκησης; Στο παρόν κεφάλαιο διεξήχθη μια έρευνα βάσει στοιχείων , ήτοι μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση άρθρων που έχουν δημοσιευθεί σε περιοδικά σχετικά με το υπό εξέταση ερώτημα . Τα άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν με τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και την αποτελεσματικότητα της ομάδας ήταν 56 άρθρα και για αυτά χρησιμοποιήθηκε η εμπειρική ανάλυση. Μέσα από αυτή τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιδιώχθηκε να οικοδομηθεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την επιτυχία των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων και της αυτοδιαχειριζόμενης διοίκησης . Ως εκ τούτου, εξετάσαμε το ερώτημα: Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν τις επιτυχημένες ομάδες αυτοδιοίκησης; Χρησιμοποιήσαμε το πλαίσιο των Cohen, Ledford Jr και Spreitzer (1996) ως βάση για την ανάλυσή μας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι παράγοντες σχετικά με τις επιτυχημένες ομάδες αυτοδιοίκησης βασίζονται σε τρία επίπεδα: οργανωτικά, ομαδικά και ατομικά, καθένα από τα οποία έχει τους δικούς του παράγοντες. Λαμβανόμενα υπόψη όλοι μαζί οι παράγοντες, σε διαφορετικό βαθμό έκαστος , είναι γνωστό ότι συνδράμουν τη διοίκηση στις βαθμολογίες απόδοσης, στις βαθμολογίες απόδοσης των υπαλλήλων , στην ποιότητα εργασίας και στις συνθήκες εργασίας εν γένει .Στην ανάλυση αυτή διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολλές εταιρείες σήμερα εφαρμόζουν στην αυτοδιαχείριση Ομάδες εργασίας (SMWT) ή ομάδες αυτοδιοίκησης (SMT). Από τότε που εμφανίστηκαν στις δεκαετίες του 1950 και του 1960 (Emery & Trist, 1965, Seashore & Center, 1954), το ενδιαφέρον και η δημοτικότητα σχετικά με τη χρήση των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων έχει αυξηθεί σταθερά όπως φαίνεται, σε μια ανάλυση σχετικά με τις λέξεις αναζήτησης "ομάδες αυτοδιοίκησης" στο Scopus.

Με βάση τις έρευνες, ο Druskat και ο Wheeler (2004, σελ. 65) αναφέρουν ότι: "79% των εταιρειών στην Fortune και 81% στις κατασκευαστικές οργανώσεις αναπτύσσουν αυτήν την περίοδο "Εξουσιοδοτημένες", "αυτοδιαχειριζόμενες" ή "αυτόνομες" ομάδες". (Hackman, 1987). Οι Cohen et al. (1996) συμπλήρωσαν ότι: "η χρήση αυτο-διαχείρισης ομάδων συμβάλλει στις διάφορες διαστάσεις της αποτελεσματικότητας της απόδοσης, όπως η βελτίωση της παραγωγικότητας, η εξοικονόμηση κόστους και η αυτοαξιολόγηση της απόδοσης και η ικανοποίηση των εργαζομένων". Οι ομάδες αυτοδιαχείρισης περιγράφονται σε μεταγενέστερη έρευνα, συνοδευόμενη συχνά με άλλα χαρακτηριστικά όπως η μεγαλύτερη ευελιξία, η καλύτερη χρήση του προσωπικού των εργαζομένων, οι δημιουργικές ικανότητες (Wageman, 1997), η αυξημένη ποιότητα της εργασίας, η ποιότητα ζωής (QWL), η μειωμένη απουσία των υπαλλήλων και ο κύκλος εργασιών (Moorhead, Neck, & West, 1998), με τελικό αποτέλεσμα την αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία και την αυξημένη οργανωτική απόδοση (Cohen & Ledford Jr, 1994, Cordery, Mueller & Smith, 1991).

Οι ομάδες αυτοδιαχείρισης ή ρύθμισης περιλαμβάνουν γενικά το σχεδιασμό του έργου: "Σε ένα ολόκληρο έργο μιας ομάδας εργαζομένων ο καθένας έχει μια σειρά δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου της ομάδας. Η αυτονομία της ομάδας λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις μεθόδους για την εκτέλεση των εργασιών, τις αποζημιώσεις και τα σχόλια σχετικά με τις επιδόσεις με βάση τα επιτεύγματα της ομάδας ως σύνολο" (Hackman, 1976, σελ. 3). Τα ίδια αυτά χαρακτηριστικά σχεδιασμού περιγράφονται από πολλούς άλλους ερευνητές σε μεταγενέστερες μελέτες, με επιπλέον χαρακτηριστικά, όπως ότι οι εργαζόμενοι προγραμματίζουν την εργασία τους, αναλαμβάνουν δράση για τα προβλήματα, εκπληρώνουν τους οργανωτικούς στόχους και συγκεντρώνουν πληροφορίες σχετικά με αυτούς (Goodman, Devadas, & Griffith Hughson, 1988; Wellins et al., 1990). Οι μελετητές δεν συμφώνησαν για το κατά πόσο οι αυτοελεγχόμενες ομάδες έχουν εποπτικές αρχές.

Σε αυτή τη μελέτη δανειζόμαστε τον ορισμό του Hackman (1976) και αργότερα προσθέτουμε και άλλα χαρακτηριστικά. Αυτά χρησιμοποιούνται ως ορισμός για τις ομάδες αυτοδιαχείρισης, δεδομένου ότι συνθέτουν έναν ορισμό που χρησιμοποιείται συχνά σε μεταγενέστερη έρευνα (π.χ., Cohen & Ledford Jr, 1994, Kirkman & Shapiro, 2001; Kuipers & Stoker, 2009; Langfred, 2004; Spreitzer, Cohen & Ledford Jr, 1999). Επιπλέον, ο ορισμός είναι ευρύς και γενικός και βοηθά να δοκιμαστεί ένα ευρύ φάσμα μελετών χωρίς να αποκλείει τα λιγότερο ρητά ή τα περισσότερο συγκεκριμένα.

Οι Hackman και Oldham (1976) σχεδίασαν τα "Χαρακτηριστικά της δουλειάς" με βάση το μοντέλο του κινήτρου εργασίας "όπου προτείνουν ως βασική εργασία τις διαστάσεις, τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις και τα σχετικά προσωπικά αποτελέσματα εργασίας. Τα υψηλά εσωτερικά κίνητρα της προτεινόμενης εργασίας, η υψηλή ποιότητα εργασίας, η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και ο χαμηλός κύκλος εργασιών των υπαλλήλων και η χαμηλή απουσία από την εργασία είναι

αποτελέσματα αυτού του μοντέλου . Αυτά τα ίδια αποτελέσματα συνδέονται με τις μεταγενέστερες έρευνες στη χρήση των ομάδων αυτοδιοίκησης ή αυτορρύθμισης (Cummings, 1978).

Ο Hackman (1987) χρησιμοποίησε αργότερα τις έννοιες της θεωρίας του σχεδίου εργασίας και χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας στο κανονιστικό μοντέλο της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Αυτό το μοντέλο εξετάζει πώς η αποτελεσματικότητα της ομάδας δημιουργείται , ξεκινώντας από το οργανωτικό πλαίσιο και τον σχεδιασμό του ομίλου , που μελετά την επιρροή της ομαδικής συνέργειας και εξετάζει τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας. Το μοντέλο ήταν σχεδιασμένο να υποστηρίζει και να αξιολογεί τις ομάδες εργασίας. Hackman (1987)

Οι Hackman και Oldham (1976) σχεδίασαν πλαίσια για την αποτελεσματικότητα της ομάδας και για τα κίνητρα για εργασία, τα οποία περιγράφονται ευρέως σε μεταγενέστερη έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ομάδας και αναφέρθηκε επίσης στη σχέση τους με τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες (Cohen et al., 1996). Πολλοί ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στη μετάβαση γενικά στα μοντέλα αποτελεσματικότητας της ομάδας σε SMT ή σχεδίασαν ένα συγκεκριμένο μοντέλο αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, δεν έλαβαν υπόψη όλα τα ειδικά χαρακτηριστικά σχετικά με τα SMT. Δεν υπάρχει αρκετή έρευνα πλήρης σε εμπειρικά ελεγμένα μοντέλα ειδικά σχεδιασμένα για τις αυτοαποσπαστούμενες ομάδες (Cohen κ.ά., 1996).

Οι Cohen et al. (1996) σχεδίασαν ένα μοντέλο πρόβλεψης για αποτελεσματικές αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Αυτό το μοντέλο αποτελεί σημαντική συμβολή στη βιβλιογραφία, καθώς είναι ένα από τα λίγα μοντέλα ειδικά σχεδιασμένα για ομάδες αυτοδιοίκησης. Έγινε την επιλογή να το χρησιμοποιήσω ως πρότυπο μοντέλο ως βάση για την έρευνα αυτή. Το άρθρο του Cohen et al. (1996) έχει χρησιμοποιηθεί για πάνω από 20 χρόνια και έχει αναφερθεί από άλλους συγγραφείς περισσότερες από 700 φορές (Harzing, 2016). Η Susan Cohen δημοσίευσε 57 άρθρα που κέρδισαν πάνω από 9550 αναφορές. Ο δείκτης h του Cohen είναι 24 (Harzing, 2016), που σημαίνει ότι 24 από τα άρθρα της έχουν αναφερθεί περισσότερες από 20 φορές. Η εργασίας αυτή είναι ιδιαίτερα γνωστή, ειδικά το άρθρο της για το " προγνωστικό μοντέλο για τις αποτελεσματικές ομάδες αυτοδιοίκησης ", το οποίο είναι το τρίτο πιο δημοφιλές άρθρο. Δεδομένου ότι και άλλοι μελετητές θεωρούν αξιόπιστη , επιλέχθηκε το πλαίσιο της Cohen ως βάση για αυτή τη μελέτη

Σε αυτή την εργασία, εφαρμόζεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας βάσει τεκμηρίων των κατευθυντήριων γραμμών (Rousseau, Manning, & Denyer, 2008) της συστηματικής ανάλυσης της βιβλιογραφίας σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν σε επιτυχημένες αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, το σχεδιασμό τους και τα αποτελέσματα των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων . Το πλαίσιο της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας χρησιμεύει, για παράδειγμα, σε μελέτες με ένα ποικίλο δείγμα, προκειμένου να προσδιοριστεί ένα πρότυπο που να διακρίνει τους παράγοντες για επιτυχίες SMTs.

