



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

**Η ανεξάρτητη και αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού και οι επιδράσεις τους  
στην αντίληψη των φοιτητών για την ηγεσία: Μια πειραματική μελέτη**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Δάφνη- Ιωάννα Κουτουβίδη**

**Α.Μ.: 2531**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Κ. Καφέτσιος**

**ΡΕΘΥΜΝΟ**

**ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟ ΕΤΟΣ 2013-2014**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : «ΝΕΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ»: Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ.....	7
1.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο της Διαμόρφωσης των Μοντέλων Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	8
1.2. Ο Συναλλακτικός Τύπος Ηγέτη.....	9
1.3. Ο Μετασχηματιστικός Τύπος Ηγέτη.....	10
1.4. Ο Μη- Συναλλακτικός, laissez- faire Τύπος Ηγέτη.....	12
1.5. Η Αρχή της Επίδρασης Επαύξησης.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	14
2.1. Πρώιμες Προσεγγίσεις στη Θεωρία Κατηγοριοποίησης της Ηγεσίας.....	14
2.2. Η Δομή των Εσωτερικευμένων Θεωριών Ηγεσίας.....	16
2.3. Πρόσφατες Θεωρητικές Εξελίξεις στην Θεωρία Κατηγοριοποίησης.....	19
2.4. Τα Διασυνδεδετικά Δίκτυα.....	22
2.5. Εσωτερικευμένες Θεωρίες Ηγεσίας: Μια συνολική Προσέγγιση.....	27
2.5.1. Γενικευσιμότητα των Εσωτερικευμένων Θεωριών για την Ηγεσία.....	27
2.5.2. Προέλευση των Εσωτερικευμένων Θεωριών για την Ηγεσία.....	29
2.5.3. Γνωστικές επιπτώσεις χρήσης των Εσωτερικευμένων Θεωριών για την Ηγεσία: Σφάλματα αξιολόγησης.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΑΥΤΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ	
ΗΓΕΣΙΑ.....	34
3.1.Αυτοαντίληψη και Εργαζόμενη Αυτοαντίληψη.....	34
3.1.1.Η βασική έννοια της αυτοαντίληψης.....	34
3.1.2.Η έννοια της εργαζόμενης αυτοαντίληψης.....	35
3.2.Κατασκευή Εαυτού: Η Πτυχή του Ανεξάρτητου και του Αλληλοεξαρτώμενου	
Εαυτού.....	36
3.2.1. Υπόβαθρο της σύλληψης της κατασκευής εαυτού και διαχωρισμός	
ατομικού- πολιτισμικού επιπέδου ανάλυσης.....	37
3.2.2.Το περιεχόμενο της ανεξάρτητης και της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής	
Εαυτού.....	39
3.3.Κατασκευή Εαυτού και Κεντρικές Ψυχολογικές Διεργασίες.....	42
3.3.1.Ανεξάρτητος/ αλληλοεξαρτώμενος εαυτός, και οι επιδράσεις στη	
νόηση.....	42
3.3.2.Ανεξάρτητος/ αλληλοεξαρτώμενος εαυτός, και οι επιδράσεις στο	
Συναίσθημα.....	49
3.3.3.Ανεξάρτητος/ αλληλοεξαρτώμενος εαυτός, και οι επιδράσεις στα	
κίνητρα.....	51
3.4.Κατασκευή Εαυτού και Αντιλήψεις των Υφισταμένων για την Ηγεσία.....	55
3.5.Η Παρούσα Πειραματική Μελέτη: Θεωρητικές Επιπλοκές, Βασικοί Στόχοι και	
Κεντρικές Ερευνητικές Υποθέσεις.....	62
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	68
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	74
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο της ηγεσίας, παρά την καθοριστική του συμβολή στη διαμόρφωση της ανθρώπινης φύσης και κοινωνίας, με τις οποίες είναι ενδογενώς συνυφασμένο, δεν άρχισε να μελετάται ερευνητικά στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης μέχρι το 1930 (House & Aditya, 1997). Περίπου από τη δεκαετία του 1970, οι σημαντικές πρόοδοι που επιτεύχθηκαν στην επιστημονική ανάπτυξη του τομέα της κοινωνικής- γνωστικής ψυχολογίας, αύξησαν σημαντικά το ερευνητικό ενδιαφέρον για την εφαρμογή των αξιώσεών της στον τομέα της ηγεσίας. Έκτοτε, η ψυχολογική πτυχή της ηγεσίας έχει μελετηθεί από ποικίλες οπτικές γωνίες, με αποτέλεσμα και την ανάπτυξη ποικίλων προσεγγίσεων στη σύλληψη και τη διερεύνησή της. Παρόλα αυτά, είναι αξιοσημείωτο ότι κατά τις πρώτες δεκαετίες της ανάπτυξης του επιστημονικού ενδιαφέροντος για τις διεργασίες που διέπουν την ηγεσία, η κύρια τάση της ερευνητικής δραστηριότητας συνίστατο στην επικέντρωση στην οπτική του ηγέτη, ενώ ο ρόλος και η οπτική του υφισταμένου είχαν παραβλεφθεί σε μεγάλο βαθμό (Weidner, 2012).

Μία από τις ευρύτερα χρησιμοποιημένες προσεγγίσεις διερεύνησης της ηγεσίας επικεντρώνεται στη σκιαγράφηση των συμπεριφορών του ηγέτη, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε συμπεριφορικά μοτίβα που θεωρούνται ότι αναπαριστούν διακριτά είδη ηγετών (π.χ. συναλλακτικός ηγέτης), αλλά και διακριτά πρότυπα αλληλεπίδρασης με τους υφιστάμενους (Weidner, 2012). Παρά αυτή την επικέντρωση, σταδιακά ένας αυξανόμενος αριθμός μελετών άρχισε να προβάλλει την αξίωση ότι η θεμελιώδης συνιστώσα της ηγεσίας αφορά τις *αντιλήψεις* των υφισταμένων για αυτήν, και όχι τόσο τα συμπεριφορικά μοτίβα του ηγέτη αυτά καθ' αυτά. Με άλλα λόγια, προτάθηκε ότι δεν υφίστανται κάποιοι αντικειμενικοί, ανεξάρτητοι, ή καθολικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την φύση και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αλλά, αντίθετα, αυτές οι παράμετροι μπορούν να εξεταστούν μόνο υπό το πρίσμα των αντιλήψεων των υφισταμένων για τις ηγετικές διεργασίες που τις προσδιορίζουν (Phillips & Lord, 1982).

Η αξίωση αυτή συντέλεσε σε μια σταδιακή, αλλά καθοριστικής σημασίας μετατόπιση όσον αφορά το σημείο εστίασης της διερεύνησης των ηγεσιακών διεργασιών. Το σημείο αυτό πλέον συνίστατο στην εις βάθος διερεύνηση των

γνωστικών μηχανισμών που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της αντίληψης των υφισταμένων για τους ηγέτες, δεδομένου ότι η ηγεσία άρχισε να αναγνωρίζεται πλέον σε μεγάλο βαθμό ως μια κοινωνικά κατασκευασμένη έννοια, η οποία ουσιαστικά ορίζεται από τις αντιλήψεις αυτές (Weidner, 2012).

Σταδιακά έγινε σαφές ότι οι αντιλήψεις για την ηγεσία δεν αναπαριστώνται από σταθερές, αμετάβλητες γνωστικές δομές, αλλά αντίθετα παρουσιάζουν σημαντική μεταβλητότητα σε σχέση με τους ψυχολογικούς μηχανισμούς, οι οποίοι διέπουν το άτομο ανά πάσα στιγμή. Μάλιστα, ως μια από τις σημαντικότερες πηγές τόσο ενδοπροσωπικής, όσο και διαπροσωπικής διακύμανσης των αντιλήψεων για την ηγεσία, θεωρήθηκαν οι κυρίαρχα ενεργοποιημένες συνιστώσες της αυτοαντίληψης, και ειδικότερα η ανεξάρτητη και η αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, με την έννοια του αυτοπροσδιορισμού του ατόμου ως συνδεδεμένου με, ή ως ανεξάρτητου από τους άλλους, και το κοινωνικό πλαίσιο γενικότερα (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001).

Στο πλαίσιο της παρούσας πειραματικής μελέτης, θα επιχειρηθεί η διερεύνηση ακριβώς της επίδρασης της ενεργοποίησης της ανεξάρτητης και της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού στις αντιλήψεις ενός δείγματος φοιτητών για την ηγεσία, με την έννοια της τάσης τους για αναγνώριση ενός περιγραφόμενου ηγέτη ως επιδεικνυόμενου συναλλακτικού ή μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία. Επιπλέον, θα διερευνηθεί η ενδεχόμενη σύνδεση αφενός, του τύπου κατασκευής εαυτού του ατόμου, και αφετέρου της τάσης του για αναγνώριση συμπεριφορών που αντανακλούν συναλλακτικού ή μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία, με έναν αριθμό γνωρισμάτων, στη βάση μετρήσεων που λήφθηκαν από ένα φάσμα ψυχολογικών δεικτών (προσωπικότητα, τύπος δεσμού, συναίσθημα, αυτοεκτίμηση, ψυχολογική ευεξία, ενεργητικότητα). Με άλλα λόγια, δηλαδή, θα εξεταστεί το κατά πόσο τα γνωρίσματα που περιγράφονται στη βάση αυτών των ψυχολογικών δεικτών, θα προβλέπουν το είδος της κατασκευής εαυτού, αλλά και τον τύπο ηγεσίας που το άτομο θα τείνει να αναγνωρίζει.

Η σκιαγράφηση του θεωρητικού υποβάθρου για τη διερεύνηση αυτών των ζητημάτων στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας ακολουθεί την εξής πορεία: Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο, παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου της Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής ηγεσίας, και περιγράφονται τα γνωρίσματα των δύο τύπων ηγετών αλλά και της ιδιαίτερης αλληλεπίδρασης που καθένας από αυτούς παρουσιάζει σε σχέση με τους υφισταμένους του. Στο δεύτερο κεφάλαιο,

παρατίθενται οι βασικές αρχές των γνωστικών μηχανισμών που διέπουν τις αντιλήψεις των ατόμων για την ηγεσία, με βάση την κυρίαρχη θεωρητική προσέγγιση της γνωστικής κατηγοριοποίησης. Στο επόμενο κεφάλαιο σκιαγραφείται η έννοια της αυτοαντίληψης, με έμφαση στις συνιστώσες της ανεξάρτητης και της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, και παρουσιάζεται η θεωρητική σύνδεση της κατασκευής εαυτού με τις αντιλήψεις για την ηγεσία. Στο ίδιο κεφάλαιο επιχειρείται και η θεωρητική σκιαγράφηση της επίδρασης των τύπων κατασκευής εαυτού στις αντιλήψεις για την ηγεσία, όπως αυτές έχουν οριστεί στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ενώ στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθενται λεπτομερώς οι στόχοι της πειραματικής μελέτης και οι βασικές ερευνητικές υποθέσεις. Στις επόμενες ενότητες παρατίθεται περιγραφή της πειραματικής διαδικασίας, των αποτελεσμάτων των στατιστικών αναλύσεων, αλλά και της ερμηνείας και του σχολιασμού αυτών των ευρημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: «ΝΕΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ»: Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ

Παρά το γεγονός ότι η ηγεσία έχει βρεθεί στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος για το μεγαλύτερο μέρος του 20ού αιώνα, (Yukl, όπως αναφέρεται στους House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002), δεν έχει επιτευχθεί ακόμη η επιστημονική σύγκλιση προς έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό της (Bass, 1990). Ωστόσο, παρά τους αναρίθμητους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για την ηγεσία, ως αποτέλεσμα της επιστημονικής θεωρητικής εστίασης σε διαφορετικές πτυχές του φαινομένου αυτού, φαίνεται ότι υπάρχει μια θεμελιώδης διάσταση, κοινή σε όλες αυτές τις -κατά τα άλλα- αποκλίνουσες προσεγγίσεις: Η ηγεσία συνιστά μια διεργασία που εκτυλίσσεται σε κοινωνικό επίπεδο και χαρακτηρίζεται από την άσκηση *επιρροής* εκ μέρους του ηγέτη, η οποία οδηγεί στη κινητοποίηση των υφισταμένων ώστε να συμβάλλουν μέσω της απόδοσής τους στην επιτυχία των οργανισμών, των οποίων είναι μέλη (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002).

Μια θεμελιώδης συνιστώσα η οποία μπορεί να εξαχθεί στη βάση αυτού του κεντρικού άξονα της ηγεσίας, είναι ότι η ιδιότητα του ηγέτη δεν ορίζεται στη βάση της ατομικής του εξουσίας, αλλά στη βάση μιας κοινωνικής, αλληλεπιδραστικής σχέσης με τους υφιστάμενους, η οποία καθορίζεται από την επιρροή που ασκεί, και που αποσκοπεί στην κινητοποίησή τους προς επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η δυναμική αυτής της αμφίδρομης αλληλεπιδραστικής σχέσης υπογραμμίζει το καθοριστικής σημασίας αξίωμα του φαινομένου της ηγεσίας, ότι δηλαδή αυτή η διεργασία κοινωνικής επιρροής απαιτεί την εμπλοκή δύο μελών: του ηγέτη και του υφισταμένου (Phillips & Lord, 1981).

Παρά αυτή την θεμελιώδη αρχή, όπως προαναφέρθηκε και στην εισαγωγή, κατά τις πρώτες δεκαετίες ανάπτυξης του ερευνητικού ενδιαφέροντος για την εξέταση της ηγεσίας υπό το ψυχολογικό πρίσμα, παρατηρήθηκε μια σχεδόν αποκλειστική επικέντρωση της ερευνητικής προσπάθειας στην κατανόηση του ευρύτερου ρόλου του ηγέτη σε αυτή τη διεργασία. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας που εκδόθηκε ανάμεσα στο 1930 και το 1950, η κυρίαρχη ερευνητική εστίαση συνίστατο στον προσδιορισμό τόσο των ψυχολογικών όσο και των φυσικών χαρακτηριστικών, στη βάση των οποίων θεωρήθηκε ότι μπορεί να επιτευχθεί ο διαχωρισμός ενός ηγέτη από έναν μη- ηγέτη (House & Aditya, 1997).

Σταδιακά ξεκίνησε η διαμόρφωση αρκετών μοντέλων ηγεσίας, τα οποία στόχευαν στον προσδιορισμό γενικών ψυχολογικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορικών μοτίβων των ηγετών, τα οποία θεωρήθηκαν ως ενδεικτικά διακριτών τύπων ηγεσίας, και, κατ' επέκταση, διαφορετικών τύπων επιρροής του ηγέτη στους υφιστάμενους, και διαφορετικών συνεπαγόμενων μηχανισμών επίτευξης των επιθυμητών εργασιακών στόχων. Στα πλαίσια των στόχων που έχουν τεθεί από την παρούσα εργασία, θα εξεταστούν στη συνέχεια τα κεντρικά σημεία ενός από τα σχετικά πρόσφατα αναπτυχθέντα μοντέλα ηγεσίας, εκείνου της Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής ηγεσίας.

### 1.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο της Διαμόρφωσης των Μοντέλων Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η θεωρία της συναλλακτικής- μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει βρεθεί στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος, ως ένα από τα πλέον ενδιαφέροντα και έγκυρα πλαίσια σκιαγράφησης των διαφορετικών τύπων ηγεσίας που παρατηρούνται στα εργασιακά περιβάλλοντα. Η σύλληψη αυτών των δύο όρων μπορεί να αποδοθεί στον Burns (όπως αναφέρεται στους Conger & Kanungo, 1993), ο οποίος τις εισήγαγε στο πλαίσιο της επιστημονικής ενασχόλησής του με το πεδίο της πολιτικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo (1993), ο Burns προσδιόριζε τη διαφοροποίηση ανάμεσα στους δύο τύπους ηγεσίας στον τομέα της αμοιβαίας συνεισφοράς ηγέτη- υφιστάμενου. Ειδικότερα, ο συναλλακτικός ηγέτης μάλλον περιορίζεται στην «ορθολογιστική» ανταλλαγή βασικών επιθυμητών πόρων με τους υφιστάμενους του. Με άλλα λόγια, ο ρόλος αυτού του τύπου ηγέτη συνίσταται στην αποσαφήνιση των ρόλων των υφιστάμενων με βάση βραχυπρόθεσμους, εφήμερους στόχους, αλλά και των «κανόνων», που θα καθορίσουν την παροχή ανταμοιβών και την επιβολή κυρώσεων προς τους υφιστάμενους, με βάση τη συμπεριφορά τους (Conger & Kanungo, 1993. Judge & Piccolo, 2004).

Αντιθέτως θεωρήθηκε ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης, πέρα από εφήμερους, παρέχει στους υφιστάμενους και πιο μακροπρόθεσμους και οραματικούς στόχους, και συμβάλλει στην κάλυψη πιο εγγενών αναγκών τους. Αυτό το μοτίβο ηγετικής συμπεριφοράς έχει ως αποτέλεσμα την ταύτιση των υφιστάμενων με τις ανάγκες του ηγέτη. Η ταύτιση αυτή, σύμφωνα με τον Burns (όπως αναφέρεται στους Judge &



Piccolo, 2004), αντανακλά το θεμελιώδες γνώρισμα του μετασχηματιστικού ηγέτη, δηλαδή την ιδιαίτερη επιρροή που ασκεί στους υφιστάμενους, κινητοποιώντας τους να παραβλέπουν το ατομικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας, μέσω της επιδιώξής τους να επιτυγχάνουν τη βέλτιστη δυνατή απόδοση (Judge & Piccolo, 2004).

Η θεωρία του Burns για τους δύο τύπους ηγεσίας επεκτάθηκε από τον Bass (1985), χωρίς ωστόσο να λείψουν οι αναθεωρήσεις και οι τροποποιήσεις εκ μέρους του. Το βασικό σημείο διαφωνίας του με τις απόψεις του Burns, βασίστηκε στη σύλληψη των δύο τύπων ηγεσίας ως αντίθετων πόλων ενός συνεχούς. Ο ίδιος ο Bass (1985) ανεξαρτητοποίησε στη θεωρία του τις δύο έννοιες, υποστηρίζοντας ότι ενδεικτικές των δύο τύπων ηγεσίας συμπεριφορές, μπορούν να εμπεριέχονται στο ίδιο άτομο: η ταυτόχρονη συνύπαρξη, μάλιστα, στοιχείων και των δύο τύπων ηγεσίας θεωρήθηκε ότι είναι ενδεικτική της βέλτιστης αποτελεσματικότητας της εφαρμογής της ηγεσίας (Avolio & Bass, 1995. Avolio, Bass & Jung, 1999).

Επιπλέον, σε συνεργασία με τον Avolio (1995), ο Bass προχώρησε σε επέκταση του θεωρητικού πλαισίου που είχε θεσπίσει ο Burns, το οποίο πήρε την ονομασία «Θεωρία Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος», (ΘΗΠΦ), και περιλήφθηκε στο ευρύτερο πεδίο των «νέων θεωριών για την ηγεσία». Η ΘΗΠΦ αναπαριστάται στη βάση τριών εννοιών, η καθεμία από τις οποίες αντιστοιχεί σε μια τυπολογία ηγετικής συμπεριφοράς: τη *συναλλακτική*, τη *μετασχηματιστική*, και τη *μη-συναλλακτική laissez-faire* (Avolio, Bass & Jung, 1999). Τα επιμέρους χαρακτηριστικά αυτών των τύπων ηγετικής συμπεριφοράς παρουσιάζονται παρακάτω.

## 1.2. Ο Συναλλακτικός Τύπος Ηγέτη

Ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να περιγραφεί η συναλλακτική ηγεσία, είναι μέσω της προσομοίωσής της με μια διεργασία συναλλαγής που διέπει τη σχέση μεταξύ υφιστάμενου και ηγέτη: Ο ηγέτης παρέχει στον υφιστάμενο οικονομικές και άλλες βασικές απολαβές, με αντάλλαγμα την καταβολή προσπάθειας και την εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί μέσω του καθορισμού στόχων εκ μέρους του ηγέτη. Εκτός από τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων, αυτός ο τύπος ηγεσίας βασίζεται στην επίβλεψη της προσπάθειας του υφισταμένου, την παροχή ανατροφοδότησης, αλλά και ανταμοιβής για την ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις. Γενικώς ο συναλλακτικός ηγέτης μπορεί να

χαρακτηριστεί ως πιο συμβατικός, δεδομένου ότι διασφαλίζει τη συμμόρφωση των υφισταμένων στη βάση ανταμοιβών και κυρώσεων. Οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία, θεωρούνται ότι ανάγονται σε έναν από τρεις παράγοντες (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Ο πρώτος παράγοντας ονομάζεται *contingent reward leadership*, (δηλαδή ηγεσία κατά περίπτωση αμοιβής), και αναφέρεται σε εκείνες τις συμπεριφορές του ηγέτη, οι οποίες αποτυπώνουν τον ρόλο του να αποσαφηνίζει τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τα προς εκτέλεση έργα του υφιστάμενου, αλλά και να του παρέχει υλικές και ψυχολογικές αμοιβές όταν επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των ανατεθέντων καθηκόντων του. Άλλες συμπεριφορές στο πλαίσιο της συναλλακτικής ηγεσίας ενδεχομένως να ανάγονται στον παράγοντα του *management- by- exception (active)*, ο οποίος αφορά την συνεχή επαγρύπνηση του ηγέτη, και την πραγματοποίηση ενεργών διορθωτικών κινήσεων, με στόχο τη διασφάλιση της τήρησης των απαραίτητων προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Ο τρίτος και τελευταίος παράγοντας που αναφέρεται στη συναλλακτική ηγεσία, ονομάζεται *management- by- exception (passive)*, και αναφέρεται στη συμπεριφορά της καθυστερημένης απόκρισης του ηγέτη στις αποτυχίες, δηλαδή στην εμπλοκή του σε παθητικές διορθωτικές κινήσεις, όταν πλέον αυτές οι αποτυχίες έχουν συμβεί και δεν μπορούν να αποφευχθούν (Avolio, Bass & Jung, 1999). Σύμφωνα με τους Howell & Avolio (1993), η διαφορά μεταξύ των δύο παραγόντων *management- by- exception*, βασίζεται στη χρονική στιγμή, κατά την οποία πραγματοποιείται η παρέμβαση του ηγέτη: κάποιοι ηγέτες ασκούν έναν ενεργό ρόλο, μέσω της συστηματικής επίβλεψης των συμπεριφορών των υφισταμένων, ο οποίος τους επιτρέπει να ανιχνεύουν την πιθανή ανάκυψη προβλημάτων και να διορθώνουν έγκαιρα την προβληματική συμπεριφορά, προτού αυτή οδηγήσει σε σοβαρές επιπτώσεις,- άλλοι, ωστόσο, κινητοποιούνται για την αντιμετώπιση προβλημάτων, όταν αυτά ήδη έχουν εκδηλωθεί (Howell & Avolio, 1993).

### 1.3. Ο μετασχηματιστικός τύπος ηγέτη

Σύμφωνα με τους Avolio, Bass & Jung (1999), οι συμπεριφορές που συνάπτονται επί της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μπορούν να αναχθούν στη βάση τεσσάρων διαστάσεων. Οι δύο πρώτες, και πλέον χαρακτηριστικές διαστάσεις αυτού του τύπου

ηγεσίας, είναι οι *χαρισματικές*, ή, αλλιώς, διαστάσεις της *εξιδανικευμένης επιρροής*, οι οποίες αντιστοιχούν στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης επιδεικνύει τέτοιας ποιότητας συμπεριφορές, ώστε να εγείρει το θαυμασμό, και τη συνεπακόλουθη ταύτιση των υφισταμένων μαζί του. Επιπλέον, αναφέρονται στις συμπεριφορές του ηγέτη, οι οποίες αποτυπώνουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις του, και κατά συνέπεια ανοικοδομούν μια εικόνα για εκείνον ως ένα άτομο ισχυρό, το οποίο θέτει ανώτερους, οραματικούς, μακροπρόθεσμους στόχους, δεδομένης της εστίασής του σε ανώτερα ιδανικά. Θεωρείται ότι η ανοικοδόμηση μιας τέτοιας εικόνας για τον ηγέτη εμπνέει τους υφιστάμενους να λειτουργήσουν και οι ίδιοι κατευθυνόμενοι από ανώτερες αξίες, παραβλέποντας το ατομικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας, και προσπαθώντας να επιδείξουν τη βέλτιστη δυνατή απόδοση σε αυτή την κατεύθυνση. Μάλιστα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται ότι παρέχουν κίνητρα στους υφιστάμενούς τους, στη βάση ανώτερης ιεραρχίας αξιών, δηλαδή στη βάση της ισότητας και της δικαιοσύνης, σε αντίθεση με τις πιο συμβατικές αξίες, οι οποίες επικοινωνούνται στα πλαίσια της συναλλακτικής ηγεσίας, όπως είναι η ειλικρίνεια και η αφοσίωση (Avolio, Bass & Jung 1999).

Παρομοίως, η διάσταση της *εμπνευσμένης παρακίνησης* σχετίζεται με συμπεριφορές τις οποίες επιδεικνύουν οι ηγέτες ώστε να κινητοποιούν και να ενεργοποιούν τους υφιστάμενους: θέτοντας φιλόδοξοι στόχους, επιδεικνύοντας αισιοδοξία για το μέλλον, και επικοινωνώντας κάποιο όραμα, αλλά και την επιτευξιμότητα αυτού του οράματος. Στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης θα επιδείξει επίσης και κάποιες συμπεριφορές, οι οποίες αντανακλούν την παροχή διανοητικών ερεθισμάτων στους υφιστάμενους: μέσω ενεργειών που απευθύνονται στην λογική και αναλυτική σκέψη των υφιστάμενων, οι ηγέτες προκαλούν την ικανότητα των υφισταμένων να σκέπτονται δημιουργικά και να βρίσκουν λύσεις σε διάφορα προβλήματα. Κατά αυτό τον τρόπο μάλιστα, αυξάνεται η επίγνωση των ατόμων για τις γνωστικές στρατηγικές που είναι περισσότερο αποτελεσματικές για εκείνους σε διάφορα έργα, με αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης της επινοητικότητάς τους. Εν τέλει, η διάσταση της εξατομικευμένης φροντίδας αποτυπώνει τις ηγετικές εκείνες συμπεριφορές, οι οποίες συμβάλλουν στην προσωπική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση των υφισταμένων, μέσω της παροχής συμβουλών και υποστήριξης, αλλά και της επίδειξης ευαισθησίας απέναντι στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων (Avolio, Bass & Jung 1999).

#### 1.4. Ο Μη- Συναλλακτικός, laissez- faire Τύπος Ηγέτη

Οι Avolio, Bass & Jung (1999) πρότειναν έναν ακόμη τύπο ηγεσίας, ο οποίος ουσιαστικά αναπαριστά την αποφυγή της ή, γενικότερα, την έλλειψή της. Ηγέτες που επιδεικνύουν μοτίβα συμπεριφοράς συμβατά με αυτό τον τύπο, χαρακτηρίζονται από έλλειψη δυναμισμού και πρωτοβουλίας, δεδομένου ότι αποφεύγουν τα ηγετικά τους καθήκοντα, όπως τη λήψη αποφάσεων και τη συνεπακόλουθη ανάληψη δράσης, ενώ τείνουν να μην είναι προσβάσιμοι σε καταστάσεις στις οποίες απαιτείται η παρουσία τους. Υπογραμμίζεται ότι παρά τις αξιοσημείωτες ομοιότητες που παρουσιάζει αυτός ο τύπος ηγεσίας με τη management- by- exception- passive διάσταση του συναλλακτικού τύπου ηγεσίας, οι ερευνητές υπογραμμίζουν ότι η πλήρης απουσία οποιασδήποτε ηγετικής δραστηριότητας, που αποτυπώνεται από τη laissez- faire ηγεσία, εγείρει την ανάγκη για ξεχωριστή εξέτασή της από συνιστώσες των άλλων τύπων ηγεσίας (Avolio, Bass & Jung 1999).

#### 1.5. Η Αρχή της Επίδρασης Επαύξησης

Οι Bass & Avolio (1993), στο πλαίσιο της θεωρίας τους για το Συναλλακτικό και Μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας, εισήγαγαν τον όρο της «επίδρασης της επαύξησης» (*augmentation effect*), ο οποίος υποστηρίζει ουσιαστικά ότι η επίδραση του μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας λειτουργεί αθροιστικά στην επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία συνιστά τη βάση της, και εξηγεί την αυξημένη δέσμευση και προσπάθεια που καταβάλλει ο υφιστάμενος. Μάλιστα, ο Bass (1999) εξέφρασε την πεποίθηση ότι η πλέον αποτελεσματική μορφή ηγεσίας συνίσταται στην ταυτόχρονη σύζευξη στοιχείων του συναλλακτικού και του μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας.

Επιπλέον, καθοριστικής σημασίας για την κατανόηση της επίδρασης επαύξησης, θεωρείται η διευκρίνιση ότι η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας λειτουργεί απλώς ως μια επέκταση της επίδρασης της συναλλακτικής, η οποία δεν μπορεί να υποκατασταθεί, δεδομένου ότι ο συναλλακτικός τύπος συνιστά το «κατώφλι» για την μετάβαση σε έναν ηγετικό τύπο ακόμη

μεγαλύτερης επίδρασης (Bass, 1999). Όπως εξηγήθηκε από τον Bass, ο στόχος της συναλλακτικής ηγεσίας συνίσταται στην αποτελεσματική διεκπεραίωση καθορισμένων καθηκόντων από τον υφιστάμενο, η οποία θα οδηγήσει στην ανταμοιβή του. Πρόκειται για μια συμβατική υποχρέωση, στην οποία οι αρμοδιότητες του υφιστάμενου είναι περατές, και η διεκπεραίωσή τους λειτουργεί ως μια επιβεβαίωση τήρησης της συμφωνίας από τη μεριά του υφιστάμενου. Ουσιαστικά το αξίωμα ότι ο μετασχηματισμός των κινήτρων των υφισταμένων, να αποδίδουν όχι εξαιτίας των όρων που καθορίζουν μια συναλλαγή, αλλά εξαιτίας πλέον της ενδογενούς τους τάσης να προσφέρουν στην ομάδα όσο το δυνατόν περισσότερα, παραβλέποντας το προσωπικό τους συμφέρον, αποδίδει με αποτελεσματικότητα την ιδέα της επέκτασης της μετασχηματιστικής επίδρασης, πέρα από τα όρια της επίδρασης που οφείλονται στα θεμέλια της συναλλακτικής ηγεσίας (Bass, 1999).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί εκτενώς, ο περιορισμός της μελέτης της ηγεσίας στη βάση του προσδιορισμού πιθανών μοτίβων ηγετικών συμπεριφορών, με στόχο τον εντοπισμό και τη σκιαγράφηση διακριτών τύπων ηγεσίας, δεν είναι επαρκής για τη σύλληψη της φύσης της ως μια διεργασία κοινωνικής επιρροής. Η σύλληψη αυτή απαιτεί τη θεώρηση του ζητήματος στη βάση μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο μελών. Η εξέταση, ωστόσο, της εμπειρίας του υφισταμένου για την ηγεσία, μπορεί να γίνει μόνο στη βάση της διερεύνησης των γνωστικών διεργασιών που διέπουν την αντίληψή της (Phillips & Lord, 1982). Μάλιστα, οι Lord & Brown (2001), υπογραμμίζοντας την καθοριστική σημασία των γνωστικών διεργασιών για τη μελέτη της ηγεσίας, αναφέρουν ότι η ηγεσία «περιλαμβάνει τις συμπεριφορές, τα γνωρίσματα και τα χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως ερμηνεύονται από τους παρατηρητές», και ότι «η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας απαιτεί την επίδειξη ευαισθησίας στις γνώσεις των υφισταμένων, και όχι απλά στις έκδηλες συμπεριφορές των ηγετών» (σελ.182). Με βάση τις παραπάνω παρατηρήσεις, προχωράμε πλέον στη διερεύνηση του θεμελιώδους ζητήματος του γνωστικού υποβάθρου των αντιλήψεων των υφισταμένων για την ηγεσία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

### 2.1. Πρώιμες Προσεγγίσεις στη Θεωρία Κατηγοριοποίησης της Ηγεσίας

Οι ταχύτατες εξελίξεις που πραγματοποιούνταν στον τομέα της κοινωνιο-γνωστικής θεωρίας, οδήγησαν πριν σχεδόν τέσσερις δεκαετίες στη διαμόρφωση της θεωρίας κατηγοριοποίησης της ηγεσίας, και τις πρώιμες ερευνητικές απόπειρες τεκμηρίωσής της (Eden & Leviatan, 1975). Σημείο εκκίνησης για αυτή την προσπάθεια αποτέλεσε το αξίωμα της Rosch και των συνεργατών της (1999), ότι ένα από τα θεμελιώδη έργα που καλούνται να επιτελέσουν όλοι οι οργανισμοί, συνίσταται στον «τεμαχισμό» του περιβάλλοντος σε επιμέρους στοιχεία και στη μετέπειτα οργάνωσή τους σε κατηγορίες, μια διαδικασία η οποία επιτρέπει την απλοποίηση του εξωτερικού κόσμου, και συμβάλλει συνεπώς στη σημαντική εξοικονόμηση γνωστικών πόρων κατά την επεξεργασία πληροφοριών. Ειδικότερα, με βάση το κλασικό έργο της Eleanor Rosch (1999) πάνω στη γνωστική κατηγοριοποίηση, οι Lord, Foti, & De Vader (1984) πραγματοποίησαν μια αναγωγή στο πεδίο της ηγεσίας, αναπτύσσοντας έτσι ένα μοντέλο κατηγοριοποίησης της ηγεσίας.

