

ΠΕΔΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

πολιτισμός
μετανάστευση
οργανισμοί
υγεία-πρόληψη
στενές διαπροσωπικές σχέσεις



Επιμέλεια:
Παναγιώτης Σ. Κορδούτης, Βασίλης Γ. Παυλόπουλος

Αιραπός

Τακτικές άσκησης επιρροής μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υφισταμένων σε ελληνικούς οργανισμούς

Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου

Ηγέτης είναι το πρόσωπο που έχει την ικανότητα να ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στα πλαίσια μιας ομάδας. Ηγετική ικανότητα είναι η ισχύς με την οποία ασκεί την επιρροή αυτή στους άλλους. Ισχύς, εξ ορισμού, είναι η προοπτική ενός ατόμου να επηρεάσει κάποιο άλλο άτομο με τα κατάλληλα μέσα ή ενέργειες. Όσο πιο κατάλληλα είναι τα μέσα αυτά, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός επιρροής πάνω στο στόχο (Hollander, 1985).

Τι κάνει τους ηγέτες να έχουν ιδιαίτερα σημαντική επίδραση στους ανθρώπους που τους ακολουθούν; Σύμφωνα με τη θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος, οι ηγέτες είναι άτομα που ανέρχονται σε θέσεις ισχύος επειδή διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσωπικότητας. Ωστόσο, πολλές μελέτες και βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις παρουσιάζουν διαφορετικά ή και αντικρουόμενα αποτελέσματα. Αν και έχει αναφερθεί ότι οι ηγέτες τείνουν να σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα επιβολής και αυτοπεποίθησης (Constantini & Craik, 1980), να είναι ευφυέστεροι, περισσότερο κοινωνικοί από τους οπαδούς τους και προορισμένοι για μεγάλα επιτεύγματα (Stogdill, 1974), εντούτοις, άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν σαφή στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι οι ηγέτες διαφέρουν από τους μη ηγέτες ως προς γνωρίσματα της προσωπικότητάς τους (Turner, 1991).

Η ισχύς στους οργανισμούς έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρείας συζήτησης τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Yukl, 1998). Σύμφωνα με τον Bass (1981), η ισχύς στους οργανισμούς αντικατοπτρίζει την ικανότητα του φορέα επιρροής να δημιουργεί στόχους που να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες του. Πολύ συχνά, η ισχύς συγχέεται με την επιρροή, η οποία λαμβάνει χώρα όταν εκείνος που την ασκεί, ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλεί συμπεριφορές συμμόρφωσης από την πλευρά του στόχου. Η επιρροή αναφέρεται στις λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται από τους ανώτερους υπαλλήλους

προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συμμόρφωση των κατώτερων για να εκτελέσουν τους οργανωτικούς στόχους και να πραγματοποιήσουν τις επιδιώξεις τους (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980).

Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών (managers) έχει σημαντικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά των υφισταμένων τους, καθώς και στον τρόπο που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την ισχύ των ηγετών (Manz & Gioia, 1983. Tjosvold, 1985). Η διατύπωση συγκεκριμένων θεωρητικών μοντέλων για την επιρροή και την ισχύ στα πλαίσια των οργανισμών ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του '50 (Dahl, 1957). Τη δεκαετία του '80, οι Kipnis και Schmidt (1982b) παρουσίασαν τα αποτελέσματα έρευνας για τις τακτικές επιρροής που χρησιμοποιούσαν τα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να επηρεάσουν τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους στο χώρο εργασίας. Οι 165 συμμετέχοντες κλήθηκαν να γράψουν μια παράγραφο με τίτλο: «Πώς παίρνω με το μέρος μου το διευθυντή, τους συναδέλφους και τους υφισταμένους μου». Οι 370 τακτικές επιρροής που απομονώθηκαν, εντάχθηκαν σε 14 κατηγορίες και αποτέλεσαν τη βάση για την κατασκευή ερωτηματολογίου 58 προτάσεων, το οποίο στη συνέχεια χορηγήθηκε σε εργαζόμενους φοιτητές. Επτά (7) τακτικές επιρροής εμφανίζονταν με τη μεγαλύτερη συχνότητα, ως εξής:

Επιχειρηματολογία. Η επιχειρηματολογία περιλαμβάνει την προσεκτική προετοιμασία και τον προγραμματισμό από την πλευρά των ασκούντων επιρροή. Εάν τα επιχειρήματά τους είναι αδύναμα και επιδέχονται αμφισβήτηση, η στρατηγική επιρροής αποδυναμώνεται αυτομάτως. Το επιχείρημα, ως στρατηγική επιρροής, εμπεριέχει μία λογική διατύπωση. Η βάση της ισχύος του ασκούντος επιρροή είναι η γνώση και η ικανότητά του/της να διαβιβάζει τη διατύπωση αυτή επιτυχώς στα άτομα που επιθυμεί να επηρεάσει.

Διαπραγμάτευση. Βασισμένη στους κοινωνικούς κανόνες του καθήκοντος και της αμοιβαιότητας, η διαπραγμάτευση είναι η τακτική επιρροής, η οποία πετυχαίνει το στόχο της μέσω της ανταλλαγής απόψεων. Σύμφωνα με τον Gouldner (1960), κάθε κοινωνία εκπαιδεύει τα μέλη της να ζουν με τους κανόνες της αμοιβαιότητας και τα υποχρεώνει να εκφράζουν στη συνέχεια, ως αντάλλαγμα, τη συμπεριφορά που έχουν προηγουμένως εισπράξει. Ο συμβιβασμός, η κοινή βάση και η ισότητα θεωρούνται αυτονόητα στη συγκεκριμένη αυτή τακτική, η οποία χρησιμοποιείται πρωτίστως από τον ασκούντα επιρροή ώστε να επιτύχει τα προσωπικά του οφέλη.

Διεκδικητικότητα. Η διεκδικητικότητα εμπεριέχει τη δυναμική συμπεριφορά, την επιμονή και την εμμονή. Εκφράζεται με ακριβείς και αυστηρές λεκτικές δηλώσεις

που υπενθυμίζουν συνεχώς το αίτημα στο στόχο της επιρροής. Συνήθως, η τακτική αυτή περιλαμβάνει προθεσμίες, οι οποίες δίνουν την εντύπωση ότι ο ασκών επιρροή «έχει τη γενική ευθύνη» της κατάστασης αποφασίζοντας τι θα συμπεριληφθεί στην ημερήσια διάταξη και ποιος θα συμμετάσχει στις συνεδριάσεις.

