

Μετασχηματιστική (transformational) και Συναλλακτική (transactional) Ηγεσία

- Στόχος η αλλαγή και η οργανωσιακή ανάπτυξη ή η αποτελεσματική λειτουργία στο ήδη υπάρχον πλαίσιο;
- Η σχέση με τους συνεργάτες βασίζεται:
 - α) σε μια ανάλυση κόστους-οφέλους (cost-benefit analysis)
 - β) στη προσπάθεια αξιοποίησης του δυναμικού των συνεργατών

Μορφές ισχύος

- η ισχύς της αμοιβής
- η ισχύς του καταναγκασμού
- η νόμιμη ισχύς
- η ισχύς αναφοράς
- η ισχύς αυθεντίας

Ιεράρχηση Αναγκών



Μετασχηματιστική Ηγεσία

- Χαρισματικό Στοιχείο
- Εξατομικευμένη Φροντίδα
- Διανοητικά Ερεθίσματα



Χαρισματικό Στοιχείο

- Ο ηγέτης δείχνει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, στις ικανότητες και τις πεποιθήσεις του
- Οι συνεργάτες του τον θαυμάζουν και θέλουν να βρίσκονται όσο το δυνατόν πιο κοντά του
- Ο ηγέτης θέτει στόχους που σχετίζονται με την αποστολή της ομάδας, με τις αξίες, τα ιδανικά και τις φιλοδοξίες των μελών της

Ο Bill Gates της Microsoft θεωρείται ως ο άνθρωπος που ‘μπορεί να καταφέρει ό,τι θελήσει’.

Η μικρή κόρη του αντιπροέδρου της Microsoft Ευρώπης όταν εκείνος επισκέφτηκε τις ΗΠΑ για μια σειρά από συναντήσεις και συσκέψεις, και της τηλεφώνησε από το γραφείο του Gates εκείνη τον ρώτησε ‘Μπαμπά, δε μπορείς να πάρεις έναν πύραυλο να γυρίσεις στο σπίτι το βράδυ και μετά να ξαναφύγεις; Ο δάσκαλος μου στο σχολείο είπε ότι ο Bill Gates μπορεί να κάνει τα πάντα. Γιατί δεν του ζητάς να σου φτιάξει ένα πύραυλο;’

Οι εργαζόμενοι στη Microsoft μιλούν με πάθος και θαυμασμό γι’ αυτόν. Είναι αφοσιωμένοι και δηλώνουν ευτυχείς.

Όραμα για το μέλλον



- Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την καλλιέργεια ενός συστήματος αξιών και οράματος για το μέλλον

Ο Alexander Graham Bell παρουσίασε το τηλέφωνο το 1876 και ξεκίνησε την Bell Telephone Company λίγο μετά. Ο Theodore Vail έγινε γενικός διευθυντής της Bell 30 χρόνια αργότερα, και για τουλάχιστον 70 χρόνια είχε ως σλόγκαν της εταιρείας το ‘Μια πολιτική, ένα σύστημα, προσφορά υπηρεσιών σε όλη την Αμερική. Πίστευε ότι η εταιρεία που διοικούσε ήταν ένα φυσικό μονοπώλιο και ότι έπρεπε να προσφέρει τις υπηρεσίες της στο Αμερικανικό καταναλωτικό κοινό σε καλές τιμές. Τοποθετούσε το δημόσιο καλό πάνω από την αύξηση των κερδών της εταιρείας, πράγμα που φαινόταν, για παράδειγμα, μέσα από την ασφάλεια απασχόλησης που πρόσφερε στους υπαλλήλους και τις προνομιακές τιμές για την αγορά μετοχών της εταιρείας σε χήρες και ορφανά.

Εξατομικευμένη Φροντίδα

Ο ηγέτης

- εντοπίζει τις ανάγκες των συνεργατών του
- φροντίζει να ικανοποιεί τις ανάγκες των συνεργατών του και να τις διευρύνει
- βοηθά τους συνεργάτες του να μετατρέψουν τις δυνατότητές τους σε ικανότητες

Το σύστημα στη Microsoft είναι
‘πατερναλιστικό’ και ταυτόχρονα απόλυτα
αξιοκρατικό. Η εταιρεία δείχνει μεγάλο
ενδιαφέρον για τις ανάγκες των ατόμων,
χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι προσωπικές
σχέσεις που αναπτύσσονται θα μπορούσαν να
μπουν εμπόδιο στην απόλυτη εφαρμογή ενός
αξιοκρατικού συστήματος.

Ο Gates έχει δημιουργήσει ένα εργασιακό
περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται
διαρκώς την πρόκληση να απελευθερώνουν
το δυναμικό τους και να αναπτύξουν τα
ενδιαφέροντά τους.

Διανοητικά Ερεθίσματα

Ο ηγέτης

- αμφισβητεί εκείνα που οι άλλοι θεωρούν δεδομένα
- προτείνει νέους τρόπους και μεθόδους εργασίας
- παρέχει ένα περιβάλλον εργασίας που ενεργοποιεί τη δημιουργική σκέψη

Συναλλακτική Ηγεσία

- Αμοιβές ανάλογα με τη συμπεριφορά (επίδοση, προσπάθεια)
- Επικριτική Ηγεσία



Αμοιβές ανάλογα με τη συμπεριφορά



- Ο ηγέτης επιδοκιμάζει με τις κατάλληλες αμοιβές την προσπάθεια και τα υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και επίδοσης

Επικριτική Ηγεσία

- Ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει προδραστικά ώστε να αποφευχθεί η δημιουργία μια αρνητικής κατάστασης αλλά θεραπευτικά
- Επικεντρώνεται στα λάθη των συνεργατών του με αποτέλεσμα να τους αποθαρρύνει και να τους μειώνει την αυτοπεποίθηση

Αδρανής Ηγεσία

- Αποστασιοποιημένος Ηγέτης
- Έλλειψη ικανοτήτων
- Έλλειψη κινήτρων



Θεωρίες μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας

- Χάρisma, διανοητικά ερεθίσματα, εξατομικευμένη φροντίδα (Bass & Avolio, 1995; Avolio et al., 1999)
- Διατύπωση σαφούς οράματος, προσωπικό ρίσκο, αποφυγή του status quo, ευαισθητοποίηση στις ανάγκες των ακολούθων (Conger & Kanungo, 1994)
- Διατύπωση σαφούς οράματος, ηγεσία μέσω παραδείγματος, ενίσχυση της αποδοχής των ομαδικών στόχων, υψηλές προσδοκίες απόδοσης, διανοητικά ερεθίσματα, εξατομικευμένη υποστήριξη (Podsakoff et al., 1990)
- Ιδεολογική έμφαση, έμφαση στη συλλογική ταυτότητα, υποδειγματικές πράξεις, υποστηρικτικές συμπεριφορές (Shamir et al., 1998)

Συμπεράσματα

- Ηγεσία και εργασιακά κίνητρα
- Συναλλακτική ηγεσία και σχέση κόστους-οφέλους
- Μετασχηματιστική ηγεσία και η εκπλήρωση των ψυχολογικών αναγκών της επίτευξης και της αυτοπραγμάτωσης αλλά ενδεχόμενη παραπλάνηση των ακολούθων από τον ηγέτη (βλέπε Αυθεντική Ηγεσία)
- Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία υπό το πρίσμα μιας συμβίωσης