Ξεκινάμε την βιβλιογραφική ανασκόπηση βάσει τεκμηριωμένων στοιχείων για βασικές έννοιες των SMT, της αποτελεσματικότητας της ομάδας και του σχεδιασμού της ομάδας. Εμείς χρησιμοποιήσαμε τα συστατικά πλαίσια της Cohen et al. (1996) ως θεμέλιο για τον εντοπισμό των παραγόντων επιτυχίας για τα SMT. Στη συνέχεια, περιγράφεται η μεθοδολογία που βασίστηκε σε αποδεικτικά στοιχεία στην οποία εφαρμόστηκε συστηματικά η δειγματοληψία δεδομένων από διάφορες μελέτες, ιδιαίτερα εκείνες που έχουν δημοσιευθεί και αξιολογηθεί από ομοτίμους, για να εξασφαλιστεί μια πιο αντικειμενική, πλήρης και επιστημονική εικόνα για το υπό εξέταση ζήτημα (Baumeister & Leary, 1997). Τα συγκεντρωμένα στοιχεία συντίθεται στη συνέχεια για να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο, και δεύτερον, για να εντοπιστούν τα κενά στα δεδομένα για τον εντοπισμό των περαιτέρω ερευνητικών κατευθύνσεων.

Το παρόν κεφάλαιο προσφέρει τρεις συμβολές στη βιβλιογραφία για την αυτοδιαχείριση της ομάδας. Πρώτον, μια βιβλιογραφική ανασκόπηση βασισμένη σε αποδεικτικά στοιχεία για τις ομάδες αυτοδιοίκησης, την αποτελεσματικότητα της ομάδας και τον σχεδιασμό της ομάδας. Δεύτερον, έχει σχεδιαστεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ειδικά για τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και, τρίτον, έχουν σημειωθεί τα κενά που υπάρχουν και χρήζουν μελλοντική έρευνα.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι Cohen et al. (1996) περιγράφουν τέσσερις κύριους παράγοντες πρόβλεψης για τις αποτελεσματικές αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες: Ο Ομαδικός σχεδιασμός των εργασιών, τα χαρακτηριστικά της ομάδας, η ενθάρρυνση των εποπτικών συμπεριφορών και ένα πλαίσιο που υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτοί οι προγνωστικοί παράγοντες εξηγούν τις αποκλίσεις ακολουθώντας τις εξαρτώμενες μεταβλητές: όπως βαθμολογίες στην διαχειριστή της απόδοσης, Αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας και η ποιότητα της εργασίας (QWL). Αυτά τα τέσσερα στοιχεία και τα αποτελέσματα τους αποτελούν τη βάση αυτής της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Προς την κατανόηση του ακριβούς νοήματος των ανεξάρτητων μεταβλητών, παρέχεται μια πιο λεπτομερής εξήγηση αυτών των τεσσάρων μεταβλητών.

1. Ορισμός της επιτυχίας της ομάδας

Ο Hackman (2002) περιγράφει ότι οι επιτυχημένες ομάδες κατέχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: ικανοποιούν τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς τους πελάτες, να αναπτύξουν δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, και τα μέλη των ομάδων αυτών βρίσκουν νόημα και ικανοποίηση μέσα από την ομάδα τους. Πέντε προϋποθέσεις για την ενίσχυση της επιτυχίας των ομάδων είναι αυτές που περιγράφονται στο «Πρότυπο πέντε παραγόντων» από τον Hackman (2002): μια πραγματική ομάδα παρέχει οδηγίες στην ομάδα με σαφή στόχους, επιτρέποντας στην

ομάδα να αναπτύξει δική της δομή , παρέχοντας ένα υποστηρικτικό πλαίσιο σε αυτή και καθοδηγώντας την, με την επίβλεψη εμπειρογνομώνων.

2. Σχεδιασμός ομάδας εργασιών

Ο σχεδιασμός εργασίας και η κοινωνικο-τεχνική θεωρία επισημαίνουν ότι ο σχεδιασμός συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των SMT με την επίδρασή τους στα κίνητρα και στον αντίκτυπό της αυτορρύθμισης. Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά του σχεδιασμού των ομάδων εργασίας που χαρακτηρίζουν την ομάδα εργασίας ως κίνητρο και μερικά από αυτά είναι : η ποικιλία των ομάδων εργασιών, η ταυτότητα της ομαδικής εργασίας , η αυτονομία της ομάδας και η ομάδα ανατροφοδότησης των εργασιών. Ο σχεδιασμός των ομάδων εργασιών μπορεί να προβλέψει τις αξιολογήσεις της ομάδας αλλά δεν επηρεάζει την απόδοση τους QWL (Cohen et al., 1996).

3. Ενθάρρυνση των εποπτικών συμπεριφορών

Η ενθάρρυνση των εποπτικών συμπεριφορών είναι το χαρακτηριστικό που επικεντρώνεται η αυτο-ηγεσία στις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Αυτή η αυτο-ηγεσία υλοποιείται μέσω ενός διευθυντή διευκόλυνσης. Υπάρχουν έξι συμπεριφορές ηγεσίας που θα πρέπει να ακολουθήσει ο επόπτης: ενθάρρυνση της αυτοπαρατήρησης / αυτοαξιολόγησης, ενθάρρυνση του αυτο-στόχου να ενθαρρύνουν την αυτο-ενίσχυση, να ενθαρρύνουν την αυτοκριτική και να ενθαρρύνουν την αυτο-προσδοκία. Αυτή η αυτοπεποίθηση διαπιστώνεται ότι επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της απόδοσης των μελών της ομάδας, καθώς τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν να βελτιώνουν την ομάδα με σωστή απόδοση των επιθυμητών συμπεριφορών. Η αυτοπεποίθηση, ακριβώς όπως και ο σχεδιασμός της ομάδας εργασίας, έχει την αυτορρύθμιση ως κλειδί στην αυτοδιαχείριση. Ενθαρρύνεται η εποπτική συμπεριφορά που βρέθηκε να σχετίζεται αρνητικά με τις αξιολογήσεις των επιδόσεων από τους διαχειριστές (Cohen et al., 1996).

4. Χαρακτηριστικά ομάδας

Αυτός ο προγνωστικός δείκτης χωρίζεται στις μικρότερες υποκατηγορίες: στην σύνθεση της ομάδας , τις ομαδικές πεποιθήσεις και τις ομαδικές διαδικασίες. Η σύνθεση της ομάδας αποτελείται από τις μεταβλητές της εμπειρογνωμοσύνη ομάδας, το μέγεθος της επάρκειας και της σταθερότητας της ομάδας. Ομαδικές πεποιθήσεις είναι αυτές οι πεποιθήσεις όπου η ομάδα με τα μέλη της , μπορεί να χωριστεί σε ομαδικά πρότυπα με κύριο στόχο την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος . Η διαδικασία της ομάδας υποκατηγοριών αναφέρεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας όταν εργάζονται. Η διαδικασία διαχωρίζεται στον συντονισμό των ομάδων και στην καινοτομία των διαδικασιών που χρησιμοποιεί ο όμιλος . Μέρος της αποτελεσματικότητας μιας αυτοδιοίκησης μπορεί να εξαρτάται από την ικανότητα της ομάδας να λύσει προβλήματα και να εφαρμόσει καινοτόμες ιδέες για την αντιμετώπιση των αιτημάτων για την επίτευξη του έργου . Τα χαρακτηριστικά των ομάδων βρέθηκαν να προβλέπουν την απουσία και την

αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας , αλλά δεν σχετίζεται με το QWL (Cohen et αι., 1996).

5. Πλαίσιο εμπλοκής των εργαζομένων

Η τελευταία κατηγορία που περιγράφεται από τους Cohen et αι. (1996) είναι εκείνη του πλαισίου εμπλοκής των εργαζομένων. Ένα οργανωτικό πλαίσιο που υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων, οδηγεί σε αποτελεσματικότερες αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Για να είναι αποτελεσματικά τα SMT, πολλά στοιχεία του οργανωτικού σχεδιασμού πρέπει να μετακινηθούν σε χαμηλότερα επίπεδα σε μια οργάνωση. Οι Cohen et αι. (1996) αναφέρουν πέντε στοιχεία σχεδιασμού: την εξουσία, τις πληροφορίες, τα οφέλη, την κατάρτιση και τους πόρους. Αυτά τα πέντε στοιχεία μετακινούνται προς τα κάτω στην οργάνωση , όσο περισσότερο οι υπάλληλοι θα αναλάβουν την ευθύνη για την αποστολή τους που με τη σειρά τους παρακινεί την απόδοση. Τα πέντε στοιχεία ενισχύουν το ένα τον άλλο. Το περιβάλλον εμπλοκής των εργαζομένων έχει ισχυρότερη επιρροή στην απόδοση QWL από τον διαχειριστή επιδόσεων και μόνο το περιβάλλον της συμμετοχής των εργαζομένων μπορεί να προβλέψει το QWL (Cohen et αι., 1996).