Φιλικότητα. Η φιλικότητα υιοθετεί στρατηγικές όπως η κατανόηση, η κολακεία, η καλή θέληση και η ευαισθησία, με σκοπό την αποτελεσματική επιρροή. Ο ασκών επιρροή μέσω της φιλικότητας ενεργοποιεί πολύ συχνά συναισθηματικές παραμέτρους. Η επιτυχία της τακτικής αυτής εξαρτάται από τις διαπροσωπικές δεξιότητες και την ευαισθησία εκείνου που τη χρησιμοποιεί και, κυρίως, αποσκοπεί στο να κερδίσει την προσωπική εύνοια των άλλων.

Συνασπισμός. Ο συνασπισμός σχετίζεται στενά και εξαρτάται από τη φιλική διάθεση, εφόσον η δύναμη του ασκούντος επιρροή είναι βασισμένη στη συμμαχία του με τα υπόλοιπα άτομα μέσα στον οργανισμό. Πρόκειται για ιδιαίτερος σύνθετη τακτική που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και δεξιότητα, καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος, στις περιπτώσεις κατάχρησής της, να δημιουργηθεί η εντύπωση της συνωμοσίας ενάντια στο στόχο επιρροής.

Κυρώσεις. Οι κυρώσεις είναι η λιγότερο ευνοϊκή τακτική και αναφέρεται στη δυνατότητα του ασκούντος επιρροή να επιβάλει τιμωρίες ή να προσφέρει ανταμοιβές. Μπορεί να αξιολογηθεί είτε ως θετική είτε ως αρνητική τακτική και περιλαμβάνει, αφενός, τα επιθυμητά οφέλη ή, αφετέρου, τις ανεπιθύμητες συνέπειες (Huczynski, 1996).

Ανώτερη Αρχή. Κατά την υποβολή ενός αιτήματος, η τακτική της ανώτερης αρχής συνεπικουρεί τον ασκούντα επιρροή με το να ισχυρίζεται ότι το αίτημα εκφράζει την επιθυμία κάποιας ανώτερης αρχής μέσα στον οργανισμό, όπως ένα ανώτερο στέλεχος ή ο διευθυντής. Συγκεκριμένοι ηθικοί και δεοντολογικοί κανόνες μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως ανώτερη αρχή, στην οποία ο στόχος επιρροής οφείλει να συμμορφωθεί. Η τακτική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως ως πρόφαση όταν ο ασκών επιρροή γνωρίζει ότι ο στόχος δεν θα συμφωνήσει αλλιώς με το αίτημά του.

Δέκα χρόνια αργότερα, οι Yukl και Falbe (1990) πραγματοποίησαν δύο έρευνες, οι οποίες εστιάζονταν στην εφαρμογή και επέκταση της αρχικής μελέτης του Kipnis και των συνεργατών του. Οι ερευνητές αυτοί κατασκεύασαν ένα νέο ερωτηματολόγιο, το οποίο μεταξύ των εννέα τακτικών που το συνέθεταν, περιλάμβανε έξι ήδη γνωστές από την προηγούμενη έρευνα τακτικές επιρροής. Συγκεκριμένα, οι Yukl και Falbe (1990) επισήμαναν τις ακόλουθες τακτικές: Συνασπισμό, Λογικά Επιχειρήματα, Πίεση, Εύνοια, Επίκληση των Ανωτέρων, Ανταμοιβή, Προσωπική Ακτινοβολία, Έμπνευση και Διαβουλεύσεις.

Η αποτελεσματικότητα των διευθυντικών στελεχών εξαρτάται από: (α) την ικανότητά τους να επηρεάζουν τα κίνητρα του στόχου (Bass, 1985), (β) την επιτυχή εφαρμογή διαφόρων πολιτικών και τακτικών (Conger, 1989), και (γ) το κατά πόσο είναι ικανοί να εξασφαλίζουν τη συνεργασία των συναδέλφων τους, πάνω στους οποίους δεν έχουν καμία εξουσία, και να επηρεάζουν τους ανωτέρους τους προκειμένου να βρουν τους απαραίτητους πόρους και υποστήριξη (Gabaio, 1979). Αρκετές μελέτες έχουν διερευνήσει τους τύπους των τακτικών επιρροής που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη, καθώς και τις επιδράσεις των τακτικών αυτών στις στάσεις και τις συμπεριφορές (Case, Dosier, Murkinson & Keys, 1988. Kipnis & Schmidt, 1988), με έμφαση στο διαχωρισμό μεταξύ επιτυχών και μη εκβάσεων.

Σύμφωνα με τους Falbe και Yukl (1992), η αποτελεσματικότητα μιας προσπάθειας επιρροής μπορεί να εκτιμηθεί με τον εντοπισμό τριών διαφορετικών εκβάσεων: (α) της δέσμευσης, η οποία εμφανίζεται όταν ο στόχος επιρροής συμφωνεί με το έργο και είναι πιθανό να καταβάλει μεγάλες προσπάθειες και πρωτοβουλίες προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία του αιτήματος, (β) της συμμόρφωσης, που εμφανίζεται όταν ο στόχος συμμορφώνεται προς το αίτημα, αλλά το υλοποιεί με ελάχιστη προσπάθεια και με απάθεια, και (γ) της αντίστασης, η οποία εμφανίζεται όταν ο στόχος αντιστέκεται στο αίτημα του ασκούντος επιρροή.