Ένας από τους σημαντικότερους άξονες που δόμησαν τη θεωρία αυτή, αποτέλεσε η υπόθεση ότι οι αντιλήψεις για την ηγεσία και οι συμπεριφορικές αξιολογήσεις των ηγετών καθορίζονται κατά κύριο λόγο από τις γνωστικές δομές των υφισταμένων, οι οποίοι παίζουν τον ρόλο των δεκτών- παρατηρητών της συμπεριφοράς τους (Lord, Foti, & Phillips, 1982). Οι γνωστικές αυτές δομές που είναι εγγενείς σε κάθε άνθρωπο, ονομάζονται *Εσωτερικευμένες Θεωρίες Ηγεσίας (Implicit Leadership Theories)*. Οι ΕΘΗ αποτελούν εσωτερικευμένα γνωστικά σχήματα, δηλαδή αφαιρετικές γνωστικές κατηγορίες, τις οποίες χρησιμοποιούν οι άνθρωποι προκειμένου να αναπαραστήσουν τα πρότυπα (Fiske & Taylor, όπως αναφέρεται στους Lord et al., 1982) ή, αλλιώς, το πιο αντιπροσωπευτικό σύνολο χαρακτηριστικών που είναι κοινό στα μέλη μιας γνωστικής κατηγορίας, (π.χ. στους ηγέτες) (Rosch, 1978). Η διεργασία αυτή, σύμφωνα με τους Lord et al. (1982), εξηγείται από το γεγονός ότι ο άνθρωπος δεν διαθέτει απεριόριστες ικανότητες

προσοχής και κωδικοποίησης όλων των σχετικών με κάποιο ερέθισμα πληροφοριών. Αυτός ο περιορισμός τον οδηγεί στην χρήση τέτοιων ευρετικών απλοποίησης των πληροφοριών, οι οποίες καθιστούν δυνατή την ικανοποιητική, αν και όχι ιδανική επεξεργασία των περίπλοκων κοινωνικών ερεθισμάτων που τον περιβάλλουν. Επιπλέον, αυτές οι ευρετικές απελευθερώνουν τους πολύτιμους και περιορισμένους γνωστικούς πόρους για άλλες γνωστικές διεργασίες, όπως η επίλυση προβλημάτων (Lord et al., 1982).

Συνεπώς, οι Εσωτερικευμένες Θεωρίες Ηγεσίας (ΕΘΗ) μπορούν να γίνουν αντιληπτές ως κάποιες γνωστικές δομές ή πρότυπα που αποθηκεύονται στη μνήμη, τα οποία αναπαριστούν τις κρίσεις του κάθε ατόμου για το ποια είναι τα γενικότερα γνωρίσματα και οι ικανότητες που θα έπρεπε να διαθέτει ένας ηγέτης. Είναι χαρακτηριστικό ότι με κριτήριο αυτά τα πρότυπα, καθίσταται δυνατό για τον υφιστάμενο να προχωρήσει σε διαχωρισμό των ατόμων στη βάση των κατηγοριών του ηγέτη και του μη- ηγέτη. Ειδικότερα, κατά την επαφή με ένα ερέθισμα, το άτομο προβαίνει σε μια διαδικασία εκτίμησης της αντιλαμβανόμενης ομοιότητας, ή αλλιώς, του «ταιριάσματος» των χαρακτηριστικών του ερεθίσματος αυτού, με τα πρότυπα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης προϋπάρχουσας κατηγορίας ή προτύπου (π.χ. του ηγέτη), που είναι αποθηκευμένα στη μνήμη του. Εν τέλει, από αυτό τον βαθμό ταιριάσματος θα εξαρτηθεί η ένταξη του ερεθίσματος σε μια συγκεκριμένη κατηγορία, όπως, στην προκειμένη περίπτωση, η ένταξη ενός ατόμου στην κατηγορία του ηγέτη. (Lord, Foti, & De Vader, 1984. Lord, Foti, & Phillips, 1982).

Εν τέλει, αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τη θεωρία κατηγοριοποίησης της ηγεσίας, τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιούν τόσο βασισμένες στην κατηγορία αναπαραστάσεις, (δηλαδή σε ένα πρότυπο, όπως περιγράφηκε παραπάνω), όσο και βασισμένες στο στόχο αναπαραστάσεις (δηλαδή σε ένα υπόδειγμα, ένα συγκεκριμένο άτομο), για την κατηγοριοποίηση ενός ατόμου ως ηγέτη. Ο μηχανισμός της γνωστικής σύγκρισης με κριτήριο το πρότυπο, συνίσταται στη σύγκριση των ερεθισμάτων που προέρχονται από το άτομο- στόχο, με τα γνωρίσματα ενός αφηρημένου ηγετικού προτύπου. Από την άλλη, σύμφωνα με την προσέγγιση του υποδείγματος, οι δέκτες κατηγοριοποιούν το άτομο- στόχο με κριτήριο το κατά πόσο τα γνωρίσματα που το χαρακτηρίζουν προσομοιάζουν σε εκείνα ενός ατόμου, το οποίο είναι το πλέον αντιπροσωπευτικό της κατηγορίας (Lord et al., 1982).

## 2.2. Η Δομή των Εσωτερικευμένων Θεωριών Ηγεσίας

Σύμφωνα με την θεωρία κατηγοριοποίησης της ηγεσίας, η έννοια του ηγέτη αντιστοιχεί μεν σε μια γνωστική κατηγορία, ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι αποτελεί και ένα ενιαίο εννοιολογικό κατασκεύασμα. Αντιθέτως, οι υφιστάμενοι διαθέτουν πολλαπλά σχήματα ή πρότυπα για τους ηγέτες, καθένα από τα οποία συγκεκριμενοποιείται όσον αφορά ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή καταστασιακό παράγοντα, εντός του οποίου μπορεί να τοποθετείται η γενικότερη κατηγορία του ηγέτη. Τα πολλαπλά πρότυπα ηγεσίας μπορούν τότε να λειτουργήσουν ως ένα σημείο σύγκρισης ή αναφοράς, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα άτομα σε κάθε δεδομένη κατάσταση. Αυτό σημαίνει ότι, παρά το γεγονός ότι η αναγνώριση κάποιου ατόμου ως ηγέτη εξαρτάται καταρχήν από το «ταίριασμα» ανάμεσα στα γνωρίσματα του πιθανού ηγέτη, με τον οποίο ο υφιστάμενος έρχεται σε επαφή, και του ηγετικού προτύπου του υφιστάμενου, (δηλαδή των πλέον αντιπροσωπευτικών γνωστικών αναπαραστάσεων των γνωρισμάτων που αντιστοιχούν στον ηγέτη), υπάρχει και ένα ευρύτερο φάσμα επιμέρους «τυπικών ηγετών», το οποίο περιλαμβάνεται εντός των ΕΘΗ. Σε αντιστοιχία με τη θεωρία της κατηγοριοποίησης της Rosch, (1978) αυτές οι κατηγορίες ηγετών είναι οργανωμένες σε μια ιεραρχική δομή με κάθετες και οριζόντιες συνδέσεις μεταξύ τους, στην βάση τριών διακριτών ιεραρχικών επιπέδων που διαφέρουν όσον αφορά το επίπεδο αφαιρετικότητάς τους (Lord, Foti, & De Vader, 1984. Lord, Foti, & Phillips, 1982).

Στο *ανώτερο επίπεδο* κάθετης κατηγοριοποίησης, οι ΕΘΗ ή οι σύμφωνες με το ηγετικό πρότυπο αναπαραστάσεις των υφισταμένων, χαρακτηρίζονται από τον υψηλότερο βαθμό αφαιρετικότητας, δεδομένου ότι είναι εξαιρετικά περιεκτικές και περιλαμβάνουν τόσο γενικευμένες πληροφορίες, ώστε η μόνη διάκριση που να μπορεί να γίνει ανάμεσα στα μέλη της συγκεκριμένης νοητικής κατηγορίας να αναφέρεται στο επίπεδο του ηγέτη και του μη- ηγέτη. Ειδικότερα, σε αυτό το επίπεδο κατηγοριοποίησης δεν λαμβάνεται υπόψη καμία καταστασιακή ή σχετική με το πλαίσιο μεταβλητή, με την οποία θα μπορούσε να συνδεθεί η συγκεκριμένη νοητική κατηγορία (Lord et al., 1982).

Στο *βασικό επίπεδο*, η εξειδίκευση των νοητικών αναπαραστάσεων, όσον αφορά την ενσωμάτωση σχετικών με το πλαίσιο πληροφοριών, αυξάνεται, ενώ



συνεπακόλουθα αυξάνεται και η χρησιμότητα των κατηγοριών, καθώς η αυξημένη ευελιξία τους, δίνει τη δυνατότητα να τροποποιούνται ανάλογα με την κατάσταση τα προαπαιτούμενα γνωρίσματα για την αναγνώριση ενός ατόμου ως ηγέτη. Οι Lord et al. (1982), πραγματοποιώντας μια παραγοντική ανάλυση δημοφιλών πηγών ειδήσεων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι κατηγορίες βασικού επιπέδου των ηγετών πιθανόν να αντικατοπτρίζουν σχετικές με το πλαίσιο ή το έργο διαφορές μεταξύ τους, περιλαμβάνοντας μεταξύ άλλων πολιτικούς, θρησκευτικούς, στρατιωτικούς, οργανωσιακούς, κ.λπ. ηγέτες, ενώ η κατηγοριοποίηση σε αυτό το επίπεδο διασφαλίζει την ικανότητα αντίληψης των ηγετών ταυτόχρονα και στο ανώτερο, αφηρημένο επίπεδο. Εν τέλει, στο *κατώτερο επίπεδο* κατηγοριοποίησης, περιλαμβάνονται νοητικές αναπαραστάσεις που αναφέρονται σε ακόμα πιο συγκεκριμένους τύπους ηγετών, αν και οι Lord et al., (1982), επισήμαναν ότι οι λεπτομέρειες των διαφοροποιήσεων σε αυτό το επίπεδο είναι κατά κάποιο τρόπο ασαφείς. Ως παράδειγμα, αναφέρεται ότι η κατηγορία βασικού επιπέδου του στρατιωτικού ηγέτη, θα μπορούσε να εξειδικευτεί περαιτέρω μέσω διαφοροποιήσεων στον βαθμό ιεραρχίας του ατόμου (π.χ. στρατηγός, λοχίας) ή και στο συγκεκριμένο στρατιωτικό σώμα (πολεμικό ναυτικό, πολεμική αεροπορία) (Lord et al., 1982).

Αυτή η ασάφεια στη διαφοροποίηση πληροφοριών εντός των κατηγοριών των επιπέδων, οδήγησε τη Rosch (1978) στην πρόταση της ύπαρξης και οριζόντιας διαφοροποίησης, εντός οποιασδήποτε κάθετης κατηγορίας. Όσον αφορά το πεδίο της ηγεσίας, παραδείγματα αποτελούν οι διαφορές ανάμεσα σε έναν στρατιωτικό και έναν πολιτικό ηγέτη στο βασικό επίπεδο, καθώς και ανάμεσα σε ηγέτες του πολεμικού ναυτικού ή της αεροπορίας στο κατώτερο επίπεδο, όπως προαναφέρθηκε. Θεωρήθηκε ότι το κάθε μέλος οριζόντιας κατηγορίας διαθέτει αρκετά κοινά γνωρίσματα με άλλα μέλη αυτής της κατηγορίας, αλλά ελάχιστα μόνο γνωρίσματα είναι κοινά για όλα τα μέλη κατηγοριών (Lord et al., 1984). Οι Lord et al., (1984), ακολουθώντας το συλλογισμό της Rosch (1978) υποστήριξαν ότι οι κάθετες και οι οριζόντιες κατηγορίες διαφέρουν ως προς τα σύμφωνα με τα πρότυπα γνωρίσματα που προσδιορίζουν την κάθε κατηγορία. Συνεπώς, η κάθε επιμέρους γνωστική κατηγορία θα πρέπει να διαθέτει ένα συγκεκριμένο, και διακριτό από τις άλλες, πρότυπο (Lord et al., 1984. Lord et al., 1982).

Η έρευνα που επικεντρώθηκε στην πρώιμη σύλληψη των ΕΘΗ βρήκε υποστήριξη για ορισμένες μόνο από τις θεμελιώδεις παραδοχές της θεωρίας

κατηγοριοποίησης της ηγεσίας. Οι Lord, Foti, & De Vader (1984) ταυτοποίησαν ως πρότυπα τα χαρακτηριστικά εκείνα, τα οποία μπορούσαν να διαφοροποιηθούν πιο εύκολα μεταξύ κατηγοριών, ενώ απέδειξαν ότι τα πρότυπα γνωρίσματα της ηγεσίας είναι πιο εύκολα προσβάσιμα και ανακαλέσιμα από τη μνήμη. Επιπλέον, οι Foti, Fraser, & Lord (1982), υπέδειξαν τη σχέση μεταξύ των προτύπων για την ηγεσία και της ακρίβειας αξιολόγησης του πρώην Προέδρου Carter. Ειδικότερα, βρήκαν πως οι αξιολογήσεις φοιτητών για τον Carter σχετίστηκαν σημαντικά με τις αξιολογήσεις τους για τον βαθμό συνέπειας των ίδιων χαρακτηριστικών με τα ηγετικά τους πρότυπα, καθώς οι περιγραφές της ηγεσίας του Carter διέφεραν σημαντικά μεταξύ των φοιτητών, και μάλιστα μόνο για τα γνωρίσματα που περιέχονταν στα ηγετικά τους πρότυπα.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί η έρευνα των Offerman, Kennedy, & Wirtz (1994), οι οποίοι, κατά την αξιολόγηση του βαθμού συμφωνίας του ηγετικού προτύπου ενός δείγματος φοιτητών, με έναν αριθμό χαρακτηριστικών που αναφέρονταν σε ηγέτες, αποτελεσματικούς ηγέτες, και επόπτες, βρήκαν μια παραγοντική δομή των ΕΘΗ που παρέμενε σχετικά σταθερή μεταξύ των αξιολογήσεων των τριών ερεθισμάτων- στόχων, αλλά και ανάμεσα στα φύλα των συμμετεχόντων. Οι παράγοντες που συγκρότησαν αυτή τη σταθερή δομή των ΕΘΗ των συμμετεχόντων, συνίσταντο στην Ευαισθησία, την Αφοσίωση, την Τυραννία, το Χάρισμα, την Ελκυστικότητα, την Αρρενωπότητα, τη Νοημοσύνη και την Εξουσία (Offerman et al., 1994).

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας ήταν ιδιαίτερα σημαντικά, διότι υπογράμμισαν τη σημαντική γενικευσιμότητα, η οποία χαρακτηρίζει τους παράγοντες των ΕΘΗ που χρησιμοποιούνται για την αντίληψη της ηγεσίας, μεταξύ των τριών κατηγοριών ερεθισμάτων: του ηγέτη, του αποτελεσματικού ηγέτη και του επόπτη. Ταυτόχρονα, σε αντιστοιχία με τις αξιώσεις της θεωρίας κατηγοριοποίησης της ηγεσίας, βρέθηκε ότι μολονότι και τα τρία είδη ερεθισμάτων αξιολογήθηκαν στη βάση των οκτώ προαναφερθέντων διαστάσεων των ΕΘΗ, ο βαθμός που η κάθε διάσταση χαρακτήριζε το κάθε είδος ερεθίσματος, παρουσίαζε διαφοροποίηση. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει τη σύμφωνη με τη θεωρία κατηγοριοποίησης διαφοροποίηση των προτύπων γνωρισμάτων που χαρακτηρίζουν κάθε γνωστική κατηγορία (Offerman et al., 1994).

Παρά το σύνολο των εμπειρικών ενδείξεων για την εγκυρότητα της θεωρίας της κατηγοριοποίησης, η ερευνητική δραστηριότητα σύντομα αποκάλυψε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της φύσης και της δυναμικής των ΕΘΗ, τα οποία έρχονταν σε αντίθεση με τις βασικές αρχές κατηγοριοποίησης που πρότεινε η μέχρι τότε υπάρχουσα μορφή της θεωρίας. Κατά συνέπεια, κατέστη επιτακτική η ανάγκη για τροποποίηση αυτών των αρχών στην κατεύθυνση της δυνατότητας συμπερίληψης των νέων εμπειρικών ευρημάτων στο ερμηνευτικό πλαίσιο μιας νέας θεωρίας κατηγοριοποίησης. Οι αναντιστοιχίες αυτών των εμπειρικών δεδομένων προς την πρώιμη θεωρία των ΕΘΗ, καθώς και οι νέες αρχές που προτάθηκαν για την ενσωμάτωση των δεδομένων αυτών σε μια νέα προσέγγιση στη θεωρία κατηγοριοποίησης, θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα στην υποενότητα που ακολουθεί.

### 2.3. Πρόσφατες Θεωρητικές Εξελίξεις στη Θεωρία της Κατηγοριοποίησης

Η πρώιμη σύλληψη της θεωρίας κατηγοριοποίησης της ηγεσίας, όπως προαναφέρθηκε, υποστήριζε το αξίωμα ότι οι ΕΘΗ αποτελούν αφηρημένες γνωστικές κατηγορίες, οι οποίες αναπαριστούν γνώση για τους ηγέτες σε συμβολικό επίπεδο (Lord, Foti, & Phillips, 1982). Ωστόσο, η εγκυρότητα αυτής της αρχής φάνηκε να φτάνει σε τέλος, μετά την επαναλαμβανόμενη αδυναμία των ερευνητών να εξηγήσουν τη λειτουργία προσαρμογής των ΕΘΗ στο πλαίσιο των συμβολικών μοντέλων, η οποία οδηγεί στη διαμόρφωση νέων, ειδικών για συγκεκριμένες καταστάσεις και συνθήκες, προτύπων (Shondrick, Dihn, & Lord, 2010). Ειδικότερα, η ασυμβατότητα του προσδιορισμού ενός δυναμικού μετασχηματιστικού μηχανισμού των ΕΘΗ, στο πλαίσιο της συμβολικής αναπαράστασης των πληροφοριών, βασίζεται στη μέχρι τότε αντίληψη του σχήματος ως ένα σχετικά σταθερό σύνολο χαρακτηριστικών, το οποίο ενεργοποιείται με ενιαίο τρόπο (Weidner, 2012).

Εάν ίσχυε αυτό το αξίωμα της κλασσικής θεωρίας κατηγοριοποίησης για την ηγεσία, τότε θα έπρεπε συνεπακόλουθα να αποδεχθεί κανείς ότι τα άτομα χρειάζονται να δημιουργήσουν χιλιάδες πρότυπα ηγεσίας, το καθένα από τα οποία θα αντλούνταν από τη μνήμη, προκειμένου να εφαρμοστεί ως μέτρο σύγκρισης σε κάποια

συγκεκριμένη κατάσταση. Με άλλα λόγια, το καθένα από τα αναρίθμητα πρότυπα θα αναπαριστούσε έναν συγκεκριμένο τύπο ηγέτη, σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή συνθήκη (Weidner, 2012). Εάν η νοητική αναπαράσταση κατηγοριών βασιζόταν αποκλειστικά στην επεξεργασία πληροφοριών εντός ενός συμβολικού επιπέδου, η συγκράτηση του τεράστιου αυτού όγκου προτύπων θα καθίστατο απαραίτητη για τη διασφάλιση μιας σχετικής ευελιξίας για την αντίληψη της ηγεσίας. Είναι σαφές ότι μια τέτοια διαδικασία δεν θα μπορούσε να υποστηριχθεί γνωστικά από τον ανθρώπινο εγκέφαλο, ενώ θα απαιτούσε και την εμπλοκή του ατόμου σε πολυάριθμες εμπειρίες για καθέναν από τους επιμέρους καταστασιακούς παράγοντες για τη συγκρότηση των αντίστοιχων προτύπων, κάτι το οποίο θεωρήθηκε αδύνατο (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001).

Συνεπώς, στο πλαίσιο ενός συμβολικού μοντέλου αναπαράστασης πληροφοριών, αυτή η διεργασία συγκρότησης νέων, ειδικών για κάθε πιθανό πλαίσιο και συνθήκη ΕΘΗ, θα αποτελούσε μια εξαιρετικά αργή και γνωστικά απαιτητική διαδικασία, δεδομένου ότι η στατική φύση των συμβολικών αναπαραστάσεων δεν θα επέτρεπε την τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων ΕΘΗ, ώστε να προσαρμόζονται σε διαφορετικούς καταστασιακούς παράγοντες. Με βάση τα νέα ερευνητικά δεδομένα, ενώ ήταν γνωστό ότι οι ΕΘΗ διακρίνονται κατά κύριο λόγο από σταθερότητα, δεν μπόρεσε πλέον να παραβλεφθεί το γεγονός ότι παρουσιάζουν παράλληλα και κάποια ευαισθησία σε καταστασιακούς και σχετικούς με το πλαίσιο παράγοντες- κάτι το οποίο καθιστά μάλλον απίθανη την στατική και αμετάβλητη μορφή τους. Επιπλέον, η παρατήρηση αυτή οδήγησε τους επιστήμονες στην υπόθεση ότι κάποιες τουλάχιστον πτυχές των ΕΘΗ πρέπει να χαρακτηρίζονται από μια δυναμική ιδιότητα σε συγκεκριμένες συνθήκες, και να ανοικοδομούνται σε πραγματικό χρόνο, δηλαδή κατά τη στιγμή της επαφής ή της αλληλεπίδρασης του ατόμου με τον ηγέτη (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001).

Στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν ένα θεωρητικό πλαίσιο της ενεργοποίησης των ΕΘΗ, το οποίο να αποτυπώνει μεν την σταθερή φύση που μπορεί να διέπει τα ηγεσιακά πρότυπα σε βάθος χρόνου, αλλά και να παρέχει εξηγήσεις όσον αφορά την παρατηρούμενη ευαισθησία των ΕΘΗ στο πλαίσιο και τη συνεπαγόμενη ρευστότητα και πλαστικότητα τους, στη βάση ενός μηχανισμού συμβατού προς την αρχή της γνωστικής οικονομίας, οι Hanges, Lord, & Dickon (2000), εισήγαγαν το *διασυνδεδετικό μοντέλο επεξεργασίας πληροφοριών*. Το μοντέλο

αυτό αποτελεί μια εξέλιξη της προγενέστερης θεωρητικής ερμηνείας των ΕΘΗ, καθώς αποτυπώνει μια εναλλακτική προσέγγιση στη διεργασία ενεργοποίησης των σχημάτων. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, οι ΕΘΗ δεν αναπαρίστανται πλέον στην βάση προδιαμορφωμένων κατηγοριών, αλλά αντιθέτως γίνονται αντιληπτά ως σχετικά σταθερά μοτίβα ενεργοποιούμενων χαρακτηριστικών ή μονάδων, που επεκτείνονται κατά μήκος ενός δεδομένου δικτύου. Μάλιστα, το δίκτυο αυτό έχει παραλληλιστεί επανειλημμένως με νευρωνικό, δεδομένου ότι οι επιμέρους μονάδες, στις οποίες εμπεριέχεται η γνώση που αναπαριστούν οι ΕΘΗ, συνδέονται μεταξύ τους, δεχόμενες αδιακόπως εισερχόμενες πληροφορίες από διάφορες πηγές, και μεταδίδοντας την αναστολή ή την ενεργοποίηση κατά μήκος των συνδέσεών τους σε άλλες γειτνιάζουσες μονάδες (Hanges et al., 2000).

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι στα πλαίσια αυτού του μοντέλου η γνώση που περιέχεται στις ΕΘΗ διανέμεται κατά μήκος των επιμέρους μονάδων των δικτύων, με τέτοιο τρόπο ώστε η ενεργοποίηση ενός ολόκληρου δικτύου να καθορίζει τις κατηγορίες της ηγεσίας, ενώ η ενεργοποίηση διαφοροποιημένων μοτίβων να αναπαριστά διαφορετικά ηγετικά πρότυπα. Στην πράξη, η επανειλημμένη έκθεση του ατόμου σε διάφορους ηγέτες (ή σε σχετικά με ηγέτες ερεθίσματα), οδηγεί στην σύναψη συνδέσεων ανάμεσα σε κοινά γνωρίσματα ή μονάδες. Όσο πιο συχνή είναι η έκθεση σε ένα συγκεκριμένο ερέθισμα, τόσο πιο συχνά θα ενεργοποιούνται ορισμένα σύνολα μονάδων, και τόσο πιο ισχυρή θα γίνεται η σχέση μεταξύ των διασυνδεδεμένων μονάδων. Σταδιακά, τα επανειλημμένως ενεργοποιούμενα μοτίβα των μονάδων θα διαμορφώσουν ένα σχήμα. Μάλιστα, τα μοτίβα που ενεργοποιούνται πιο ισχυρά ως απόκριση σε συγκεκριμένα ερεθίσματα, μπορούν να γίνουν αντιληπτά ως πρότυπα, δεδομένου ότι αναπαριστούν τα πιο κοινά και αντιπροσωπευτικά γνωρίσματα μιας κατηγορίας (Hanges et al., 2000).

Ενώ τα διασυνδεδετικά δίκτυα μπορούν να παρουσιάσουν σταθερές ερμηνείες, εξαιτίας της γενικώς αργής μεταβολής των συντελεστών που συνδέουν τις επιμέρους μονάδες μεταξύ τους, η καθοριστική σημασία της ευαισθησίας των ΕΘΗ στους καταστασιακούς και σχετικούς με το πλαίσιο παράγοντες, και η αυξημένη ποικιλομορφία τους τόσο εντός του ατόμου, όσο και μεταξύ ατόμων, υπογράμμισε την ανάγκη τροποποίησης της πρώιμης θεωρίας κατηγοριοποίησης της ηγεσίας μέσω της διαμόρφωσης ενός διασυνδεδετικού μοντέλου γνώσης, το οποίο αναπαριστά τις ΕΘΗ μέσω μοτίβων συνδέσεων σε ένα δίκτυο. Η ενεργοποίηση των μοτίβων αυτών,

και κατ' επέκταση των ΕΘΗ, πραγματοποιούνται σε πραγματικό χρόνο, ως απόκριση σε καταστασιακούς και σχετικούς με το έργο, το άτομο, και το πλαίσιο, παράγοντες. Το σχήμα συνεπώς συνίσταται απλά σε ένα μοτίβο ενεργοποίησης επιμέρους μονάδων, ενώ η κάθε επαφή του ατόμου με ένα σχετικό με την ηγεσία ερέθισμα, προκαλεί την εκ νέου ενεργοποίηση του σχήματος και του υποκείμενου μοτίβου συνδέσεων (Hanges et al., 2000).

Εν τέλει, η ευαισθησία του ηγετικού σχήματος σε σχετικούς με το πλαίσιο παράγοντες, ορίζει ότι ελαφρώς διαφοροποιημένα μεταξύ τους ερεθίσματα, όπως ο πολιτικός και ο στρατιωτικός ηγέτης, παρουσιάζουν συγκεκριμένες μόνο διαφορές στο μοτίβο ενεργοποίησης των σχημάτων. Δηλαδή, το ελαφρώς διαφοροποιημένο μοτίβο ενεργοποίησης των δύο ερεθισμάτων δεν οφείλεται προφανώς σε εντελώς διαφορετικά σχήματα, αλλά στο γεγονός ότι «το σχήμα, όταν αναδημιουργείται, διαφέρει από προηγούμενες καταστάσεις, λόγω διαφορών στο περιβάλλον της παρούσας κατάστασης» (Hanges, Lord, & Dickson, 2000, p.137). Στην επόμενη υποενότητα, θα αναφερθούν κάποιες ειδικότερες πληροφορίες σε σχέση με το δικτυακό αυτό υπόβαθρο της διασυνδεδετικής θεωρίας, αλλά και σε σχέση με την απαρτίωση των λειτουργιών της στο συγκεκριμένο πλαίσιο.

#### 2.4. Τα Διασυνδεδετικά Δίκτυα

Είναι σημαντικό ότι η ολιστική αντίληψη των ατόμων- στόχων είναι πιο χρήσιμη για την κατανόηση της δομής των ΕΘΗ, σε σχέση με την προσέγγισή τους ως ένα απλό άθροισμα επιμέρους χαρακτηριστικών, γεγονός το οποίο μας οδηγεί απαραίτητα στην εξέτασή τους σε επίπεδο δικτύων πληροφοριών. Στο πλαίσιο της διασυνδεδετικής θεωρίας, τα δίκτυα στα οποία αναπαρίστανται οι αντιλήψεις των υφισταμένων για την ηγεσία, μπορούν να διαχωριστούν είτε στη βάση του αριθμού των επιπέδων από τον οποίο αποτελούνται, είτε στη βάση του είδους των συνδέσεων των επιμέρους μονάδων με μονάδες του ίδιου, αλλά και άλλου επιπέδου (Foti, Knee, & Backert, 2008). Όσον αφορά τον αριθμό των επιπέδων που συγκροτούν ένα δίκτυο, η διασυνδεδετική θεωρία ορίζει τα δυεπίπεδα δίκτυα ως την απλούστερη δυνατή δομή επεξεργασίας πληροφοριών: τα δίκτυα αυτά θεωρούνται ότι διαθέτουν μόνο ένα

επίπεδο εισερχόμενων πληροφοριών και ένα επίπεδο εξερχόμενων ή παραγόμενων πληροφοριών, όπως θα μπορούσαν να είναι οι κοινωνικές αντιλήψεις που παράγονται στη βάση επεξεργασίας συγκεκριμένων ερεθισμάτων του περιβάλλοντος. Από την άλλη, τα πολυεπίπεδα δίκτυα, τα οποία εμπλέκονται πιο συχνά σε διεργασίες κοινωνικής νόησης, όπως είναι η αντίληψη του ηγέτη από τους υφιστάμενους, χαρακτηρίζονται από την παρεμβολή, μεταξύ των επιπέδων των εισερχόμενων και των παραγόμενων πληροφοριών, κάποιων επιπλέον επιπέδων λανθανουσών μονάδων, τα οποία θεωρούνται ότι αναπαριστούν τις επιδράσεις γνωστικών δομών, όπως το σχήμα, στην παραγόμενη αντίληψη (Foti et al., 2008).

Όσον αφορά τις συνδέσεις μεταξύ των μονάδων, το είδος του δικτύου που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την κοινωνική αντίληψη των ηγετών, είναι το επαναλαμβανόμενο (*recurrent*) δίκτυο. Οι μονάδες των επαναλαμβανόμενων δικτύων συνδέονται μεταξύ τους τόσο στη βάση του ίδιου επιπέδου, όσο και στη βάση προγενέστερων ή μεταγενέστερων επιπέδων. Σύμφωνα με τον Smith (όπως αναφέρεται στους Foti, Knee, & Backert, 2008), οι μονάδες αυτού του δικτύου χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης, γεγονός το οποίο διευκολύνει τη διαμόρφωση εκείνου του συνολικού μοτίβου γνωρισμάτων, το οποίο θα ταιριάζει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο στις εισερχόμενες πληροφορίες. (Foti et al., 2008). Οι Lord, Brown, Harvey, & Hall (2001), σε μια σειρά άρθρων που στόχευαν στη σκιαγράφηση της θεωρητικής απαρτίωσης της διασυνδεδετικής προσέγγισης με τη διεργασία αντίληψης των ηγετών, εισάγει έναν όρο, ο οποίος βοηθά στην περαιτέρω αποσαφήνιση του πώς η σύνθετη δομή αυτών των δικτύων αντιστοιχεί σε λειτουργίες που επηρεάζουν την επεξεργασία πληροφοριών.