3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΑΠΟΔΕΙΞΕΩΝ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ

Χρησιμοποιήσαμε ανασκόπηση βιβλιογραφίας και όχι εμπειρική έρευνα στην παρούσα μελέτη. Πρέπει να εξεταστεί μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με ερωτήσεις που έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν μοτίβα και συνδέσεις και να διαμορφώσουν θεωρίες που βρίσκονται πέρα από το πεδίο ενός ατόμου. Για αυτό τον λόγο λήφθηκε η απόφαση πρόκληση να πραγματοποιήσω μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για να γεφυρωθεί ένα κενό στην ερμηνεία των επιμέρους συνόλων δεδομένων και στις ατομικές εμπειρικές μελέτες (Baumeister & Leary, 1997). Δεδομένου ότι έχουν υπάρχουν ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων των ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων , οι βιβλιογραφικές αναθεωρήσεις/επισκοπήσεις έχουν εξελιχθεί σε ξεχωριστή ταξινομημένη ερευνητική μέθοδο. Διάφορες τεχνικές για τη διεξαγωγή των βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων είναι διαθέσιμες. Ωστόσο, είναι μια σπουδαία αρχή .Οι Rousseau et αι. (2008) και ο Cassell, ο Denyer, και ο Tranfield (2006) υποστηρίζουν ότι πρέπει να χρησιμοποιηθεί εκτενώς η συστηματική κριτική βιβλιογραφία. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι συστηματική, ενώ η παραδοσιακή βιβλιογραφική αναθεώρηση μπορεί εύκολα να οδηγήσει στη συλλογή δεδομένων από τους συγγραφείς για την υποστήριξη μιας άποψης και με τον τρόπο αυτό να επηρεαστούν τα αποτελέσματα. Μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές αφηγήσεις, δεν χρησιμεύσει μόνο ως μια σύνθεση ως προς το εάν τα ευρήματα είναι σαφή, αλλά επίσης επιτρέπει και διαμορφώνει μια θέληση για μελλοντική έρευνα , όταν τα ευρήματα είναι ασαφή ή μη ολοκληρωμένα.

Το επόμενο βήμα ήταν η επιλογή μιας προσέγγισης μέσα στο <<ρέμα>> της συστηματικής βιβλιογραφίας ως "συστηματικά μέσα πλήρης συσσώρευσης, διαφανής ανάλυσης και αντανάκλαστικής ερμηνείας όλων των εμπειρικών μελετών που σχετίζονται με την συγκεκριμένη ερώτηση" (Rousseau et al., 2008, σελ. 479). Αυτή η μελέτη διεξάγεται στον τομέα της Διοίκησης και της Διοικητικής Οργανωτικής. Για παράδειγμα, οι Cassell et al. (2006) δηλώνουν ότι μια μετα-ανάλυση μπορεί να είναι ασθενέστερη για τις κοινωνικές επιστήμες, καθώς αποσκοπεί στην ανάπτυξη αλγοριθμικών κατευθυντήριων γραμμών και δεν μπορεί σε όλες τις περιπτώσεις να αντιμετωπίσει τις διακυμάνσεις των πληθυσμών της μελέτης, το σχεδιασμό, το πλαίσιο και τον τύπο της ανάλυσης.

Ακολουθήσαμε τις συστάσεις του Cassell et al. (2006) και του Rousseau et al. (2008) που προτείνουν να διεξαχθεί μια έρευνα βάσει τεκμηρίων ή μια ποιοτική έρευνα μέθοδος. Οι Cassell et al. (2006) και οι Rousseau et al. (2008) προτείνουν να χρησιμοποιηθεί μια κριτική προσέγγιση με ρεαλιστικά μέσα για την τεκμηριωμένη βιβλιογραφία ανασκόπηση. Η κρίσιμη ρεαλιστική προσέγγιση όχι μόνο συνοψίζει και περιγράφει διαφορετικά την βιβλιογραφία σε σχέση με μια αφηγηματική σύνθεση αλλά προσπαθεί να γενικεύσει τα ευρήματα, τα οποία μπορούν να μεταφερθούν στην πολιτική και στην πρακτική (Cassell et al., 2006). Χρησιμοποιήθηκε το προτεινόμενο πλαίσιο των Rousseau et al. (2008), που επιτρέπει την συστηματική, αλλά και την ευέλικτη ερευνητική σύνθεση που προσαρμόζουν το πεδίο του MOS.

1. Δείγμα-συστηματική αναζήτηση

Η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ακολούθησε τη διαδικασία της "ολοκληρωμένης σύνθεσης" για τον εντοπισμό της επιστημονικής έρευνας για τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες (Rousseau et al., 2008). Εξετάστηκαν τρεις μεγάλες βάσεις δεδομένων: Business Source Elite, Scopus και Web of Science. Αυτό επέτρεψε να συγκεντρωθούν πολλαπλές μορφές δεδομένων για τη συγκέντρωση μιας ποικίλης συλλογής με αποδεικτικά στοιχεία "για να αντισταθμίσουν τις εκτιμήσεις των ερευνητών και τις ανεξέλεγκτες απειλές εγκυρότητας" όπου είναι επίσης δυνατό να εντοπιστούν συναισθηματικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα ευρήματα (Rousseau κ.ά., 2008, σελ. 503). Κατά την αναζήτηση αυτών των βάσεων δεδομένων, το πρωτόκολλο αναζήτησης περιελάμβανε τους ακόλουθους όρους αναζήτησης: "ομάδες αυτοδιαχείρισης", "αυτο-σχεδιαζόμενες ομάδες", "εξουσιοδοτημένες ομάδες", "αυτόνομες ομάδες", "αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες", "αποτελεσματικότητα της ομάδας" και "σχεδίαση ομάδας". Αυτοί οι όροι αναζήτησης αναφέρονται συχνά στη βιβλιογραφία και στην αναζήτηση ως όροι για τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και η διακύμανση χρησιμοποιείται εναλλακτικά στη βιβλιογραφία και ως εκ τούτου θεωρούνται ως

συνώνυμο κατά την αναζήτηση άρθρων (Hackman, 1987). Τα άρθρα κωδικοποιήθηκαν με βάση τον όρο αναζήτησης όπου βρέθηκαν πρώτα. Αυτά τα άρθρα δεν εμφανίζονται κάτω από άλλα ακόμη, παρόλο που αναφέρονται σε διάφορους όρους αναζήτησης. Δεδομένου ότι ο αριθμός των άρθρων σχετικά με τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες αυξάνεται, αναζητήθηκαν μόνο άρθρα με όρους αναζήτησης που περιλάμβαναν ως μία μόνο φράση τον τίτλο, για να διαπιστωθεί ότι μόνο τα άρθρα που πραγματικά πραγματεύονται αυτούς τους όρους εντοπίστηκαν.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το δείγμα κωδικοποιήθηκε με την ανάλυση του σε ξεχωριστές κατηγορίες. Οι τρέχουσες μελέτες ασχολούνται με ερωτήσεις όσον αφορά τις ομάδες αυτοδιοίκησης, την αποτελεσματικότητά τους και την μελέτη πιο λεπτομερών στοιχείων της αυτοδιαχείρισης. Τα 40 από τα 56 άρθρα απευθύνονται σε SMT και απαντούν συγκεκριμένα σε υπο-κατηγορίες ερωτήσεων όπως προσωπικότητα, οργανωτικό πλαίσιο, σχεδιασμό ομάδας ή ηγεσίας. Τα άρθρα που έχουν αξιολογηθεί από ομότιμους, είναι 36 από τα 56 και επικεντρώθηκαν στο επίπεδο της ανάλυσης. Σε 11 άρθρα, περισσότερα από ένα επίπεδα ανάλυσης, είτε οργανωτικά είτε όχι αναφέρθηκε. Σχεδόν όλα τα άρθρα του δείγματος αναφέρθηκαν σε εμπειρικές μελέτες όπου οι ερευνητές προσπαθούν να απαντήσουν σε θεωρητικά ζητήματα που προέρχονται από την εξέταση των ποιοτικών περιγραφικών στοιχείων μέσα από τη διεξαγωγή των βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων και ενώ τέσσερα άρθρα σχετίζονται με μελέτες περιπτώσεων. Εξετάστηκαν κατηγορίες που βασίζονται στο πλαίσιο των Cohen et al. (1996), που αποτελεί τη βάση αυτής της τεκμηριωμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης και προσδιορίζει τομείς τους οποίους στους οποίους πρέπει να διεξαχθεί μεγαλύτερη έρευνα και μελέτη.

1. Ορισμός ομάδων αυτοδιοίκησης

Ο ορισμός των αυτοαπασχολούμενων ομάδων (SMTs) ήταν ο πρώτος που εισήχθη στη δεκαετία του 1950 και στη δεκαετία του '60 και προέκυψε ως αποτέλεσμα της έρευνας σχετικά με τα κοινωνικοτεχνικά συστήματα (Janz, 1999). Τα 33 άρθρα ανέφεραν έναν ορισμό των SMT που περιγράφονται συνοπτικά, ενώ 25 από αυτές τις περιγραφές ορίζουν ένα ευρύτερο γενικότερο ορισμό των SMTs, ενώ τέλος τα άλλα 8 άρθρα περιγράφουν τις συγκεκριμένες εργασίες εκτελούνται από τα SMTs. Πολλά άρθρα του δείγματος ορίζουν τα SMT ως "ομάδες από αλληλεξαρτώμενα άτομα που μπορούν να αυτο-ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους σε σχέση με πλήρη καθήκοντα". Ο ορισμός αυτός προέρχεται από τους Goodman et al. (1988) και αποτελεί τη βάση πολλών άλλων ορισμών (Cohen & Ledford Jr, 1994, Cohen κ.ά., 1996, De Jong, De Ruyter, & Wetzels, 2005; Janz, Wetherbe, Davis, & Noe, 1997. Kuipers & Stoker, 2009; Langfred, 2004; Moorhead et al., 1998; Spreitzer et al., 1999; Stoker, 2008).