Οι Falbe και Yukl διατύπωσαν ορισμένες υποθέσεις προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των εννέα τακτικών επιρροής που πρότειναν. Γενικά, είναι πιο λογικό για κάποιο διοικητικό στέλεχος να χρησιμοποιήσει τακτικές που είναι πιθανότερο να επηρεάσουν το στόχο με τη μικρότερη δυνατή προσπάθεια και το ελάχιστο κόστος. Εάν κάποια τακτική επιρροής αποδειχθεί λιγότερο αποτελεσματική ή εάν ο ασκών επιρροή έχει αμφιβολίες για την έκβαση, τότε η προσπάθεια επιρροής μπορεί να περιλαμβάνει «ήπιες τακτικές» που εμπεριέχουν τη χρήση της προσωπικής ισχύος ή της κοινής ισχύος, όπως η έλξη ή η προσωπική ακτινοβολία. Εάν ο στόχος εξακολουθεί να αντιστέκεται, ο ασκών επιρροή είτε θα εγκαταλείψει την προσπάθεια να επηρεάσει το στόχο είτε θα χρησιμοποιήσει «σκληρότερες» τακτικές, οι οποίες περιλαμβάνουν τη χρήση ισχύος και εξουσίας, όπως η ανταμοιβή και η πίεση.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη των τακτικών που χρησιμοποιούν τα άτομα στον εργασιακό χώρο για να επηρεάσουν τους υφισταμένους, τους συναδέλφους ή τους ανωτέρους τους. Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας στην Ελλάδα και διεθνώς προκύπτει έλλειψη συστηματικής διερεύνησης πάνω στο θέμα αυτό. Κατά παράδοση, οι οργανωτικοί ψυχολόγοι

έχουν τοποθετήσει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός τους τις τακτικές ισχύος (δηλαδή τους τρόπους με τους οποίους τα ανώτερα στελέχη μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους, με σκοπό να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και το οργανωσιακό τους φρόνημα), παρά τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι επηρεάζουν τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους για να αποκτήσουν προσωπικά οφέλη ή για να ικανοποιήσουν τους οργανωσιακούς στόχους τους.

Ειδικότερα, θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα: Ποιες τακτικές επιρροής χρησιμοποιούν συχνότερα οι Έλληνες εργαζόμενοι; Οι συμπεριφορές επιρροής που ασκούνται από τους υπαλλήλους προς τους ανωτέρους τους (ανοδική επιρροή) διαφέρουν από τις συμπεριφορές επιρροής που ασκούνται προς τους υφισταμένους τους (καθοδική επιρροή); Ποιες ατομικές και οργανωτικές μεταβλητές προβλέπουν καλύτερα τη χρήση συγκεκριμένων τακτικών επιρροής;

Μέθοδος

Συμμετέχοντες

Χορηγήθηκαν 800 ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους είτε προσωπικά είτε μέσω του εσωτερικού συστήματος των οργανισμών όπου εργάζονταν. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν σε 10 μεγάλους και μεσαίου μεγέθους οργανισμούς στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Από την αρχική διανομή επιστράφηκαν 519 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, δηλαδή το ποσοστό των έγκυρων απαντήσεων ανήλθε στο 64.9%.

Επιλέχθηκαν τρεις τύποι οργανισμών: ασφαλιστικοί, χρηματοπιστηριακοί και τηλεπικοινωνιακοί, με σκοπό να περιλαμβάνονται υπάλληλοι τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, καθώς επίσης και μεσαίου μεγέθους ή μεγαλύτερων πολυεθνικών επιχειρήσεων με ιδιαίτερα ανταγωνιστικά διαπολιτισμικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, με δεδομένο ότι συνήθως εντοπίζονται διαφορές μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού, ο ερευνητικός σχεδιασμός έγινε έτσι ώστε να συμπεριληφθούν υπάλληλοι που απασχολούνταν στα τμήματα παραγωγής, πωλήσεων και μάρκετινγκ. Η πρόσβαση στους οργανισμούς πραγματοποιήθηκε μετά από λήψη σχετικής άδειας από τους διευθυντές των συγκεκριμένων τμημάτων.

Καθώς ο βασικός σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθούν και οι δύο κατευθύνσεις της επιρροής (ανοδική και καθοδική), από τους ίδιους οργανι-

Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου

ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

σμούς ελήφθησαν και τα δύο δείγματα, δηλαδή διευθυντικά στελέχη και υφιστάμενοι. Σε επίπεδο διοίκησης, επιλέχθηκαν χαμηλότερα, μεσαία και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, καθώς υιοθετήθηκε η άποψη ότι το διοικητικό επίπεδο ενδέχεται να σχετίζεται με το βαθμό αλληλεπίδρασης με τους υφισταμένους. Επίσης, κατεβλήθη προσπάθεια ώστε να υπάρχει συγκρίσιμος αριθμός υπαλλήλων στους διαφορετικούς τύπους οργανισμών που περιλήφθηκαν στο δείγμα, το οποίο αποτελείτο από 207 διευθυντικά στελέχη και 312 υφιστάμενους. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τη σύνθεση του δείγματος σε σχέση με το καθεστώς του οργανισμού, τον τύπο και το τμήμα.

Πίνακας 1. Κατανομή των διευθυντικών στελεχών και των υφισταμένων που συμμετείχαν στη μελέτη ως προς το καθεστώς, τον τύπο και το τμήμα του οργανισμού

		Διευθυντικά στελέχη		Υφιστάμενοι	
		Συχνότητα	%	Συχνότητα	%
Καθεστώς	Ιδιωτικός	160	77.3	240	76.9
	Δημόσιος	24	11.6	14	12.8
	Πολυεθνικός	23	11.1	31	9.9
Τύπος	Χρηματιστηριακός	52	25.1	79	25.3
	Τηλεπικοινωνιακός	42	20.3	40	12.8
	Ασφαλιστικός	113	54.6	162	51.9
Τμήμα	Παραγωγή	63	30.4	91	33.1
	Πωλήσεις	115	55.6	149	54.2
	Μάρκετινγκ	29	14.0	34	12.4
	Σύνολο	207	39.9	312	60.1

Μέσα συλλογής των δεδομένων

Οι Κατατομές των Στρατηγικών Οργανωσιακής Επιρροής (Profiles of Organizational Influence Strategies, POIS) αναπτύχθηκαν από τους Kipnis και Schmidt (1982a, 1982b, 1982c) και βασίζονται σε προγενέστερο εργαλείο (Kipnis et al., 1980) που χρησιμοποιήθηκε σε έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες και μετρούσε τις συμπεριφορές επιρροής. Υπάρχουν τρεις μορφές του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, καθεμιά από τις οποίες μετρά τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν για να ασκήσουν επιρροή οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι και τα διευθυντικά στελέχη, αντίστοιχα (Kipnis & Schmidt, 1982a, 1982b, 1982c).