Σύμφωνα με τους Lord et al. (2001), απαραίτητη προϋπόθεση για τη σφαιρική κατανόηση της λειτουργίας των διασυνδεδετικών δικτύων συνιστά η εξέταση των *περιορισμών του πλαισίου* (contextual constraints), οι οποίοι γενικώς αφορούν οποιονδήποτε ατομικό παράγοντα μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των ηγετών, όπως τα κίνητρα, η αυτο- αντίληψη, ή το συναίσθημα των υφισταμένων, αλλά και τις νόρμες και τις αξίες που κυριαρχούν στο συγκεκριμένο πλαίσιο όπου λαμβάνει χώρα η αντίληψη. Με βάση αυτή τη θεωρητική πρόταση, η επαφή ενός ατόμου με ένα σχετικό με την ηγεσία ερέθισμα, θα οδηγήσει σαφώς σε μια ενεργοποίηση μονάδων στο επίπεδο του δικτύου, η οποία όμως θα καθοριστεί σε τεράστιο βαθμό από τους συγκεκριμένους περιορισμούς του πλαισίου: Ειδικότερα, η ενεργοποίηση των

επιμέρους μονάδων που υπόκεινται στο σχήμα της ηγεσίας θα εναλλάσσεται, έως ότου τα επίπεδα ενεργοποίησής τους εντός του δικτύου σταθεροποιηθούν, ως αποτέλεσμα της βέλτιστης δυνατής προσαρμογής στο πλαίσιο των περιορισμών. (Lord et al., 2001).

Οι Lord et al. (2001), υπογραμμίζουν επιπλέον ότι η ενεργοποίηση του σχήματος εντός των διασυνδεδειγμένων δικτύων δεν βασίζεται στην ανάκληση των επιμέρους πληροφοριών από αυτό, αλλά αντιθέτως σε μια δυναμική διεργασία ανασύστασης της αναπαράστασης στην βάση των άμεσα διαθέσιμων πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να εμφανίζονται σε συνειδητό ή σε ασυνείδητο επίπεδο. Μάλιστα, θεωρείται ότι κατά την επανενεργοποίηση του σχήματος για τον ηγέτη, το μόνο σταθερό στοιχείο που έχει διατηρηθεί εντός του διασυνδεδειγμένου δικτύου αφορά την ισχύ των συνδέσεων μεταξύ των μονάδων, η οποία επιτρέπει την εκ νέου ανασύσταση της αναπαράστασης κατά την επόμενη ενεργοποίηση του σχήματος (Foti, Knee, & Backert, 2008). Η διεργασία αυτή προκύπτει σε πραγματικό χρόνο με την έκθεση του ατόμου σε ένα σχετικό με την ηγεσία ερέθισμα, και διασφαλίζει κάποια ευαισθησία στο πλαίσιο. Η ευαισθησία αυτή συνεπάγεται μια πιο δυναμική και επομένως ευέλικτη ανασύνθεση των αναπαραστάσεων, χωρίς ωστόσο ταυτόχρονα να διακυβεύεται η συνοχή και συνάφεια που αυτές παρουσιάζουν τυπικά, εξαιτίας της ιδιαίτερα αργής μεταβολής των συντελεστών που συνδέουν τις μονάδες μεταξύ τους εντός των διασυνδεδειγμένων δικτύων (Lord et al., 2001).

Οι αντιλήψεις για την ηγεσία εμπεριέχουν πολλαπλούς περιορισμούς που μπορούν να προέρχονται τόσο από το ίδιο το άτομο, όσο και από το περιβάλλον του, με την έννοια των αξιών και των νορμών, τις οποίες αυτό επιβάλλει στα άτομα, αλλά και από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη- στόχου, όπως το φύλο. Όσον αφορά τους περιορισμούς που ανάγονται στο προσωπικό επίπεδο, χαρακτηριστικούς παράγοντες συνιστούν, π.χ., η αυτο- αντίληψη του ατόμου, τα κίνητρά του, οι προσδοκίες του, τα προσωπικά του βιώματα, αλλά και οι θυμικές και γνωστικές του διεργασίες. Λόγω της ιδιαίτερης δομής των πολυεπίπεδων επαναλαμβανόμενων διασυνδεδειγμένων δικτύων, (στο πλαίσιο των οποίων συνήθως εξετάζονται οι αντιλήψεις για την ηγεσία, αλλά και άλλα φαινόμενα της κοινωνικής νόησης), τα οποία περιλαμβάνουν αναρίθμητες συνδέσεις μεταξύ μονάδων του ίδιου αλλά και διαφορετικών επιπέδων, πολλαπλοί περιορισμοί μπορούν να επιδράσουν παράλληλα, συνειδητά ή μη, στη τελική διαμόρφωση των αντιλήψεων για την ηγεσία (Lord et al., 2001).



Ένα ιδιαίτερα πρόσφορο παράδειγμα για τη λεπτομερέστερη απόδοση του τρόπου επίδρασης των περιορισμών στις αντιλήψεις για την ηγεσία, συνιστά το φαινόμενο της μεροληψίας του φύλου του ηγέτη- στόχου. Σύμφωνα με το φαινόμενο αυτό, το φύλο κάποιων συγκεκριμένων ηγετών- στόχων, οι οποίοι επιδεικνύουν πανομοιότυπα συμπεριφορικά πρότυπα, θα καθορίσει το ποια γνωρίσματα της ηγεσίας, αλλά και το ποιες υποκείμενες σε αυτά μονάδες του δικτύου θα ενεργοποιηθούν, όταν εισέλθουν στο δίκτυο τέτοιες πληροφορίες (Foti, Knee, & Backert, 2008). Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Eagly & Karau (2002), στην περίπτωση που ο ηγέτης- στόχος της αντίληψης είναι θηλυκός, είναι πιθανό να ενεργοποιηθούν σχετικές με εκφραστικά χαρακτηριστικά (ειλικρίνεια, ταπεινότητα, έμφυτη τάση παροχής φροντίδας στους άλλους) μονάδες στο δίκτυο. Αντίθετα, στην περίπτωση που ο στόχος της αντίληψης είναι αρσενικός, μάλλον θα ενεργοποιηθούν μονάδες που αντιστοιχούν σε λειτουργικά- συντελεστικά χαρακτηριστικά, όπως η φιλοδοξία, η αυτοπεποίθηση, η αυτάρκεια, η κυριαρχία, κ.λπ. Δεδομένου ότι το φύλο του ηγέτη επηρεάζει το πρότυπο του ατόμου για την ηγεσία, τα διαφοροποιημένα μοτίβα ενεργοποίησης στο δίκτυο προφανώς θα επηρεάσουν την ανασύνθεση των αναπαραστάσεων, μέσω του καθορισμού της προσβασιμότητας σε μονάδες που αντιστοιχούν στα χαρακτηριστικά αρσενικών ή θηλυκών κατηγοριών (Eagly & Karau, 2002).

Αναμένεται, λοιπόν, μια θεμελιώδης διαφοροποίηση στα αποτελέσματα της κατηγοριοποίησης του άνδρα και της γυναίκας ηγέτη. Μάλιστα, η δυναμικότητα των επαναλαμβανόμενων διασυνδεδετικών δικτύων, όπως έχει προαναφερθεί, οδηγεί σταδιακά σε σταθεροποίηση της ενεργοποίησης από τον περιορισμό του πλαισίου (φύλο), γεγονός το οποίο θα οδηγήσει σε εξομάλυνση των διαφοροποιήσεων των γνωστικών δομών. Η εξομάλυνση αυτή συνεπάγεται κωδικοποίηση συνεπή με το φύλο, με αποτέλεσμα στο εξής η αντίληψη δύο πανομοιότυπων συμπεριφορικών προτύπων να οδηγεί σε πιο εύκολη αναγνώριση εκφραστικών χαρακτηριστικών για τις γυναίκες, και συντελεστικών χαρακτηριστικών για τους άνδρες (Foti et al., 2008). Δεδομένου ότι τα συντελεστικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι τα κυρίαρχα αντιλαμβανόμενα γνωρίσματα των ανδρών, προσομοιάζουν γενικώς περισσότερο στο πρότυπο του ηγέτη, προκύπτει ότι είναι θεμελιωδώς πιο πιθανή η κατηγοριοποίηση ενός άνδρα παρά μιας γυναίκας, ως ηγέτη (Eagly & Karau, 2002).

Συνεπώς, πανομοιότυπες εισερχόμενες πληροφορίες, όπως το συμπεριφορικό πρότυπο των ηγετών- στόχων που προαναφέρθηκε, μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές ερμηνείες και αναπαραστάσεις, ανάλογα με το εάν οι ηγέτες που γίνονται αντιληπτοί είναι άνδρες ή γυναίκες, δηλαδή ανάλογα με το εάν διαφέρουν κάποιοι υψηλότερου επιπέδου περιορισμοί, όπως το φύλο των ηγετών του προαναφερθέντος παραδείγματος. Το φαινόμενο αυτό υποδεικνύει επιπλέον και πάλι τη βασική αρχή των επαναλαμβανόμενων δικτύων του συνδυαστικού μοντέλου, ότι οι αναπαραστάσεις αντί να αναζητώνται και να ανασύρονται, μάλλον ανασυντίθενται από την αρχή, κατά την επαφή του ατόμου με ένα συγκεκριμένο, σχετικό με τον ηγέτη ερέθισμα (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001).

Κλείνοντας την υποενότητα της παρουσίασης του διασυνδεδετικού μοντέλου, θεωρήθηκε σκόπιμη μια επιγραμματική αναφορά στις αρχές της σταθερότητας και της ευελιξίας που το διέπουν, δεδομένου ότι η απαρτίωση αυτών των αρχών εντός ενός ενιαίου θεωρητικού πλαισίου μπόρεσε να παρέχει το κατάλληλο υπόβαθρο επεξήγησης της ενεργοποίησης και της περίπλοκης φύσης των ΕΘΗ, και να οδηγήσει στην αντικατάσταση του κλασσικού μοντέλου ενεργοποίησης των σχημάτων στα πλαίσια της θεωρίας κατηγοριοποίησης της ηγεσίας. Η σταθερότητα των ΕΘΗ στο συγκεκριμένο μοντέλο, προέρχεται κυρίως από το γεγονός ότι οι συντελεστές που αναπαριστούν την ισχύ των συνδέσεων μεταξύ των μονάδων, ενώ γενικώς θεωρείται ότι μπορούν να αλλάξουν με τον καιρό όταν το πλαίσιο παρουσιάζει κάποια αστάθεια ή μεταβολή, τείνουν να μεταβάλλονται με πολύ αργό ρυθμό. Είναι αξιοσημείωτο μάλιστα, ότι η μάθηση αναπαρίσταται επίσης στη βάση τέτοιων μεταβολών ισχύος μεταξύ μονάδων (Lord et al., 2001).

Από την άλλη μεριά, η ευελιξία των ΕΘΗ απορρέει από το γεγονός ότι οι παραγόμενες από ένα δίκτυο αντιλήψεις προέρχονται από ενεργοποιημένα *μοτίβα* χαρακτηριστικών, και των συνδέσεών τους με ενεργούς, σχετικούς με το πλαίσιο περιορισμούς ανώτερου ή κατώτερου επιπέδου, οι οποίοι καθιστούν δυνατή την τροποποίηση των ΕΘΗ, και την προσαρμογή τους σε διαφορετικές συνθήκες. Η αρχή αυτή του συνδυαστικού μοντέλου συμβαδίζει με τη θεμελιώδη έρευνα των Smith & Foti (1998), ότι οι μεταβολές κεντρικών πτυχών των μοτίβων των εισερχόμενων πληροφοριών, μπορούν να οδηγήσουν σε θεμελιώδεις αλλαγές στο επίπεδο της αναπαράστασης ή της αντίληψης που παράγεται από το διασυνδεδετικό πλαίσιο (Lord et al., 2001).

Στο πλαίσιο της μέχρι τώρα ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, η έννοια των ΕΘΗ προσεγγίστηκε κατά κάποιο τρόπο έμμεσα, υπό το πρίσμα της μιας ή της άλλης θεωρίας διαμόρφωσης των αντιλήψεων για την ηγεσία. Για αυτό το λόγο, κρίνεται σκόπιμη μια εξέταση των ΕΘΗ, αποπλαισιωμένη από συγκεκριμένους θεωρητικούς προσανατολισμούς και δομημένη γύρω από τη γενικότερη επιστημονική γνώση που έχει επιτευχθεί στους τομείς προσδιορισμού της γενικευσιμότητας, της προέλευσης, αλλά και των επιπτώσεων της χρήσης τους για την πραγματοποίηση ηγετικών αξιολογήσεων στο γνωστικό επίπεδο. Μια τέτοια προσέγγιση των ΕΘΗ, ή, αλλιώς, των ηγεσιακών προτύπων, θα παρουσιαστεί αμέσως παρακάτω.

## 2.5. Εσωτερικευμένες Θεωρίες Ηγεσίας: Μια Συνολική Προσέγγιση

### 2.5.1. Γενικευσιμότητα των Εσωτερικευμένων Θεωριών για την Ηγεσία

Το κατά πόσο οι ΕΘΗ μπορούν να γενικευτούν στο πλαίσιο πληθυσμών, δηλαδή το κατά πόσο συγκεκριμένες ομάδες δεκτών τείνουν να διαθέτουν κοινά σχήματα για τα γνωρίσματα που θεωρούν ότι αντιστοιχούν στους ηγέτες, έχει απασχολήσει εκτεταμένα την έρευνα στον τομέα των γνωστικών διεργασιών της αντίληψης της ηγεσίας. Ο Weidner (2012), επιχειρώντας να εντοπίσει τις κυριότερες πηγές διακύμανσης των ΕΘΗ, πραγματοποίησε πρόσφατα μια μελέτη ανάλυσης γενικευσιμότητας, η οποία έδειξε ότι ως πηγή διακύμανσης λειτουργούσε μια πληθώρα μεταβλητών, οι οποίες μπορούν να αναχθούν στους εξής άξονες: χαρακτηριστικά των υφισταμένων- αξιολογητών (π.χ. φύλο, αυτο- αντίληψη, προσωπικότητα, πολιτική ιδεολογία), χαρακτηριστικά του ηγέτη- στόχου (π.χ. φύλο, επίπεδο της εξουσίας), αλλά και σε μεταβλητές που αφορούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων. Η κύρια επικέντρωση της ερευνητικής προσπάθειας, όσον αφορά τη διερεύνηση της γενικευσιμότητας των ΕΘΗ παρατηρείται ανάμεσα στις πληθυσμιακές μεταβλητές του φύλου, και του πολιτισμικού πλαισίου των υφισταμένων (Epitropaki, Sy, Martin, Tram- Quonn, & Topakas, 2013).

Όσον αφορά τη διερεύνηση της επίδρασης του φύλου του αξιολογητή στη διακύμανση που παρουσιάζουν οι ΕΘΗ, χαρακτηριστικά είναι τα ευρήματα της

μελέτης των Epiritropaki & Martin (2004), οι οποίοι διερεύνησαν τη διακύμανση των ΕΘΗ των υφισταμένων στο εφαρμοσμένο οργανωσιακό πλαίσιο. Κατά μήκος μιας ομάδας οργανωσιακών πλαισίων, βρέθηκε ότι οι γυναίκες έτειναν σταθερά να παρουσιάζουν στις ΕΘΗ τους την εικόνα ενός ηγέτη που να δείχνει περισσότερη κατανόηση και να είναι περισσότερο ειλικρινής, και λιγότερο κυριαρχικός, πειστικός και χειριστικός, σε σχέση με το πρότυπο των ανδρών για τους ηγέτες (Epiritropaki & Martin, 2004).

Αντίστοιχα, οι Deal & Stevenson (1998) βρήκαν ότι παρά το γεγονός ότι τα πρότυπα ανδρών και γυναικών για τους ηγέτες παρουσίασαν κάποια ομοιότητα, οι συμμετέχοντες έτειναν να τονίζουν ιδιαίτερα στις αξιολογήσεις τους, τα χαρακτηριστικά τα οποία ήταν συμβατά με το κοινωνικό τους φύλο. Ειδικότερα, οι άνδρες έτειναν να δίνουν έμφαση σε συντελεστικά χαρακτηριστικά των ηγετών, (όπως η επιθετικότητα, ο ανταγωνισμός, και ο δυναμισμός), ενώ οι γυναίκες σε εκφραστικά, (όπως η ενσυναίσθηση, η τάση για παροχή φροντίδας στους άλλους, κ.λπ.) (Deal & Stevenson, 1998). Το εύρημα αυτό συμβαδίζει με την αρχή της μεροληψίας του φύλου, το οποίο αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα. Δεδομένου δηλαδή ότι τα συντελεστικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι τα κυρίαρχα αντιλαμβανόμενα γνωρίσματα του κοινωνικού ρόλου των ανδρών, προσομοιάζουν γενικώς περισσότερο στο ηγετικό πρότυπο που είναι ενσωματωμένο στις ΕΘΗ των ατόμων, υποδεικνύεται ότι είναι θεμελιωδώς πιο πιθανή η κατηγοριοποίηση ενός άνδρα ως ηγέτη, παρά μιας γυναίκας. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει τις μεροληπτικές αξιολογήσεις που λαμβάνουν χώρα σε βάρος των γυναικών, εξαιτίας της ασυμβατότητας των χαρακτηριστικών που προκύπτουν από το κοινωνικό της φύλο, με τα αντιπροσωπευτικά ενός ηγέτη γνωρίσματα που είναι ενσωματωμένα στις ΕΘΗ των αξιολογητών. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να υπογραμμισθεί ότι η ασυμβατότητα αυτή είναι σημαντικά εντονότερη στις ΕΘΗ των ανδρών, παρά των γυναικών (Eagly & Karau, 2002).

Επιπλέον, η έρευνα της γενικευσιμότητας των ΕΘΗ έχει επικεντρωθεί σημαντικά στις πολιτισμικές διαφοροποιήσεις τους, στη διερεύνηση, δηλαδή, του βαθμού στον οποίο άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου θα επιδείξουν σύγκλιση ή απόκλιση μεταξύ τους, όσον αφορά τη δομή και τις κεντρικές συνιστώσες των γνωστικών τους σχημάτων για τους ηγέτες. Η χαρακτηριστικότερη και πλέον εντυπωσιακή έρευνα που έχει γίνει στον τομέα της ανίχνευσης κοινών διαπολιτισμικά

παραγόντων ΕΘΗ είναι η έρευνα GLOBE (House, Hanges, Ruiz- Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson et al., 1999; House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002). Ουσιαστικά το GLOBE αποτελεί ένα πολυφασικό πρόγραμμα διερεύνησης της σχέσης ανάμεσα στην κοινωνική κουλτούρα, την οργανωσιακή κουλτούρα, και την οργανωσιακή ηγεσία, στο πλαίσιο δεδομένων που αντλήθηκαν από εργαζόμενους σε οργανισμούς, σε 62 έθνη. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής υπέδειξαν ότι κάποια πρότυπα για την ηγεσία είναι οικουμενικά, ενώ κάποια άλλα αναφέρονται σε συγκεκριμένα πολιτισμικά πλαίσια. Ειδικότερα, από τις έξι διαστάσεις των Διαπολιτισμικά Θεμελιωμένων Θεωριών για την Ηγεσία που ανιχνεύθηκαν, η Χαρισματική/Βασισμένη στις αξίες, και η Προσανατολισμένη στην ομάδα ηγεσία, βρέθηκαν να αποτελούν οικουμενικές διαστάσεις, ενώ η Αυτο-προστατευτική, η Συμμετοχική, η Αυτόνομη, και η Ανθρωπιστικά προσανατολισμένη ηγεσία βρέθηκαν να αποτελούν διαστάσεις ειδικές για συγκεκριμένα πολιτισμικά πλαίσια (House et al., 1999. House et al., 2002).

### *2.5.2. Προέλευση των Ενσωματωμένων Θεωριών για την Ηγεσία*

Οι ΕΘΗ έχουν προσδιορισθεί ως γνωστικές δομές που εμπλέκονται στην κοινωνική αξιολόγηση των ηγετών, και οι οποίες σε γενικό επίπεδο παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση από άτομο σε άτομο. Αυτή η διαφοροποίηση ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι αυτά τα σχήματα για την ηγεσία μαθαίνονται και ενισχύονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής, ως συνέπεια της έκθεσης του ατόμου σε κοινωνικές καταστάσεις και των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιό τους, και επομένως εξαρτώνται σε καθοριστικό βαθμό από τις προσωπικές εμπειρίες του κάθε ατόμου (Lord, Foti, & De Vader, 1984). Ειδικότερα, έχει προταθεί ότι οι ΕΘΗ διαμορφώνονται ήδη από την πρώιμη παιδική ηλικία, από τότε δηλαδή που το παιδί καθίσταται πλέον ικανό να αναγνωρίσει τον γονέα ως πρόσωπο εξουσίας, μέσω της εμπλοκής του ατόμου στις πρώτες ήδη εμπειρίες κοινωνικοποίησης με τους γονείς και άλλα μέλη της οικογένειας (Keller, 2000).

Σύμφωνα με την Keller (2000, 2003), η πρώτη εμπειρία αλληλεπίδρασης ενός ατόμου με κάποιον ηγέτη, συνίσταται στη σχέση του με τους γονείς. Ο γονέας, με άλλα λόγια, συνιστά την πρώτη μορφή εξουσίας με την οποία το παιδί έρχεται σε επαφή, γεγονός το οποίο οδηγεί στη συγκρότηση των ηγεσιακών προτύπων του, με

κριτήριο αναφοράς την εμπειρία του από τη σχέση με τους γονείς. Ουσιαστικά η συγκρότηση των ΕΘΗ συμβαίνει στη βάση της διεργασίας αναγωγής των χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων των γονέων, στο εσωτερικευμένο πρότυπο που διαμορφώνεται και έκτοτε διατηρείται, σχετικά με τις ιδιότητες που το παιδί θεωρεί πως θα έπρεπε να διαθέτει ένας ηγέτης. Το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής αναγωγής των γονεϊκών γνωρισμάτων συνίσταται, δηλαδή, στη συγκρότηση ενός προτύπου ή υποδείγματος των ηγετών, τα οποία φαίνονται να επηρεάζουν τις ΕΘΗ τους, ακόμα και κατά την ενήλική τους ζωή. Η πρόταση αυτή εκφράστηκε από την Keller (2003), και επιβεβαιώθηκε από τα ευρήματα της έρευνάς της ότι οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων για τα γονικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία περιλάμβαναν τόσο θετικά (π.χ. αφοσίωση), όσο και αρνητικά στοιχεία (π.χ. τυραννία), σχετίστηκαν θετικά με το βαθμό στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονταν αυτά τα γνωρίσματα ως σύμφωνα με τα πρότυπά τους για τους ηγέτες.

Το εύρημα ότι ακόμη και τα αρνητικά γνωρίσματα των γονέων μεταβιβάστηκαν στα πρότυπα για την ηγεσία, επιχειρήθηκε να εξηγηθεί στη βάση της θεωρίας της κοινωνικής μάθησης, η οποία πρεσβεύει το αξίωμα ότι η μίμηση της συμπεριφοράς άλλων ατόμων στο κοινωνικό πλαίσιο οδηγεί σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ίδιου του παιδιού. Δεδομένου ότι τα παιδιά εμφανίζουν μια τάση για προτίμηση συγκεκριμένων συμπεριφορών που τείνουν να εκδηλώνονται στο άμεσο περιβάλλον τους, ακόμη και εάν αυτές είναι κοινωνικά ανεπιθύμητες, και εξαιτίας της γνωστικής τους προδιάθεσης να κρίνουν τα γεγονότα στη βάση της εξαγωγής θετικών αποτελεσμάτων (Brende & Higgins, όπως αναφέρεται στη Keller, 2000), υποστηρίχθηκε ότι η έκθεση του παιδιού σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από τυραννία, θα το οδηγήσει στην θετική θεώρηση των τυραννικών συμπεριφορών εάν η εφαρμογή τους φανεί να οδηγεί στην επίτευξη επιθυμητών στόχων (Keller, 2000, 2003).

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι ερευνητικά δεδομένα που προέρχονται από το επιστημονικό πεδίο των διαπροσωπικών σχέσεων, υποδεικνύουν ότι ο τύπος δεσμού (ασφαλής, αποφευκτικός, αγχώδης) που θα αναπτυχθεί ανάμεσα στο βρέφος και τον γονέα, θα οδηγήσει στη διαμόρφωση των σχεσιακών σχημάτων που θα καθορίσουν τη μελλοντική αλληλεπίδραση του παιδιού με άλλους στο πλαίσιο στενών σχέσεων (Hazan & Shaver, 1987; Keller, 2003). Αυτά τα ερευνητικά δεδομένα παρουσιάζουν επιπλοκές όσον αφορά το ερευνητικό πεδίο της αντίληψης

για την ηγεσία, καθώς μπορούν να προσφέρουν μια εξήγηση για την ύπαρξη διαφορετικών τύπων ηγετών, οι οποίοι προσδιορίζονται από διαφορετικά μοτίβα αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στους ηγέτες και τους υφιστάμενους (Keller, 2003).

### *2.5.3. Γνωστικές επιπτώσεις της χρήσης των Ενσωματωμένων Θεωριών για την Ηγεσία: Σφάλματα αξιολόγησης*

Σύμφωνα με τον Schneider, (όπως αναφέρεται στο Weidner, 2012) η ύπαρξη των Εσωτερικευμένων Θεωριών για την Ηγεσία, με την έννοια των γνωστικών σχημάτων που αναπαριστούν τα πιο αντιπροσωπευτικά (ή πρότυπα) χαρακτηριστικά που θεωρούνται από το κάθε άτομο ως συμβατά με την κατηγορία των ηγετών, προτάθηκε για πρώτη φορά στα πλαίσια της επέκτασης της Εσωτερικευμένης Θεωρίας της Προσωπικότητας. Οι Eden και Leviathan (1975), μέσα από μια σειρά ερευνητικών διαδικασιών, ανακάλυψαν ότι τα εννοιολογικά πλαίσια που χρησιμοποιήθηκαν από τους συμμετέχοντες για την αξιολόγηση τόσο γνωστών, όσο και άγνωστων σε αυτούς ηγετών, ήταν κοινά, δεδομένου ότι οι αξιολογήσεις και στις δύο περιπτώσεις έδειξαν την ίδια παραγοντική δομή.

Το καθοριστικό αυτό εύρημα για την μετέπειτα ανάπτυξη του θεωρητικού υποβάθρου των ΕΘΗ, αποτέλεσε το έναυσμα για τη διατύπωση της πρότασης ότι η αξιολόγηση των ηγετών ενδεχομένως να μην βασίζεται σε πραγματικές, αναγνωρίσιμες ηγετικές συμπεριφορές, αλλά πολύ περισσότερο σε κάποια ενδογενή, προδιαμορφωμένα γνωστικά σχήματα, τα οποία βοηθούν τα άτομα να προβαίνουν στις βέλτιστες δυνατές υποθέσεις κατά την αξιολόγηση ηγετών, για τους οποίους δεν διαθέτουν παρά ελάχιστες πληροφορίες (Eden & Leviathan, 1975). Καθίσταται συνεπώς προφανές ότι ήδη από τα πρώτα βήματα της σύλληψης της έννοιας των ΕΘΗ, η σύνδεσή τους με μια από πάνω προς τα κάτω, ή αλλιώς βασισμένη σε σχήματα διεργασία νόησης είναι ιδιαίτερα ισχυρή.

Λίγα χρόνια αργότερα, οι Phillips & Lord (1982) πραγματοποίησαν μια πειραματική μελέτη, κατά την οποία οι συμμετέχοντες εκτίθεντο σε μια 15λεπτη βιντεοσκοπημένη αλληλεπίδραση τεσσάρων ατόμων, που αποτελούσαν μέλη μιας ομάδας επίλυσης προβλημάτων. Μετά το τέλος της παρακολούθησης της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των ατόμων- στόχων, δόθηκε στους συμμετέχοντες μια ψευδής

πληροφορία σχετικά με την επίδοση της ομάδας, ενώ ακριβώς στη συνέχεια τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο που αποτύπωνε συμπεριφορές, οι οποίες ήταν είτε σύμφωνες με το πρότυπο του αποτελεσματικού ηγέτη, (δηλαδή ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικά αποτελεσματικών ηγετών), είτε σύμφωνες με το πρότυπο του αναποτελεσματικού ηγέτη, είτε ασύμφωνες με κάποιο πρότυπο (δηλαδή ισότιμα αντιπροσωπευτικές τόσο αποτελεσματικών, όσο και αναποτελεσματικών ηγετών) (Phillips & Lord, 1982).

Τα αποτελέσματα υποστήριξαν πλήρως την πρόταση των Eden & Leviathan (1975). Οι βασισμένες στη μνήμη αξιολογήσεις των συμπεριφορών του ηγέτη παραμορφώθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμβαδίζουν με την ψευδή πληροφορία που είχε δοθεί για την επίδοση της ομάδας. Με άλλα λόγια, οι περισσότερες συμπεριφορές που αποδόθηκαν στον ηγέτη, ήταν αντίστοιχες των ψευδών πληροφοριών που είχαν δοθεί για την επίδοση της ομάδας. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι οι ασύμφωνες προς το πρότυπο συμπεριφορές ανακλήθηκαν με σημαντικά μεγαλύτερη ακρίβεια από τις σύμφωνες με το πρότυπο συμπεριφορές, δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες έτειναν να ανακαλούν λανθασμένα περισσότερες συγκλίνουσες με το ηγετικό τους πρότυπο συμπεριφορές, απ' ότι ο ηγέτης είχε επιδείξει στην πραγματικότητα. Το αποτέλεσμα αυτό θεωρήθηκε ενδεικτικό της χρήσης μιας ευρετικής εκ μέρους των συμμετεχόντων, η οποία στοχεύει στη συμπλήρωση των κενών της μνήμης κατά τις συμπεριφορικές κρίσεις του ηγέτη (Phillips & Lord, 1982).

Σύμφωνα με τους Shondrick et al. (2010), η απόπειρα εντατικής κατανόησης αυτών των ζητημάτων πρέπει να ξεκινήσει από την βασική παραδοχή ότι, στα πλαίσια της αρχής της γνωστικής οικονομίας, η ταχεία και αποτελεσματική νοηματοδότηση του εξωτερικού κόσμου, συμπεριλαμβανομένων και των συμπεριφορών και των προθέσεων των άλλων ατόμων, αποτελεί την βασική προτεραιότητα του ανθρωπίνου γνωστικού συστήματος. Προκειμένου να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό, όσον αφορά τον τομέα της διαμόρφωσης αντιλήψεων για την ηγεσία, το γνωστικό μας σύστημα κάνει χρήση των ΕΘΗ με έναν δυναμικό τρόπο, απαρτιώνοντας τις ποικίλες γνωστικές δομές με σχετιζόμενες αναμνήσεις, προσδοκίες, και άλλες ατομικές συνιστώσες, και ακολουθεί εν ολίγοις μια από πάνω προς τα κάτω διεργασία γνωστικής επεξεργασίας (Shondrick et al., 2010).



Οι Shondrick et al. (2010), υποστηρίζουν ότι η μελέτη των ΕΘΗ μπορεί να οδηγήσει στην υπογράμμιση και τον προσδιορισμό των μειονεκτημάτων αυτών των από πάνω προς τα κάτω, ή διαφορετικά, καθοδηγούμενων από το σχήμα, κοινωνικών αντιλήψεων. Έχει προταθεί ότι η ασάφεια των αναμνήσεων κατά την κοινωνική αξιολόγηση ενός ηγέτη, θα οδηγήσει τις σύμφωνες με το ηγετικό πρότυπο πληροφορίες στην συμπλήρωση των κενών της μνήμης για πραγματικές συμπεριφορές. Ένα παράδειγμα τέτοιων μειονεκτημάτων, με την έννοια της παραγωγής υψηλά ανακριβών κοινωνικών αντιλήψεων και αξιολογήσεων, υπογραμμίστηκε προηγουμένως στο πλαίσιο της παρουσίασης των πειραματικών μελετών των Phillips & Lord (1982), και Phillips (1984): οι ΕΘΗ δυσχεραίνουν σημαντικά την ικανότητα ενός ατόμου να διαχωρίσει τις πραγματικά αντιληφθείσες, από τις μη- αντιληφθείσες, αλλά συμβατές με το ηγετικό πρότυπο, συμπεριφορές του ηγέτη- στόχου. Το φαινόμενο αυτό, όπως είδαμε παραπάνω, είναι ιδιαίτερα εμφανές σε περιπτώσεις όπου τα πρότυπα της ηγεσίας ενεργοποιούνται μέσω λεκτικών πληροφοριών που σχετίζονται με την ποιότητα της επίδοσης του ίδιου του ηγέτη, ή της ομάδας στην οποία είναι επικεφαλής, καθώς οι αξιολογήσεις των χαρακτηριστικών του ηγέτη θα τείνουν να συγκλίνουν με το ενεργοποιημένο πρότυπο του αποτελεσματικού ή αναποτελεσματικού ηγέτη (Phillips, 1984; Phillips & Lord, 1982).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΑΥΤΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

### 3.1. Αυτοαντίληψη και Εργαζόμενη Αυτοαντίληψη

#### *3.1.1. Η βασική έννοια της αυτοαντίληψης*

Σύμφωνα με τους Greenwald & Pratkanis (όπως αναφέρεται στους Markus & Wurf, 1987), η αυτοαντίληψη συνιστά μία γνωστική δομή πολυσύνθετη και πολύπλευρη, η οποία μπορεί να αποδοθεί καλύτερα ως ένα σύστημα επιμέρους γνωστικών σχημάτων και αντιλήψεων, τα οποία είναι ημισυνδεδεμένα μεταξύ τους, καθώς αναφέρονται στον εαυτό σε διαφορετικά πλαίσια. Οι Markus & Wurf (1987), υπογράμμισαν την καθοριστική σημασία της θεώρησης της αυτοαντίληψης ως μια δυναμική γνωστική δομή, η οποία επιτελεί εκτελεστικές λειτουργίες συντονισμού της διεργασίας επεξεργασίας πληροφοριών, ενώ βασική λειτουργία της αποτελεί η συμπεριφορική ρύθμιση του ατόμου μέσω της συστηματικής εμπλοκής της σε όλες τις πτυχές της επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών.