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι οι SMT διαθέτουν μια ποικιλία από επαγγελματικές δεξιότητες, καθώς είναι υπεύθυνες για πολλές παραδοσιακές

διοικήσεις (Neck & Manz, 1994) και έχουν την αυτονομία (Alper, Tjosvold, & Law, 1998; Liebowitz, 1995; Rogers, Metlay, Kaplan & Shapiro, 1995) να παρακολουθούν τις επιδόσεις τους και να τις αλλάζουν (Jong & De Ruyter, 2004, Lambe, Webb, & Ishida, 2009; Thoms, Pinto, Parente & Druskat, 2002. Wageman, 1997; Wolff, Pescosolido & Druskat, 2002). Περισσότερα συγκεκριμένα καθήκοντα της ομάδας αναφέρθηκαν και στη βιβλιογραφία. Παραδείγματος χάριν, οι ερευνητές ανέφεραν ότι οι SMT έθεσαν την παραγωγή στα πρότυπα και στην παρακολούθηση των αναγκών των πελατών και των δικών τους (Jong, Ruyter, & Lemmink, 2004, Rolfsen & Johansen, 2014) , προκειμένου να αναπτυχθούν και να εκπαιδευτούν για να βελτιώσουν την ποιότητα των πρακτικών που ακολουθούν (Kirkman, Jones, & Shapiro, 2000, Kirkman & Rosen, 1999; Kirkman & Shapiro, 2001). Πολλές μελέτες τονίζουν αυτό οι ομάδες λαμβάνουν σχόλια και αξιολογήσεις σχετικά με την απόδοσή τους (Bishop & Scott, 2000), να συγκεντρωθούν πληροφορίες και να συναντηθούν οργανωτικοί στόχοι (Muthusamy, Wheeler, & Simmons, 2005; Van der Vegt, Bunderson & Kuipers, 2010)

Με βάση τον προαναφερθέντα ορισμό και τα χαρακτηριστικά του SMTs, προτείνεται οι SMT να είναι ομάδες αλληλεξαρτώμενων ατόμων που έχουν την αυτονομία να αυτορρυθμίζουν τη συμπεριφορά σε σχέση με πλήρη καθήκοντα, να διαθέτουν μια ποικιλία από τα εργασιακά προσόντα, να είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων, την παρακολούθηση και την μεταβολή των επιδόσεών τους, να εκπληρώνουν την παραδοσιακή μορφή διαχείρισης των καθηκόντων τους και να εκπληρώνουν τους στόχους της εταιρείας.

2. Σχεδιασμός ομάδας εργασιών

Οι Cohen et al. (1996) περιγράφουν διάφορες υποκατηγορίες όπως η ποικιλομορφία στην ομαδική εργασία , η ταυτότητα της ομάδας εργασίας, η σημασία της ομάδας εργασίας, η αυτονομία της ομαδικής εργασίας και η ανατροφοδότηση της ομάδας εργασιών. Από τα άρθρα που εξετάστηκαν 31 αναφέρουν την σχεδίαση των εργασιών μιας ομάδας σε μία ή περισσότερες υποκατηγορίες , όπως τον Ομαδικό σχεδιασμό εργασιών σε συνδυασμό και με άλλες κατηγορίες . Σε αυτήν την παράγραφο, συζητάμε 11 άρθρα με ευρήματα που σχετίζονται άμεσα με τον σχεδιασμό των εργασιών της ομάδας ως κύριο παράγοντα. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι διάφορες υποκατηγορίες που εντάσσονται στο πλαίσιο του σχεδιασμού των ομάδων εργασιών αναφέρεται σε μεγάλο βαθμό και αναγνωρίζεται από τους ερευνητές (Atanasova & Senn, 2011, Caudron, 1993, Janz, Wetherbe, et al., 1997; Morgeson & Humphrey, 2008. Spreitzer et al., 1999; Wageman, 2001; Wolff κ.ά., 2002).

Οι Janz, Colquitt και Noe (1997) διερεύνησαν την επίδραση της αυτονομίας για την ομαδική εργασία, αν και δεν έβλεπαν συγκεκριμένα τα SMT. Διαπίστωσαν ότι η αυτονομία των ανθρώπων συνδέεται θετικά με τα εργασιακά κίνητρα ανεξάρτητα από το επίπεδο αλληλεξάρτησης των ομάδων. Σε μια μελέτη σχετικά με τα SMTs, η παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας συνέπεσε με υψηλότερα επίπεδα QWL και

απόδοσης. Τα υψηλά επίπεδα εργασίας συνδέονται με την ομαδική διαδικασία αλλά εξαρτώνται από το επίπεδο <<ωρίμανσης>> της ομάδας. Η ποιότητα και οι πληροφορίες του στόχου μετάδοσης αυξάνουν τη θετική σχέση μεταξύ της προσπάθειας της ομάδας και της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Janz, Wetherbe, et al., 1997). Το ίδιο αποτέλεσμα σημειώθηκε και σε μεταγενέστερη έρευνα από τον Hu και τον Liden (2011).

Η αυτονομία βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με τα αποτελέσματα του QWL γεγονός που υποδηλώνει ότι υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των υπαλλήλων. Ο Stewart (2006) προσθέτει σε αυτά τα ευρήματα ότι η αυτονομία παρουσιάζει μια σχετικά ισχυρή σχέση με την απόδοση της ομάδας. Τα ίδια αποτελέσματα για την αυτονομία και τις επιδόσεις της ομάδας αναφέρονται από τους Lambe et al. (2009) για τη μελέτη του SMT σε μια φαρμακευτική εταιρεία. Αντίθετα, ο Langfred (2004) προσθέτει ότι τα υψηλά επίπεδα ατομικής αυτονομίας των ομάδων μπορούν να καταστήσουν μια υποχρέωση, εάν το SMTs καθορίσει υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και το επίπεδο παρακολούθησης είναι χαμηλό. Σε μια πλευρική σημείωση, τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης ήταν επιβλαβή μόνο σε SMTs που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ατομικής αυτονομίας, καθώς αυτό θέτει σε κίνδυνο τη συλλογική απόδοση και αποτελεσματικότητα (Millikin, Hom, & Manz, 2010).

Σε μια μελέτη για την αυτοδιαχείριση και την ενδυνάμωση της ομάδας, οι Kirkman και Rosen (1999) αναφέρουν ότι οι ομάδες με υψηλή εξουσία είναι αποτελεσματικότερες από τις λιγότερο εξουσιοδοτημένες ομάδες. Το HUMAN RESOURCES χρειάζεται περισσότερη έρευνα δεδομένου ότι τα ευρήματα δείχνουν ότι η HR με βάση την ομάδα είναι ένας αναπόσπαστος οδηγός για την ενδυνάμωση της ομάδας και επομένως της αποτελεσματικότητας της. Σε μεταγενέστερες μελέτες, που διεξήχθησαν από τους Mathieu, Gilson, και Ruddy (2006) τα ίδια αποτελέσματα βρέθηκαν. Ομάδα HR που βασίζεται στην ομάδα θα πρέπει να εφαρμόσει πρακτικές που να επηρεάζουν θετικά την ενδυνάμωση και τις ομαδικές διαδικασίες. Επιπλέον, προτείνεται η ενδυνάμωση της διαδικασίας με την οποία λειτουργεί η ομάδα. Ωστόσο, αυτή η σχέση δεν είναι αμοιβαία. Η ενδυνάμωση της ομάδας, έτσι δεν επηρεάζει μόνο την ψυχολογική κατάσταση ενός μέλους της ομάδας. Οι Rousseau και Aubé (2010) διεξήγαγαν παρόμοια έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των SMT και τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ομάδα αυτοδιαχείρισης της συμπεριφοράς επηρεάζει θετικά τις τρεις ομάδες με κριτήρια απόδοσης τα κάτωθι: απόδοση της ομάδας, βιωσιμότητα και διαδικασία βελτίωσης. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι οι ομάδες που ασχολούνται με αυτοδιαχείριση συμπεριφοράς, αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ομαδικής διαδικασίας βελτίωσης ανεξάρτητα από τα καθήκοντα που εκτελούν.

Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την ομάδα και την οργανωτική δέσμευση σε μια μελέτη που διενεργήθηκε από τον Bishop και Scott (2000) σε ένα αυτοκατευθυνόμενο ομαδικό περιβάλλον σε ατομικό επίπεδο. Σε μια μεταγενέστερη μελέτη σχετικά με τα συστήματα πληροφοριών SMTs, οι Janz, Wetherbe, et al. (1997) βρήκαν υψηλά επίπεδα συσχετισμών μεταξύ της

συνεργατικής μάθησης και της ανάπτυξης ομάδας σε συλλογικό επίπεδο. Υψηλές συσχετίσεις βρέθηκαν επίσης μεταξύ αυτών των δύο , που βελτιώνουν τις διαδικασίες απόδοσης και τα QWL. Η αυτονομία και η συνεργατική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τη ικανοποίηση μέσω της δουλειάς , την ικανοποίηση από την ανάπτυξη, τα επίπεδα κινητοποίησης της εργασίας, την αυτοπεποίθηση της απόδοσης και των αντιλήψεων της απόδοσης από αυτούς που είναι εκτός της ομάδας "(Janz, 1999, σελ. 184). Οι σχέσεις μεταξύ της συνεργατικής μάθησης και των αποτελεσμάτων της εργασίας ήταν ισχυρότερη από τη σχέση μεταξύ αυτονομίας και αποτελεσμάτων εργασίας.

Οι Gilson, Mathieu, Shalley και Ruddy (2005) αναφέρουν στις μελέτες τους την θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της έλλειψης δημιουργικότητας. Ωστόσο, βρήκαν ομάδες με πιο δημιουργικό περιβάλλον που έχουν καλύτερες επιδόσεις.

Στην ενσωμάτωση, με βάση αυτή την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προτείνεται να περιληφθούν οι ακόλουθες υποκατηγορίες εντός της ομάδας παραγόντων Ο Σχεδιασμός των εργασιών για την επιτυχία των SMT: Ποικιλία, Ταυτότητα, Σημασία, Ανατροφοδότηση, Αυτονομία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργατική μάθηση και αλληλεξάρτηση.