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, στρατηγικές επιρροής είναι οι τρόποι με τους οποίους ο εργαζόμενος διατυπώνει προτάσεις και αιτήματα ή παρέχει κατευθύνσεις στους υφισταμένους, στα διευθυντικά στελέχη ή στους συναδέλφους του, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Kipnis & Schmidt, 1982a). Οι συμπεριφορές επιρροής αξιολογούνται με πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να περιγράψουν πόσο συχνά χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη τακτική: σχεδόν πάντα (5), συχνά (4), περιστασιακά (3), σπάνια (2) ή ποτέ (1).

Η δομή των τακτικών επιρροής έχει διερευνηθεί σε αρκετά πολιτισμικά πλαίσια. Δείγματα από την Αυστραλία, την Αγγλία, την Ασία, την Ταϊβάν, την Ινδία και την Ιαπωνία έχουν αξιολογηθεί με τις κλίμακες POIS (Rao & Schmidt, 1995. Schmidt & Yeh, 1992. Xin & Tsui, 1996). Οι μελέτες αυτές παρουσιάζουν ικανοποιητικά επίπεδα αξιοπιστίας των στρατηγικών επιρροής των ηγετών προς τα κατώτερα τους στελέχη σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, συγκριτικά με τις αμερικανικές νόρμες που αναφέρουν οι Kipnis και συνεργάτες (1980).

Αποτελέσματα

Τα ευρήματα της έρευνας αναφέρονται, αρχικά, στην παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου για τις Κατατομές των Στρατηγικών Οργανωσιακής Επιρροής (POIS) και, στη συνέχεια, στη συχνότητα χρήσης συγκεκριμένων τακτικών επιρροής από διευθυντικά στελέχη και υφισταμένους, συνολικά και ως προς την επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών (φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης).

Παραγοντική δομή των τακτικών επιρροής. Η ανάλυση παραγόντων ανέδειξε τέσσερις παράγοντες του POIS για το ελληνικό δείγμα, σε σύγκριση με τους επτά παράγοντες που αναφέρουν οι συγγραφείς (Schmidt & Yeh, 1992). Θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι οι Έλληνες διευθύνοντες δεν κάνουν ιδιαίτερα

Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου
ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

λεπτομερείς διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε τόσες πολλές τακτικές επιρροής, όσες προβλέπει το σκεπτικό κατασκευής του POIS.

Ειδικότερα, όσον αφορά στη δομή των τακτικών επιρροής που χρησιμοποιούσαν οι 207 Έλληνες διευθύνοντες που συμμετείχαν στην έρευνα, ο ισχυρότερος παράγοντας ήταν η Διεκδικητικότητα. Ο παράγοντας αυτός συμπεριέλαβε το μεγαλύτερο αριθμό τακτικών (έντεκα) από τους τέσσερις παράγοντες. Αν και πολλές τακτικές της Διεκδικητικότητας συμπίπτουν με τον αντίστοιχο παράγοντα του POIS, υπάρχουν αρκετές επιπλέον. Οι άλλοι τρεις παράγοντες των τακτικών επιρροής που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη είναι η Επιχειρηματολογία, οι Κυρώσεις και η Φιλικότητα.

Πίνακας 2. Παραγοντική δομή των τακτικών που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη για να ασκήσουν επιρροή στους υφισταμένους τους

	ΔΙΕ	ΕΠΙ	ΚΥΡ	ΦΙΛ
Καταρτίζω λεπτομερές σχέδιο δράσης	.62			
Απαιτώ να κάνει ακριβώς αυτό που θέλω	.59			
Τον κάνω να νιώθει σημαντικός	.58			
Χρησιμοποιώ λογικά επιχειρήματα		.49		
Λέω η δουλειά να γίνει όπως ορίζω εγώ		.37		
Συμμερίζομαι τα πρόσθετα προβλήματα		.36		
Κερδίζω την υποστήριξη υφισταμένων			.52	
Προσφέρω κάποιο αντάλλαγμα			.48	
Φροντίζω να μην πάρει αύξηση			.47	
Υπενθυμίζω ότι τον έχω βοηθήσει				.61
Κάνω τα πάντα για να νιώσει άνετα				.57
Κάνω αναφορά στη Γενική Διεύθυνση				.54
Ιδιοτιμή	6.04	3.37	1.79	1.69
% εξηγ. διασποράς	18.29	10.22	5.43	5.11

Σημείωση: Παρουσιάζονται τρεις αντιπροσωπευτικές τακτικές επιρροής από κάθε παράγοντα. **ΔΙΕ:** Διεκδικητικότητα.

ΕΠΙ: Επιχειρηματολογία. **ΚΥΡ:** Κυρώσεις. **ΦΙΛ:** Φιλικότητα. Φορτίσεις < .30 έχουν απαλειφεί.

N = 207 διευθυντικά στελέχη.

Πίνακας 3. Παραγοντική δομή των τακτικών που χρησιμοποιούν οι υφιστάμενοι για να ασκήσουν επιρροή στους διευθυντές τους

	ΔΙΕ	ΕΠΙ	ΚΥΡ	ΦΙΛ	
Θέτω προθεσμίες	.54				
Απευθύνομαι στους ανωτέρους	.53				
Προσφέρω ένα αντάλλαγμα	.51				
Καταρτίζω ένα σχέδιο δράσης		.62			
Χρησιμοποιώ λογικά επιχειρήματα		.56			
Συμπεριφέρομαι φιλικά		.55			
Κερδίζω την υποστήριξη συναδέλφων			.54		
Κάνω αναφορά στη Γενική Διεύθυνση			.47		
Προσφέρω πολλές ευκαιρίες			.44		
Είμαι διατεθειμένος να βοηθήσω				.60	
Κάνω μια προσωπική θυσία				.59	
Περιμένω να είναι ευδιάθετος				.49	
	Ιδιοτιμή	4.76	2.43	1.56	1.42
	% εξηγ. διασποράς	17.63	9.01	5.77	5.25

Σημείωση: Παρουσιάζονται τρεις αντιπροσωπευτικές τακτικές επιρροής από κάθε παράγοντα. **ΔΙΕ:** Διεκδικητικότητα. **ΕΠΙ:** Επιχειρηματολογία. **ΑΡΧ:** Ανώτερη Αρχή. **ΔΙΑ:** Διαπραγμάτευση. Φορτίσεις < ,30 έχουν απαλειφεί. *N* = 312 υφιστάμενοι.