Οι Markus & Wurf (1987) επισήμαναν, επίσης, την ύπαρξη μιας ποικιλίας αυτο- αναπαραστάσεων που λειτουργούν ως συνιστώσες της αυτοαντίληψης, οι οποίες ωστόσο διαθέτουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι μπορούν να αποτελέσουν το αντικείμενο της συνειδητής σκέψης. Οι αυτο- αναπαραστάσεις δεν διαθέτουν την ίδια ισχύ μεταξύ τους: Κάποιες αντιστοιχούν σε αντιλήψεις που συγκροτούν την κυρίαρχη ταυτότητα του ατόμου, γεγονός το οποίο συνεπάγεται την ισχυρότερη επίδρασή τους στην επεξεργασία κοινωνικών πληροφοριών, ενώ άλλες συγκροτούν πιο περιφερικές πτυχές του εαυτού, με συνεπώς μικρότερη επίδραση στην επεξεργασία πληροφοριών (Markus & Wurf, 1987). Οι Anderson & Ross (όπως αναφέρεται στους Markus & Wurf, 1987), αναφέρουν επιπλέον ότι περαιτέρω διαφοροποίηση των αναπαραστάσεων που συγκροτούν την αυτοαντίληψη, πρέπει να γίνει και στη βάση της προέλευσής τους, η οποία μπορεί να συνίσταται στα κίνητρα, τα συναισθήματα, ή τις γνώσεις.

### 3.1.2. Η έννοια της εργαζόμενης αυτοαντίληψης

Η επιστημονική μελέτη της αυτοαντίληψης στο πλαίσιο της κοινωνικής-γνωστικής ψυχολογίας κατέστησε σταδιακά σαφές ότι η ποικιλομορφία και περιπλοκότητά της δεν επέτρεπαν την σε πραγματικό χρόνο επεξεργασία των κοινωνικών πληροφοριών εντός αυτής της δομής. Βάση αυτής της παρατήρησης αποτέλεσε το γεγονός ότι η περιορισμένη επεξεργαστική ικανότητα του ανθρώπινου νοητικού συστήματος καθιστά αδύνατη τη συνεχή διαθεσιμότητα του συνόλου των αυτο-αναπαραστάσεων που ανάγονται σε ολόκληρο το εύρος των επιμέρους πτυχών της αυτοαντίληψης. Αυτό συνεπάγεται ότι ανά πάσα στιγμή είναι ενεργό ένα υποσύνολο μόνο των σχημάτων για τον εαυτό. Εκείνο το τμήμα της αυτοαντίληψης, το οποίο τίθεται σε υψηλά επίπεδα ενεργοποίησης ως αποτέλεσμα της απόκρισής του σε καταστασιακούς παράγοντες, και το οποίο θα είναι υπεύθυνο τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή ενεργοποίησης για την επεξεργασία εισερχόμενων πληροφοριών, αλλά και τις απορρέουσες από αυτή δράσεις, ονομάστηκε από τους Markus & Wurf (1987) ως «*εργαζόμενη αυτοαντίληψη*». Γίνεται σαφές, συνεπώς, πως η λειτουργία της εργαζόμενης αυτοαντίληψης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την κατανόηση του μηχανισμού με τον οποίο οι γνωστικές δομές που αναφέρονται στον εαυτό, μπορούν να επηρεάσουν την επεξεργασία πληροφοριών.

Η εργαζόμενη αυτοαντίληψη μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένα συνεχώς ενεργοποιημένο και μετατοπιζόμενο -εξαιτίας της επίδρασης ποικίλων, σχετικών με το πλαίσιο παραγόντων- υποσύστημα που ενσωματώνει κεντρικά γνωστικά σχήματα και περιφερικές συνιστώσες του εαυτού. Η συνεχής, μετατοπιζόμενη ενεργοποίηση συγκεκριμένων ομάδων των γνωστικών σχημάτων που συνθέτουν την αυτοαντίληψη, υποδεικνύει ότι η γνωστική δομή του εαυτού δεν είναι σταθερή και αμετάβλητη, αλλά παροδικής φύσης, ανάλογης των κοινωνικών ερεθισμάτων στα οποία το άτομο εκτίθεται σε κάθε περίπτωση. Με άλλα λόγια, ενώ η ενιαία αυτοαντίληψη διαθέτει μια σχετικά σταθερή, αν και πολύπλευρη και περίπλοκη δομή, το ποιο τμήμα της θα ενεργοποιείται κάθε στιγμή, μεταβάλλεται από πλαίσιο σε πλαίσιο (Markus & Wurf, 1987). Ωστόσο, πρέπει να υπογραμμισθεί ότι οι κεντρικές συνιστώσες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στον προσδιορισμό του εαυτού, ακριβώς εξαιτίας αυτής της σημασίας τους, τείνουν να παρουσιάζουν χρόνια προσβασιμότητα, ενώ άλλες πιο

περιφερικές παρουσιάζουν διαφοροποιημένη προσβασιμότητα, σε σχέση, π.χ. με το κοινωνικό πλαίσιο που βρίσκεται το άτομο, ή τα κίνητρα που το διέπουν εντός αυτού του πλαισίου. Συνεπώς, οι κεντρικές πτυχές της αυτοαντίληψης δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με το πλαίσιο, αλλά αντίθετα συνδέονται με αυτό μέσω των περιφερικών διαστάσεων του εαυτού, οι οποίες αλληλεπιδρούν με τις επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες (Higgins, 1982).

Οι Markus & Wurf (1987) πρότειναν μια πειραματική μέθοδο, μέσω της οποίας μπορεί να υποδειχθεί εμπειρικά η μεταβλητότητα των ενεργοποιημένων συνιστωσών της εργαζόμενης αυτοαντίληψης. Πρόκειται για τη μέθοδο του «*priming*», η οποία περιλαμβάνει τον πειραματικό χειρισμό συγκεκριμένων σχημάτων εαυτού, μέσω της έκθεσης των συμμετεχόντων σε μια συνθήκη σχετική με αυτά τα σχήματα, και της σύγκρισης των αποκρίσεών τους σε διάφορες ψυχολογικές μετρήσεις, με αποκρίσεις ατόμων που εκτέθηκαν στην αντίθετη συνθήκη (π.χ. απόκριση σε ερωτήσεις σχετικά με την εξωστρέφεια και την εσωστρέφεια), ή σε απουσία χειρισμού ενεργοποίησης σχημάτων. Δεδομένου ότι τα άτομα διαθέτουν αυτο-αναπαραστάσεις και για τις δύο διαστάσεις της συγκεκριμένης συνιστώσας της αυτοαντίληψης (εσωστρέφεια- εξωστρέφεια) που ενεργοποιήθηκε, αναμένεται αυξημένη προσβασιμότητα της αντίστοιχης με τη συνθήκη έκθεσης διάστασης του σχήματος στη μνήμη εργασίας, και συνεπώς μια πρόσκαιρη μετατόπιση αυτών των αυτο-αναπαραστάσεων, η οποία είναι ενδεικτική της πλαστικότητας της εργαζόμενης αυτοαντίληψης (Markus & Wurf, 1987).

Αυτές οι κυρίαρχες πτυχές της εργαζόμενης αυτοαντίληψης, καθίστανται πλέον οι βάσεις για την επεξεργασία κοινωνικών πληροφοριών. Μάλιστα, φαίνεται ότι το κατά πόσο θα χρησιμοποιήσει κανείς τις αυτοαντιλήψεις του ως γνώμονα για την επεξεργασία πληροφοριών για άλλα άτομα, θα εξαρτηθεί από το βαθμό επικέντρωσής του στον εαυτό και στους άλλους, αλλά και στον αριθμό πληροφοριών που διαθέτει για τον εαυτό και για τους άλλους (Markus & Wurf, 1987).

### 3.2. Κατασκευή Εαυτού: Η Διάσταση του Ανεξάρτητου και του Αλληλοεξαρτώμενου Εαυτού

### 3.2.1. Υπόβαθρο της σύλληψης της κατασκευής εαυτού και διαχωρισμός ατομικού-πολιτισμικού επιπέδου ανάλυσης

Η κατασκευή εαυτού (*self- construal*), αποτελεί μια γνωστική δομή που άπτεται επί του αυτοπροσδιορισμού, και ενσωματώνει δύο αυτο- αναπαραστάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο βαθμό που τα άτομα προσδιορίζουν τους εαυτούς τους ως αλληλοεξαρτώμενους ή ανεξάρτητους από τους άλλους και το γενικότερο κοινωνικό πλαίσιο. Ο όρος της κατασκευής εαυτού εισήχθη από τους Markus & Kitayama (1991), στο πλαίσιο της ερευνητικής τους δραστηριότητας στον τομέα των διαπολιτισμικών διαφορών στην αντίληψη του εαυτού. Ειδικότερα, οι ερευνητές αυτοί, πλαισιώνοντας τη σύλληψη της κατασκευής εαυτού, αντιπαρέβαλλαν το πρότυπο του Δυτικού με το πρότυπο του μη- Δυτικού εαυτού: ο Δυτικός εαυτός τονίζει τη σημασία της ανεξαρτησίας, της εστίασης του εαυτού στα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, και στη διαφοροποίησή τους από τα χαρακτηριστικά των άλλων, ενώ οι δράσεις του κατευθύνονται από το κίνητρο της αυτονομίας. Όσον αφορά το μη- Δυτικό εαυτό, υπογραμμίστηκε ότι παρουσιάζει επικέντρωση στη σημασία στην προσαρμογής ή του «ταιριάσματός» του στην ομάδα των άλλων, στην ανταπόκρισή του στους στόχους, τις ανάγκες, και τις επιθυμίες των άλλων, και στην παροχή φροντίδας στους άλλους, ενώ το κίνητρο των συμπεριφορών του συνίσταται στην εγκαθίδρυση και διατήρηση μιας αρμονικής σχέσης αλληλεξάρτησης μαζί τους (Markus & Kitayama, 1991).

Επιπλέον, θεωρήθηκε ότι αυτά τα πρότυπα αντανακλούν πολιτισμικές επιταγές, αναφορικά με τη σχέση που ενδείκνυται να διατηρεί ο εαυτός με τους άλλους, στο πλαίσιο διαφορετικών πολιτισμών. Επισημάνθηκε ακόμα ότι η ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, η οποία χαρακτηρίζει τις ατομικιστικές κουλτούρες, δεν αναφέρεται σαφώς στην πλήρη απουσία απόκρισης στο κοινωνικό περιβάλλον, αλλά μάλλον ορίζει ότι η απόκριση αυτή θα κατευθύνεται από την ανάγκη της βέλτιστης δυνατής έκφρασης των ατομικών γνωρισμάτων. Κατά αυτό τον τρόπο, για τα άτομα με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, το περιβάλλον παίζει τον ρόλο εξυπηρέτησης των ατομικών συμφερόντων, με την έννοια της επαλήθευσης και της ενίσχυσης του ατομικού εαυτού, στα πλαίσια της επίτευξης της «αυτο- ενίσχυσης». Συνοπτικά, θα μπορούσε να λεχθεί ότι οι Markus & Kitayama (1991) εισήγαγαν την έννοια της κατασκευής εαυτού, ως ένα δίκτυο πολιτισμικά καθορισμένων γνωσιών,

δράσεων, συναισθημάτων και κινήτρων, το οποίο προσδιορίζει τη σχέση που διατηρεί ο εαυτός προς το κοινωνικό πλαίσιο και τους άλλους.

Όπως προαναφέρθηκε, οι εισηγητές της έννοιας της κατασκευής εαυτού, την προσδιόρισαν στη βάση του πολιτισμικού επιπέδου, και υποστήριξαν τη θεώρηση των δύο αυτοαντιλήψεων που τη συγκροτούν, ως δύο πόλους της διάστασης του ατομικισμού/ κολεκτιβισμού. Αυτή η προσέγγιση ουσιαστικά υπογράμμισε ότι τα άτομα, ανάλογα με το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο ανήκουν, εμπίπτουν είτε στην κατηγορία της ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού/ ατομικισμού, με την έννοια της διατήρησης μιας ξεχωριστής από τους άλλους ταυτότητας εαυτού, είτε στη κατηγορία της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού/ κολεκτιβισμού, που αναφέρεται στη διαμόρφωση της ταυτότητάς τους στη βάση μακράς διάρκειας συμμετοχών τους σε ομάδες (Markus & Kitayama, 1991).

Ωστόσο, νέα ερευνητικά δεδομένα στον τομέα της διαπολιτισμικής έρευνας (Singelis, 1994) κατέστησαν σαφές ότι η ανεξάρτητη και η αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού είναι ανεξάρτητες αυτο- αντιλήψεις, και μπορούν να συνυπάρχουν σε διαφορετικούς βαθμούς εντός του ίδιου ατόμου, και εντός του ίδιου πολιτισμικού πλαισίου (Singelis, 1994). Με άλλα λόγια, ο εαυτός μπορεί να γίνει αντιληπτός τόσο ως διαχωρισμένος από, όσο και ως συνδεδεμένος με τους άλλους (Kuhnen & Oyserman, 2002). Παρ' όλο που οι διαφορετικοί τύποι κατασκευής εαυτού μπορούν να συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο, και μάλιστα όχι με τέτοιο τρόπο ώστε το υψηλό επίπεδο του ενός να συνεπάγεται απαραίτητα χαμηλό επίπεδο στον άλλο τύπο, υπογραμμίστηκε ότι τα άτομα παρουσιάζουν μια μεταβαλλόμενη κατασκευή εαυτού η οποία ωστόσο γενικώς κλίνει είτε προς την κατεύθυνση της ανεξαρτησίας είτε της αλληλεξάρτησης (Singelis, 1994. Triandis, Leung, Villareal, & Clack, 1985).

Σε κάθε περίπτωση, αυτός ο θεωρητικός διαχωρισμός της «σχέσης του εαυτού αναφορικά με τους άλλους», στην βάση του ατομικισμού- κολεκτιβισμού στο πολιτισμικό επίπεδο, και της ανεξάρτητης- αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού στο ατομικό επίπεδο, παρά το γεγονός ότι αποτέλεσε απόσχιση από τη θέση των Markus & Kitayama (1991), δεν μειώνει τη θεμελιώδη συμβολή του έργου τους στην ανάπτυξη του ερευνητικού υποβάθρου της κατασκευής εαυτού (Singelis, 1994). Μια από τις σημαντικότερες συμβολές του έργου τους στην προώθηση της επιστημονικής έρευνας σε αυτό το πεδίο, συνίστατο στη θεμελίωση του θεωρητικού υποβάθρου της επίδρασης της κατασκευής εαυτού στη βάση τριών θεμελιώδους σημασίας τομέων της ψυχολογικής έρευνας: στη νόηση, το συναίσθημα και τα κίνητρα (Markus &

Kitayama, 1991). Αυτές οι θεωρητικές επιπλοκές του ανεξάρτητου/ αλληλοεξαρτώμενου εαυτού θα παρουσιαστούν στις επόμενες υποενότητες, μετά την απόπειρα παράθεσης μιας πιο εξονυχιστικής σκιαγράφησης των δύο τύπων αυτοαναπαραστάσεων.

### *3.2.2. Το περιεχόμενο της ανεξάρτητης και της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού*

Σύμφωνα με τους Markus & Kitayama (1991), ως ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού ορίζεται «ένας οριοθετημένος, ενιαίος, σταθερός» εαυτός, ο οποίος είναι διακριτός από το κοινωνικό πλαίσιο (σελ. 230). Ο ανεξάρτητος εαυτός χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει στις προσωπικές του ικανότητες, σκέψεις και συναισθήματα, στη μοναδικότητά του, αλλά και τη δυνατότητά του να εκφράζει το μοναδικό αυτό σύνολο των προσωπικών του γνωρισμάτων, διατηρώντας έτσι την ανεξάρτητη ταυτότητά του και επιτυγχάνοντας την αυτο- επιβεβαίωση και την αυτο-ενίσχυση. Επιπλέον, το άτομο εστιάζει σημαντικά στην επίγνωση των γνωρισμάτων που το προσδιορίζουν, και οι δράσεις του κινούνται με γνώμονα την επίτευξη των προσωπικών του στόχων. Το άτομο με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού θα καθιστά στο επίκεντρο των κρίσεών του για τον εαυτό του, τα δικά του γνωρίσματα, ικανότητες και στόχους, αντί να λαμβάνει υπόψη τις όποιες συμπεριφορές, απόψεις ή συναισθήματα των άλλων. Κατ' επέκταση, η συμπεριφορά του κατευθύνεται και νοηματοδοτείται μέσω της χρήσης ως κριτηρίου αναφοράς, του δικού του και μόνο ρεπερτορίου σκέψεων, συναισθημάτων και κινήτρων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί και πάλι ότι ο ανεξάρτητος εαυτός αποκρίνεται μεν στο κοινωνικό περιβάλλον, ωστόσο το χρησιμοποιεί προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, δηλαδή την αυτό- επιβεβαίωση και αυτο- ενίσχυση μέσω της κοινωνικής σύγκρισης με τους άλλους. Αντίστοιχα, τα ατομικά χαρακτηριστικά των άλλων καταλαμβάνουν τη κεντρική θέση κατά τις κρίσεις ή γενικότερα την αντίληψή του για αυτούς (Markus & Kitayama, 1991).

Από την άλλη, η αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού αναφέρεται σε έναν «ευέλικτο, ευμετάβλητο εαυτό» (Markus & Kitayama, 1991, σελ. 230), ο οποίος αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στις ιδιότητες που αναφέρονται στη θέση του στην κοινωνία, όπως είναι οι σχέσεις και οι ρόλοι που αναλαμβάνει στα πλαίσια των σχέσεων αυτών, με βάση τις οποίες μάλιστα αυτο- προσδιορίζεται. Επιπλέον, αυτό το είδος εαυτού εναποθέτει μεγάλη αξία στο «ανήκειν» σε μια ομάδα, αλλά και στην

προσαρμογή, το «ταίριασμά» του σε αυτήν. Η επικοινωνία του χαρακτηρίζεται από εμμεσότητα, δεδομένου ότι πολλά νοήματα μεταδίδονται μέσω των συμφραζομένων της αλληλεπίδρασης. Η αυτοαντίληψή του, η οποία έχει ως επίκεντρο τον εαυτό στο πλαίσιο πάντοτε των σχέσεών του με τους άλλους, διέπεται από μια έντονη αίσθηση αμοιβαίας συνεκτικότητας μεταξύ τους. Ένα από τα θεμελιώδη γνωρίσματα του δικού του, ιδιαίτερου τρόπου αντίληψης, συνίσταται στο ότι τόσο ο εαυτός, όσο και οι άλλοι δεν νοούνται εκτός ενός ορισμένου καταστασιακού πλαισίου, αλλά αντίθετα διαμορφώνονται μέσω αυτού (Markus & Kitayama, 1991).

Το καθοριστικής σημασίας κίνητρο των συμπεριφορών του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού αφορά τη σύναψη και διατήρηση αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων, κάτι το οποίο προϋποθέτει την πλήρη προσαρμογή του εαυτού με την ομάδα στην οποία ανήκει, ενώ σύμφωνα με τους Markus & Kitayama (1991), συνιστά και την κεντρική πηγή της αυτοεκτίμησής του. Εξαιτίας αυτού, η επικοινωνία του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού τείνει να είναι έμμεση και να βασίζεται στην προσπάθειά του να συντονίζεται και να λειτουργεί με γνώμονα τις εσωτερικές σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων. Αυτός ο κεντρικός ρόλος των άλλων και της προσωπικής ικανότητας προσαρμογής με αυτούς, τόσο για τον αυτοκαθορισμό του ατόμου, όσο και για την αυτοεκτίμησή του, έχει ως άμεση συνέπεια την ανοικοδόμηση μιας αντίληψης, η οποία είναι συνεχώς προσανατολισμένη στους άλλους και στην κατάσταση που ορίζει την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε εκείνους και τον ίδιο. Ως εκ τούτου, αυτός ο προσανατολισμός στους άλλους και στους καταστασιακούς παράγοντες, στη βάση των οποίων ορίζονται οι αλληλεπιδράσεις του με εκείνους, ενσωματώνονται σταδιακά σε μια προέκταση- ένα τμήμα του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού, το οποίο σαφώς τον προσδιορίζει. Συνεπώς, ο αλληλοεξαρτώμενος εαυτός δεν μπορεί να τοποθετηθεί σε συγκεκριμένα όρια, δεδομένου του ότι διαφορετικά κοινωνικά πλαίσια επιδρούν στη δομή του και τη μετασχηματίζουν. Έτσι, ενώ η μοναδικότητα του ανεξάρτητου εαυτού ορίζεται ως το σύνολο των εσωτερικών και προσωπικών χαρακτηριστικών, γνωρισμάτων και ικανοτήτων του, στον αλληλοεξαρτώμενο εαυτό η μοναδικότητα συνίσταται στο συγκεκριμένο δίκτυο σχέσεων στο οποίο εμπλέκεται, το οποίο αποτελεί και το κριτήριο του αυτοπροσδιορισμού του. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι ο ρόλος των άλλων αναφορικά με τον αλληλοεξαρτώμενο εαυτό, συνίσταται ακριβώς στη λειτουργία τους ως σημείο αναφοράς για τον αυτοπροσδιορισμό του, στη βάση των σχέσεων αλληλεξάρτησης του εαυτού με τους άλλους που εκδηλώνονται σε συγκεκριμένα



πλαίσια. Αντιθέτως, ο ρόλος των άλλων για τον ανεξάρτητο εαυτό βασίζεται στη λειτουργία τους ως σημείο αναφοράς για την αυτο- αξιολόγησή τους, μέσω διεργασιών κοινωνικής σύγκρισης που επικεντρώνονται στις αποκλίσεις του από τους άλλους (Markus & Kitayama, 1991).

Συμπερασματικά, υποστηρίζεται ότι ο αλληλοεξαρτώμενος εαυτός αποδίδει μεγαλύτερη σημασία και βαρύτητα στους άλλους, οι οποίοι λειτουργούν ως κριτήριο αναφοράς για την αυτοαντίληψή του αλλά και τη ρύθμιση της συμπεριφοράς του, σε σχέση με τον ανεξάρτητο εαυτό, ο οποίος γενικώς αυτοπροσδιορίζεται στη βάση των προσωπικών του γνωρισμάτων, και ως μια ξεχωριστή και διακριτή από τους άλλους και το κοινωνικό πλαίσιο οντότητα. Η αυξημένη αίσθηση συνεκτικότητας που διέπει τις αντιλήψεις του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού για τις σχέσεις του με τους άλλους, στις οποίες και στηρίζεται ο αυτοπροσδιορισμός του, συνεπάγεται ότι το άτομο θα παρουσιάζει μια τάση επικέντρωσης και διαρκούς συντονισμού με τις ανάγκες και τους στόχους των άλλων, οι οποίοι ενδεχομένως να αποκτήσουν τόσο κεντρική σημασία, ώστε να γίνονται αντιληπτοί και να βιώνονται ως προσωπικοί στόχοι και ανάγκες. Σε αυτή την περίπτωση, η ικανοποίηση από την εκπλήρωση ενός προσωπικού στόχου, θα ταυτίζεται με την ικανοποίηση που προέρχεται από την επίτευξη των στόχων των άλλων ή της ομάδας των άλλων, στην οποία είναι μέλος (Markus & Kitayama, 1991).

Κλείνοντας αυτή την απόπειρα σκιαγράφησης των γνωρισμάτων της ανεξάρτητης και της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, η υπογράμμιση του προσδιορισμού τους από τους Markus & Kitayama (1991) ως κάποια από τα γενικότερα και πιο περιεκτικά σχήματα που συνθέτουν το δίκτυο αυτοαντιλήψεων που προσδιορίζουν τον εαυτό, αποκτά θεμελιώδη σημασία για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Η πρόταση αυτή υποδεικνύει ότι, εξαιτίας της γενικότητας και περιεκτικότητας αυτών των σχημάτων, ενδεχομένως πολλές σχετικές με τον εαυτό διεργασίες, (π.χ. νοηματοδότηση του κοινωνικού περιβάλλοντος), θα παρουσιάζουν διαφοροποίηση σε σχέση με την κυρίαρχη πτυχή της κατασκευής εαυτού που εμπεριέχεται στην εργαζόμενη αυτοαντίληψη κάθε δεδομένη στιγμή. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε τρεις ψυχολογικές διεργασίες, στην ατομική εμπειρία των οποίων η ανεξάρτητη και η αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού εμπλέκονται ως κεντρικοί καθοριστικοί παράγοντες: τη νόηση, το συναίσθημα και τα κίνητρα.

### 3.3. Κατασκευή Εαυτού και Κεντρικές Ψυχολογικές Διεργασίες

#### *3.3.1. Ανεξάρτητος/ αλληλοεξαρτώμενος εαυτός και οι επιδράσεις στη νόηση*

Σύμφωνα με τους Hannover & Kuhnen (2004), κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι ολοένα αυξανόμενες ενδείξεις ότι ο τρόπος αυτοπροσδιορισμού του ατόμου καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την βίωση της ατομικής εμπειρίας, έχει οδηγήσει σε μια εστίαση και εντατικοποίηση της ψυχολογικής έρευνας στον προσδιορισμό των διαφοροποιημένων επιδράσεων των δύο τύπων κατασκευής εαυτού στην ατομική αυτή εμπειρία. Ολοένα και περισσότερα ερευνητικά δεδομένα υποδεικνύουν την ύπαρξη σημαντικών διακυμάνσεων όσον αφορά τη νόηση, το συναίσθημα και τα κίνητρα, σε σχέση με τον τύπο της κατασκευής εαυτού, ο οποίος είναι κυρίαρχος σε επίπεδο εργαζόμενης αυτοαντίληψης (Hannover & Kuhnen, 2004). Όσον αφορά τη νόηση, όπως υποστήριξαν οι Markus & Kitayama (1991), εάν ο εαυτός γίνει αντικείμενο κάποιας γνωστικής επεξεργασίας, τότε το αποτέλεσμα της επεξεργασίας αυτής θα διαμορφωθεί στην κατεύθυνση της φύσης του γνωστικού συστήματος που τον ορίζει.

Ειδικότερα, οι Markus & Kitayama (1991) αναφέρθηκαν σε τρεις επιπτώσεις της κατασκευής εαυτού στη νοητική διεργασία. Κατ' αρχήν, υποστηρίχθηκε ότι ο αλληλοεξαρτώμενος εαυτός μάλλον εστιάζει την προσοχή του περισσότερο στους άλλους, και είναι περισσότερο ευαίσθητος σε πληροφορίες που σχετίζονται με αυτούς, σε σχέση με τον αλληλοεξαρτώμενο εαυτό. Επιπλέον, εκφράστηκε η άποψη ότι, όσον αφορά την αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, η νοητική αναπαράσταση που στοχεύει στον εαυτό και τους άλλους, θα είναι ενσωματωμένη σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Αυτό συνεπάγεται ότι αναπαραστάσεις οι οποίες είναι αφηρημένες, αποπλαισιωμένες από καταστασιακούς παράγοντες, και κατ' επέκταση σταθερές και σχετικά αμετάβλητες, δεν είναι συμβατές με την νοητική επεξεργασία η οποία χαρακτηρίζει τον αλληλοεξαρτώμενο εαυτό, καθώς εκείνος κωδικοποιεί και επεξεργάζεται τον εαυτό και τους άλλους εντός ενός συγκεκριμένου καταστασιακού πλαισίου (Markus & Kitayama 1991).

Εν τέλει, θεωρήθηκε ότι η γνωστική διεργασία της κατηγοριοποίησης πληροφοριών που αναφέρονται σε κάποιο άτομο-στόχο, ενδεχομένως να διαμορφώνεται μέσα από την αντίληψη του κοινωνικού πλαισίου (Markus & Kitayama, 1991). Σε κάθε περίπτωση, ως γενικότερη αρχή της εξέτασης των

επιδράσεων της εξαρτημένης και αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού στον τομέα των γνωστικών διεργασιών, ορίστηκε το θεμελιώδες αξίωμα της κοινωνικής νόησης ότι η γνωστική διεργασία δεν μπορεί να διαχωριστεί από το περιεχόμενο της σκέψης, το οποίο την καθορίζει (Schweder, Schweder & Bourne, όπως αναφέρονται στους Markus & Kitayama, 1991). Συνεπώς, διαφοροποιημένες αυτοαναπαραστάσεις ενδεχομένως να επηρεάζουν καθοριστικά τις γνωστικές διεργασίες που έχουν ως αντικείμενο τον εαυτό, ή τους άλλους εντός του κοινωνικού πλαισίου (Markus & Kitayama, 1991).

Οι Hannover & Kuhnen (2004), επεκτείνοντας το συλλογισμό των Markus & Kitayama (1991), υπογράμμισαν ότι οι ακριβείς μηχανισμοί, μέσω των οποίων οι διεργασίες της νόησης επηρεάζονται και προσδιορίζονται από την ανεξάρτητη και την αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως. Μάλιστα, στην προσπάθεια λεπτομερέστερης σκιαγράφησης των διαφορετικών αυτών νοητικών- ψυχολογικών μηχανισμών, ανέπτυξαν ένα θεωρητικό μοντέλο, το οποίο ονομάστηκε «*Σημασιολογικό- Διαδικαστικό Μοντέλο Διασύνδεσης του Εαυτού*» (*Semantic- Procedural Interface model of the Self*), σύμφωνα με το οποίο ο εαυτός ορίζεται ως μια γνωστική δομή, η οποία ενσωματώνει το σύνολο των πληροφοριών, τον οποίο το άτομο έχει αποκτήσει για τον εαυτό του κατά τη διάρκεια της ζωής του (Markus, όπως αναφέρεται στους Hannover & Kuhnen, 2004). Στη βάση αυτού του μοντέλου επιτυγχάνεται η διάκριση μεταξύ δύο τέτοιων μηχανισμών, οι οποίοι προσδιορίζουν την επίδραση των δύο τύπων κατασκευής εαυτού στην ατομική νοητική εμπειρία (Hannover & Kuhnen, 2004).

Ο πρώτος μηχανισμός ο οποίος σκιαγραφήθηκε από αυτό το μοντέλο, αναφέρεται στη «*σημασιολογική προσαρμογή*» του εαυτού, η οποία περιγράφηκε αδρά παραπάνω, μέσω των παρατηρήσεων των Markus & Kitayama (1991). Ειδικότερα, ο μηχανισμός αυτός θεωρήθηκε ότι λειτουργεί στη βάση του περιεχομένου της αυτογνωσίας στο οποίο εστιάζει ο ανεξάρτητος και αλληλοεξαρτώμενος εαυτός, και κατευθύνει συνεπακόλουθα το περιεχόμενο της νόησής του. Μάλιστα, ερευνητικά δεδομένα έχουν παράσχει υποστήριξη στις δύο αυτές αρχές διαφοροποίησης της νοητικής λειτουργίας σε σχέση με την ενεργοποίηση μιας συνιστώσας περισσότερο εξαρτημένης ή ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού στην εργαζόμενη αυτοαντίληψη. Πιο συγκεκριμένα, θεωρήθηκε ότι η ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού παρουσιάζει μια κλίση προς την επικέντρωση και ενσωμάτωση περισσότερο αυτόνομου σημασιολογικού περιεχομένου, το οποίο ουσιαστικά συνίσταται στα χαρακτηριστικά,

τα γνωρίσματα και τις ικανότητες του εαυτού, που αποτελούν το κριτήριο αναφοράς για την αντίληψη των διαφοροποιήσεων του εαυτού του από τους άλλους. Σε αντιπαράβολή, ο αλληλοεξαρτώμενος εαυτός τείνει να επικεντρώνεται σε κοινωνικά σημασιολογικά περιεχόμενα, τα οποία αντιστοιχούν ειδικότερα σε αναπαραστάσεις που αναφέρονται στη σχέση του εαυτού προς τους άλλους, σε συγκεκριμένα κοινωνικά πλαίσια. Όπως προαναφέρθηκε, το κάθε άτομο μπορεί να επιδείξει, αν και σε διαφορετικό βαθμό, στοιχεία και των δύο κατασκευών εαυτού. Αυτό συνεπάγεται ότι, αναλόγως της κυρίαρχης κάθε στιγμή κατασκευής εαυτού, η οποία ενεργοποιείται στο πλαίσιο της εργαζόμενης αυτοαντίληψης, θα παρατηρηθεί διαφορετική προσβασιμότητα, δηλαδή ευκολία ανάκλησης από τη μνήμη, πληροφοριών που αναπαριστούν αυτόνομα ή κοινωνικά χαρακτηριστικά του εαυτού (Hannover & Kuhnen, 2004).