3. Ενθάρρυνση της εποπτικής συμπεριφοράς

Οι υποκατηγορίες αναφέρονται στην ενότητα της "Ενθάρρυνση" της εποπτικής συμπεριφοράς , η οποία είναι: να ενθαρρύνουν την αυτό- αξιολόγηση, την αυτο-ρύθμιση ,την αυτο-ενίσχυση ,την αυτοκριτική και την αυτο-προσδοκία και . 16 άρθρα περιγράφουν μορφές ηγεσίας σε SMTs. Ειδικές υποκατηγορίες δεν συζητούνται σε αυτά τα άρθρα. Η εστίαση επικεντρώνεται στο ότι οι συγγραφείς διερευνούν το ρόλο του ηγέτη στις SMTs. Αυτές οι μελέτες διεξήχθησαν σε επίπεδο ομάδας ανάλυσης.

Μια μελέτη περίπτωσης για την Motorola και τη Corning δείχνει ότι ο ρόλος του ηγέτη μιας ομάδας είναι σημαντικός για τη μετάβαση από την SMT στους ηγέτες των ομάδων ,όπου μπορούν να μεταβιβάσουν γνώση (Liebowitz, 1995).Οι Cohen και Ledford Jr (1994). Cohen et al. (1996) διαπίστωσαν ότι όταν οι SMTs δεν είχαν εποπτεία δούλεψαν και απέδωσαν καλύτερα από τους SMTs που είχαν επόπτη. Ωστόσο, οι ίδιοι παρατήρησαν ότι οι ανώτεροι διευθυντές εξακολουθούν να είναι υποχρεωμένοι να απαντούν σε ερωτήσεις και να βοηθούν σε περίπτωση που προκύψουν δύσκολες καταστάσεις. Τα ίδια αποτελέσματα σχετικά με τις επιδόσεις των SMT αναφέρονται και σε μεταγενέστερη έρευνα (Spreitzer et al., 1999; Wageman, 1997, 2001) σχετικά με τα SMT σε ένα πλαίσιο υπηρεσιών. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ποιότητα του σχεδίου μιας ομάδας είχε μεγαλύτερη επίδραση στην αυτοδιαχείριση της ομάδας από ό, τι η εκπαίδευση της ομάδας. Ωστόσο, η αποτελεσματική προγύμναση είχε θετική επίδραση στους SMTs όταν ήταν καλά προετοιμασμένοι . Επιπλέον, η αναποτελεσματική προγύμναση είχε μια πιο βαθιά

αρνητική επίδραση σε σχέση με την κακή σχεδίαση συγκριτικά με καλά σχεδιασμένες ομάδες.

Αντίθετα, ο Stoker (2008) βρήκε αποδεικτικά στοιχεία ότι δύο τα στυλ ηγεσίας σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των SMT και είναι σημαντικές για την SMTs. Η έρευνα διεξήχθη σε SMT μιας ολλανδικής τράπεζας. Ωστόσο, σημειώνουν ότι τα στυλ ηγεσίας σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα. Αυτό εξαρτάται επίσης από την επιρροή που ασκεί ένα άτομο σε μια ομάδα. Έτσι, η ηγεσία είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν ταιριάζει με μεμονωμένα μέλη της ομάδας. Οι Lambe et al. (2009) αναφέρουν ότι η ενδυνάμωση οδηγεί στην επιθυμητή αυτοδιαχείριση και διαπίστωσαν ότι ο έλεγχος της διαχείρισης της ομάδας εργασίας οδήγησε στην επιθυμητή συμπεριφορά αυτοδιαχείρισης. Η έρευνα σχετικά με τους εξουσιοδοτημένους μηχανικούς εξυπηρέτησης πελατών δείχνει ότι η συμπεριφορά των προπονητών της ομάδας προς μια ομάδα επηρεάζει θετικά την ενδυνάμωση της ομάδας. Η συμπεριφορά των ηγετών των εξωτερικών ομάδων προς τις ικανές ομάδες δεν επηρέασε σημαντικά την ομάδα (Rapp, Gilson, Mathieu & Ruddy, 2016). Οι προπονητές σε μια ομάδα μπορούν να παίξουν έναν ευεργετικό ρόλο. Οι Hu και Liden (2011) βρήκαν ότι αυτή η ηγεσία του υπηρέτη, είναι ένας τύπος ηγεσίας με ισχυρή δεοντολογία, που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας στις ομάδες εργασίας. Μια περιγραφική ανάλυση που έγινε από τους Hiller, Day, and Vance (2006) σε 277 άτομα, παρουσίασε αποδείξεις ότι η ηγεσία σε ομάδες μπορεί να μην εξαρτάται αποκλειστικά από ένα άτομο. Η ηγεσία μπορεί να θεσπιστεί συλλογικά από τα μέλη της ομάδας και να σχετίζεται θετικά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Η άτυπη ηγεσία στις SMTs μπορεί να προβλεφθεί από τη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης και είναι σημαντικό για την επιτυχία των SMT, δεδομένου ότι η εξωτερική ηγεσία μπορεί να υπερβεί τον έλεγχο των SMT τους (Wolff et al., 2002). Οι άτυποι ηγέτες σε ομάδες επιλέγονται με βάση τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν και υποστηρίζουν άλλους και αυτή η επιλογή επηρεάζεται επίσης από τις δεξιότητες συντονισμού των ομάδων εργασίας. Η γνωστική ικανότητα της λήψης αποφάσεων ήταν επίσης άμεσα συνδεδεμένη με την εμφάνιση της ανεπίσημης ηγεσίας στις SMT. Ορισμένες μελέτες περιγράφουν το ρόλο των ηγετών στην εποπτεία της λειτουργίας των SMT, αλλά δεν προχώρησαν σε εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία για τη χρήση αυτών των ειδικών ρόλων ηγεσίας σε SMTs (Bishop & Scott, 2000, Kirkman & Rosen, 1999, Moorhead et al., 1998; Rogers et al., 1995).

Για να ενσωματωθεί, προτείνεται να συμπεριληφθούν οι ακόλουθες υποκατηγορίες στο πλαίσιο της Ηγεσίας, με βάση αυτή την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, να ενισχυθεί η επιτυχία των SMTs: Ανώτερη Διοίκηση, προεκπαίδευση, Συλλογική ή Κοινή ηγεσία.

4.4 Περιεχόμενο εμπλοκής των εργαζομένων

Ο παράγοντας Συμμετοχής και ο παράγοντα εμπλοκής διακρίνονται σαφώς μεταξύ τους. Οι Cohen et al. (1996) περιγράφουν γενικά τον υπάλληλο και το πλαίσιο εμπλοκής του καθώς και τις ισχυρές σχέσεις με το QWL και την αξιολόγηση της διαχειριστή της απόδοσης όταν πρόκειται για SMTs. Έχοντας ένα οργανωτικό πλαίσιο που υποστηρίζει την συμμετοχή των υπαλλήλων, αποδείχθηκε βασικός παράγοντας επιτυχίας και επηρέασε τις επιδόσεις της ομάδας σε δύο εταιρείες που χρησιμοποιούν SMTs (Spreitzer et al., 1999).

Τα αποτελέσματα των μελετών των περιπτώσεων που διεξήχθησαν στο ζωολογικό κήπο του Diego και στο Kodak Park, και οι συνεντεύξεις με τους συμβούλους, οδήγησαν σε ευρήματα ότι οι SMT θα πρέπει να έχουν την απαραίτητη αυτονομία, την κατάρτιση, πολλές ικανότητες, μια δομή ανταμοιβής κατάλληλη για το SMT και τους σωστούς πόρους μέσα θέση (Caudron, 1993). Αυτά τα ίδια στοιχεία περιγράφονται και σε δύο άλλες μελέτες περιπτώσεων για τη Motorola και τη Corning (Liebowitz, 1995 & Elmuti, 1997). Οι Rogers et al. (1995) προσθέτουν ότι η βοήθεια της εταιρείας είναι απαραίτητη για να μεταβαίνουν οι ομάδες ομαλά σε SMTs. Ο βαθμός της αυτοδιαχείρισης των ομάδων εξαρτάται από την ποιότητα των σχολίων. Ως εκ τούτου οι εταιρίες περιμένουν να ανατροφοδοτηθούν με υψηλότερου επιπέδου SMT. Η αποσύνδεση των παραδοσιακών μεθόδων εργασίας και ο αυτοέλεγχος της κατάρτισης είναι σημαντικοί παράγοντες για τις υφιστάμενες ομάδες εργασίας για μετάβαση σε SMTs.

Αντίθετα, η συχνή ανατροφοδότηση θα μπορούσε επίσης να λειτουργήσει ως υποκατάστατο για αποτελεσματική λειτουργία της εσωτερικής ομάδας εργασίας και θα μπορούσε συνεπώς να βλάψει την ανάπτυξη μιας ομάδας εργασίας (Janz, Colquitt, et al., 1997). Προτείνεται επιπρόσθετα να προστεθούν και οι εξής υποκατηγορίες, όπως Ισχύς, Πληροφορίες, Ανταμοιβές, Εκπαίδευση και Πόροι για τον υπάλληλο, βασισμένοι σε αυτή τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για την επιτυχία SMT.