Από τη συγκριτική επισκόπηση των Πινάκων 2 και 3 γίνεται φανερό ότι υπάρχει μερική μόνο σύμπτωση των τακτικών επιρροής που χρησιμοποιούνται από διευθυντικά στελέχη και υφισταμένους, εφόσον δύο μόνο (από τους τέσσερις) παράγοντες παρουσιάζουν κοινό εννοιολογικό περιεχόμενο. Έτσι, και οι 312 υφιστάμενοι του δείγματος φαίνεται ότι προσπαθούν να ασκήσουν επιρροή στους διευθυντές τους κάνοντας χρήση των στρατηγικών της Διεκδικητικότητας και της Επιχειρηματολογίας, αλλά αντί των Κυρώσεων και της Φιλικότητας (τις οποίες εφαρμόζουν τα διευθυντικά στελέχη), οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούν την επίκληση μιας Ανώτερης Αρχής και τη Διαπραγμάτευση.

Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου
ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Πίνακας 4. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των τακτικών επιρροής που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και οι υφιστάμενοι ως προς το φύλο

		Άνδρες		Γυναίκες		t-τιμή
		M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Διευθυντικά στελέχη	Διεκδικητικότητα	33.39	8.14	30.72	8.32	2.31**
	Επιχειρηματολογία	15.57	4.45	14.30	4.00	2.13**
	Κυρώσεις	21.21	6.66	21.52	5.23	.35
	Φιλικότητα	16.28	4.13	15.35	3.88	1.66
Υφιστάμενοι	Διεκδικητικότητα	23.23	7.75	23.41	6.92	-.34
	Επιχειρηματολογία	16.96	4.39	17.23	4.33	-.55
	Ανώτερη Αρχή	18.63	5.71	19.00	4.88	-.90
	Διαπραγμάτευση	8.91	2.80	9.41	2.52	-1.64

Σημείωση: * $p < .05$. ** $p < .01$.

Φύλο. Η σύγκριση των μέσων όρων των παραγόντων των τακτικών επιρροής ως προς το φύλο έγινε με το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα και έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών διευθυντικών στελεχών στις τακτικές της Διεκδικητικότητας ($p < .01$) και της Επιχειρηματολογίας ($p < .01$). Και στις δύο περιπτώσεις οι άνδρες σημείωσαν υψηλότερους μέσους όρους, δηλαδή προτιμούν να χρησιμοποιούν τις συγκεκριμένες στρατηγικές πιο συχνά απ' ό,τι οι γυναίκες συνάδελφοί τους (βλ. Πίνακα 4). Καμία άλλη διαφορά δεν βρέθηκε ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες διευθυντές, όσον αφορά στις τακτικές επιρροής που χρησιμοποιούσαν. Επιπλέον, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4, στατιστικώς ασήμαντο αποτέλεσμα προέκυψε και από τη σύγκριση των μέσων όρων των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι υφιστάμενοι ως προς το φύλο.

Επίπεδο εκπαίδευσης. Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, η ανάλυση διακύμανσης ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διευθυντικών στελεχών που ήταν απόφοιτοι Λυκείου, κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου στις τακτικές επιρροής των Κυρώσεων ($p < .01$) και

της Φιλικότητας ($p < .05$). Οι πολλαπλές συγκρίσεις των μέσων όρων ανά ζεύγη με το post hoc κριτήριο του Tukey έκαναν φανερό ότι οι διαφορές εντοπίζονταν κυρίως μεταξύ αποφοίτων Λυκείου και κατόχων πανεπιστημιακού πτυχίου. Οι τακτικές των Κυρώσεων και της Φιλικότητας υιοθετούνταν κατά το πλείστον από τους κατόχους πανεπιστημιακού πτυχίου, παρά από τους αποφοίτους Λυκείου (βλ. Πίνακα 5).

Ο έλεγχος για τις διαφορές των μέσων όρων στους παράγοντες των τακτικών επιρροής των υφισταμένων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης έγινε με το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα, εφόσον μεταξύ των υφισταμένων δεν υπήρχαν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, γεγονός που μείωσε τις συγκρινόμενες βαθμίδες εκπαίδευσης σε δύο. Βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε αποφοίτους Λυκείου και κατόχους πανεπιστημιακού πτυχίου, σε τρεις (από τους τέσσερις) παράγοντες. Ειδικότερα, οι απόφοιτοι Λυκείου δήλωσαν ότι

Πίνακας 5. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των τακτικών επιρροής που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και οι υφιστάμενοι ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

		ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ						F -τιμή
		Λύκειο		Πανεπιστήμιο		Μεταπτυχιακό		
		M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	Διεκδικητικότητα	31.33	8.01	32.90	8.38	35.40	9.50	2.03
	Επιχειρηματολογία	15.07	4.10	14.70	4.64	16.13	3.66	.72
	Κυρώσεις	20.18	5.63	23.13	6.17	20.93	6.82	5.75**
	Φιλικότητα	15.21	3.65	23.13	6.17	17.27	4.74	3.71*
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	Διεκδικητικότητα	25.05	6.83	18.65	6.55	-	-	7.27***
	Επιχειρηματολογία	16.33	4.36	19.06	3.72	-	-	4.98***
	Ανώτερη Αρχή	19.62	5.19	16.83	4.96	-	-	4.17***
	Διαπραγμάτευση	9.25	2.48	9.06	3.00	-	-	.55

Σημείωση: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

χρησιμοποιούν τις τακτικές επιρροής της Διεκδικητικότητας ($p < .001$) και της Ανώτερης Αρχής ($p < .001$) περισσότερο απ' ό,τι οι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου, ενώ οι τελευταίοι δήλωσαν ότι χρησιμοποιούσαν την Επιχειρηματολογία σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι οι απόφοιτοι Λυκείου ($p < .001$).

Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η σημαντικότερη τακτική επιρροής, τόσο για την ανοδική όσο και για την καθοδική επιρροή, ήταν η χρήση της Διεκδικητικότητας. Έχει βρεθεί ότι η ακατάλληλη χρήση της Διεκδικητικότητας από τα διευθυντικά στελέχη, στην προσπάθεια να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία «ασθενούς θέλησης» (Kirpnis & Schmidt, 1982c), αντί να υπερνικήσει την αντίσταση των υφισταμένων. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι γυναίκες υφιστάμενοι είχαν χαμηλότερα επίπεδα Διεκδικητικότητας από τους άνδρες συναδέλφους τους, αλλά οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στη χρήση της συγκεκριμένης τακτικής επιρροής ήταν ήσσονος σημασίας.