Αυτή η διαφοροποιημένη προσβασιμότητα των πληροφοριών, που χαρακτηρίζει την ενεργοποίηση των δύο τύπων κατασκευής εαυτού θα επηρεάσει την ατομική εμπειρία, δεδομένου ότι η διεργασία της επεξεργασίας νέων πληροφοριών, θα κατευθύνει την οργάνωσή τους σε κατηγορίες οι οποίες μπορούν να ανακληθούν πιο εύκολα από τη μνήμη, και οι συνεπαγόμενες κρίσεις που θα προκύπτουν από αυτές τις πληροφορίες θα αφομοιώνονται στην κατεύθυνση αυτών των κατηγοριών. Αυτό συνεπάγεται ότι στην περίπτωση που η εργαζόμενη αυτοαντίληψη χαρακτηρίζεται τη δεδομένη στιγμή από την κυρίαρχη ενεργοποίηση της ανεξάρτητης πτυχής της αυτογνωσίας, οι εισερχόμενες πληροφορίες θα τύχουν επεξεργασίας που θα οδηγήσει στην αφομοίωσή τους με αυτόνομα περιεχόμενα του εαυτού. Με αντίστοιχο τρόπο, η κυρίαρχη ενεργοποίηση της πτυχής της αλληλοεξαρτώμενης εργαζόμενης αυτοαντίληψης, που συνεπάγεται την αυξημένη πρόσβαση σε αλληλοεξαρτώμενες ή κοινωνικές αυτο- αναπαραστάσεις, θα οδηγήσει αυτονόητα σε επικέντρωση του γνωστικού συστήματος σε κοινωνικά περιεχόμενα του εαυτού, με τα οποία θα αφομοιωθούν οι κρίσεις (Hannover & Kuhnen, 2004).

Σύμφωνα, ωστόσο, με το Σημασιολογικό- Διαδικαστικό μοντέλο Διασύνδεσης του Εαυτού, δεν μπορεί όλη η οφειλόμενη στην κυρίαρχη κατασκευή εαυτού διακύμανση της ατομικής νοητικής εμπειρίας, να αποδοθεί στη λειτουργία μόνο αυτού του μηχανισμού. Για το λόγο αυτό, εισήχθη στο μοντέλο και ένας μηχανισμός «*διαδικαστικής εφαρμογής*», σύμφωνα με τον οποίο η κυρίαρχη ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, που συνεπάγεται αυξημένη προσβασιμότητα σε αντίστοιχες αυτο- αναπαραστάσεις, θα οδηγήσει σε

διαφορετικές διεργασίες επεξεργασίας πληροφοριών. Εδώ δεν γίνεται αναφορά σε διαφορετικά περιεχόμενα των πληροφοριών, αλλά στη διαφορετική *φύση* της ίδιας της διεργασίας της επεξεργασίας πληροφοριών, με την έννοια της εξάρτησης ή της ανεξαρτησίας της από το πλαίσιο. Μάλιστα, σύμφωνα με τον μηχανισμό της διαδικαστικής προσαρμογής της επεξεργασίας πληροφοριών, ο εξαρτημένος και ο ανεξάρτητος από το πλαίσιο μηχανισμός νοητικής επεξεργασίας, αντιστοιχούν στις διεργασίες που λειτούργησαν κατά την ενεργοποίηση της ανεξάρτητης και της αλληλοεξαρτώμενης αυτογνωσίας (Hanover & Kuhnne, 2004).

Σύμφωνα με αυτό το συλλογισμό, προκύπτει ότι η κυρίαρχα ενεργοποιημένη, ανεξάρτητη αυτοαντίληψη σχετίζεται ενδογενώς με έναν ανεξάρτητο από το πλαίσιο και πιο αφηρημένο τρόπο επεξεργασίας, ο οποίος αντιστοιχεί στο γνωστικό μηχανισμό που θα χρησιμοποιείται τη δεδομένη στιγμή για την επεξεργασία και ερμηνεία των εισερχόμενων πληροφοριών. Συνεπώς, σε αυτή την περίπτωση, πληροφορίες για οποιοδήποτε ερέθισμα, θα επεξεργαστούν και θα ερμηνευτούν υπό ένα ανεξάρτητο από το πλαίσιο γνωστικό πρίσμα, και θα αναχθούν σε γενικευμένες και αφηρημένες αναπαραστάσεις. Αντιθέτως, για το άτομο με αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, η γνωστική επεξεργασία και νοηματοδότηση πληροφοριών που σχετίζονται με οποιοδήποτε ερέθισμα, θα συμπεριλάβουν ως συνιστώσες και το καταστασιακό πλαίσιο στο οποίο το ερέθισμα είναι ενσωματωμένο, αλλά και τη σχέση του με άλλα ερεθίσματα του κοινωνικού πλαισίου (Hanover & Kuhnne, 2004).

Στο πλαίσιο της εκτέλεσης γνωστικών έργων, θεωρείται ότι οι δύο εξαρτημένοι από την κατασκευή εαυτού γνωστικοί μηχανισμοί επεξεργασίας πληροφοριών που μόλις περιγράφηκαν εγείρονται, κατά τέτοιο τρόπο ώστε η επικράτηση της ανεξάρτητης ή αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού να παρουσιάζει επιδράσεις στην επεξεργασία πληροφοριών, τόσο σε σημασιολογικό, όσο και σε επίπεδο γνωστικής διεργασίας. Οι δύο μηχανισμοί επεξεργασίας πληροφοριών έχουν βρεθεί στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος μέσω της εφαρμογής μεθόδων *priming*, με στόχο τη πειραματική διερεύνηση της γνωστικής επίδρασης της κυρίαρχης ενεργοποίησης καθενός εκ των δύο τύπων κατασκευής εαυτού (Hanover & Kuhnne, 2004). Ειδικότερα, η πειραματική μέθοδος *priming* στηρίζεται στη βασική αρχή ότι η ενεργοποίηση μιας κυρίαρχης κατασκευής εαυτού θα επηρεάσει την προσβασιμότητα σε συγκεκριμένη σημασιολογική γνώση, με βάση την οποία θα

πραγματοποιηθεί η επεξεργασία παρουσιαζόμενων στα υποκείμενα πληροφοριών (Kuhnen & Oyserman, 2002).

Όσον αφορά τη διερεύνηση της εγκυρότητας του σημασιολογικού μηχανισμού του προτεινόμενου από τους Hanover & Kuhnen (2004) μοντέλου επεξεργασίας πληροφοριών σε σχέση με την κυρίαρχη κατασκευή εαυτού, μπορεί να αναφερθεί η μελέτη των Higgins, Rhodes, & Jones (1977). Χρησιμοποιώντας την πειραματική μέθοδο priming, εξέθεσαν τους συμμετέχοντες σε διαφορετικά λεκτικά σύνολα γνωρισμάτων, τα οποία θεωρήθηκε ότι κατήθυναν την προσβασιμότητα είτε σε αλληλοεξαρτώμενες, είτε σε ανεξάρτητες κατηγορίες γνωρισμάτων. Στη συνέχεια, κλήθηκαν να πραγματοποιήσουν κρίσεις με στόχο ένα συγκεκριμένο άτομο, το οποίο περιγραφόταν στη βάση ενεργειών που υποδήλωναν διαφορούμενα χαρακτηριστικά. Βρέθηκε ότι οι κρίσεις των συμμετεχόντων αποτύπωναν ακριβώς το είδος των γνωστικών κατηγοριών ερεθισμάτων (ανεξάρτητες ή αλληλοεξαρτώμενες), οι οποίες είχαν ενεργοποιηθεί από το έργο του priming, δηλαδή από την έκθεσή τους σε ανεξάρτητα ή αλληλοεξαρτώμενα γνωρίσματα, ακριβώς πριν την ανάγνωση του σεναρίου για το άτομο-στόχο και την απόκριση στο έργο αξιολόγησης (Higgins, Rhodes, & Jones, 1977). Συνεπώς, στο πλαίσιο αυτής της πειραματικής μελέτης, η βασική υπόθεση του σημασιολογικού μηχανισμού επεξεργασίας πληροφοριών επιβεβαιώθηκε.

Και άλλες έρευνες επικεντρώθηκαν στη διερεύνηση της διαφοροποιημένης αφομοίωσης πληροφοριών προς συγκεκριμένα περιεχόμενα, σε σχέση με την κυρίαρχη ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού. Για παράδειγμα, οι Gardner, Gabriel, & Lee (1999), πραγματοποίησαν μια πειραματική μελέτη με τη χρήση δύο διαφορετικών διαδικασιών priming, εκθέτοντας 90 προπτυχιακούς φοιτητές πρώτα σε δύο εκδοχές μιας ιστορίας, που αποτύπωναν το δίλλημα ενός στρατηγού για την επιλογή ενός στρατιώτη για την ανάθεση ενός έργου: στη συνθήκη που είχε ως στόχο την ενεργοποίηση της ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού, περιγράφηκε ότι ο στρατηγός επέλεξε το άτομο με τις περισσότερες ικανότητες για τους στόχους του έργου, ενώ στη συνθήκη που είχε ως στόχο την ενεργοποίηση της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, αποτυπώθηκε ότι επέλεξε ένα συγγενικό του πρόσωπο, με κριτήριο τις ωφέλειες που θα είχε αυτή η επιλογή για την οικογένεια (Gardner et al., 1999).

Σε ένα δεύτερο έργο priming, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Brewer & Gardner (1996), και είναι ευρέως χρησιμοποιούμενο σε μεγάλο αριθμό πειραματικών

μελετών, δόθηκε στους συμμετέχοντες μια από δύο εκδοχές ενός σεναρίου, που περιέγραφε ένα ταξίδι στην εξοχή. Στη συνθήκη ενεργοποίησης της ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού, όλες οι αντωνυμίες που βρίσκονταν στο κείμενο, ήταν στο πρώτο πρόσωπο ενικού αριθμού, ενώ στη συνθήκη της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, βρίσκονταν στο πρώτο πρόσωπο του πληθυντικού αριθμού, ενώ το έργο συνίστατο στο να κυκλώσει ο συμμετέχων όλες τις αντωνυμίες που βρίσκονταν στη συγκεκριμένη εκδοχή του σεναρίου. Στη συνέχεια δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο κατασκευής εαυτού, και ένα ερωτηματολόγιο αξιών, που αναπτύχθηκε από τον Schwartz (1992). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, οδήγησαν σε διαφοροποιήσεις στις αξίες και τις κοινωνικές κρίσεις των συμμετεχόντων, παρόμοιας ποιότητας με τις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται μεταξύ ατομικιστικών και κολεκτιβιστικών κοινωνιών, με τους ανεξάρτητους εαυτούς, για παράδειγμα, να υποστηρίζουν περισσότερο αξίες που αντιστοιχούν σε ατομικούς στόχους, παρά αξίες που αντανακλούν συλλογικούς στόχους, να αντιλαμβάνονται τις κοινωνικές υποχρεώσεις ως λιγότερο σημαντικές, και να προσδιορίζουν τον εαυτό τους στη βάση περισσότερων γνωρισμάτων που υποδηλώνουν ανεξαρτησία, σε σχέση με τα άτομα με αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού. Αυτά τα ερευνητικά αποτελέσματα συνέστησαν μια ακόμα σημαντική απόδειξη ότι η κυριαρχία της ανεξάρτητης και της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού στην εργαζόμενη αυτοαντίληψη αντανακλά σημαντικές, αντίστοιχες διαφοροποιήσεις στην αντίληψη και αξιολόγηση γεγονότων, (Gardner et al., 1999), αλλά και μια ακόμα επιβεβαίωση της υπόθεσης του σημασιολογικού μηχανισμού επεξεργασίας πληροφοριών των Hannover & Kuhnen (2004), καθώς, σε αντιστοιχία με αυτήν, οι διεργασίες αξιολόγησης επηρεάστηκαν στην κατεύθυνση της ενεργοποίησης των διαφορετικών τύπων κατασκευής εαυτού.

Επιπλέον, κάποιες έρευνες έχουν επικεντρωθεί, όχι τόσο στη διερεύνηση του κατά πόσο η κυριαρχία της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού στην εργαζόμενη αυτοαντίληψη οδηγεί σε διαφοροποίηση στην αφομοίωση των πληροφοριών προς συγκεκριμένα, αυτόνομα ή κοινωνικά περιεχόμενα, όπως είδαμε παραπάνω, αλλά στο κατά πόσο η αυτοαντίληψη των ατόμων ως συνδεδεμένων ή ανεξάρτητων από τους άλλους είναι ενδεικτική μιας γενικότερα διαφοροποιημένης, εξαρτημένης ή μη από το πλαίσιο, διεργασίας επεξεργασίας πληροφοριών. Ειδικότερα, οι Kuhnen & Oyserman (2002), επιχείρησαν μέσω μιας πειραματικής

διαδικασίας, η οποία συνίστατο σε δύο γνωστικά έργα, να εξετάσουν ακριβώς την υπόθεση ότι η σκέψη του ανεξάρτητου εαυτού είναι αφηρημένη, εστιασμένη στο αντικείμενο, και ανεξάρτητη από το κοινωνικό πλαίσιο, ενώ η σκέψη του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού χαρακτηρίζεται από εξάρτηση από το πλαίσιο, με την έννοια της επικέντρωσης στη σχέση του ερεθίσματος με άλλα ερεθίσματα του κοινωνικού πλαισίου.

Αρχικά, ενεργοποιήθηκε στους συμμετέχοντες η αλληλοεξαρτώμενη ή η ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, μέσω του έργου priming του εντοπισμού των αντωνυμιών, το οποίο περιγράφηκε στην προαναφερθείσα μελέτη. Στη συνέχεια, ο κάθε συμμετέχων έλαβε μέρος σε δύο γνωστικά έργα, για τα οποία έλαβε την οδηγία να αναγνωρίσει όσο το δυνατό πιο γρήγορα κάποια γράμματα που εμφανίζονταν σε μια οθόνη υπολογιστή. Ειδικότερα, και στα δύο έργα, παρουσιάστηκαν ερεθίσματα μεγάλων γραμμάτων, τα οποία όμως αποτελούνταν από επιμέρους, πολύ μικρότερα γράμματα. Το πρώτο έργο συνίστατο στην ταχεία αναγνώριση των μικρών γραμμάτων, μια γνωστική διεργασία που απαιτεί την επεξεργασία του συγκεκριμένου ερεθίσματος- στόχου ανεξάρτητα από το πλαίσιο στο οποίο παρουσιάζεται. Στο δεύτερο έργο, αντίθετα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναγνωρίσουν γρήγορα τα μεγάλα γράμματα: αυτό το γνωστικό έργο απαιτούσε τη γνωστική επικέντρωση στη σχέση των ερεθισμάτων μεταξύ τους, προκειμένου το άτομο να αντιληφθεί το περίγραμμα του ερεθίσματος- στόχου, που δημιουργούταν από τα μικρότερα ερεθίσματα- αφορούσε, συνεπώς, μια ειδική προς το πλαίσιο επεξεργασία. Τα αποτελέσματα αυτής της πειραματικής μελέτης έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες, στους οποίους είχε ενεργοποιηθεί ο ανεξάρτητος εαυτός, αποκρίνονταν γρηγορότερα στα μικρά σε σχέση με τα μεγάλα γράμματα (ανεξάρτητη από το πλαίσιο νοητική επεξεργασία), ενώ τα άτομα που είχαν ενεργοποιημένο τον αλληλοεξαρτώμενο εαυτό, έτειναν να αναγνωρίζουν ταχύτερα τα μεγάλα γράμματα (εστιασμένη στο πλαίσιο νοητική επεξεργασία). Από το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να συναχθεί ότι η προσβασιμότητα του ατόμου σε εξαρτημένη ή αλληλοεξαρτώμενη αυτοαντίληψη, καθορίζει το βαθμό που το άτομο θα χαρακτηρίζεται από γνωστικές διεργασίες επεξεργασίας ερεθισμάτων που θα είναι εξαρτημένες ή ανεξάρτητες από το πλαίσιο στο οποίο αυτό το ερέθισμα παρουσιάζεται (Kuhnen & Oyserman, 2002).

Μάλιστα, οι Kuhnen & Oyserman (2002) επιχείρησαν στη συνέχεια να επεκτείνουν τα ευρήματά τους ακόμη περισσότερο, διερευνώντας το εάν η ενεργοποίηση της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού θα οδηγούσε σε μεγαλύτερο βαθμό



ανάκλησης πληροφοριών σχετικών με το πλαίσιο, οι οποίες, εξαιτίας της αυτοβιογραφικής τους φύσης, είχαν υποστεί επεισοδική κωδικοποίηση. Αρχικά, ενεργοποιήθηκε στους συμμετέχοντες η ανεξάρτητη ή η αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, μέσω της ίδιας διαδικασίας priming, δηλαδή του έργου εντοπισμού των αντωνυμιών. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες εκτέθηκαν σε ένα σύνολο απλών εικονικών ερεθισμάτων, τα οποία παρουσιάστηκαν πάνω σε μία επιφάνεια. Αφού τους δόθηκε η εντολή να προσπαθήσουν να θυμηθούν όσα περισσότερα ερεθίσματα ήταν δυνατό, αυτά απομακρύνθηκαν από την επιφάνεια, οπότε και τους ζητήθηκε να σημειώσουν σε ένα χαρτί όχι μόνο ποια ερεθίσματα θυμούνταν, αλλά και σε ποιο σημείο τα είχαν δει. Το αποτέλεσμα αυτής της πειραματικής μελέτης οδήγησε σε επιβεβαίωση της υπόθεσης, δεδομένου ότι η ενεργοποίηση της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού συνδέθηκε με εξαρτημένη από το πλαίσιο επεξεργασία πληροφοριών, και τα άτομα αυτά μπόρεσαν να ανακαλέσουν περισσότερες συγκεκριμένες θέσεις ερεθισμάτων, σε σχέση με τα άτομα με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού (Kuhnen & Oyserman, 2002). Όλα τα προαναφερθέντα ευρήματα συγκλίνουν ως προς ένα καθοριστικής σημασίας σημείο: η κυριαρχία της ανεξάρτητης ή αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού επηρεάζει με βεβαιότητα τη γενικότερη ατομική εμπειρία (Markus & Kitayama, 1991).

### *3.3.2. Ανεξάρτητος/ αλληλοεξαρτώμενος εαυτός και οι επιδράσεις στο συναίσθημα*

Ένας ακόμη τομέας κεντρικών ψυχολογικών διεργασιών, στον οποίο ο τύπος της κυρίαρχης στην εργαζόμενη αυτοαντίληψη κατασκευής εαυτού καθορίζει την ατομική εμπειρία, αναφέρεται στα συναισθήματα. Σύμφωνα με τους Markus & Kitayama (1991), ειδικότερα, το συναίσθημα διαφοροποιείται στη βάση του τύπου της κατασκευής εαυτού την οποία εκφράζει, αλλά και την οποία ενισχύει. Όλα τα συναισθήματα δεν χαρακτηρίζονται από το ίδιο σημείο εστίασης: τα «επικεντρωμένα στον εαυτό συναισθήματα» αποτελούν μια διάκριση στη βάση των συναισθημάτων, η οποία εκφράζει το άτομο όσον αφορά τις προσωπικές ανάγκες, τις ικανότητες, τους στόχους του, κ.λπ. Ως τέτοια, επικεντρωμένα στα εσωτερικά γνωρίσματα συναισθήματα, μπορούν να θεωρηθούν για παράδειγμα η υπερηφάνεια και η ματαίωση (Markus & Kitayama, 1991).

Δεδομένου ότι ο ανεξάρτητος εαυτός δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην έκφραση των ατομικών του γνωρισμάτων, και δεδομένου ότι τα «επικεντρωμένα στον εαυτό»

συναισθήματα καθορίζουν αυτά τα ατομικά του γνωρίσματα, το άτομο τείνει να προβάλλει στο κοινωνικό πλαίσιο τέτοια συναισθήματα, προκειμένου να επιτύχει την επιβεβαίωση και ενίσχυση της ταυτότητάς του. Η ρύθμιση της έκφρασης και της βίωσης του «επικεντρωμένου στον εαυτό» συναισθήματος, συνιστούν, επομένως, σημαντικά μέσα για την επίτευξη των στόχων του ανεξάρτητου εαυτού, δηλαδή για την επιβεβαίωση και ενίσχυση της φύσης και δυναμικής της αυτοαντίληψής του ως μια αυτόνομη και διακριτή από το πλαίσιο και τους άλλους οντότητα. Λόγω αυτής της διευκολυντικής λειτουργίας για την επίτευξη των σημαντικών, προσωπικών στόχων, θεωρείται ότι τα «επικεντρωμένα στον εαυτό» συναισθήματα θα εκφράζονται και ενδεχομένως θα βιώνονται συχνότερα από άτομα με ανεξάρτητη, παρά από άτομα με αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού (Markus & Kitayama, 1991).

Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με τους Markus & Kitayama (1991), το σημείο εστίασης και αναφοράς δεν είναι κοινό για όλα τα συναισθήματα. Ειδικότερα, μπορεί να επιτευχθεί ακόμα μια διάκριση των συναισθημάτων, στη βάση της επικέντρωσής τους στους «άλλους» του κοινωνικού πλαισίου του ατόμου. Τα συναισθήματα αυτά, τα οποία ονομάζονται «επικεντρωμένα στους άλλους», και περιλαμβάνουν, π.χ. τη συμπόνια και τη ντροπή, σχετίζονται ενδογενώς με ορισμένες συμπεριφορικές τάσεις, όπως είναι η επίδειξη ευαισθησίας προς τους άλλους, η ενσυναίσθηση, και η σύναψη και διατήρηση συνεκτικών σχέσεων με τους άλλους. Αντίστοιχα με τον ανεξάρτητο εαυτό, για τον αλληλοεξαρτώμενο, η ρύθμιση της έκφρασης και της βίωσης αυτών των «επικεντρωμένων στον άλλο» συναισθημάτων, είναι καθοριστικά προαπαιτούμενα για την επίτευξη των στόχων του, που καθορίζονται στη βάση του κινήτρου για την επιβεβαίωση και ενίσχυση της ταυτότητάς του ως μια αλληλοεξαρτώμενη από τους άλλους και το πλαίσιο οντότητα (Markus & Kitayama, 1991).

Τα συναισθήματα αυτά θα οδηγήσουν τα αλληλοεξαρτώμενα άτομα στους απώτερους στόχους τους, διευκολύνοντας μια σειρά διεργασιών, όπως είναι οι φιλικές συνδιαλλαγές με τους άλλους και η έκφραση μιας κοινωνικής και συνεργατικής συμπεριφορικής τάσης. Εξαιτίας, λοιπόν, της καθοριστικής σημασίας των «προσανατολισμένων στους άλλους» συναισθημάτων για την επίτευξη του απώτερου στόχου της διατήρησης και ενίσχυσης της φύσης της ατομικής ταυτότητας, αναμένεται, σύμφωνα με τους ερευνητές, ότι τα άτομα με αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού θα παρουσιάζουν συχνότερη έκφραση και ενδεχομένως βίωση των

προσανατολισμένων στους άλλους συναισθημάτων, σε σχέση με τα άτομα με ανεξάρτητο εαυτό (Markus & Kitayama, 1991).

### *3.3.3. Ανεξάρτητος/ αλληλοεξαρτώμενος εαυτός και οι επιδράσεις στα κίνητρα*

Η τρίτη θεμελιώδης ψυχολογική συνιστώσα, στην ατομική εμπειρία της οποίας θεωρήθηκε ότι επιδρά εντονότατα ο τύπος της κατασκευής εαυτού σύμφωνα με τους Markus & Kitayama (1991), είναι τα κίνητρα για την εκκίνηση και την επιμονή σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι ερευνητές αναφέρονται σε διαφοροποιήσεις, όπως και στον γνωστικό και συναισθηματικό τομέα, όσον αφορά τα κίνητρα της συμπεριφοράς ανάμεσα στα άτομα με κυρίαρχα ανεξάρτητη και κυρίαρχα αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, εκφράζοντας μάλιστα την υπόθεση ότι στην αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, ο ρόλος και η θέση των άλλων σε σχέση με τα κίνητρα του ατόμου, θα είναι πιο κεντρικός. Αυτό, σύμφωνα με τους ερευνητές, ενδεχομένως να συνεπάγεται ότι ο συγκεκριμένος τύπος κατασκευής εαυτού παρουσιάζει μεγαλύτερου βαθμού έκφραση και βίωση συλλογικών κινήτρων, σε σχέση με προσωπικά κίνητρα. Σε αντιστοιχία με αυτή την αξίωση, και όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη υποενότητα, το διαφοροποιημένο σημείο εστίασης του εξαρτημένου και αλληλοεξαρτώμενου εαυτού όσον αφορά τον αυτοπροσδιορισμό τους, (δηλαδή τα ατομικά χαρακτηριστικά, γνωρίσματα, κ.λπ. και οι σχέσεις με τους άλλους και το κοινωνικό περιβάλλον, αντίστοιχα), είναι πιθανό να εξηγεί θεμελιώδεις διαφορές που σχετίζονται με τα κίνητρα, ανάμεσα στους δύο τύπους κατασκευής εαυτού (Markus & Kitayama, 1991).

Ειδικότερα, με βάση αυτή την υπόθεση, οι Markus & Kitayama (1991), υποστήριξαν ότι αναμένεται από τον αλληλοεξαρτώμενο εαυτό να κατευθύνει τη συμπεριφορά του με βάση κίνητρα που βιώνονται ως προσπάθεια έκφρασης των προσωπικών χαρακτηριστικών, των αναγκών και των ικανοτήτων του, δηλαδή, εν ολίγοις, ως προσπάθεια επίτευξης της αυτο-πραγμάτωσης, αλλά και της αυτο-επαλήθευσης και της αυτο-ενίσχυσης της αυτόνομης ταυτότητάς του. Αντιθέτως, για την αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού εκφράστηκε η υπόθεση ότι τα κίνητρα της συμπεριφοράς βιώνονται ως προσπάθεια επίτευξης του «ταιριάσματος» σε συλλογικές ομάδες, επίδειξης δεκτικής συμπεριφοράς προς τους άλλους, ελέγχου των προσωπικών επιθυμιών του ατόμου, και γενικώς επίτευξης μιας τέτοιου βαθμού

συνεκτικότητας με τους «άλλους» του κοινωνικού πλαισίου, ώστε οι ανάγκες και οι επιθυμίες των άλλων να ασπάζονται από το άτομο και να ενσωματώνονται στον εαυτό. Αυτές είναι οι συμπεριφορές που εκφράζουν και ικανοποιούν το κίνητρο της αυτο-επαλήθευσης και της αυτο-ενίσχυσης της αλληλοεξαρτώμενης από τους άλλους ταυτότητάς τους (Markus & Kitayama, 1991).

Η θεώρηση αυτή συμβαδίζει με τα ευρήματα μιας σχετικά πρόσφατης πειραματικής μελέτης των Olvermann, Metz- Gockel, Hannover & Pohlmann (2004), κατά την οποία δόθηκαν σε συμμετέχοντες με είτε κυρίαρχα ανεξάρτητη, είτε κυρίαρχα αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, οδηγίες να περιγράψουν μια σειρά ασαφών εικόνων που λήφθηκαν από ένα προβολικό τεστ μέτρησης των κινήτρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ανεξάρτητοι εαυτοί έτειναν να χρησιμοποιούν γνωστικές κατηγορίες που αποτυπώνουν προσωπικούς στόχους επίτευξης και ανεξαρτησίας, πιο συχνά από ό,τι άτομα με αλληλοεξαρτώμενο εαυτό, τα οποία έτειναν να περιγράφουν τις εικόνες στη βάση κατηγοριών που αποτύπωναν προσωπικούς στόχους ανάπτυξης δεσμών με τους άλλους. Συνεπώς, και σε σύγκλιση με την υπόθεση του μηχανισμού σημασιολογικής προσαρμογής του Σημασιολογικού- Διαδικαστικού μοντέλου Διασύνδεσης του Εαυτού (Hannover & Kuhnen, 2004), φάνηκε ότι τα άτομα αφομοίωσαν τις πληροφορίες που λήφθηκαν από τα ασαφή ερεθίσματα, προς την κυρίαρχα ενεργοποιημένη κατασκευή εαυτού τους, παρέχοντας έτσι υποστήριξη στην υπόθεση των Markus & Kitayama (1991).

Επιπλέον, οι ερευνητές εξέφρασαν την υπόθεση ότι πιθανές διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο τύπων κατασκευής εαυτού ενδεχομένως να ανιχνεύονται στο πεδίο του κινήτρου επίτευξης, το οποίο στην περίπτωση του ανεξάρτητου εαυτού ίσως αποδίδει την επίτευξη απαιτητικών έργων με στόχο την πραγμάτωση της αυτονομίας, ενώ στην περίπτωση του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού ίσως αποτυπώνει τον στόχο της επίτευξης συνεκτικότητας ανάμεσα στον εαυτό και τους άλλους, μέσω της προαπαιτούμενης ανταπόκρισης στις προσδοκίες τους. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι το κίνητρο για τον αλληλοεξαρτώμενο εαυτό μπορεί να μην αναφέρεται στην επίτευξη σε κάποιο έργο για την ικανοποίηση ατομικών στόχων, αλλά, εξαιτίας της αυξημένης συνεκτικότητας ανάμεσα στον εαυτό και τους άλλους, να προκύπτει ως αποτέλεσμα της ταύτισης των συλλογικών στόχων με τον ατομικό, και της συνεπαγόμενης εσωτερίκευσης του συλλογικού στόχου. Κατ' επέκταση, κίνητρα

όπως η αυτο- επιβεβαίωση και η αυτο- ενίσχυση, μάλλον περιλαμβάνουν ένα εντελώς διαφοροποιημένο περιεχόμενο για καθέναν από τους τύπους της κατασκευής εαυτού (Markus & Kitayama, 1991).

Εν τέλει, μια ακόμη ενδιαφέρουσα υπόθεση, η οποία εκφράζεται από τους Markus & Kitayama, (1991), αφορά την αξίωση ότι ένα οικουμενικό κίνητρο του ανθρώπου συνίσταται στη διατήρηση μιας θετικής αυτο- εικόνας, η οποία, ωστόσο, μπορεί να οριστεί μόνο στη βάση της κατασκευής εαυτού. Ειδικότερα, υποστηρίχθηκε ότι στα άτομα με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, τα θετικά συναισθήματα για τον εαυτό απορρέουν από την έκφραση των μοναδικών, ατομικών τους χαρακτηριστικών, από δραστηριότητες, δηλαδή, που αντιστοιχούν ακριβώς στη φύση και τη δυναμική αυτής της κατασκευής εαυτού. Αντίθετα, για την αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, τα θετικά συναισθήματα για τον εαυτό, αφορούν και πάλι συμπεριφορές συμβατές με τη συγκεκριμένη δυναμική αυτού του τύπου αυτό- προσδιορισμού, όπως είναι η διατήρηση συνεκτικών σχέσεων με τους άλλους, η προσαρμογή του σε συλλογικές ομάδες, και η προώθηση των συλλογικών στόχων (Markus & Kitayama, 1991).