4.5 Το πλαίσιο του Cohen et al. (1996)

Το πλαίσιο που δημιουργήθηκε από τους Cohen et al. (1996) προέρχεται από το 1996. Μπορεί να υπάρχουν παράγοντες που λείπουν από το πλαίσιο επειδή δεν υπήρχαν πριν από περισσότερα από 20 χρόνια ή ήταν άσχετο με την εποχή εκείνη. Για να ανιχνεύσουμε αυτούς τους παράγοντες που δεν υπάρχουν ακόμη στο πλαίσιο, δημιουργήθηκε αυτήν την κατηγορία. 19 άρθρα ανέφεραν παράγοντες νέους στο πλαίσιο του Cohen ή περιγράφουν υπο-κατηγορίες που ενσωματώθηκαν σε έναν από τους τέσσερις υπάρχοντες παράγοντες. Σε μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με τις SMTs στον ζωολογικό κήπο του Diego και στο πάρκο Kodak, ο Caudron (1993) διαπίστωσε ότι ο ΥΕ πρέπει να ενταχθεί στο πλαίσιο της μετάβασης ακόμη και πριν από την πραγματική εκκίνηση. Οι διαχειριστές πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι για τα οφέλη, τους κινδύνους, το κόστος και τους περιορισμούς. Ο Elmuti (1997) προσθέτει ότι η υποστήριξη της διαχείρισης θα πρέπει να είναι μια ενιαία θέση και να αποτελεί βασικό στοιχείο. Αυτό το συμπέρασμα υποστηρίζεται από τις μελέτες

σχετικά με τη Motorola και τη Corning σχετικά με την υποστήριξη διαχείρισης (Liebowitz, 1995). Οι Rapp et al. (2016) βρήκαν στη μελέτη τους σχετικά με τους εξουσιοδοτημένους μηχανικούς εξυπηρέτησης πελατών, ότι το HR και οργανωτική υποστήριξη συνεχώς υποστηρίζουν την ομάδα ενδυνάμωσης ακόμη και ένα χρόνο μετά τη μετάβαση. Η οργανωτική υποστήριξη αποδεικνύεται ουσιαστική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ομάδας γενικά. Κατ' επέκταση, η εμπιστοσύνη είναι ένα άλλο συστατικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή, ειδικά δεδομένου ότι η αντίσταση σε κάθε αλλαγή είναι κοινή, ειδικά όταν μεταβαίνουμε σε διαφορετικό στυλ εργασίας. Για να είναι επιτυχημένη η SMT, η δομή και η στρατηγική της εταιρείας θα πρέπει να ανασχεδιαστεί (Elmuti, 1997).

Οι Kirkman et al. (2000), Kirkman and Shapiro (1997), Kirkman και Shapiro (2001) επικεντρώνονται επίσης στον πολιτισμό στην έρευνά τους και στις πολιτιστικές αξίες των ατόμων σε SMT μέσω μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αυτοί διαπίστωσαν ότι ο πολιτισμός επηρεάζει τα SMTs, καθώς εάν μπορεί να λειτουργήσει με μια κουλτούρα μπορεί να μην λειτουργήσει σε άλλη. Δεύτερον, σημειώνουν ότι διαφορετικές πολιτισμικές αξίες οδηγούν σε διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με την δικαιοσύνη εντός των SMT. Οι Cheng, Chua, Morris και Lee (2012) περιέγραψαν ότι ο κατάλληλος συνδυασμός της πολιτιστικής αξίας και του προσανατολισμοί μπορούν να ενισχυθούν. Σε μεταγενέστερα στάδια της ανάπτυξης των SMT, ο προσανατολισμός της σχέσης της ομάδας έχει ιδιαίτερη σημασία σχετικά με την απόδοση. Οι πολιτιστικές αξίες είναι σημαντικές λόγω του επιπέδου των πολιτιστικών αξιών που είναι σε θέση καθορίζει το ποσό της αντίστασης και στις δύο ομάδες αυτοδιαχείρισης. Η αντίσταση ευθύνεται για μερικές ή για όλη τη διαφορά μεταξύ πολιτιστικών αξιών και δέσμευση και ικανοποίησης, όπως επιβεβαιώνεται σε μια μεταγενέστερη μελέτη για τις ενισχυμένες ομάδες (Maynard, Mathieu, Marsh & Ruddy, 2007). Η αντίσταση στις ομάδες αυτοδιοίκησης διαφέρει ανάλογα με τη χώρα και επηρεάζεται από τις πολιτιστικές αξίες.

Μια άλλη συνιστώσα της ομαδικής εργασίας εμφανίστηκε στο δείγμα της interteam υποστήριξη, που σημαίνει επικοινωνίες και υπηρεσίες μεταξύ διαφορετικών ομάδων ή μονάδων εντός ενός οργανισμού. Ιδιαίτερα στις interteam οι διαδικασίες έχουν αποδειχθεί σημαντικές για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητα των μονάδων εργασίας. Η συνεργασία αυτή δίνει τη δυνατότητα σε ομάδες να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις διαφορετικές ρουτίνες εργασίας μετά την αλλαγή ή την αποτυχία της υπηρεσίας, γεγονός που βασίζεται σε έρευνα που διεξήχθη σε SMTs (Jong & De Ruyter, 2004).

Δύο μελέτες αναφέρθηκαν στην επίδραση της ατομικής προσωπικότητας και σχετίζονται με την γνωστική ικανότητα και την συναισθηματική σταθερότητα στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι Neuman και Wright (1999) διαπίστωσαν ότι τα μέτρα της προσωπικότητας εξηγούν τη διακύμανση πέρα από τις δεξιότητες και τις γνωστικές μεταβλητές της ικανότητας, τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, η ευγένεια και η ευσυνειδησία αποδείχθηκαν να προβλέπουν την απόδοση της εργασίας της ομάδας. Ωστόσο, οι ερευνητές σημειώνουν ότι ο τύπος του προτιμώμενου χαρακτηριστικού της προσωπικότητας και ενδεχομένως της ομαδικής σύνθεσης εξαρτάται από το είδος των εργασιών που εκτελούν οι ομάδες εργασίας. Μια άλλη μελέτη προσωπικού επιπέδου διαπίστωσε ότι η συνείδηση, η ευτυχία, η εξωστρέφεια, η ανοικτότητα και η στάση αποτελούν πρόβλεψη για την μακροπρόθεσμη προσαρμογή σε SMT. Η προσωπικότητα θα μπορούσε να εξηγήσει γιατί μερικά άτομα δεν θα ήθελαν να εργαστούν σε SMTs (Thoms et al., 2002).

Το κλίμα εξυπηρέτησης SMT περιγράφηκε σχετικά με τις ρυθμίσεις υπηρεσίας των SMT. Ένα κλίμα υπηρεσιών έχει οριστεί ως: " SMTs συναινετικές πεποιθήσεις σχετικά με τις πρακτικές, τις διαδικασίες, και συμπεριφορές που υποστηρίζονται και ανταμείβονται σε σχέση με την αποτελεσματική απόδοση της εξυπηρέτησης πελατών "(Jong, Ruyter, & Lemmink, 2005, σελ. 1595). Το κλίμα εξυπηρέτησης SMT δεν έχει βρεθεί να έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, υπάρχει, ωστόσο, θετική σχέση μεταξύ της ανοχής για αυτοδιαχείριση και κλιματισμού. Οι αντιλήψεις κλίματος εξυπηρέτησης των SMTs, ωστόσο, επηρεάζουν θετικά την ποιότητα της υπηρεσίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης αλλά επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγή (Jong et al., 2004). Η Inter-ομάδα επικοινωνίας είναι σημαντική σχετικά με την ευθύνη των SMT για τη συγκέντρωση και την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλες μονάδες προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κλίμα υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Σε ατομικό επίπεδο, η ηλικία και η θητεία των μελών της ομάδας επηρεάζουν σημαντικά την υποκειμενική ατομική αξιολόγηση του κλίματος των υπηρεσιών (Jong et al., 2005).

Με βάση αυτή την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προτείνεται να συμπεριληφθούν οι ακόλουθες νέες υποκατηγορίες, για να ενισχυθεί η επιτυχία των SMT: Διαχείριση υποστήριξης και εμπιστοσύνης, συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, Πολιτισμός ετοιμότητα, ατομικά σύνολα προσωπικότητας, πολιτιστικές αξίες, και την υποστήριξη μεταξύ ομάδων .

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την βάση τεκμηρίωσης, χρησιμοποιώντας την ενοποιητική σύνθεση, εξετάστηκαν 56 άρθρα που έχουν αξιολογηθεί από ομότιμους σχετικά με την αυτο-διαχείριση των ομάδων και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αυτό το δείγμα χρησιμοποιήθηκε για να απαντήσει στην ερώτηση περιγράφοντας, αξιολογώντας και ενσωματώνοντας τα ευρήματα των παραγόντων επιτυχίας για τους SMTs. Χρησιμοποιήσαμε το πλαίσιο που δημιουργήθηκε από τους Cohen et al. (1996) ως βάση για το θεωρητικό πλαίσιο και το οποίο χρησιμοποιείται ως αφετηρία αυτής της συζήτησης.

Η έλλειψη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για τους παράγοντες επιτυχίας των SMTs είναι εκπληκτική σε σχέση με στοιχεία σχετικά με τη βιβλιογραφία των SMTs και την πρακτική αυτή που αυξάνεται σταθερά. Με το πλαίσιο των Cohen κ.ά. (1996),

δημιουργήθηκε το μοντέλο που ονομάζουμε ολοκληρωμένο πλαίσιο επιτυχημένων SMT. Έχουν αναφερθεί οι πηγές που συνέβαλαν στην διαμόρφωση αλληλένδετων σχέσεων μεταξύ αυτών και των προηγούμενων θέσεων –αποτελεσμάτων. Διαπιστώσαμε επίσης ότι πολλές υπο-κατηγορίες επηρέασαν έμμεσα τις εξαρτώμενες μεταβλητές. Αυτές οι περιπτώσεις υποδεικνύονται με πηγές έμπνευσης για τις μεταβλητές.

6.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Αυτή η συστηματική επανεξέταση της βιβλιογραφίας με βάση τεκμηριωμένα στοιχεία σχετικά με τους παράγοντες επιτυχίας των SMT οδήγησαν στο νέο ολοκληρωμένο πλαίσιο των επιτυχημένων SMT. Το πλαίσιο προτείνει τρία επίπεδα ανάλυσης: οργανωτικό, ομαδικό και ατομικό επίπεδο. Οι έξι παράγοντες που προσαρμόζονται σε αυτά τα επίπεδα, ενισχύουν ο ένας τον άλλο και από κοινού αναμένεται να οδηγήσουν σε αποτελέσματα σχετικά με την επιτυχία των SMT. Τέλος, αυτή η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε σημαντικά κενά στη βιβλιογραφία σχετικά με τα SMT που πρέπει να ενισχυθούν για να παρέχουν ισχυρότερη καθοδήγηση για την πρακτική. Πιστεύουμε ότι αυτή η κριτική βιβλιογραφία προσφέρει μια σταθερή αφετηρία για μελλοντικές μελέτες.