Η δεύτερη σε συχνότητα στρατηγική επιρροής, η οποία αναφέρθηκε από τους Έλληνες διευθυντές, ήταν η χρήση των Κυρώσεων, που τους καθιστά συναλλακτικούς ηγέτες, προσανατολισμένους στο στόχο τους. Η συναλλακτική ηγετική ικανότητα είναι κατά ένα μεγάλο μέρος βασισμένη στην αλληλεπίδραση των ηγετών με τους υφισταμένους τους. Κάθε συμβαλλόμενο μέρος γνωρίζει συνειδητά τις πηγές της ισχύος του άλλου, καθώς και το γεγονός ότι η επαφή τους συνίσταται σε αφανείς και συγκεκριμένους σκοπούς που συντηρούν τη σχέση τους σε επίπεδα αλληλεπίδρασης. Κατά την αλληλεπίδραση, ο ηγέτης παρέχει στον υφιστάμενο το κατάλληλο κίνητρο και ο υφιστάμενος ενεργεί με την αναμονή της ανταμοιβής (Hartog, Van Muijen & Koorman, 1997). Οι Έλληνες διευθυντές ήταν πρόθυμοι να προσφέρουν οφέλη σχετικά με την εργασία και να περιμένουν μέχρι οι υφιστάμενοι να δεχτούν, ώστε να συνεχίσουν με το αίτημά τους.

Τα ευρήματά μας έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη που κατείχαν πανεπιστημιακό πτυχίο δήλωσαν ότι κάνουν χρήση των Κυρώσεων σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου συνάδελφοί τους, προκειμένου να παράσχουν κίνητρα για την καλύτερη δυνατή απόδοση του οργανισμού. Οι μεγαλύτερες διαφορές σημειώθηκαν ανάμεσα σε διευθυντικά στελέχη του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, καθώς οι διευθυντές του δημόσιου τομέα σημείωσαν χαμηλότερα επίπεδα

χρήσης των Κυρώσεων από τους διευθυντές στον ιδιωτικό τομέα. Οι διαφορές αυτές μπορούν να εξηγηθούν από την ίδια τη φύση των Κυρώσεων και τη φύση των ιδιωτικών οργανισμών, στους οποίους οι Κυρώσεις τείνουν να χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή απόδοση.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την ισχύ του εξαναγκασμού και της ανταμοιβής (κυρώσεις), ώστε να διευκολύνουν και να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να επιδείξουν υψηλή οργανωσιακή απόδοση και να αλλάξουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες προς χάρη του οργανωσιακού συνόλου, χωρίς την πρόθεση να αλλάξουν τους εαυτούς τους. Η ισχύς της ανταμοιβής εξαρτάται ιδιαίτερα από την ικανότητα του διευθυντή να παραχωρεί θετικά και αρνητικά κίνητρα. Οι Έλληνες διευθυντές χρησιμοποιούσαν την υποστήριξη άλλων υφισταμένων, την άτυπη υποστήριξη ανώτερων διοικητικών αρχών, καθώς και υπαινιγμούς που οδηγούν τους υφισταμένους να υποθέσουν ότι η συμμόρφωση με τις επιθυμίες του διευθυντή τους είναι η καταλληλότερη οργανωσιακή συμπεριφορά που οδηγεί στη λήψη των ανταμοιβών ή, εναλλακτικά, στην αποφυγή τιμωριών. Σκοπός της τακτικής αυτής είναι μόνο να αλλάξει επικρασιακά τις πεποιθήσεις και τις αξίες των υφισταμένων. Η συμμόρφωση πράγματι επιτυγχάνεται, αλλά η διατήρησή της εξαρτάται αποκλειστικά από την επιτυχή παρακολούθηση του υφισταμένου (Bruins, 1999).

Μια βασική υπόθεση, η οποία υποκρύπτεται πίσω από την τακτική των Κυρώσεων, είναι ότι για να συμμορφωθούν οι υφιστάμενοι με το αίτημα, ο διευθυντής πρέπει ως ανταμοιβή να αποσύρει κάτι που ελέγχει, όπως πληροφορίες, υποστήριξη ή βοήθεια σε οργανωσιακά έργα. Η χρήση της Διαπραγμάτευσης έχει εξεταστεί επίσης στη μελέτη των Yukl και Tracey (1992). Σε συνάφεια με τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η χρήση των ανταμοιβών είναι αποτελεσματική σε μέτρια επίπεδα, όσον αφορά στην επιρροή των υφισταμένων, αλλά είναι αναποτελεσματική όταν χρησιμοποιείται προκειμένου να επηρεαστούν οι ανώτεροι. Οι Έλληνες διευθυντές βρέθηκαν πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν τη δύναμη που τους δόθηκε από τον οργανισμό, με την παροχή στους υφισταμένους προσωπικών οφελών και απειλών για εμπόδια στην προαγωγή τους, με σκοπό να ενισχυθεί το αίτημα προς τους υφισταμένους τους. Η σχέση μεταξύ του διευθυντικού στελέχους και των υφισταμένων του/της, η οποία βασίζεται στις αμοιβαίες ανταμοιβές, χαρακτηρίζεται από την αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ των δύο μερών (Cacioppe, 1997).

Η Διαπραγμάτευση ήταν η δεύτερη συχνότερα χρησιμοποιούμενη τακτική από τους Έλληνες υφισταμένους. Η Διαπραγμάτευση είναι η τακτική επιρροής που βασίζεται στους κοινωνικούς κανόνες της υποχρέωσης, της συναλλαγής και της

αλληλοεξυπηρέτησης. Στηριζόμενοι στις συναλλαγές και τις αλληλοεξυπηρέτησεις ανάμεσα στο διευθυντικό στέλεχος και τους υφιστάμενους, οι Έλληνες υφιστάμενοι στηρίζονταν στο χρόνο, τις δεξιότητες και τον οργανωσιακό έλεγχο προκειμένου να υπενθυμίσουν στους διευθυντές τους παλαιότερες παραχωρήσεις και εξυπηρετήσεις που θα πρέπει τώρα να επιστραφούν.