Αυτές οι διαφορετικές πηγές αυτοεκτίμησης για τους δύο τύπους κατασκευής εαυτού εξηγήθηκαν στη βάση διαφοροποιημένων γνωστικών διεργασιών, οι οποίες ορίζουν, π.χ., ότι ο ανεξάρτητος- δυτικός εαυτός θα προβαίνει σε περισσότερες εξωτερικές αποδόσεις των αποτυχιών του, και σε περισσότερες εσωτερικές αποδόσεις των επιτυχιών του, με αποτέλεσμα να προκύπτει μια αυτό- εξυπηρετούμενη γνωστική μεροληψία (Whitley & Frieze, 1985). Αντιθέτως, για τους αλληλοεξαρτώμενους και μη- δυτικούς εαυτούς, υποστηρίχθηκε ερευνητικά ότι πραγματοποιούν περισσότερες εξωτερικές αποδόσεις των επιτυχιών τους (Shikanai, 1978). Εξαιτίας, ωστόσο, της πλέον αδιαμφισβήτητης γνώσης ότι η εξαρτημένη και η αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού συνιστούν δύο ξεχωριστές έννοιες, οι οποίες ενυπάρχουν στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα, (παρά το γεγονός ότι η μία θεωρείται να είναι γενικώς πιο αναπτυγμένη από την άλλη), και μάλιστα με τέτοιο τρόπο ώστε να μην χαρακτηρίζονται απαραίτητα από αρνητική σχέση, μία τέτοια σύλληψη της αυτοεκτίμησης στη βάση θετικών συναισθημάτων που προκύπτουν από μια και μόνο πολιτισμικά καθορισμένη και σταθερή κατασκευή εαυτού, μάλλον δεν είναι δόκιμη (Singelis, Bond, Sharkey, & Lai, 1994).

Μάλιστα, οι Singelis, Bond, Sharkey, & Lai (1999), έλεγξαν την υπόθεση των Markus & Kitayama (1991), ότι η αυτοεκτίμηση σχετίζεται με διαφορετικό τρόπο με την κατασκευή εαυτού μεταξύ πολιτισμικών πλαισίων, λαμβάνοντας μετρήσεις από το Χονγκ Κονγκ, τη Χαβάη, και τις ηπειρωτικές ΗΠΑ. Ενώ, όπως αναμενόταν, βρέθηκε ότι τα επίπεδα ανεξαρτησίας και αλληλεξάρτησης που παρουσίασαν τα άτομα των διαφορετικών πολιτισμικών πλαισίων, σχετίστηκαν με την εθνική ομάδα, τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν αντίθετα προς τις υποθέσεις των Markus & Kitayama (1991) για διαφορετική σχέση αυτοεκτίμησης και κατασκευής εαυτού μεταξύ πολιτισμών. Η σχέση που χαρακτήριζε τις δύο συνιστώσες της αυτοαντίληψης αποτύπωνε μια σταθερή, μεταξύ των πολιτισμικών πλαισίων, τάση της πιο υψηλής ανεξάρτητης και ταυτόχρονα πιο χαμηλής αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού να σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης (Singelis et al., 1999).

Σε αυτή την υποενότητα, έγινε εμφανές ότι οι κυρίαρχα ενεργοποιημένες ανεξάρτητες και αλληλοεξαρτώμενες πτυχές της εργαζόμενης αυτοαντίληψης, επηρεάζουν σε καθοριστικό βαθμό θεμελιώδεις ψυχολογικές διεργασίες όπως τη νόηση, το συναίσθημα και τα κίνητρα, καθορίζοντας κατ' επέκταση σημαντικά την ατομική ψυχολογική εμπειρία. Εξαιτίας αυτής της στενής σύνδεσης της κατασκευής εαυτού με ένα ευρύ φάσμα ψυχολογικών διεργασιών, έχει εκφραστεί η υπόθεση ότι η ανεξάρτητη και η αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού θα παρουσιάσουν σημαντικές, διαφοροποιημένες επιδράσεις και στους μηχανισμούς διαμόρφωσης των αντιλήψεων για την ηγεσία (Hanges, Lord, & Dickson, 2000). Στη βάση αυτής της υπόθεσης, θα παρατεθούν στην επόμενη υποενότητα καθοριστικής σημασίας εμπειρικά ευρήματα αναφορικά με τον τρόπο, με τον οποίο οι δύο τύποι κατασκευής εαυτού επηρεάζουν τις αντιλήψεις για την ηγεσία, μέσω της λειτουργίας και άλλων, θεμελιωδών ψυχολογικών διεργασιών, όπως τα κίνητρα. Στο τέλος αυτής της παράθεσης, θα σκιαγραφηθούν και τα σχετικά ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκονται να απαντηθούν στο πλαίσιο αυτής της εμπειρικής μελέτης.

### 3.4. Κατασκευή Εαυτού και Αντιλήψεις των Υφισταμένων για την Ηγεσία

Οι Lord, Brown, Harvey & Hall (2001), πρωτοπόροι της διερεύνησης της σχέσης που παρουσιάζουν οι τύποι της κατασκευής εαυτού με ποικίλες εκφάνσεις της ηγεσίας, ανέπτυξαν πρώτοι μια θεωρία αυτοαντίληψης ειδική για το ηγεσιακό πλαίσιο, κατά την οποία πολλές πτυχές της ηγεσίας παρουσιάζουν εκδηλώσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της συγκεκριμένης, ενεργοποιημένης από τον ηγέτη, συνιστώσας της κατασκευής εαυτού του υφιστάμενου. Υιοθετώντας την προσέγγιση των Brewer και Gardner (όπως αναφέρεται στους Lord et al., 2001), υποστήριξαν την υπόθεση ότι υπάρχουν τρία επίπεδα ταύτισης του εαυτού: το ατομικό, το διαπροσωπικό και το συλλογικό επίπεδο, η υιοθέτηση καθενός εκ των οποίων οδηγεί σε θεμελιώδη μεταβολή των κοινωνικών διεργασιών.

Επιπλέον, οι Lord et al. (2001) υποστήριξαν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά της είναι προσαρμοσμένα με το κυρίαρχο επίπεδο ταύτισης του υφιστάμενου. Ειδικότερα μάλιστα, υπέθεσαν πως, όταν σε ένα εργασιακό πλαίσιο προάγεται ο ατομικός ή ανεξάρτητος εαυτός, τότε μέγιστη αποτελεσματικότητα θα επιδείξει ο τύπος ηγεσίας που θα υπογραμμίζει τη διανεμητική δικαιοσύνη και τις ικανότητες συναλλαγής. Αντιθέτως, όταν προάγεται ο σχεσιακός εαυτός, τότε ο πλέον αποτελεσματικός τύπος ηγεσίας συνίσταται σε εκείνον που δίνει έμφαση σε συναισθηματικές σχέσεις και στη διαδραστική δικαιοσύνη που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο, ενώ η προαγωγή του συλλογικού ή αλληλοεξαρτώμενου εαυτού θα καταστήσει την εφαρμογή αρχών του μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας και της διαδικαστικής δικαιοσύνης ως πιο αποτελεσματικές πρακτικές. Θεωρήθηκε ακόμα, ότι εξαιτίας των σημαντικών διαφοροποιήσεων που παρουσιάζουν οι ταυτότητες εαυτού, ως προς το σημείο αναφοράς για τον αυτο-προσδιορισμό (ατομικό έναντι κοινωνικού επιπέδου) (Markus & Kitayama, 1991), θα μπορούσαν να αναμένονται σημαντικές επιδράσεις αυτών των ταυτοτήτων σε ένα ευρύ φάσμα σχετικών με την ηγεσία διεργασιών (Lord et al., 2001).

Το ερευνητικό ενδιαφέρον δεν άργησε να επικεντρωθεί στη διερεύνηση αυτής της υπόθεσης. Οι Jung & Avolio (1999) πραγματοποίησαν μια έρευνα μεταξύ

Καυκάσιων και Ασιατών φοιτητών, κατευθυνόμενοι από την υπόθεση ότι οι Ασιάτες θα χαρακτηρίζονταν από περισσότερο συλλογικές, ενώ οι Καυκάσιοι από περισσότερο ατομικιστικές ταυτότητες. Οι συμμετέχοντες τοποθετήθηκαν σε ομάδες, ο επικεφαλής των οποίων είχε εκπαιδευτεί να παρουσιάζει είτε συναλλακτικού, είτε μετασχηματιστικού τύπου ηγετική συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την υπόθεση της διαφοροποιημένης επίδρασης των ταυτοτήτων εαυτού σε ηγεσιακές διεργασίες: οι Καυκάσιοι, που χαρακτηρίζονταν από ατομικιστικές ταυτότητες εαυτού, παρουσίασαν υψηλότερη επίδοση όταν εργάζονταν σε ομάδες με επικεφαλής το συναλλακτικό ηγέτη, ενώ οι Ασιάτες, με την πιο συλλογική ταυτότητα εαυτού, επέδειξαν υψηλότερη επίδοση κατά την εργασία τους στην ομάδα με τον μετασχηματιστικό ηγέτη (Jung & Avolio, 1999).

Πληθώρα άλλων ερευνών έχει επίσης εξετάσει την επίδραση των τύπων κατασκευής εαυτού στην ηγεσία, αν και στη βάση ενός πιο γνωστικού επιπέδου, υπό το πρίσμα, δηλαδή, της *αντίληψης* των υφισταμένων για την ηγεσία. Το γνωστικό επίπεδο εξέτασης της ηγεσίας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιστημονική μελέτη της, λόγω της επικέντρωσής του στο πώς οι συμπεριφορές και τα γνωρίσματα των ηγετών γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας και ερμηνείας από τους υφιστάμενους. Η υποκειμενική αντίληψη των υφισταμένων για τα ηγετικά γνωρίσματα και πρακτικές, ουσιαστικά αποτυπώνει, αλλά και καθορίζει την ποιότητα της επιρροής που ασκεί ο ηγέτης σε εκείνους, η οποία είναι χαρακτηριστική της μεταξύ τους σχέσης και ορίζει την ίδια τη φύση της ηγεσίας (Lord, Brown, & Harvey, 2001).

Όπως έχει ήδη γίνει αντιληπτό από τη μέχρι τώρα παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων, το μεγαλύτερο τμήμα των πειραματικών μελετών, οι οποίες διερεύνησαν την επίδραση της κατασκευής εαυτού στη γνωστική συνιστώσα της ηγεσίας, στόχευσαν στην εξέταση του εάν η ενεργοποίηση της ανεξάρτητης και της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού επηρεάζουν τις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων, όσον αφορά το βαθμό σύγκλισης μεμονωμένων παρουσιαζόμενων ηγετικών συμπεριφορικών δηλώσεων, με το ηγεσιακό τους πρότυπο. Κοινή πρακτική των πειραματικών μελετών για την αντίληψη της ηγεσίας συνιστά η χρήση της πειραματικής διαδικασίας *priming*, γνωστικών δηλαδή έργων που, στην προκειμένη περίπτωση, στοχεύουν τόσο στην προσωρινή, ασυνείδητη ενεργοποίηση της



ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού ώστε να επικρατεί η μία έναντι της άλλης, όσο και στη χρήση αυτής της ενεργοποίησης ως κριτήριο για την εξέταση της απόκρισης του ατόμου όσον αφορά το βαθμό που θα αξιολογεί τις ηγετικές συμπεριφορές ως συμβατές ή ασύμβατες προς το ηγετικό του πρότυπο. Η χρήση του γνωστικού έργου priming σε αυτές τις πειραματικές μελέτες βασίζεται στο ότι η αξιολόγηση των μεμονωμένων ηγετικών συμπεριφορών αντανακλούν την υποκειμενική κρίση του συμμετέχοντα για την αποτελεσματικότητα αυτών των συμπεριφορών, η οποία έχει διαμορφωθεί ως αποτέλεσμα της ενεργοποίησης μιας εκ των δύο συνιστωσών της κατασκευής εαυτού (Mac Donald, Suesky, & Brown, 2008).

Το πρότυπο, όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, συνίσταται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων που διαθέτει κάθε άτομο αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη από έναν μη- ηγέτη. Σύμφωνα με την εισήγηση των Lord & Maher (2002), το πρότυπο, δηλαδή η υποκειμενική θεώρηση ενός ατόμου για τον ιδανικό ηγέτη, αποτυπώνει την προτίμηση του υφισταμένου για έναν συγκεκριμένο τύπο ηγετικών χαρακτηριστικών, καθώς ο βαθμός ομοιότητας ανάμεσα στον ηγέτη-στόχο και το πρότυπο, θα οδηγήσει το άτομο στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας ή μη του ηγέτη. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των ηγετικών προτύπων αφορά τη μεταβλητότητά τους, τόσο μεταξύ, όσο και εντός των ατόμων, καθώς διαθέτουν δυναμική φύση και αλλάζουν ανάμεσα σε διαφορετικά πλαίσια, και με το πέρασμα του χρόνου (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001). Έχει αποδειχθεί μάλιστα ότι τα πρότυπα οργανώνονται με ιεραρχικό τρόπο, με βάση την αφαιρετικότητά τους, και έτσι διαφορετικά πρότυπα αντιστοιχούν σε διαφορετικά είδη ηγετών (Lord, Foti, & De Vader, 1984).

Αυτή η μεταβλητότητα των ηγετικών προτύπων υποδηλώνει μια σημαντική διακύμανση στις αντιλήψεις για την ηγεσία, η οποία θεωρήθηκε από πλήθος ερευνών ότι μπορεί να εξεταστεί και να κατανοηθεί υπό το πρίσμα της επίδρασης των τύπων κατασκευής εαυτού, που αποτελούν επιμέρους πτυχές της ταυτότητας του εαυτού. Οι έρευνες αυτές στηρίζονται στη θεωρητική σύλληψη των Lord, Brown, Harvey, & Hall, (2001), οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι αυτοαντιλήψεις μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις για την ηγεσία, εάν ληφθεί υπόψη ότι το επίπεδο της αυτοαντίληψης λειτουργεί ως περιορισμός στη δημιουργία ηγετικών προτύπων στη βάση του διασυνδεδετικού δικτύου, ασκώντας έτσι σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση των

αντιλήψεων των υφισταμένων για τους ηγέτες κατά τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και τη συγκεκριμένη κατάσταση, κατά την οποία λαμβάνει χώρα η επαφή μαζί τους. Συνεπώς, η βασική υπόθεση των σχετικών μελετών συνίσταται στο ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά που εμπεριέχονται στο ηγετικό πρότυπο θα μπορούσαν να ποικίλλουν σταθερά, μεταβάλλοντας τη δομή του, ανάλογα με την επικράτηση στην εργαζόμενη αυτοαντίληψη της εξαρτημένης ή της ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού (Mac Donald et al., 2008).

Μια από τις χαρακτηριστικότερες πειραματικές μελέτες ελέγχου αυτής της υπόθεσης, πραγματοποιήθηκε από τους Mac Donald, Suesky, & Brown (2008), οι οποίοι, μετά την έκθεση των συμμετεχόντων στο γνωστικό έργο priming του εντοπισμού αντωνυμιών, με στόχο την ενεργοποίηση της εξαρτημένης ή ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού, τους ζήτησαν να αξιολογήσουν μια σειρά συμπεριφορικών δηλώσεων κάποιου ηγέτη, σε σχέση με την αντιστοιχία των δηλώσεων αυτών με τα πρότυπά τους για τον ιδανικό ηγέτη. Οι συμπεριφορικές δηλώσεις πάρθηκαν από το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο μέτρησης της Μετασχηματιστικής και Συναλλακτικής ηγεσίας, το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio & Bass, 1995). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι τα άτομα που είχαν δεχθεί priming αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, παρείχαν υψηλότερες αξιολογήσεις συμφωνίας με το ηγετικό τους πρότυπο για συμπεριφορικές δηλώσεις που αναφέρονταν στη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ άτομα στα οποία είχε ενεργοποιηθεί η ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, έτειναν να παρέχουν υψηλότερες αξιολογήσεις για συμπεριφορικές δηλώσεις που αντιστοιχούσαν στην ηγεσία συναλλακτικού τύπου (Mac Donald et al., 2008).

Τα αποτελέσματα προσέδωσαν υποστήριξη τόσο στο ότι η κατασκευή εαυτού μπορεί να μεταβληθεί ως αποτέλεσμα ενεργοποίησης ψυχολογικών μηχανισμών, (π.χ. μέσω έργων priming), όσο και στο γεγονός ότι η ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού ασκεί διαφοροποιημένη επίδραση στην αντίληψη της αποτελεσματικής ηγεσίας, δεδομένου ότι τόσο τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής, όσο και τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας φάνηκαν να ενσωματώνονται στα πρότυπα των συμμετεχόντων για τον ιδανικό ηγέτη, αλλά ο τύπος κατασκευής εαυτού μετέβαλλε την προσβασιμότητα για αυτά τα

συμπεριφορικά γνωρίσματα, προκαλώντας διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την αποτελεσματική ηγεσία (Mac Donald et al., 2008).

Επιπλέον, μια έρευνα πεδίου, διεξαχθείσα, δηλαδή, έξω από τις ελεγχόμενες πειραματικές συνθήκες του εργαστηρίου, και σε ένα πραγματικό οργανωσιακό περιβάλλον, πραγματοποιήθηκε από τους Walumbwa, Lawley, & Avolio (2007), με στόχο τη διερεύνηση των επιδράσεων της ανεξάρτητης και αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού στο είδος της αντιλαμβανόμενης ηγεσίας, την ικανοποίηση του υφιστάμενου από τον ηγέτη, και την οργανωσιακή του δέσμευση, σε δείγματα που αντλήθηκαν από την Ινδία, την Κίνα, την Κένυα και τις ΗΠΑ. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι τα άτομα με πιο αλληλοεξαρτώμενους εαυτούς, παρουσίασαν πιο υψηλή ικανοποίηση από τον προϊστάμενό τους και πιο υψηλή οργανωσιακή δέσμευση όταν τον αντιλαμβάνονταν ως *μετασχηματιστικό ηγέτη*. Αντίθετα, για τα άτομα με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, αυτές οι εργασιακές στάσεις ήταν πιο υψηλές όταν γινόταν αντιληπτό ότι ο προϊστάμενός τους επιδείκνυε συμπεριφορές *συναλλακτικής ηγεσίας ενδεχόμενης ανταμοιβής (ή κατά περίπτωση αμοιβής)*. Σύμφωνα με τους ερευνητές, τα ευρήματα είναι ενδεικτικά της υπόθεσης ότι οι δύο τύποι κατασκευής εαυτού επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την αντίληψη των υφισταμένων για την ηγεσία (Walumbwa et al., 2007).

Η υποδεικνυόμενη από τις δύο παραπάνω μεθοδολογικά διαφοροποιημένες έρευνες, θεμελιώδης επίδραση του τύπου της κατασκευής εαυτού στην αντίληψη των υφισταμένων για τα χαρακτηριστικά και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, μπορεί να ερμηνευθεί μέσω των θεωρητικών θέσεων που ανέπτυξαν οι Hanges, Lord, & Dickson, (2000) και Lord, Brown, Harvey, & Hall (2001), στη βάση των μοντέλων του συναλλακτικού και μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας (Bass & Avolio, 1995). Ειδικότερα, υποστηρίχθηκε ότι μία από τις κυριότερες συνιστώσες που διαφοροποιούνται ανάμεσα στο μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό τύπο ηγεσίας, αναφέρεται ουσιαστικά στα διαφορετικά κίνητρα που τονίζονται από αυτούς, και κατ' επέκταση, και στο είδος των κινήτρων του υφισταμένου που εξυπηρετούνται (Hanges et al., 2000. Lord et al., 2001). Η συναλλακτική ηγεσία παρέχει στους υφιστάμενους ατομικά προσανατολισμένα κίνητρα, κατά κύριο λόγο, δημιουργώντας και διατηρώντας δυναμικά σχέσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, που βασίζονται στην ενδεχόμενη επιβράβευση (ή κατά

περίπτωση ανταμοιβή). Αυτή η φύση και δυναμική των αλληλεπιδράσεων, όπως είχε περιγραφεί και στο πρώτο κεφάλαιο, προκύπτει από τον ρόλο των συναλλακτικών ηγετών, ο οποίος συνίσταται στον καθορισμό συγκεκριμένων, βραχυπρόθεσμων προς επίτευξη στόχων, και στην αποσαφήνιση των απαιτήσεων που περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο έργο, και των κανόνων που διέπουν την επιβράβευση του υφιστάμενου, ως αποτέλεσμα της επιτυχούς εκτέλεσης του ανατεθέντος έργου (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Η ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού μπορεί να συνδεθεί με τα κίνητρα που διέπουν τη συναλλακτική ηγεσία, επηρεάζοντας έτσι τις αντιλήψεις των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα των ηγετικών συμπεριφορών, δεδομένου ότι τα άτομα με αυτή την κατασκευή εαυτού τείνουν να κατευθύνονται από κίνητρα επιβεβαίωσης και ενίσχυσης της ατομικής και ανεξάρτητης από το κοινωνικό πλαίσιο ταυτότητάς τους, μέσω ενεργειών και συμπεριφορών που συμβάλλουν στην επίτευξη των ιδιοτελών και προσωπικών τους στόχων, ενδεχομένως και εις βάρος του συλλογικού συμφέροντος. Εκείνο το οποίο προκύπτει κατ' επέκταση, είναι ότι οι υφιστάμενοι με ανεξάρτητο εαυτό ενδεχομένως να παρουσιάζουν τάση για προτίμηση συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορικών μοτίβων που αποτυπώνουν και εξυπηρετούν τα δικά τους, προερχόμενα από την κατασκευή εαυτού, προσωπικά κίνητρα, μέσω, π.χ. της ενθάρρυνσης της προσωπικής επίτευξης που οδηγεί σε επιβράβευση, της αυτονομίας και του ανταγωνισμού σε προσωπικό επίπεδο (Jung & Avolio, 1999). Εν ολίγοις, η θεμελιώδης συνιστώσα του συναλλακτικού τύπου ηγεσίας, η οποία εκφράζει και τονίζει ως βασική αρχή της δυναμικής και της φύσης της, τα ατομικά προσανατολισμένα κίνητρα και την εξυπηρέτηση των προσωπικών στόχων που διέπουν την ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, είναι η «κατά περίπτωση αμοιβή», η οποία αφορά την επιβράβευση του υφισταμένου μετά την αποτελεσματική ανταπόκρισή του σε σαφώς προκαθορισμένες προσδοκίες του ηγέτη. Συνεπώς, για τους υφιστάμενους που διαθέτουν κυρίαρχα ενεργή ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, η κάθε ηγετική συμπεριφορά που τους παρέχει τη δυνατότητα να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους, θα γίνει αντιληπτή ως περισσότερο συγκλίνουσα με το πρότυπό τους, και ως πιο αποτελεσματική (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001.).

Αντιθέτως, η κεντρική πτυχή της μετασηματιστικής ηγεσίας συνίσταται στην ανάπτυξη μιας πιο στενής, συναισθηματικής σχέσης μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου,

και όχι σε μια συμβατική σχέση, η οποία περιορίζεται σε αποτελεσματικές συναλλακτικές πρακτικές μεταξύ των δύο μελών. Ο ηγέτης, μεταξύ άλλων, θέτει οραματικούς και μακροπρόθεσμους στόχους, εγείρει το θαυμασμό των υφισταμένων για εκείνον, και μέσω των στάσεών του τους εμπνέει και τους προσδίδει κίνητρα, οδηγώντας τους στη βέλτιστη δυνατή απόδοση, με στόχο αποκλειστικά την εξυπηρέτηση των συλλογικών στόχων του οργανισμού, η οποία δεν αφορά πεπερασμένης φύσης υποχρεώσεις (Jung & Avolio, 1999). Οι επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας αφορούν την καθοριστική αύξηση της δέσμευσης του υφισταμένου προς την εργασία, την μεταβολή του κέντρου εστίασης των στόχων του από το προσωπικό, στο συλλογικό-ομαδικό επίπεδο, αλλά και την ανάπτυξη μιας πιο ζεστής σχέσης ηγέτη-υφιστάμενου, δεδομένου ότι ο ηγέτης παρέχει εξατομικευμένη φροντίδα για τις ψυχολογικές ανάγκες κάθε υφιστάμενου, και υποστήριξη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν (Bass, 1990).

Σύμφωνα με τους Lord, Brown, Harvey, & Hall (2001), η κυρίαρχα ενεργοποιημένη αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού συνδέεται στενά με τη μετασχηματιστική ηγεσία όσον αφορά τις ανάγκες και τα κίνητρα του ατόμου που τονίζει και υπογραμμίζει, τα οποία εξυπηρετούνται στο πλαίσιο αυτού του τύπου ηγεσίας. Ειδικότερα, η θεμελιώδης πτυχή της «εξατομικευμένης φροντίδας» που παρέχει ο μετασχηματιστικού τύπου ηγέτης στους υφιστάμενους, αντιστοιχεί στα κίνητρα του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού για την επιβεβαίωση και ενίσχυση της αλληλοεξαρτώμενης και κοινωνικά προσανατολισμένης ταυτότητας του ατόμου, τα οποία ικανοποιούνται μέσω συμπεριφορών που στοχεύουν στη σύναψη και διατήρηση σχέσεων αλληλεξάρτησης με τους άλλους, στη βάση της ανταπόκρισης του ηγέτη σε βαθύτερες, ψυχολογικές ανάγκες του υφιστάμενου. Η ανάγκη του ατόμου για σύναψη σχέσεων αλληλεξάρτησης, οδηγούν σε τέτοιου βαθμού ταύτιση και ενίσχυση της αίσθησης συνεκτικότητάς του με το κοινωνικό πλαίσιο, ώστε οι συλλογικοί, οραματικοί στόχοι που τίθενται από τον ηγέτη να υιοθετούνται από τον ίδιο και να βιώνονται ως προσωπικοί. Έτσι, ο υφιστάμενος οδηγείται στην υιοθέτηση φιλικής και συνεργατικής συμπεριφοράς, στην υπέρβαση των προσωπικών του συμφερόντων, στην επίδειξη της βέλτιστης δυνατής απόδοσής του για την εξυπηρέτηση των συλλογικών, οργανωσιακών συμφερόντων, και στη συνεπαγόμενη αύξηση της δέσμευσής του στην εργασία (Judge & Piccolo, 2004).

Συνεπώς, σε αυτό το πλαίσιο, συγκροτείται μια σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ υφιστάμενου και ηγέτη, η οποία εκδηλώνεται κυρίως μέσω της παροχής φροντίδας προς τον υφιστάμενο και την υποστήριξή του κατά την αντιμετώπιση προβλημάτων. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η κυρίαρχη αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού ενός ατόμου καθιστά πρωταρχικής σημασίας το κίνητρο της διατήρησης και ενίσχυσης της αλληλοεξαρτώμενης ταυτότητας του ατόμου, κυρίως μέσω της συγκρότησης σχέσεων αλληλεξάρτησης με τους άλλους. Το κίνητρο αυτό εξυπηρετείται στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μέσω της ανταπόκρισης του ηγέτη σε βαθύτερες, ψυχολογικές ανάγκες του υφιστάμενου, και της αύξησης της αίσθησης συνεκτικότητας του υφισταμένου με το κοινωνικό πλαίσιο, εξαιτίας της ταύτισης των προσωπικών του στόχων με τους οραματικούς, συλλογικούς-ομαδικούς στόχους που διέπουν αυτό το πλαίσιο. Συμπερασματικά, λόγω του ότι οι μετασχηματιστικές ηγετικές πρακτικές παρέχουν στο άτομο τη δυνατότητα λειτουργίας σε αντιστοιχία με τα κίνητρά του για την ικανοποίηση των αναγκών που προκύπτουν από την αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, και κυρίως από την ανάγκη διατήρησης σχέσεων αλληλεξάρτησης με τους άλλους, οι ηγετικές συμπεριφορές μετασχηματιστικού τύπου θα συγκλίνουν περισσότερο με το πρότυπό τους για τον ιδανικό ηγέτη, ενώ θα αξιολογούνται ως πιο αποτελεσματικές (Lord et al., 2001).

### 3.5. Η Παρούσα Πειραματική Μελέτη: Θεωρητικές Επιπλοκές, Βασικοί Στόχοι, και Κεντρικές Ερευνητικές Υποθέσεις

Το αναπτυχθέν μέσω του ερευνητικού έργου των Lord, Brown, Harvey, & Hall (2001) και Hanges, Lord, & Dickson, (2000), θεωρητικό πλαίσιο για την ερμηνεία της επίδρασης των τύπων κατασκευής εαυτού στις αντιλήψεις για την ηγεσία, που μόλις περιγράφηκε, αποτέλεσε την πλησιέστερη επιστημονική και θεωρητική βάση της παρούσας πειραματικής μελέτης. Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη συνιστά μια προσπάθεια επέκτασης των περιορισμένων επιστημονικών ευρημάτων αναφορικά με την επίδραση της ενεργοποιημένης μέσω χρήσης γνωστικών έργων *priming*, κυρίαρχης κατασκευής εαυτού στις αντιλήψεις των φοιτητών για την ηγεσία.

Στο πλαίσιο της μελέτης, οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων ορίστηκαν στην βάση της κυρίαρχης αναγνώρισης συναλλακτικών ή μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών, με κέντρο αναφοράς την περιγραφή ενός ηγέτη- στόχου, ο οποίος στη συνθήκη της ενεργοποίησης της ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού περιγράφηκε ως ανεξάρτητος, και στη συνθήκη της ενεργοποίησης της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού περιγράφηκε ως αλληλοεξαρτώμενος και προσανατολισμένος στην ομάδα.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαίο να υπογραμμισθεί ότι οι πειραματικές μελέτες που αποτέλεσαν την εμπειρική βάση του προηγουμένως εξονυχιστικά περιγεγραμμένου θεωρητικού υποβάθρου της επίδρασης του τύπου της κατασκευής εαυτού στην αντίληψη για την ηγεσία, διαφοροποιούνται σε κάποιο βαθμό από την παρούσα μελέτη. Ειδικότερα, μπορεί να λεχθεί ότι η παρούσα ερευνητική προσπάθεια αποτέλεσε μάλλον την πρώτη απόπειρα διερεύνησης της επίδρασης του τύπου κατασκευής εαυτού στην τάση των ατόμων για *αναγνώριση* ηγετικών συναλλακτικών ή μετασχηματιστικών συμπεριφορών, με κέντρο αναφοράς συγκεκριμένες περιγραφές ηγετών. Άλλες, παρεμφερείς πειραματικές μελέτες, οι οποίες αναφέρθηκαν προηγουμένως και δόμησαν το θεωρητικό πλαίσιο που περιγράφηκε, εξέτασαν μεν την επίδραση της κατασκευής εαυτού στις αντιλήψεις των ατόμων για την ηγεσία, ωστόσο η θεμελιώδης διαφοροποίηση συνίσταται στο ότι σε αυτές τις μελέτες εξετάστηκε το πώς επηρεάζονται τα περιεχόμενα των γενικότερων, αφηρημένων *ηγετικών προτύπων* των ατόμων, με την έννοια της αντίληψής τους για την αποτελεσματικότητα μεμονωμένων ηγετικών συμπεριφορών. Με άλλα λόγια, σε αυτές τις μελέτες, αντικείμενο διερεύνησης αποτέλεσε το εάν η ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού των συμμετεχόντων, θα επηρεάσει το βαθμό στον οποίο οι μεμονωμένα παρουσιαζόμενες συναλλακτικές ή μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές *θα ταιριάζουν περισσότερο στο πρότυπό τους για τον ιδανικό ηγέτη*.

Είναι σημαντικό να υπογραμμισθεί ακόμα, ότι η αξιολόγηση του βαθμού σύγκλισης του τύπου ηγέτη με το ατομικό ηγετικό πρότυπο των συμμετεχόντων σε αυτές τις μελέτες έγινε στη βάση μεμονωμένων συμπεριφορικών δηλώσεων που αντανάκλυσαν συναλλακτική ή μετασχηματιστική ηγεσία, και οι οποίες δεν αναφέρονταν στην άμεση εμπειρία με κάποιο συγκεκριμένο άτομο- στόχο ή στην περιγραφή του (π.χ. Mac Donald, Suelsky, & Brown, 2008). Γίνεται λοιπόν εμφανές,

ότι η παρούσα πειραματική μελέτη προχωρά ένα βήμα παραπέρα: στοχεύει στη διερεύνηση του εάν τα άτομα με κυρίαρχα ενεργοποιημένη ανεξάρτητη ή αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, θα τείνουν να *αναγνωρίζουν* την ανεξάρτητη ή αλληλοεξαρτώμενη, αντίστοιχα, συμπεριφορά της περιγραφής ενός υποθετικού ηγέτη- στόχου, ως περισσότερο συναλλακτική ή μετασχηματιστική.

Πέραν αυτής τη διαφοροποίησης των πτυχών των αντιλήψεων για την ηγεσία, οι οποίες έγιναν αντικείμενο εξέτασης στο πλαίσιο των δύο περιπτώσεων πειραματικών μελετών, υπογραμμίζεται και το κοινό σημείο διερεύνησής τους, το οποίο συνίσταται στην επίδραση της ενεργοποιημένης ανεξάρτητης ή αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού σε αυτές τις διαφορετικά προσδιορισμένες αντιλήψεις για την ηγεσία. Δεδομένου ότι το θεωρητικό υπόβαθρο των Hanges, Lord, & Dickson, (2000) και Lord, Brown, Harvey, & Hall (2001), (το οποίο βασίστηκε στα μοντέλα συναλλακτικού και μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας, (Bass & Avolio, 1995) αλλά και στο θεμελιώδες έργο των Markus & Kitayama, (1991)), συνιστά τη μοναδική υπάρχουσα απόπειρα θεωρητικής σύνδεσης της κατασκευής εαυτού με την αντίληψη της ηγεσίας, θεωρήθηκε ως η κοντινότερη προς την παρούσα μελέτη θεωρητική βάση.