Βιβλιογραφία

Funder, Δαβίδ Τσαρλς. Το παζλ της προσωπικότητας. W.W. Norton & Company. Νέα Υόρκη, 1977.

Τζονς, Γκάρν. Πανεπιστήμιο Concordia. "Θεωρίες της κινητοποίησης εργασίας" "Υγεία" Οργανωτική Συμπεριφορά: Κατανόηση και διαχείριση της ζωής στην εργασία. Harper Collins College Εκδότες, 1996.

Maslow, A. H. Κίνητρο και Προσωπικότητα. Harper & Row. Νέα Υόρκη, 1970.

Alderfer, C. P. "Υπαρξη, Σχετικότητα και Ανάπτυξη: Ανθρώπινες Ανάγκες σε Οργανωσιακές Ρυθμίσεις". Ο Ελεύθερος Τύπος, Νέα Υόρκη, 1972.

- McClelland, D. C. Ανθρώπινο κίνητρο.
Glenview, IL. Scott, Foresman, 1985.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. "Θεωρία της πορείας-στόχου της ηγεσίας". Εφημερίδα της Σύγχρονης Επιχείρησης. Φθινόπωρο, 1974.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. "Η Νέα Ηγεσία: Διαχείριση Συμμετοχής σε Οργανισμούς". Prentice-Hall, 1988
- Barnard, C. I. (1948). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
- Bavelas, A. (1969). Leadership: Man and function. In C. A. Gibb (Ed.), Leadership. (pp. 9-16). Baltimore, MD: Penguin Books.
- Beal, G. M., Bohlen, J. M., & Raudabaugh, J. N. (1962). Leadership and dynamic group action. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Bedeian, A. G. (1980). Organizations: Theory and analysis. Hinsdale, IL: Dryden.
- Belasco, J. A., & Stayer, R. C. (1993). Flight of the buffalo: Soaring to excellence, learning to let employees lead. New York, NY: A Time Warner Company.
- Bergen, J. L. (1972). The Alberta leadership course for school principals: A history and an evaluation. Edmonton, AB: The policy committee, Alberta Leadership Course for School Principals and The Department of Educational Administration, University of Alberta.
- Bird, C. (1940). Social psychology. New York: Appleton-Century.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. San Francisco, CA: Jossey-B
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. Capowski, G. (1994, March). Anatomy of a leader: Where are the leaders of tomorrow? Management Review, 10- 17.
- Clark, K. E., & Clark, M. B. (1994). Choosing to lead. Charlotte, NC: Iron
- Gate. Dimock, H. G. (1987). Factors in working with groups: Leadership and group development. (rev. ed.). Puslinch, ON: Center for Human Resource Development.
- Downey, L. W. (1987). The Alberta academy for educational leadership: Report of an appraisal. Edmonton, AB: Alberta Education.

- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974) *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Ford, J. F. (1990). *Education for Christian leadership*. Doctoral dissertation, University of San Diego.
- Foster, W. F. (1989). *Toward a critical practice of leadership*. In J. Smyth (Ed.), *Critical perspectives on educational leadership* (pp. 39-62). London: Falmer.
- Gibb, C. A. (Ed.) (1969). *Leadership*. Baltimore, MA: Penguin.
- Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Herman, G. (1990). *HRD programs for managers*. In L. Nadler & Z. Nadler (Eds.), *The handbook of human resource development* (2nd ed.). New York: Wil
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1983). *An introduction to situational leadership*. In W. R. Lassey, & M. Sashkin (Eds.), *Leadership and social change*. (3rd ed.), (pp. 142-159). San Diego, CA: University Associates.
- Herold, D. M. (1977). *Two-way influence processes in leader-follower dyads*. *Academy of Management Journal*, 20, 224-237.
- House, R. J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-38.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*.
- Homewood, IL: Irwin.
- Jacobs, T. O. (1971). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Organizations.
- Johns, G. (1988). *Organizational behavior: Understanding life at work*. (2nd ed.). Glenview, ILL: Scott, Foresman and Company.
- Knowles, M., & Knowles, H. (1955). *How to develop better leaders*. New York: Association Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lassey, W. R., & Sashkin M. (Eds.). (1983). *Leadership and social change*. (3rd ed.). San Diego, CA: University Associates.
- Lee, C. (1991, January). *Followership: The essence of leadership*. *Training*, 28(1), 27-35.
- Lippitt, G. L. (1982). *Organization renewal: A holistic approach to organization development*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Moore, L. I. (1976, June). The FMI: Dimensions of follower maturity. *Group & Organization Studies*, 1(2), 203-222.

Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Prawl, W., Medlin, R., & Gross, J. (1984). *Adult and continuing education through the cooperative extension service*. Columbia, MO: Extension Division, University of Missouri.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.

Sashkin, M., & Lassey, W. R. (1983). Theories of leadership: A review of useful research. In W. R. Lassey, & M. Sashkin (Eds.). *Leadership and social change*. (3rd ed.), (pp. 91-106). San Diego, CA: University Associates.

Schriesheim, C. A., Tolliver, J. M., & Behling, O. C. (1980). Leadership: Some organizational and managerial implications. In P. Hersey, & J. Stinson (Eds.).

Perspectives in leader effectiveness. OH: The Center for Leadership Studies. Smith, D. K. (1996). The following part of leading. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The leader of the future: New visions, strategies, and practice for the next era*, (pp. 199-207). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sogunro, O. A. (1996). *Impact evaluation of a leadership training program*. Doctoral dissertation, University of Alberta. Edmonton, Canada, AB.

Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*, 21(6), 713-737.

Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness : A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 63-66. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: Survey of theory and research*. New York: Free Press.

Tead, O. (1929). *Human nature and management: The application of psychology to executive leadership*. New York: McGraw-Hill.

Tead, O. (1935). *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill. Vroom,

V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414-40.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization* (2nd. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prenti

1. Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33-52.

2. Atanasova, Y., & Senn, C. (2011). Global customer team design: Dimensions, determinants, and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 278-289.

3. Barrick, M. R., Neubert, M. J., Mount, M. K., & Stewart, G. L. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.

4. Bishop, J. W., & Scott, D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a selfdirected team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3).

5. Brewer, W., & Mendelson, M. I. (2003). Methodology and metrics for assessing team effectiveness.

6. Caudron, S. (1993). Are self-directed teams right for your company? *Personnel journal*.

7. Cheng, C. Y., Chua, R. Y., Morris, M. W., & Lee, L. (2012). Finding the right mix: How the composition of self-managing multicultural teams' cultural value orientation influences performance over time. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 389-411.

8. Cohen, S. G., & Ledford Jr, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human relations*, 47(1), 13-43.

9. Cohen, S. G., Ledford Jr, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human relations*, 49(5), 643-676.

10. De Jong, A., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2005). Antecedents and consequences of group potency: A study of self-managing service teams. *Management Science*, 51(11), 1610-1625.
11. De Jong, A., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2006). Linking employee confidence to performance: A study of selfmanaging service teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 576-587.
12. Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human relations*, 55(3), 283-314.
13. Elmuti, D. (1997). Self-managed work teams approach: creative management tool or a fad? *Management Decision*, 35(3), 233-239.
14. Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.
15. Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.004
16. Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862. doi:10.1037/a0022465
17. Janz, B. D. (1999). Self-directed teams in IS: correlates for improved systems development work outcomes. *Information & Management*, 35(3), 171-192.
18. Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904.
19. Janz, B. D., Wetherbe, J. C., Davis, G. B., & Noe, R. A. (1997). Reengineering the systems development process: The link between autonomous teams and business process outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 41-68.
20. Jong, A. d., & De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: the role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457- 491.
21. Jong, A. d., Ruyter, K. d., & Lemmink, J. (2004). Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams. *Journal of Marketing*, 68(2), 18-35.
22. Jong, A. d., Ruyter, K. d., & Lemmink, J. (2005). Service climate in self-managing teams: Mapping the linkage of team member perceptions and service

performance outcomes in a business-to-business setting. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1593-1620.

23. Kirkman, B. L., Jones, R. G., & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the "resistance barrier" to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74-92.

24. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond selfmanagement: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

25. Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of management Review*, 22(3), 730-757.

26. Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.

27. Kuipers, B. S., & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399-419.

28. Lambe, C. J., Webb, K. L., & Ishida, C. (2009). Selfmanaging selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 5-16.

29. Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.

30. Langfred, C. W. (2007). The Downside of SelfManagement: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.

31. Liebowitz, S. J., Holden, K. T. (1995). Are self-managing teams worthwhile? A tale of two companies. *SAM Advanced Management Journal*, 60(2), 11.

32. Manz, C. C., & Neck, C. P. (1995). Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams. *Journal of Managerial Psychology*, 10(1), 7-15.

33. Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108. doi:10.1037/0021-9010.91.1.97

34. Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Marsh, W. M., & Ruddy, T. M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, 20(2), 147-171.

35. Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. (2010). Selfmanagement competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 687-702.
36. Moorhead, G., Neck, C. P., & West, M. S. (1998). The tendency toward defective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the 21st century. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3), 327-351.
37. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design Research in personnel and human resources management (pp. 39-91): Emerald Group Publishing Limited.
38. Muthusamy, S. K., Wheeler, J. V., & Simmons, B. L. (2005). Self-managing work teams: enhancing organizational innovativeness.
39. Neck, C. P., & Manz, C. C. (1994). From groupthink to teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams. *Human relations*, 47(8), 929-952.
40. Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376-389. doi:10.1037/0021-9010.84.3.376
41. Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 109-123.
42. Rogers, E. F., Metlay, W., Kaplan, I. T., & Shapiro, T. (1995). Self-managing work teams: do they really work? *People and Strategy*, 18(2), 53.
43. Rolfsen, M., & Johansen, T. S. (2014). The silent practice: sustainable self-managing teams in a Norwegian context. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 175-187. doi:10.1108/jocm-08-2012-0124
44. Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group and Organization Management*, 35(6), 751-781. doi:10.1177/1059601110390835
45. Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). A Contingency Model of Conflict and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 391-400. doi:10.1037/a0021340
46. Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 359-378. doi:10.1002/job.537

47. Spreitzer, G. M., Cohen, S. G., & Ledford Jr, G. E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group & Organization Management*, 24(3), 340-366.
 48. Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management*, 32(1), 29-55.
 49. Stoker, J. I. (2008). Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review*, 37(5), 564- 582.
 50. Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34(2), 170- 205. doi:10.1177/1059601108331218
 51. Thoms, P., Pinto, J. K., Parente, D. H., & Druskat, V. U. (2002). Adaptation to self-managing work teams. *Small Group Research*, 33(1), 3-31.
 52. van der Vegt, G. S., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). Why turnover matters in self-managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility. *Journal of management*, 36(5), 1168-1191.
 53. Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational dynamics*, 26(1), 49-61.
 54. Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on
 55. Woehr, D. J., Arciniega, L. M., & Poling, T. L. (2013). Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107-121. doi:10.1007/s10869-012-9267-4
 56. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Adams, R., Bessant, J., and Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, 30-43.
- Amar, A. D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: A model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 89-101.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3), 235-258.

- Andriopoulos, C., & Lowe, A. (2000). Enhancing organisational creativity: The process of perpetual challenging. *Management Decision*, 38, 734-742.
- Aranda, D. A., and Molina, L. M. (2002). Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens. *Industrial Management & Data Systems*, 102, 289-298.
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A., & Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing*, 28, 5-19.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training & Development*, 9(2), 96-103.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., and Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25, 1366-1376.
- Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424-437.
- Boer, H., Caffyn, S., Corso, M., Coughlan, P., Gieskes, J., Magnusson, M, Pavesi, S. and Ronchi, S. (2001). Knowledge and continuous innovation: The CIMA methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(4), 490-504.
- Brennan, A., & Dooley, L. (2005). Networked creativity: A structured management framework for stimulating innovation. *Technovation*, 25(12), 1388-1399.
- Brennen, M. Y. (1991). Culture as the critical factor in implementing innovation. *Business Horizons*, 34(6), 59-71.
- Burns, T., and Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-527.
- Chanal, V. (2004). Innovation management and organisational learning: A discursive approach. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 56-64.
- Chang, Y. C. (2003). Benefits of co-operation on innovation performance: Evidence from integrated circuits and biotechnology firms in the UK and Taiwan. *R & D Management*, 33(4), 425-439.

- Cottam, A., Ensor, J., & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88 - 94.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Low, G. S. (2002). The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology. *European Business Review*, 14(4), 257-269.
- Cummings, L. L., & O'Connell, M. J. (1978). Organizational innovation: A model and needed research. *Journal of Business Research*, 6(1), 33-42.
- Czarnitzki, D., & Spielkamp, A. (2003). Business services in Germany: Bridges for innovation. *The Service Industries Journal*, 23(2), 1-12.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organisational innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovation: Impact of organisational factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organisational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-408.
- Damanpour, F., Szabat, K., and Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organisational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-601.
- Davison, G., & Blackman, D. (2005). The role of mental models in innovative teams. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 409 - 423.
- Denyer, D., and Neely, A. (2004). Introduction to special issue: Innovation and productivity performance in the UK. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(3-4), 131-135.
- Dutta, S., & Weiss, A. M. (1997). The relationship between a firm's level of technological innovativeness and its pattern of partnership agreements. *Management Science*, 43(3), 343-356.
- Edwards, T., Battisti, G., McClendon Jr., W. P., Denyer, D., and Neely, A. (2005). Pathways to value how UK firms create more value using innovation strategically: AIM Research.

Ettlie, J. E. (1980). Manpower flows and the innovation process. *Management Science*, 26(11), 1086-1097.

Flor, M. L., and Oltra, M. J. (2004). Identification of innovating firms through technological innovation indicators: An application to the Spanish ceramic tile industry. *Research Policy*, 33(2), 323-336.

García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management + Data Systems*, 106(1/2), 21-32.

Gloet, M., and Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.

Glynn, M. A. (1996). Innovation genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.

Goffin, K., and Mitchell, R. (2005). *Innovation management: Strategy and implementation using the pentathlon framework*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(2), 95-117.

Guimaraes, T., & Langley, K. (1994). Developing innovation benchmarks: An empirical study. *Benchmarking: An International Journal*, 1(3), 3 - 20.

Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*, 30, 235-246.

Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-621.

Hoeve, A., & Nieuwenhuis, L. F. M. (2006). Learning routines in innovation processes. *Journal of Workplace Learning*, 18(3), 171 - 185.

Hult, G. T. M., Robert, F. H., & Gary, A. K. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-436.

Hurley, R. F. (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1,2), 57-76.

- Hyland, P., and Beckett, R. (2005). Engendering an innovative culture and maintaining operational balance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 336-352.
- Jager, B., Minnie, C., Jager, J., & Welgemoed, M. (2004). Enabling continuous improvement: A case study of implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), 315-331.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336 - 349.
- Jaskyte, K. (2004a). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153-163.
- Jaskyte, K., and de Riobo, M. S. (2004b). Characteristics of innovative nonprofit organisations in Argentina. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 15(1), 71-83.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management*, 19(2), 121-132.
- Johnson, J. D. (1990). Effects of communicative factors on participation in innovation. *The Journal of Business Communication*, 27(1), 7-15.
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18-26.
- Kirton, M. J. (1984). Adaptors and innovators - why new initiatives get blocked. *Long Range Planning*, 17(2), 137-144.
- Kivimaki, M., Lansisalmi, H., Elovainio, M., & Heikkila, A. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R & D Management*, 30(1), 33-42.
- Klein, E. E., & Dologite, D. G. (2000). The role of computer support tools and gender composition in innovative information system idea generation by small groups. *Computers in Human Behaviour*, 16, 111-139.
- Knight, R. M. (1987). Corporate innovation and entrepreneurship: A Canadian study. *The Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 284-298.
- Koberg, C. S., Uhlenbruck, N., & Sarason, Y. (1996). Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*, 11, 133-145.
- Koen, P. A., & Kohli, P. (1998). Idea generation: Who has the most profitable ideas. *Engineering Management Journal*, 10(4), 35-43.

Laursen, K., & Salter, A. (2004). Searching high and low: What types of firms use universities as a source of innovation? *Research Policy*, 33(8), 1201- 1219.

Lemon, M., and Sahota, P. S. (2004). Organisational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24, 483-498.

Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what. *Journal of management*, 18(2), 399-429.

Lewis, M., & Moultrie, J. (2005). The organizational innovation laboratory. *Creativity and Innovation Management*, 14(1), 73-86.

Loewe, P., and Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy and Leadership*, 34(1), 24-31.

Martins, E. C., and Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235 - 1263.

Mays, N., and Pope, C. (2000). Assessing quality in qualitative research. *British Medical Journal*, 320(1 January), 50-52.

McAdam, R., and Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 126- 139.

McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: Organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86 - 97.

McDonough, E. F., III, & Leifer, R. P. (1986). Effective control of new product projects: The interaction of organization culture and project leadership. *The Journal of Product Innovation Management*, 3(3), 149-158.

Meadows, I. S. G. (1980). Organic structure and innovation in small work groups. *Human Relations*, 33(6), 369-375.

Medina, C. C., Lavado, A. C., and Cabrera, R. V. (2005). Characteristics of innovative companies: A case study of companies in different sectors. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 272-287.

Merx-Chermin, M., and Hijhof, W. (2005). Factors influencing knowledge creation and innovation in an organisation. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 135-147. Miles, W. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2006). Collaborative

entrepreneurship: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1-23.

Mintzberg, H. (1992). The structuring of organizations. In H. Mintzberg, and Quinn, J. B. (Ed.), *The strategy process: Concepts and contexts*. New Jersey: Prentice-Hall.

Mostafa, M. (2005). Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: An empirical investigation. *The Journal of Management Development*, 24(1/2), 7-33.

Mudrak, T., van Wagenberg, A., and Wubben, E. (2005). Innovation process and innovativeness of facility management organizations. *Facilities*, 23(3/4), 103-118.

Mulrow, C. D. (1994). Systematic reviews: Rationale for systematic reviews. *British Medical Journal*, 309(3 September), 597-599.

Muthusamy, S. K., Wheeler, J. V., & Simmons, B. L. (2005). Self-managing work teams: Enhancing organizational innovativeness. *Organization Development Journal*, 23(3), 53-67.

Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 114-129.

Nohria, N., and Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.

Noke, H., & Radnor, Z. J. (2004). Navigating innovation: A diagnostic tool supporting the process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(2), 172 - 183.

Nystrom, P. C., Ramamurthy, K., & Wilson, A. L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: Adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 221-247.

Pak Tee, N. (2004). The learning organisation and the innovative organisation. *Human Systems Management*, 23(2), 93-101.

Pavitt, K. (2002). Innovating routines in the business firm: What corporate tasks should they be. *Industrial and Corporate Change*, 11(1), 117-133.

Pearson, G. J., Pearson, A. W., & Ball, D. F. (1989). Innovation in a mature industry: A case study of warp knitting in the U.K. *Technovation*, 9(8), 657-678.

Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179-195.

Pissarra, J., & Jesuino, J. C. (2005). Idea generation through computer-mediated communication: The effects of anonymity. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 275-291.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(3-4), 137-168.

Pohlmann, M., Gebhardt, C., & Etzkowitz, H. (2005). The development of innovation systems and the art of innovation management - strategy, control and the culture of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(1), 1-12.