Η προσωπική θυσία φάνηκε να είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην προσπάθεια επιρροής και διαπραγμάτευσης των υφισταμένων. Η θυσία σημαίνει ότι ένα άτομο είναι διατεθειμένο να εγκαταλείψει κάτι πολύ σημαντικό γι' αυτόν/αυτήν. Οι Shamir, House και Arthur (1993) υποστήριξαν ότι η προσωπική θυσία των ηγετών δείχνει το βαθμό δέσμευσής τους στον οργανισμό, καθώς και την επιδίωξη κάποιου οράματος τόσο για τα άτομα όσο και για τον οργανισμό συνολικά, παρά την προσωπική απώλεια. Όπως είχαν προβλέψει αρχικά οι Yorges, Weiss και Strickland (1999), διαπιστώθηκε ότι η θυσία καθιστούσε τον ηγέτη ισχυρότερο πόλο επιρροής, σε αντίθεση με τη διαπραγμάτευση και την ανταλλαγή ανταμοιβών, που θεωρήθηκαν από τους υφισταμένους ως ενέργειες προσωπικού κέρδους και οδήγησαν σε χαμηλότερα επίπεδα επιρροής.

Σε συμφωνία με τα παραπάνω ευρήματα, οι Έλληνες υφιστάμενοι ανέφεραν την προσωπική θυσία ως μέθοδο απόκτησης προσωπικών οφελών κατά την ανταλλαγή. Η συμπεριφορά αυτή, που είναι ταυτόχρονα κοινωνικά αποδεκτή και δείχνει την αφοσίωση στον οργανισμό και στους στόχους του, οδηγεί σε μελλοντικές προσωπικές ανταμοιβές. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα της έρευνας αυτής ήταν ότι οι γυναίκες υφιστάμενοι χρησιμοποιούσαν τη Διαπραγμάτευση συχνότερα από τους άνδρες συναδέλφους τους, ενώ οι υφιστάμενοι που εργάζονταν στο δημόσιο σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα Διαπραγμάτευσης από εκείνους που απασχολούνταν στον ιδιωτικό τομέα.

Η Φιλικότητα βρέθηκε ότι χρησιμοποιείται λιγότερο από τα διευθυντικά στελέχη συγκριτικά με τις υπόλοιπες τακτικές επιρροής. Η συγκεκριμένη τακτική έχει ως ειδικό σκοπό να δημιουργήσει θετική εντύπωση, είναι βασισμένη στην ικανότητα των διευθυντών να κατανοούν τις διαθέσεις και τις στάσεις των υφισταμένων τους και βασίζεται στις διαπροσωπικές δεξιότητες και στη δομή της προσωπικότητας. Οι φιλικοί διευθυντές μπορεί να κερδίσουν την υποστήριξη των υφισταμένων που έχουν θετική άποψη γι' αυτούς, βοηθώντας τους με την εργασία τους και προσδίδοντας προσωπικά οφέλη και ανταμοιβές. Εντούτοις, η εκτεταμένη χρήση της Φιλικότητας ενδέχεται να οδηγήσει τους υφισταμένους να υποψιαστούν το διευθυντή για τα βαθύτερα κίνητρό του. Οι Έλληνες διευθύνοντες χρησιμοποιούσαν τη Φιλικότητα ως τακτική επιρροής, υπενθυμίζοντας στους υφισταμένους τους πόσο τους έχουν βοηθήσει και εμφανίζοντας τη συμπεριφορά τους ως μία μορφή θυ-

σίας, προσπαθώντας με τον τρόπο αυτό να τους καταστήσουν περισσότερο αποδοτικούς και να κερδίσουν τη μεγαλύτερη δυνατή συνεργασία.

Η Φιλικότητα αποτελεί μια περισσότερο μετασχηματιστική πρακτική της ηγετικής ικανότητας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εστιάζουν την προσοχή τους στο να βοηθούν τους υφισταμένους τους να επιτυγχάνουν την υψηλότερη οργανωσιακή λειτουργία, προσφέροντάς τους τα καλύτερα οργανωσιακά κίνητρα με σκοπό να επιτευχθούν τα συμφέροντα του οργανισμού. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη είναι ευρέως αποδεκτός από τους υφισταμένους. Σε αντίθεση με προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα (Carless, 1998) σχετικά με τις διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα ως προς την επιρροή αυτή, οι Ελληνίδες διευθύνουσες σημείωσαν χαμηλότερα επίπεδα χρήσης της Φιλικότητας από τους άνδρες συναδέλφους τους. Συνεπώς, η υπόθεση ότι οι Ελληνίδες διευθύνουσες ίσως χρησιμοποιούν περισσότερο φιλική στάση προκειμένου να επιτύχουν τους οργανωσιακούς τους στόχους δεν επαληθεύθηκε στην έρευνα αυτή.

Ένα άλλο σημαντικό εύρημα της παρούσας έρευνας ήταν ότι οι Έλληνες υφιστάμενοι δεν επέλεξαν τη Φιλικότητα ως την τακτική επιρροής που θα χρησιμοποιούσαν προκειμένου να επηρεάσουν τους ανωτέρους τους. Σε συμφωνία και με προηγούμενα ευρήματα (Schmidt & Yeh, 1992), οι υφιστάμενοι προτιμούσαν να χρησιμοποιούν τη Διεκδικητικότητα και να αναφέρονται σε μια Ανώτερη Αρχή προκειμένου να επηρεάσουν τους ανωτέρους τους, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι Έλληνες διευθύνοντες επιδεικνύουν περισσότερο παραδοσιακή γραφειοκρατική στάση απέναντι στους υφισταμένους, οι οποίοι δίνουν μεγάλη έμφαση στη θέση ισχύος και στην Ανώτερη Αρχή.

Κατά τρόπο ενδιαφέροντα, η Διαπραγμάτευση και η αναφορά σε κάποια Ανώτερη Αρχή φάνηκαν στην έρευνα αυτή να προτιμώνται εξίσου από τους υφισταμένους στην προσπάθειά τους να επηρεάσουν τα διευθυντικά στελέχη. Επιπλέον, σημαντικές διαφορές σημειώθηκαν ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των υφισταμένων, ανάμεσα σε εκείνους που είχαν πανεπιστημιακό πτυχίο και στους αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, οι πρώτοι σημείωσαν χαμηλότερα επίπεδα χρήσης της αναφοράς σε κάποια Ανώτερη Αρχή απ' ό,τι οι δεύτεροι. Το εύρημα αυτό υποστηρίζει την υπόθεση ότι οι Έλληνες διευθύνοντες είναι περισσότερο συναλλακτικοί, παρά μετασχηματιστικοί ηγέτες.

Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια μορφή στρατηγικής ηγεσίας (Pawar & Eastman, 1997), δεδομένου ότι στοχεύει στο να ενισχύσει τις υπάρχουσες οργανωσιακές δομές και εννοιολογικά προσομοιάζει σε μεγάλο βαθμό προς την πολιτιστική μορφή διατήρησης της ηγεσί-

ας (Trice & Beyer, 1993). Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία στοχεύει στο να επιφέρει αλλαγή, η συναλλακτική ηγεσία εστιάζεται στις ενδεχόμενες συμπεριφορές ανταμοιβής και στις ανταλλαγές, αναζητώντας τις αποκλίσεις και τις μη κανονικότητες, με σκοπό να λάβει τα κατάλληλα μέτρα και να κάνει διορθωτικές κινήσεις που δεν θα χρειαστεί να επαναληφθούν στο μέλλον (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001). Οι Έλληνες υφιστάμενοι, από την άλλη, φάνηκαν ότι προσπαθούσαν να επηρεάσουν τους διευθυντές τους με τη χρήση της Διαπραγμάτευσης και στη συνέχεια αναφέρονταν σε μια Ανώτερη Αρχή προκειμένου να πετύχουν τη συμμόρφωση.

Σε αντίθεση με ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Deluga, 1988. Hinkin & Schriesheim, 1990. Kipnis & Schmidt, 1982c), τα οποία διαπίστωσαν ότι η Επιχειρηματολογία ήταν η συχνότερη στρατηγική που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη ώστε να πείσουν τους υφισταμένους να συμμορφωθούν με τα αιτήματά τους και αντίστροφα, οι Έλληνες διευθυντές και υφιστάμενοι ανέφεραν ότι δεν χρησιμοποιούσαν τη στρατηγική αυτή συχνά. Επίσης, ο άνδρες διευθύνοντες και οι γυναίκες υφιστάμενοι δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν την Επιχειρηματολογία συχνότερα από τις γυναίκες διευθύνουσες και τους άνδρες υφισταμένους, αντίστοιχα. Σημαντικές διαφορές σημειώθηκαν σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υφισταμένων, καθώς οι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν την Επιχειρηματολογία συχνότερα, σε σύγκριση με τους υφισταμένους που ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Συμπερασματικά, από τη συγκεκριμένη έρευνα έγινε φανερό ότι οι Έλληνες διευθύνοντες παρουσιάζουν σταθερή προτίμηση προς τις λεγόμενες «σκληρές» τακτικές επιρροής, όπως η Διεκδικητικότητα, η Επιχειρηματολογία και η Διαπραγμάτευση. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τακτικές αυτές αναφέρθηκαν με παρόμοιο τρόπο τόσο από τα διευθυντικά στελέχη όσο και από τους υφισταμένους, όπως έδειξε η ανάλυση παραγόντων. Επιπλέον, και στις δύο ομάδες επισημάνθηκε μια γενικότερη τάση προς περισσότερο ορθολογικές μορφές τακτικών επιρροής (π.χ. Επιχειρηματολογία) σε σύγκριση με πιο «συναισθηματικές» τακτικές επιρροής (π.χ. Φιλικότητα), ενώ τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να κάνουν χρήση όλων των διαθέσιμων μέσων που τους παρέχει η ιεραρχική διάρθρωση των οργανισμών (π.χ. Κυρώσεις). Τα ευρήματα αυτά μπορούν να αποτελέσουν εφαλτήριο για την πληρέστερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υφισταμένων σε οργανισμούς στην Ελλάδα και την αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν.

Βιβλιογραφία

- Bass, B. M. (1981). *Stoghill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 5, 7-14.
- Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment. *Leadership and Organizational Development Journal*, 18(7), 335-345.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour, as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358.
- Case, T., Dosier, L., Murkinson, G., & Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9, 25-31.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Constantini, E., & Craik, K. H. (1980). Personality and politicians: California party leaders, 1960-1976. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 641-661.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Deluga, R. J. (1988). The politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence. *Journal of Organisational Behaviour*, 9, 359-366.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using a single influence tactics and combination of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Gabaro, J. (1979). Socialization at the top: How CEO's and subordinates evolve interpersonal contacts. *Organizational Dynamics*, 7, 2-23.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 70, 19-34.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1990). Relationship between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43, 221-237.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. 2, pp. 485-538). New York: Random House.

- Huczynski, A. (1996). *Influencing within organizations*. London: Prentice-Hall.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1982a). *Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS): Influencing your colleagues (Form C)*. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1982b). *Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS): Influencing your manager (Form M)*. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1982c). *Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS): Influencing your subordinates (Form S)*. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward influence styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, J. (1980). Intraorganisational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Manz, C. C., & Goia, D. A. (1983). The inter-relationship of power and control. *Human Relations*, 36, 459-476.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Rao, A., & Schmidt, S. M. (1995). Intercultural influence: An Asian perspective. *Advances in International Comparative Management*, 10, 79-98.
- Schmidt, S. M., & Yeh, R. S. (1992). The structure of leader influence: A cross-national comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23, 251-264.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 1-17.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Tjosvold, D. (1985). Power and social context in superior-subordinate interaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 281-293.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). Cultural leadership in organizations. *Organizational Science*, 2, 149-169.
- Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Milton Keynes, UK: Open University Press.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R. J., & Purnam, P. (2001). *The effects of US CEO leader behaviour on firm profits under conditions of environmental certainty and uncertainty: A longitudinal investigation*. Working Paper, Reginal Jones Center for Strategic Management, Wharton School of Management, University of Pennsylvania, USA.
- Xin, K. R., & Tsui, A. S. (1996). Different strokes for different folks? Influence tactics by Asian-American and Caucasian-American managers. *Leadership Quarterly*, 7, 109-132.

ΠΕΔΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

- Yorges, S. L, Weiss, H. M., & Strickland, D. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attribution and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology, 84*, 428-436.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75*, 132-140.
- Yukl, G., & Tracey, B. J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77*(4), 525-535.