Συνοπτικά, οι ερευνητές στο πλαίσιο του θεωρητικού αυτού υποβάθρου, υποστήριξαν ότι τα άτομα με ενεργοποιημένη ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, διέπονται από κίνητρα επιβεβαίωσης και ενίσχυσης της ταυτότητάς τους ως ανεξάρτητες και αυτόνομες οντότητες, γεγονός το οποίο τα οδηγεί προς προσωπικά προσανατολισμένους στόχους και συμπεριφορές. Δεδομένου ότι η συμπεριφορά και ο ρόλος του συναλλακτικού ηγέτη υποθάλπουν και ενθαρρύνουν, όπως υποδείχθηκε παραπάνω, την υλοποίηση τέτοιων προσωπικά προσανατολισμένων στόχων, όπως την προσωπική επίτευξη που οδηγεί σε επιβράβευση, την αυτονομία, και τον ανταγωνισμό, ικανοποιώντας έτσι τα κίνητρα που τίθενται από την ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, θεωρήθηκε από τους ερευνητές ότι ένα άτομο με ανεξάρτητο εαυτό θα τείνει να αντιλαμβάνεται χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας ως περισσότερο συγκλίνοντα με το πρότυπό του (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001. Hanges, Lord, & Dickson, 2000).

Επεκτείνοντας αυτή την υπόθεση, στην παρούσα μελέτη υποστηρίζεται ότι το άτομο με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού θα τείνει επιπλέον να *αναγνωρίζει* ηγετικές



συμπεριφορές, στη βάση της περιγραφής ενός υποθετικού ηγέτη, ως περισσότερο συναλλακτικές, ενώ στη βάση ενός αντίστοιχου μηχανισμού, ο οποίος περιγράφηκε λεπτομερέστερα παραπάνω, αναμένεται ότι τα άτομα με κυρίαρχα ενεργοποιημένη αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού θα τείνουν να αναγνωρίζουν τις συμπεριφορές ενός περιγραφόμενου υποθετικού ηγέτη ως περισσότερο μετασηματιστικές. Αυτή η υπόθεση στηρίζεται στο συλλογισμό ότι τα ενεργοποιημένα από την αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, κίνητρα του ατόμου για διατήρηση και ενίσχυση της ταυτότητας μιας αλληλοεξαρτώμενης από τους άλλους οντότητας, θα το οδηγούν σε μεγαλύτερη τάση αναγνώρισης συμπεριφορών μετασηματιστικής ηγεσίας. Η τάση αυτή οφείλεται στο ότι οι μετασηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές διέπονται από αρχές που προάγουν την ικανοποίηση αναγκών, όπως τη σύναψη και διατήρηση συνεκτικών σχέσεων αλληλεξάρτησης με τους άλλους, οι οποίες απορρέουν από το θεμελιώδες κίνητρο ενίσχυσης της ταυτότητας του αλληλοεξαρτώμενου ατόμου.

Ουσιαστικά μπορεί να εκφραστεί η υπόθεση ότι αυτές οι διεργασίες μεσολαβούνται σε επίπεδο επεξεργασίας, από τη διαφοροποιημένη προσβασιμότητα του ατόμου σε ηγεσιακά πρότυπα, η οποία θα προκύψει ως αποτέλεσμα της ενεργοποίησης της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού. Ειδικότερα, με βάση τη θεωρία του διασυνδεδετικού δικτύου για την αντίληψη της ηγεσίας (Hanges, Lord, & Dickson, 2000), μπορεί να θεωρηθεί ότι η ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού θα οδηγήσει στην αυξημένη προσβασιμότητα συναλλακτικών ή μετασηματιστικών, αντίστοιχα, ηγετικών προτύπων, στη βάση των ψυχολογικών μηχανισμών που περιγράφηκαν παραπάνω, με αποτέλεσμα την αυξημένη τάση αναγνώρισης των ηγετικών συμπεριφορών ως συναλλακτικών ή ως μετασηματιστικών.

Συνοπτικά, ο κεντρικός στόχος της παρούσας μελέτης συνίστατο στη διερεύνηση του εάν η ενεργοποίηση της Ανεξάρτητης ή της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού στους συμμετέχοντες θα τους οδηγήσει σε διαφορετική τάση αναγνώρισης συμπεριφορών Συναλλακτικού ή Μετασηματιστικού τύπου ηγεσίας, στη βάση ενός σεναρίου που αποτυπώνει τον ηγέτη- στόχο να λειτουργεί αυτόνομα/ ανεξάρτητα, ή προσανατολισμένα στην ομάδα/ αλληλοεξαρτώμενα. Με άλλα λόγια, το άτομο με ενεργοποιημένη ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, που διάβασε την περιγραφή (σενάριο) του ηγέτη ως ανεξάρτητου, θα τον αναγνωρίσει ως πιο συναλλακτικό ή ως πιο μετασηματιστικό; Και αντίστοιχα, το άτομο με

ενεργοποιημένη την αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, που διάβασε την περιγραφή (σενάριο) του ηγέτη ως αλληλοεξαρτώμενου, θα τον αναγνωρίσει ως πιο συναλλακτικό ή ως πιο μετασχηματιστικό; Σύμφωνα και με τις παραπάνω θεωρητικές παρατηρήσεις, μπορούν πλέον να διατυπωθούν οι κύριες ερευνητικές υποθέσεις που θα ελεγχθούν στο πλαίσιο της παρούσας πειραματικής μελέτης.

H1: Οι συμμετέχοντες που υποβλήθηκαν σε γνωστικό έργο priming για την ενεργοποίηση της ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού, δηλαδή εκείνοι που διάβασαν το σενάριο του αυτόνομου/ ανεξάρτητου ηγέτη, θα αναγνωρίσουν τις συμπεριφορές αυτού του ηγέτη- στόχου ως περισσότερο συναλλακτικές.

H2: Οι συμμετέχοντες που υποβλήθηκαν σε γνωστικό έργο priming για την ενεργοποίηση της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, δηλαδή εκείνοι που διάβασαν το σενάριο του προσανατολισμένου στην ομάδα/ αλληλοεξαρτώμενου ηγέτη, θα αναγνωρίσουν τις συμπεριφορές αυτού του ηγέτη- στόχου ως πιο μετασχηματιστικές.

Ένα ακόμη τμήμα της παρούσας πειραματικής μελέτης, περιέλαβε δύο σκέλη. Το πρώτο συνίστατο στη διερεύνηση του κατά πόσο ένα πλήθος ψυχολογικών δεικτών, για το οποίο αντλήθηκαν μετρήσεις, (προσωπικότητα, τύπος δεσμού, συναίσθημα, αυτοεκτίμηση, ψυχολογική ευεξία, τάση αναγνώρισης συναλλακτικών ή μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών, και ενεργητικότητα), μπόρεσε να προβλέψει την κυρίαρχη ανεξάρτητη ή αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού των συμμετεχόντων. Το δεύτερο σκέλος, συνίστατο στη διερεύνηση του κατά πόσο οι ψυχολογικοί δείκτες της προσωπικότητας, του τύπου δεσμού, της κατασκευής εαυτού, του συναισθήματος, της αυτοεκτίμησης, της ψυχολογικής ευεξίας, και της ενεργητικότητας, προέβλεψαν την τάση των ατόμων για αναγνώριση κυρίως συναλλακτικών ή μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών. Λόγω της πολλαπλότητας των επιμέρους εννοιών, δεν κρίθηκε σκόπιμη η λεπτομερής σκιαγράφηση των πιθανών σχέσεων σε επίπεδο έκφρασης ερευνητικών υποθέσεων. Αντί αυτού, θα ερμηνευθούν μετά την εξέτασή τους υπό το πρίσμα μιας στατιστικής τεχνικής που θα συμβάλλει στον προσδιορισμό των ουσιαστικότερων σχέσεων, στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας. Σημειωτέον ότι τόσο στην παρουσίαση των στατιστικών αναλύσεων, όσο και στη συζήτηση των αποτελεσμάτων, η παράθεση των ευρημάτων αυτού του «δευτερεύοντος» τμήματος της

πειραματικής μελέτης, θα προηγηθεί έναντι της παράθεσης των σχετικών με την κεντρική πειραματική διαδικασία ευρημάτων.

## ΜΕΘΟΔΟΣ

### *Συμμετέχοντες*

Το δείγμα της πειραματικής μελέτης αποτέλεσαν 100 προπτυχιακοί φοιτητές, ανώτατης εκπαίδευσης από τα Πανεπιστήμια Κρήτης (34%), Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών (38%), Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (10%) και το ΤΕΙ Αθηνών (18%), ηλικίας από 18 έως 26 ετών, με μέση ηλικία τα 21 έτη ( $\pm 2$  έτη), μέσο επίπεδο σπουδών τα 15 έτη ( $\pm 1,5$  έτη), και το μεγαλύτερο ποσοστό (78%) να αποτελείται από γυναίκες. Το 82% ήταν άτομα από «Μεσαίο» έως «Ανώτερο» επίπεδο κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος (53 % και 29% αντίστοιχα), και το ένα πέμπτο περίπου αυτών, 18%, άνηκαν σε χαμηλότερο του «Μεσαίου» επιπέδου κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλον. Τέλος, αναφορικά με τον δημογραφικό παράγοντα της «Παρούσας Σχεσιακής Κατάστασης», και δεδομένου ότι για την επιλογή «Είμαι παντρεμένος/η» λήφθηκε μόνο μια απόκριση η οποία ενσωματώθηκε από κοινού με την απόκριση «Έχω σχέση», τα ποσοστά που καταγράφηκαν μοίρασαν σχεδόν εξ ίσου των πληθυσμό σε δύο ομάδες, με ή χωρίς σχέση. Πιο συγκεκριμένα, τα ποσοστά ανέρχονται στο 51% να μην βρίσκονται «Σε Σχέση» και στο υπόλοιπο 49% να είναι δεσμευμένοι.

### *Ερωτηματολόγιο*

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους φοιτητές αποτελείται από δύο μέρη. Στο Α` Μέρος λήφθηκαν μετρήσεις από 6 θεματικές ενότητες αναφορικά με την προσωπικότητα, τον τύπο δεσμού, την κατασκευή εαυτού, τη συναισθηματική κατάσταση, την αυτοεκτίμηση, την και την ψυχολογική ευεξία, ενώ στο Β` Μέρος, που περιέλαβε και την πειραματική συνθήκη, δόθηκε το γνωστικό έργο priming για την ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού και το manipulation check, ενώ λήφθηκαν μετρήσεις από 2 θεματικές ενότητες αναφορικά με τις αντιλήψεις περί συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας και την ενεργητικότητα. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες:

BFI 10 (Rammstedt, 2005): Πρόκειται για τη σύντομη μορφή του Big Five Inventory-44 (Costa & McCrae, 1992) για τη μέτρηση της προσωπικότητας. Τα 44 στοιχεία που μετρούν τις 5 διαστάσεις της προσωπικότητας στην αυθεντική μορφή του ερωτηματολογίου, περικόπηκαν σε 10 ερωτήσεις, ώστε ο παράγοντας της κάθε διάστασης (Εξωστρέφεια, Νευρωτισμός, Προσήγεια, Δεκτικότητα στην Εμπειρία και Ευσυνειδησία) να αντιστοιχεί σε δύο ερωτήματα. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αποκριθούν στο κατά πόσο θεωρούν ότι τους αντιπροσωπεύει η καθεμία από τις 10 προτάσεις που αναφέρονται στο πώς βλέπουν τον εαυτό τους («Βλέπω τον εαυτό μου ως κάποιος που...»), και οι αποκρίσεις κυμαίνονταν σε μια πενταβάθμια κλίμακα, από το Διαφωνώ απόλυτα, έως το Συμφωνώ απόλυτα.

Ερωτηματολόγιο Σχέσεων (Καφέτσιος & Τσαγκαράκης): Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 36 στοιχεία, τα οποία συνίστανται σε ερωτήσεις αναφορικά με τα αισθήματα του συμμετέχοντα σε ερωτικές σχέσεις/ δεσμούς, συμπεριλαμβανομένου του γάμου. Από τα 36 στοιχεία, τα 18 αντιστοιχούσαν στον παράγοντα του Δεσμού Τύπου Αποφυγής, και τα υπόλοιπα 18 στον παράγοντα του Αγχώδους/ Εμμοικικού Τύπου Δεσμού. Οι αποκρίσεις πραγματοποιήθηκαν σε μια επταβάθμια κλίμακα, από το Διαφωνώ απόλυτα, έως το Συμφωνώ απόλυτα. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha υπολογίστηκε και για τους δύο παράγοντες στο  $\alpha = 0.92$ .

Κλίμακα Κατασκευής Εαυτού (Singelis, 1994): Το παρόν ερωτηματολόγιο συνίσταται σε 30 στοιχεία, τα οποία αφορούν ερωτήσεις για τα συναισθήματα του συμμετέχοντα σε διάφορες καταστάσεις. Τα 30 στοιχεία παραγοντοποιούνται σε δύο ομάδες των 15 στοιχείων, οι οποίες αντιστοιχούν στην Ανεξάρτητη ( $\alpha = 0.704$ ) και την Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού ( $\alpha = 0.784$ ). Οι αποκρίσεις κυμαίνονται σε μία επταβάθμια κλίμακα, από το Διαφωνώ απόλυτα, έως το Συμφωνώ απόλυτα.

The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS), (Watson et al., 1988): Το ερωτηματολόγιο θετικών και αρνητικών συναισθημάτων περιλαμβάνει 20 στοιχεία με τη μορφή επιθέτων που συγκροτούν ισότιμα τους δύο παράγοντες του Θετικού ( $\alpha = 0.88$ ) και Αρνητικού συναισθήματος ( $\alpha = 0.89$ ) που βιώνονται τη συγκεκριμένη στιγμή, και οι αποκρίσεις κυμαίνονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα από το Καθόλου, έως το Πολύ.

Κλίμακα Αυτοεκτίμησης (Rosenberg, 1965): Η παρούσα κλίμακα στοχεύει στον υπολογισμό του μέσου όρου αυτοεκτίμησης ( $\alpha = 0.86$ ), μέσω της απόκρισης του

συμμετέχοντα σε 10 ερωτήσεις για το πώς αισθάνεται για τον εαυτό του τη δεδομένη στιγμή, σε μια τετραβάθμια κλίμακα από το Συμφωνώ απόλυτα έως το Διαφωνώ απόλυτα.

Κλίμακα Ψυχολογικής Ευεξίας (Diener & Biswas- Diener, 2009): Η κλίμακα υπολογίζει το μέσο όρο της ψυχολογικής ευεξίας του συμμετέχοντα ( $\alpha = 0.78$ ) στη βάση 8 στοιχείων, οι αποκρίσεις των οποίων κυμαίνονται σε μια επταβάθμια κλίμακα, από το Διαφωνώ απόλυτα, έως το Συμφωνώ απόλυτα.

Έργο γνωστικού priming ιδιοκεντρικότητας και αλλοκεντρικότητας (Ζαμπετάκης):

Χρησιμοποιήθηκαν παραλλαγές των δύο εκδοχών του έργου γνωστικού priming για την ενεργοποίηση της Ιδιοκεντρικότητας (Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού) ( $\alpha = 0.833$ ) και της Αλλοκεντρικότητας (Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού) ( $\alpha = 0.895$ ). Ειδικότερα, κατά την προσαρμογή των σεναρίων οι κεντρικές πληροφορίες παρέμειναν ανέπαφες, ενώ μεταβλήθηκε μόνο το πλαίσιο αναφοράς τους, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αναφέρονται στην περιγραφή ενός ηγέτη, ο οποίος στη μία περίπτωση εμφανίζεται ως αυτόνομος και ανεξάρτητος ως προς τη γενικότερη ηγετική συμπεριφορά του και στην άλλη ως αλληλοεξαρτώμενος- προσανατολισμένος προς την ομάδα. Οι συμμετέχοντες, μετά την ανάγνωση των σεναρίων, κλήθηκαν να αποκριθούν σε 9 στοιχεία στην περίπτωση που δέχονταν το priming της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού, και σε 11 στην περίπτωση που δέχονταν το priming Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που θεωρούσαν ότι διέπουν τον περιγραφόμενο κάθε φορά ηγέτη. Ειδικότερα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν κατά πόσο οι δηλώσεις αντανακλούν τον χαρακτήρα του ηγέτη, σε μια επταβάθμια κλίμακα, από το Καθόλου, έως το Πάρα Πολύ. Σημειωτέον ότι το γνωστικό έργο priming της Ιδιοκεντρικότητας/ Αλλοκεντρικότητας χρησιμοποιείται για την ενεργοποίηση της Ανεξάρτητης/ Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού αντίστοιχα, λόγω της στενής εννοιολογικής σύγκλισης των δύο όρων (βλ. Markus & Kitayama, 1991. Triandis, Leung, Villareal, & Clack, 1985. Vogeley & Roepstorff, 2009).

Manipulation Check - Χειραγώγηση: Χρησιμοποιήθηκαν δύο στοιχεία από την κλίμακα Κατασκευής Εαυτού (Singelis, 1994), και ειδικότερα τα: «Μου αρέσει να ξεχωρίζω και να είμαι διαφορετικός από τους άλλους», και «Είναι σημαντικό για

μένα να ενεργώ σαν ανεξάρτητο άτομο». Οι αποκρίσεις μετρήθηκαν σε μια επταβάθμια κλίμακα, από το Διαφωνώ απόλυτα, έως το Συμφωνώ απόλυτα.

*Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Form 5X), (Avolio & Bass, 1995):* Η παρούσα κλίμακα περιλαμβάνει ηγετικές συμπεριφορικές δηλώσεις, οι οποίες στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκαν ώστε να μετρούν δύο τύπους ηγεσίας, τον Συναλλακτικό ( $\alpha=0.154$ ) και τον Μετασχηματιστικό ( $\alpha=0.859$ ), ενώ ένα στοιχείο του ερωτηματολογίου, που αφορούσε στη Μη- Συναλλακτική, laissez- faire ηγεσία, ενσωματώθηκε στον παράγοντα του Συναλλακτικού τύπου ηγεσίας. Η χορήγηση του ερωτηματολογίου έγινε με στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης που θα είχε η ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού των συμμετεχόντων στην τάση αναγνώρισης των δύο αυτών τύπων ηγεσίας, με κέντρο αναφοράς την περιγραφή των ηγετών που παρουσιάστηκαν κατά το έργο priming. Εξαιτίας της δυσκολίας ακριβούς απόδοσης τριών εκ των 18 στοιχείων του αυθεντικού ερωτηματολογίου στα ελληνικά, προέκυψε η αφαίρεση των στοιχείων: «I talk about my most important values and beliefs», «I show that I am a firm believer in “If it ain’t broke, don’t fix it.”», και «I delay responding to urgent questions». Η διατύπωση των δηλώσεων της κλίμακας μεταβλήθηκε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αντί να αναφέρονται στο πρώτο ενικό πρόσωπο, να μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να παρέχουν συμπεριφορικές αξιολογήσεις για τους ηγέτες- στόχους που παρουσιάστηκαν στις δύο παραλλαγές των σεναρίων. Για τον εντοπισμό των παραγόντων που λαμβάνονται από τη συγκεκριμένη κλίμακα πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση, με αποτέλεσμα η Συναλλακτική ηγεσία να συγκροτείται από 6 στοιχεία, και η Μετασχηματιστική από 9.

*Κλίμακα Ενεργητικότητας:* Η κλίμακα αυτή υπολογίζει το μέσο όρο ενεργητικότητας του ατόμου, ( $\alpha=0.891$ ) στη βάση εννέα επιθέτων. Ο συμμετέχων καλείται να αποκριθεί στο κατά πόσο καθένα από τα εννέα επίθετα εκφράζουν το τι αισθάνεται τη συγκεκριμένη στιγμή, σε πενταβάθμια κλίμακα από το Καθόλου, έως το Πολύ.

Θεματική Ενότητα	Παράγοντας	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
Προσωπικότητα	Εξωστρέφεια	2,75	0,91	1	5
	Νευρωτισμός	3,08	0,89	1	5
	Προσήνεια	3,21	0,79	1,5	5
	Δεκτικότητα στην Εμπειρία	2,92	0,66	1	4,5
	Ευσυνειδησία	2,09	0,85	1	4,5
Τύπος Δεσμού	Αποφευκτικός	3,29	1,15	1,3	6
	Αγχώδης	3,61	1,18	1,4	6,2
Κατασκευή Εαυτού	Ανεξάρτητη	4,68	0,72	2,5	7
	Αλληλοεξαρτώμενη	4,74	0,77	2,3	7
Συναίσθημα	Θετικό Συναίσθημα	3,31	0,77	1,6	5
	Αρνητικό Συναίσθημα	1,84	0,77	1	5
Αυτοεκτίμηση	Αυτοεκτίμηση	3,42	0,53	2,1	4,1
Ψυχολογική Ευεξία	Ψυχολογική Ευεξία	5,45	0,79	2,75	7
Ιδιοκεντρικότητα/ Αλλοκεντρικότητα	Σκορ priming	5,88	0,76	3,11	7
Manipulation Check	Χειραγώγηση	5,56	1,15	2	7
Ενεργητικότητα	Ενεργητικότητα	3,29	0,81	1,22	4,9
Μετασηματιστική Ηγεσία	Μετασηματιστική Ηγεσία	0,00	1,00	-3,03	1,54
Συναλλακτική Ηγεσία	Συναλλακτική Ηγεσία	0,00	1,00	-3,12	1,91

### Διαδικασία

Η διαδικασία της χορήγησης περιέλαβε δύο εκδοχές των ερωτηματολογίων. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες τοποθετήθηκαν τυχαία σε μία από δύο συνθήκες. Ενώ οι κλίμακες που συγκρότησαν τα ερωτηματολόγια ήταν γενικώς ίδιες, το μόνο που διαφοροποιήθηκε ήταν το έργο priming, καθώς στους μισούς συμμετέχοντες (N=50) δόθηκε το σενάριο της Ιδιοκεντρικότητας/ Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού, και στους άλλους μισούς (N=50), δόθηκε το σενάριο της Αλλοκεντρικότητας/ Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού. Η χορήγηση των ερωτηματολογίων για 17

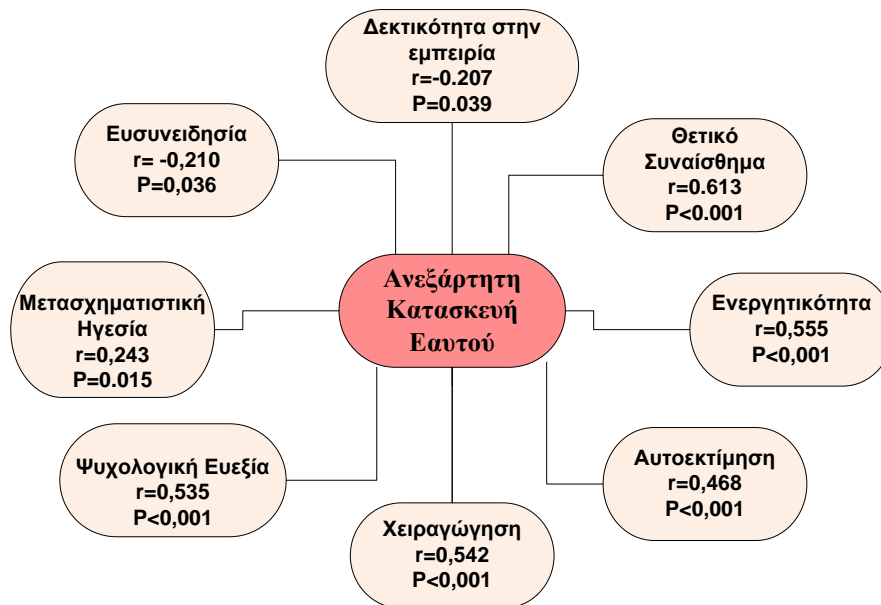


άτομα έγινε εξατομικευμένα, στον χώρο της κατοικίας τους, παρουσία του ερευνητή. Λόγω της έλλειψης ιδανικών συνθηκών για εξατομικευμένη διεξαγωγή της χορήγησης, για τα υπόλοιπα 83 άτομα πραγματοποιήθηκε χορήγηση σε ομάδες που συνίσταντο από 3 μέχρι 15 συμμετέχοντες σε χώρους των πανεπιστημίων, κατά τη διάρκεια του διαλείμματος ή μετά τη λήξη των διαλέξεων.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### *Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού*

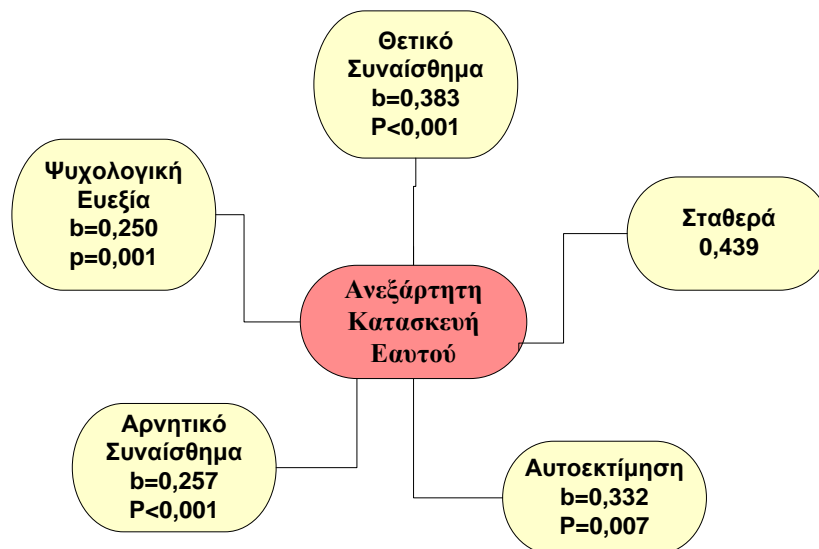
Προκειμένου να διερευνηθεί το εάν η Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού θα διατηρήσει τις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τους ψυχολογικούς δείκτες (εικόνα 1) του ερωτηματολογίου, όταν εξετάζεται σε σχέση με όλους αυτούς τους δείκτες συγχρόνως, πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση (linear regression) με μέθοδο stepwise, όπου η ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού εισήχθη ως εξαρτημένη μεταβλητή, και οι ψυχολογικοί δείκτες ως ανεξάρτητες.



**Εικόνα 1: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις του παράγοντα «Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού» με τους ψυχικούς δείκτες.**

### Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού = 0,439 + 0,383 (<0,001) Θετικό Συναίσθημα + 0,250 ( 0,001) Ψυχολογική Ευεξία + 0,257 (<0,001) Αρνητικό Συναίσθημα + 0,332 ( 0,007) Αυτοεκτίμηση



Εικόνα 2: Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης του παράγοντα «Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού» με τους ψυχικούς δείκτες (μέθοδος Stepwise).

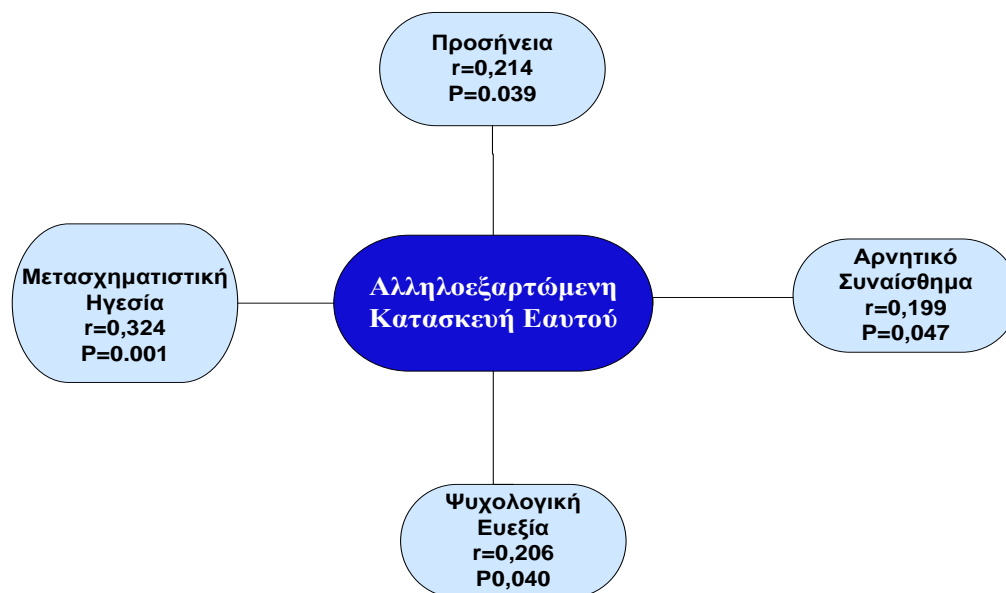
Από το μοντέλο αυτό, σε ένα πρώτο επίπεδο, μπορεί να συναχθεί ότι η Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού δεν χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιαίτερης φύσης σχέση με το συναίσθημα, δεδομένου ότι παρουσίασε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση τόσο με το θετικό, όσο και με το αρνητικό συναίσθημα. Επιπλέον, βρέθηκε ότι όσο αυξανόταν το επίπεδο της Αυτοεκτίμησης, τόσο αυξάνονταν και τα επίπεδα της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού. Ειδικότερα, η αύξηση του παράγοντα της Αυτοεκτίμησης κατά 10 μονάδες, αναμενόταν να οδηγήσει σε αύξηση του παράγοντα της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού κατά μέσο όρο κατά 3,32 μονάδες, όταν οι υπόλοιποι παράγοντες παρέμεναν σταθεροί.

Η τρίτη σημαντική σχέση που υποδεικνύει το μοντέλο αφορά την Ψυχική Ευεξία, και ειδικότερα ότι η αύξηση στα επίπεδα Ψυχικής Ευεξίας των ατόμων, συνεπάγεται και αύξηση στα επίπεδα της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού. Ειδικότερα, η αύξηση του παράγοντα της Ψυχικής Ευεξίας κατά 10 μονάδες, αναμένεται να αυξήσει τον παράγοντα της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού κατά μέσο όρο κατά 2,5 μονάδες, όταν οι υπόλοιποι παράγοντες ήταν σταθεροί. Πιο απλά, μπορεί να λεχθεί ότι όσο υψηλότερη είναι η Αυτοεκτίμηση και η Ψυχική Ευεξία των συμμετεχόντων, τόσο υψηλότερη είναι και η Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν λαμβάνεται στατιστικά σημαντική υποστήριξη για την πρώτη κεντρική υπόθεση της παρούσας πειραματικής μελέτης (H1), αφού αυξημένα επίπεδα Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού δεν

συνδέθηκαν και με στατιστικά σημαντικά αυξημένα επίπεδα αναγνώρισης της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

### *Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού*

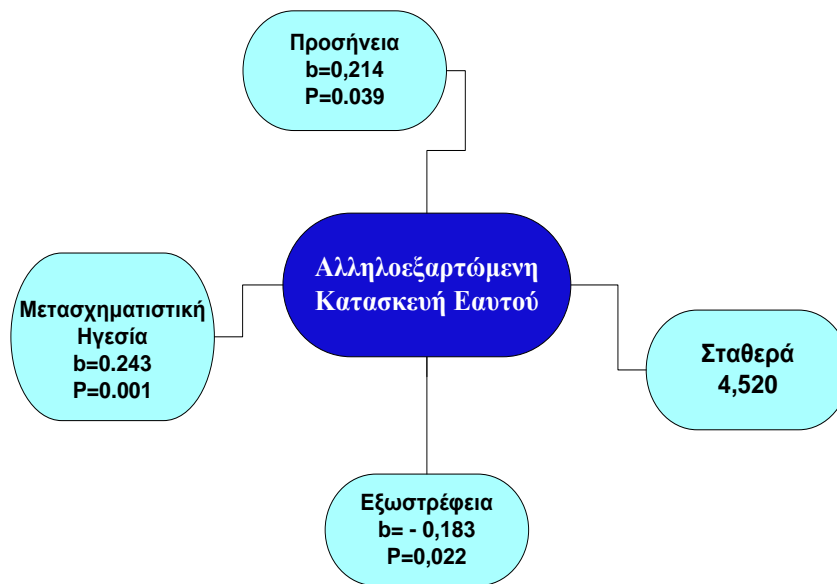
Προκειμένου τώρα να διερευνηθεί το εάν η Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού θα συνεχίσει να παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τους παράγοντες που βρέθηκαν κατά την μονοπαραγοντική ανάλυση (συντελεστές συσχέτισης  $r$  – Pearson) (εικόνα 3), πραγματοποιήθηκε και πάλι πολυπαραγοντική παλινδρόμηση με μέθοδο *stepwise*, στην οποία η Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού τοποθετήθηκε στη θέση της εξαρτημένης μεταβλητής, και οι άλλοι ψυχολογικοί δείκτες τοποθετήθηκαν στη θέση της ανεξάρτητης μεταβλητής.



Εικόνα 3: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις του παράγοντα «Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού» με τους ψυχικούς δείκτες.

### Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού = 4,520 + 0,243 (0,001) Μετασχηματιστική Ηγεσία + 0,227 ( 0,014) Προσήγεια - 0,183 (0,022) Εξωστρέφεια



**Εικόνα 4: Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης του παράγοντα «Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού» με τους ψυχικούς δείκτες (μέθοδος Stepwise).**

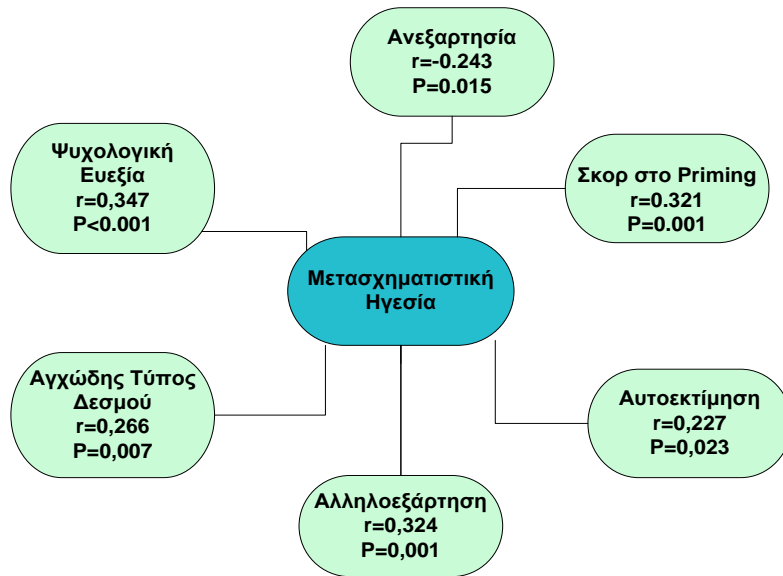
Αυτά τα αποτελέσματα παρέχουν μια πρώτη επιβεβαίωση της δεύτερης κεντρικής υπόθεσης (H2), για τη θετική σχέση Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, δεδομένου ότι όσο υψηλότερο ήταν το επίπεδο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, τόσο υψηλότερο ήταν και το επίπεδο της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού των ατόμων. Μάλιστα, για κάθε αύξηση του παράγοντα Μετασχηματιστική Ηγεσία κατά 10 μονάδες, αναμενόταν αύξηση στον παράγοντα της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού, κατά μέσο όρο κατά 2,43 μονάδες, δεδομένου πάντα ότι οι υπόλοιποι παράγοντες του μοντέλου παρέμεναν σταθεροί.

Επιπλέον, από αυτό το μοντέλο μπορεί να ληφθεί η πληροφορία ότι τα υψηλά επίπεδα της Προσήγειας, και τα χαμηλά επίπεδα της Εξωστρέφειας των ατόμων, προέβλεψαν αύξηση των επιπέδων της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού. Δηλαδή, για κάθε αύξηση του παράγοντα της Προσήγειας κατά 10 μονάδες, αναμενόταν κατά μέσο όρο αύξηση στον παράγοντα της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού κατά 2,27 μονάδες, ενώ αύξηση του παράγοντα της Εξωστρέφειας κατά 10 μονάδες αναμενόταν μείωση της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού κατά 1,833 μονάδες.

Με άλλα λόγια, αυτό το μοντέλο υπογράμμισε το εύρημα ότι τα άτομα που παρουσίασαν υψηλά επίπεδα Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού, παρουσίασαν και αυξημένα επίπεδα αναγνώρισης ηγετικών συμπεριφορών Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Επιπλέον, τα άτομα με αυξημένα επίπεδα Προσήνειας, αλλά και τα άτομα με μειωμένα επίπεδα Εξωστρέφειας, παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού. Το τελευταίο αυτό εύρημα της αρνητικής συσχέτισης της Εξωστρέφειας με την Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού δεν αναμενόταν, δεδομένου ότι τα άτομα με αυτό τον τύπο Κατασκευής Εαυτού είναι κοινωνικά προσανατολισμένα και ορίζουν τον εαυτό τους μέσω των σχέσεών τους με τους άλλους και των εκπορευόμενων από αυτές τις σχέσεις ρόλων. Συνεπώς μάλλον θα αναμενόταν η αύξηση του επιπέδου της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού να σχετίζεται και με αύξηση στα επίπεδα της Εξωστρέφειας.

#### *Μετασχηματιστική Ηγεσία*

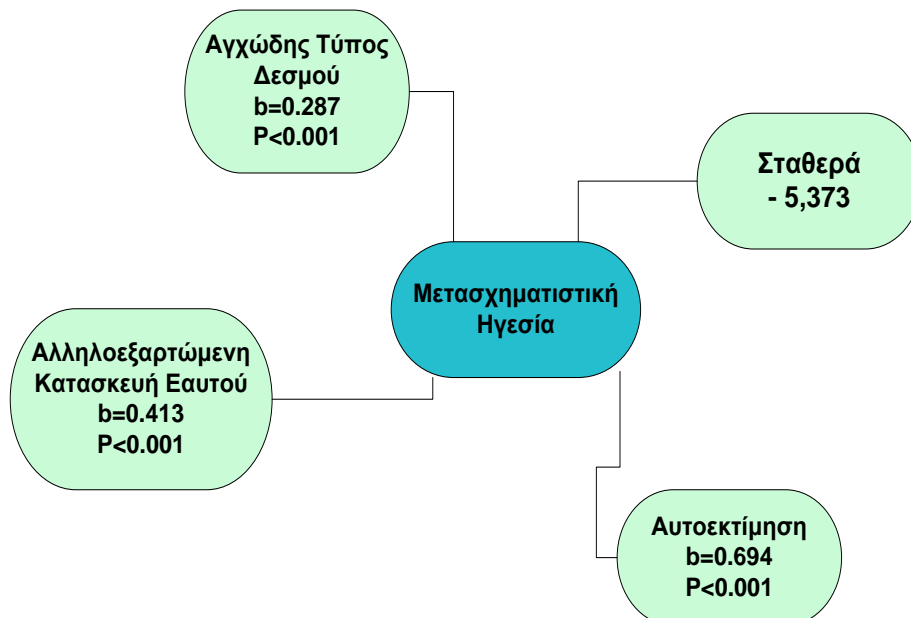
Στη συνέχεια εξετάστηκε το εάν οι συσχετίσεις που βρέθηκαν ανάμεσα στη Μετασχηματιστική Ηγεσία και το σύνολο των ψυχολογικών δεικτών (εικόνα 5), θα συνεχίσουν να επιδεικνύουν στατιστική σημαντικότητα, όταν εξετάζονται συνολικά, αντί για μεμονωμένα. Έτσι, πραγματοποιήθηκε και πάλι πολυπαραγοντική ανάλυση με μέθοδο *stepwise*, στην οποία η Μετασχηματιστική Ηγεσία τοποθετήθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή, και ως ανεξάρτητες τοποθετήθηκαν οι υπόλοιποι ψυχολογικοί δείκτες.



Εικόνα 5: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις του παράγοντα «Μετασηματιστική Ηγεσία» με τους ψυχικούς δείκτες.

#### Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

Μετασηματιστική Ηγεσία (FAC1-transf) =  $-5,373 + 0,287 (<0,001)$  Αγχώδης Τύπος Δεσμού +  $0,413 (< 0,001)$  Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού +  $0,694 (< 0,001)$  Αυτοεκτίμηση



Εικόνα 6: Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης του παράγοντα «Μετασηματιστική Ηγεσία» με τους ψυχικούς δείκτες (μέθοδος Stepwise).

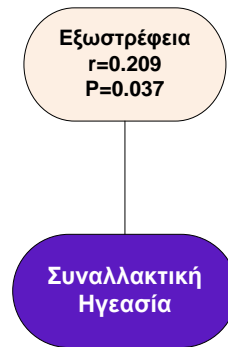
Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, παρέχεται υποστήριξη για τη δεύτερη κεντρική υπόθεση της παρούσας πειραματικής μελέτης (H2), δεδομένου πως βρέθηκε ότι τα υψηλά επίπεδα της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού των ατόμων, προέβλεπαν και υψηλά επίπεδα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Ειδικότερα, για κάθε αύξηση του παράγοντα της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού κατά 10 μονάδες, αναμένεται αύξηση του παράγοντα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας κατά 4,13 μονάδες, όταν οι υπόλοιποι παράγοντες είναι σταθεροί. Επιπλέον, βρέθηκε ότι όσο υψηλότερα ήταν τα επίπεδα του Αγχώδους τύπου Δεσμού, αλλά και τα επίπεδα της Αυτοεκτίμησης, τόσο υψηλότερα ήταν και τα επίπεδα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Ειδικότερα, για κάθε αύξηση του παράγοντα του Αγχώδους τύπου Δεσμού κατά 10 μονάδες, αναμενόταν αύξηση του παράγοντα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας κατά 2,87 μονάδες, όταν οι υπόλοιποι παράγοντες παρουσίαζαν σταθερότητα.

Πιο απλά, από το μοντέλο προκύπτει ότι όσο περισσότερο τα άτομα επιδείκνυαν Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού, τόσο υψηλότερη ήταν η αναγνώρισή τους για συμπεριφορές Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Επιπλέον, όσο περισσότερο τα άτομα επιδείκνυαν Αγχώδη τύπο Δεσμού, και όσο υψηλότερα ήταν τα επίπεδα Αυτοεκτίμησης, τόσο αυξανόταν το επίπεδο αναγνώρισης συμπεριφορών Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

#### *Συναλλακτική Ηγεσία*

Εν τέλει, πραγματοποιήθηκε και για τον παράγοντα της Συναλλακτικής Ηγεσίας χρήση της πολυπαραγοντικής ανάλυσης με μέθοδο *stepwise*, ώστε να διερευνηθεί το εάν οι συσχετίσεις της Συναλλακτικής Ηγεσίας με τους άλλους ψυχολογικούς δείκτες που βρέθηκαν ως στατιστικά σημαντικές (εικόνα 7), θα εξακολουθήσουν να είναι στατιστικά σημαντικές, όταν οι συσχετίσεις αυτές ληφθούν από κοινού.

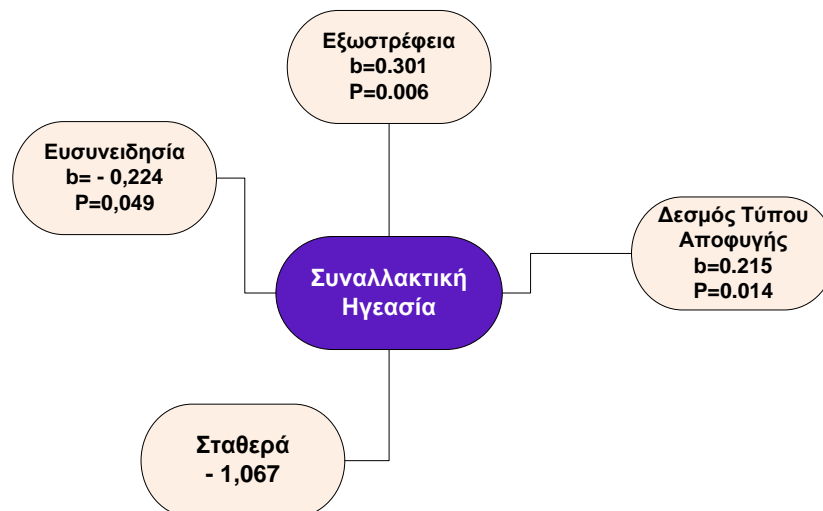




Εικόνα 7: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις του παράγοντα «Συναλλακτική Ηγεσία» με τους ψυχικούς δείκτες.

Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

Συναλλακτική Ηγεσία (FAC1- synall) = -1,067 + 0,301 ( 0,006) Εξωστρέφεια + 0,215 (0,014) Δεσμός Τύπου Αποφυγής - 0,224 (0,049) Ευσυνειδησία



Εικόνα 8: Μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης του παράγοντα «Συναλλακτική Ηγεσία» με τους ψυχικούς δείκτες (μέθοδος Stepwise).

Από το παραπάνω μοντέλο προκύπτει ότι τα υψηλά επίπεδα της Εξωστρέφειας, προβλέπουν και τα αυξημένα επίπεδα της Συναλλακτικής Ηγεσίας, ενώ τα υψηλά επίπεδα της Ευσυνειδησίας προβλέπουν μείωση των επιπέδων της Συναλλακτικής Ηγεσίας. Ειδικότερα, για κάθε 10 μονάδες αύξησης στα επίπεδα της Εξωστρέφειας, αναμενόταν αύξηση του επιπέδου της Συναλλακτικής Ηγεσίας κατά μέσο όρο κατά 3,06 μονάδες, ενώ για κάθε 10 μονάδες αύξησης της Ευσυνειδησίας αναμενόταν μείωση της Συναλλακτικής Ηγεσίας κατά μέσο όρο κατά 0,49 μονάδες, δεδομένου σε κάθε περίπτωση ότι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί.

Επιπλέον, βρέθηκε ότι όταν αυξάνονταν τα επίπεδα του Δεσμού τύπου Αποφυγής, αυξάνονταν και τα επίπεδα της Συναλλακτικής Ηγεσίας, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε για κάθε 10 μονάδες αύξησης του παράγοντα του Δεσμού τύπου Αποφυγής, να αυξάνεται το επίπεδο της Συναλλακτικής Ηγεσίας κατά μέσο όρο κατά 0,14 μονάδες. Συνεπώς, σε αυτό το μοντέλο υποδείχθηκε ότι όσο υψηλότερος ήταν ο Δεσμός τύπου Αποφυγής και η Εξωστρέφεια, και όσο χαμηλότερη ήταν η Ευσυνειδησία, τόσο μεγαλύτερος ήταν ο βαθμός αναγνώρισης της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

*Univariate Analysis of Variance για τους Τύπους Ηγεσίας*

Σε περαιτέρω διερεύνηση των τύπων της Ηγεσίας εστιάζοντας στην από κοινού σχέση τους με το είδος του Prime και την Κατασκευή Εαυτού, εκτελέστηκε Univariate ανάλυση διασποράς.

Αρχικά, οι παράγοντες της Κατασκευής Εαυτού διχοτομήθηκαν στην διάμεσο ( $\Delta = 4,73$  για την Ανεξάρτητη κατασκευή Εαυτού και  $\Delta = 4,8$  για την Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού).

Από την ανάλυση προέκυψαν τα ακόλουθα ευρήματα:

*Univariate Analysis of Variance για την Μετασχηματιστική Ηγεσία*

**Πίνακας 1**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Μετασχηματιστική ηγεσία

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	27,520 <sup>a</sup>	7	3,931	5,060	,000
Intercept	,046	1	,046	,060	,807
PRIME	17,471	1	17,471	22,486	,000
Nindep50	4,025	1	4,025	5,180	,025
Ninterdp50	2,841	1	2,841	3,656	,059
PRIME * Nindep50	,015	1	,015	,020	,889
PRIME * Ninterdp50	,354	1	,354	,456	,501
Nindep50 * Ninterdp50	1,811	1	1,811	2,331	,130
PRIME * Nindep50 * Ninterdp50	2,585	1	2,585	3,327	,071
Error	71,480	92	,777		
Total	99,000	100			
Corrected Total	99,000	99			

a. R Squared = ,278 (Adjusted R Squared = ,223)

Η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η Μετασχηματιστική Ηγεσία, και εξετάστηκε η επίδρασή της από τους παράγοντες γνωστικό έργο Prime (Ανεξάρτητης/ Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού), δίτιμη Ανεξάρτητη Κατασκευή εαυτού (Χαμηλή/Υψηλή) και δίτιμη Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού (Χαμηλή/Υψηλή).

Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν στατιστικά σημαντική επίδραση κυρίων συνιστωσών του Prime,  $F(1, 92) = 22,486$ ,  $p < 0.001$ . Αυτό συνεπάγεται ότι η μέση τιμή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας των ατόμων που δέχθηκαν Priming Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού ( $M = -0,39$ ) διαφέρει σημαντικά από την μέση τιμή για τα άτομα που δέχθηκαν priming Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού ( $M = 0,39$ ).

Επίσης, υποδεικνύεται στατιστικά σημαντική επίδραση του παράγοντα Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού,  $F(1, 92) = 5.18$ ,  $p = 0.025$ . Αυτό συνεπάγεται ότι η μέση τιμή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας των ατόμων με Χαμηλή Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού ( $M = -0,2131228$ ) διαφέρει σημαντικά από την μέση τιμή για τα άτομα με Υψηλή Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού ( $M = 0,2047651$ ).

Οριακά στατιστικά σημαντική επίδραση κυρίων συνιστωσών υποδεικνύεται για την Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού,  $F(1, 92) = 3,656$ ,  $p = 0.059$ . Αυτό συνεπάγεται ότι οι μέσες τιμές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας των ατόμων με Χαμηλή Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού ( $M = -0,1731801$ ) διαφέρει σχεδόν σημαντικά από την μέση τιμή για τα άτομα με Υψηλή Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού ( $M = 0,1802487$ ).

Πίνακας 2

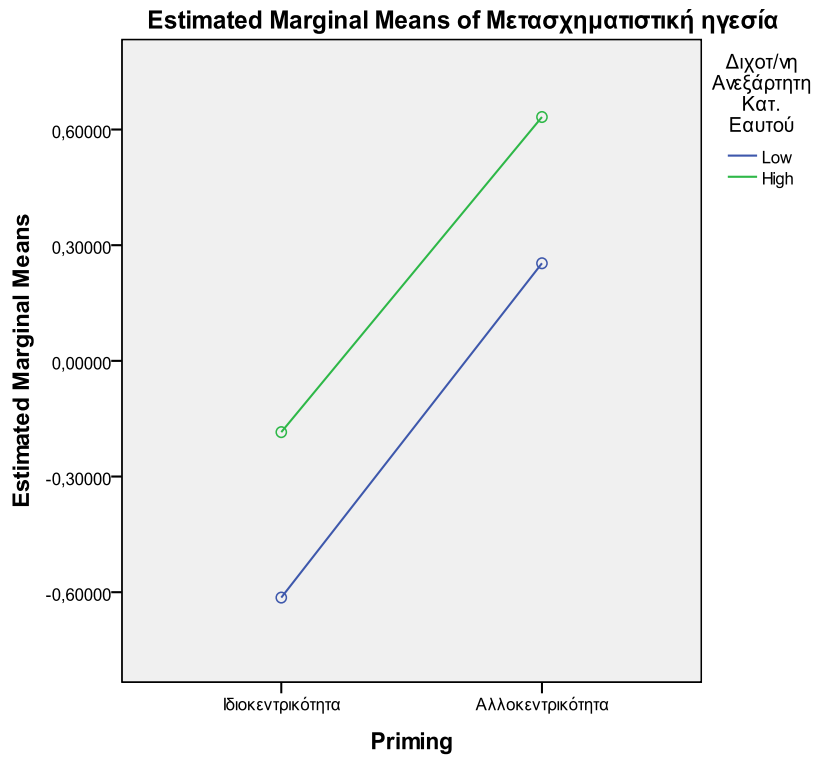
**Descriptive Statistics**

Dependent Variable: Μετασχηματιστική ηγεσία

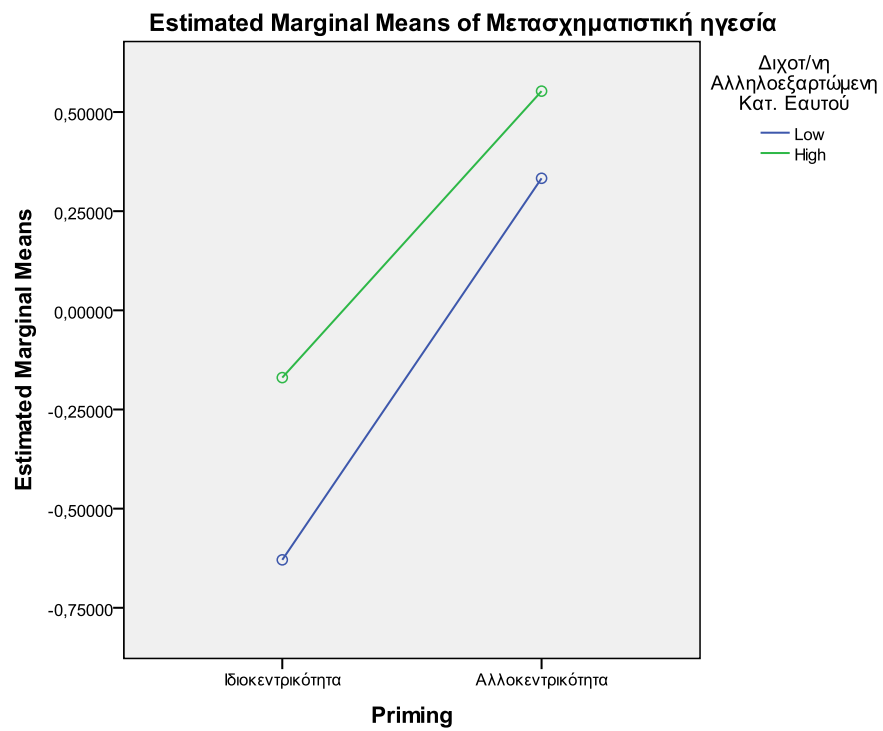
Priming	Διχοτ/νη Ανεξάρτητη Κατ. Εαυτού	Διχοτ/νη Αλληλοεξαρτώμενη Κατ. Εαυτού	Mean	Std. Deviation	N
Ιδιοκεντρικότητα	Low	Low	-,8172682	1,03063812	12
		High	-,4105923	1,17608948	12
		Total	-,6139302	1,10121923	24
	High	Low	-,4409594	1,35747796	13
		High	,0713511	,76235034	13
		Total	-,1848042	1,10983056	26
	Total	Low	-,6215876	1,20209811	25
		High	-,1599817	,99244119	25
		Total	-,3907847	1,11559452	50
	Αλλοκεντρικότητα	Low	Low	-,1542541	,70497520
High			,6605117	,58544470	10
Total			,1716522	,76446139	25
High		Low	,8201196	,35581508	11
		High	,4447580	,56739499	14
		Total	,6099171	,51312552	25
Total		Low	,2579810	,75495612	26
		High	,5346554	,57261532	24
		Total	,3907847	,68132116	50
Total		Low	Low	-,4489270	,91089157
	High		,0762732	1,08139157	22
	Total		-,2131228	1,01523982	49
	High	Low	,1370351	1,19518344	24
		High	,2649695	,68216845	27
		Total	,2047651	,95038748	51
	Total	Low	-,1731801	1,08434362	51
		High	,1802487	,87901930	49
		Total	,0000000	1,00000000	100

Καμιά αλληλεπίδραση των παραπάνω παραγόντων σε σχέση με το Prime δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική, όπως διαπιστώνεται και από τα γραφήματα 1 και 2.

Γράφημα 1



Γράφημα 2



*Univariate Analysis of Variance για τη Συναλλακτική Ηγεσία*

**Πίνακας 3**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Συναλλακτική ηγεσία

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,779 <sup>a</sup>	7	,254	,240	,974
Intercept	,006	1	,006	,005	,941
PRIME	,157	1	,157	,149	,700
Nindep50	2,690E-6	1	2,690E-6	,000	,999
Ninterdp50	,067	1	,067	,063	,802
PRIME * Nindep50	,071	1	,071	,068	,795
PRIME * Ninterdp50	1,252	1	1,252	1,185	,279
Nindep50 * Ninterdp50	,175	1	,175	,165	,685
PRIME * Nindep50 * Ninterdp50	,148	1	,148	,140	,709
Error	97,221	92	1,057		
Total	99,000	100			
Corrected Total	99,000	99			

a. R Squared = ,018 (Adjusted R Squared = -,057)

Η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η Συναλλακτική Ηγεσία, και εξετάστηκε η επίδραση της από τους παράγοντες γνωστικό έργο Prime (Ανεξάρτητης και Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού), δίτιμη Ανεξάρτητη Κατασκευή εαυτού (Χαμηλή/Υψηλή) και δίτιμη Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού (Χαμηλή/Υψηλή).

Τα αποτελέσματα δεν υποδεικνύουν καμία στατιστικά σημαντική επίδραση κυρίων συνιστωσών των παραπάνω παραγόντων, τόσο στις κύριες συνιστώσες, όσο και στις αλληλεπιδράσεις τους.

- Prime,  $F(1, 92) = 0,149$   $p=0,7$ ,
- Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού,  $F(1, 92) < 0,001$   $p=0,999$
- Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού,  $F(1, 92) = 0,63$   $p=0,802$

Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο καθώς και από τις προηγούμενες αναλύσεις δεν είχαν διαπιστωθεί στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της Συναλλακτικής Ηγεσίας με τους παράγοντες της Κατασκευής Εαυτού.

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το πρώτο τμήμα της παρούσας πειραματικής μελέτης περιέλαβε δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος συνίστατο στη διερεύνηση των χαρακτηριστικών που τείνουν να προβλέπουν την ανεξάρτητη και την αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού των ατόμων, όσον αφορά ένα πλήθος ψυχολογικών δεικτών: την προσωπικότητα, το τύπο δεσμού, τα συναισθήματα, την αυτοεκτίμηση, τη ψυχολογική ευεξία, την τάση για αναγνώριση συναλλακτικών και μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών, και την ενεργητικότητά τους. Αντίστοιχα, το δεύτερο σκέλος συνίστατο στη διερεύνηση των χαρακτηριστικών εκείνων, που τείνουν να διέπουν τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλότερη αναγνώριση συναλλακτικών ή μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών, όσον αφορά την προσωπικότητα, τον τύπο δεσμού, την κατασκευή εαυτού, τα συναισθήματα, την αυτοεκτίμηση, τη ψυχολογική ευεξία, και την ενεργητικότητά τους.

### *Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού*

Στην αρχική φάση των στατιστικών αναλύσεων της πειραματικής μελέτης, βρέθηκε ότι ο βαθμός αναγνώρισης είτε συναλλακτικών, είτε μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών, δεν διαφοροποιήθηκε στα άτομα με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού πριν το γνωστικό έργο prime. Πρόκειται για ένα εύρημα που σε αυτό το σημείο δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλη αξία, αλλά η σημασία του θα ερμηνευτεί στο πλαίσιο της ανάλυσης της κεντρικής πειραματικής διαδικασίας. Επιπλέον, βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες που έτειναν να παρουσιάζουν υψηλότερο θετικό συναίσθημα, ψυχολογική ευεξία, αυτοεκτίμηση, και αρνητικό συναίσθημα, διέθεταν ως κυρίαρχη την ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού.

Το ερευνητικό έργο του Okazaki (1997) προσφέρει κάποια υποστήριξη στα παρόντα ευρήματα: ειδικότερα, στο πλαίσιο της ερευνητικής του δραστηριότητας, βρέθηκε ότι άτομα με κυρίαρχα ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού παρουσίαζαν χαμηλά επίπεδα κοινωνικού άγχους και συναισθηματικής σύγχυσης, λόγω του ότι ο αυτοπροσδιορισμός των ατόμων αυτών βασίζεται σε ενδοατομικούς παράγοντες, και όχι στη σχέση με το κοινωνικό πλαίσιο. Ο περιορισμένος βαθμός κοινωνικού άγχους



και συναισθηματικής σύγχυσης των ατόμων με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού μπορεί να ερμηνευθεί στα πλαίσια των ευρημάτων της παρούσας μελέτης, ως ένδειξη υψηλότερου θετικού συναισθήματος αλλά και ψυχικής ευεξίας (Kitayama, Markus, & Kurokawa, 2000). Επιπλέον, οι Norasakkunkit & Kalick (2002), υποστήριξαν ότι τα άτομα με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού παρουσίασαν χαμηλά επίπεδα κατάθλιψης, συναισθηματικής σύγχυσης και φόβου αρνητικής αξιολόγησης. Τα ευρήματα αυτά επίσης παρέχουν κάποια υποστήριξη στα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, δεδομένου ότι τα χαμηλά επίπεδα κατάθλιψης και συναισθηματικής σύγχυσης σηματοδοτούν την ύπαρξη θετικού συναισθήματος και ψυχολογικής ευεξίας. Επιπλέον, εάν δεχθούμε ότι η βίωση χαμηλών επιπέδων κατάθλιψης και φόβου αρνητικής αξιολόγησης δεν είναι ανεξάρτητα του επιπέδου της αυτοεκτίμησης του ατόμου, μπορεί να συναχθεί ότι τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που βρέθηκαν από τους Norasakkunkit & Kalick (2002) να σχετίζονται με την ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού των ατόμων, συμβαδίζουν σε γενικές γραμμές και με το εύρημα της παρούσας εργασίας περί υψηλών επιπέδων αυτοεκτίμησης των ατόμων αυτών. Υποστήριξη στο εύρημα ότι αυξημένα επίπεδα ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού συνεπάγονται και πιο υψηλά επίπεδα αίσθησης αυτοεκτίμησης, παρέχεται και από το ερευνητικό έργο των Singelis, Bond, Sharkey, & Lai (1999).

Από τις στατιστικές αναλύσεις προέκυψε, ακόμα, το εύρημα ότι τα υψηλά επίπεδα ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού των συμμετεχόντων προβλέφθηκαν από υψηλά επίπεδα βίωσης αρνητικών συναισθημάτων. Ως υποστήριξη αυτού του ευρήματος, μπορεί να αναφερθεί η άποψη των Triandis, Leung, Villareal, & Clack (1985), οι οποίοι, χρησιμοποιώντας τον όρο της «ιδιοκεντρικότητας» για την ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού, και βασισμένοι στα αποτελέσματα των ερευνών τους, ανέφεραν ότι τα χαμηλά επίπεδα αντίληψης κοινωνικής υποστήριξης, και τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από αυτή την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη, προέβλεπαν την ιδιοκεντρικότητα, ή αλλιώς την κυρίαρχα ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού των συμμετεχόντων τους. Από αυτό το εύρημα μπορεί ενδεχομένως να συναχθεί ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ανεξάρτητης κατασκευής εαυτού των ατόμων, τόσο λιγότερο μπορούν τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν, να μετριαστούν από την επίδραση των «άλλων» που βρίσκονται στο κοινωνικό περιβάλλον τους, λόγω του υψηλού επιπέδου αυτονομίας και του μειωμένου βαθμού αυτο- αποκάλυψης που τα άτομα αυτά παρουσιάζουν (Triandis et al., 1985).

### Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού

Στο πλαίσιο της παρούσας πειραματικής μελέτης, διερευνήθηκαν ακόμη τα γνωρίσματα που τείνουν να σχετίζονται με την κυρίαρχη αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού των συμμετεχόντων, στη βάση του πλήθους των ψυχολογικών δεικτών που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Σε ένα πρώτο επίπεδο, μπορεί να αναφερθεί ότι τα άτομα με αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού παρουσίαζαν αυξημένη τάση για αναγνώριση συμπεριφορών που αντανακλούν μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία, ένα εύρημα το οποίο θα χρησιμοποιηθεί επίσης για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της κύριας πειραματικής μελέτης. Από τους υπόλοιπους δείκτες που εξετάστηκαν, η αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού των συμμετεχόντων βρέθηκε να προβλέπεται από δύο γνωρίσματα της προσωπικότητας. Ειδικότερα, τα υψηλά επίπεδα προσήνειας και τα χαμηλά επίπεδα εξωστρέφειας βρέθηκαν να σχετίζονται με τον κυρίαρχο αλληλοεξαρτώμενο τύπο κατασκευής εαυτού στη παρούσα πειραματική μελέτη.

Η προσήνεια αναφέρεται σε μια διάσταση της προσωπικότητας, η οποία αντανακλά τη φιλική συμπεριφορά, τη συνεργατικότητα, τον αλτρουισμό, την ειλικρινή επικοινωνία, αλλά και την ταπεινοφροσύνη (Costa & McCrae, όπως αναφέρεται στους Rammstedt & John, 2007). Από αυτή την περιγραφή του παράγοντα της προσήνειας, μπορεί να συναχθεί ότι τα επιμέρους γνωρίσματα που αντιστοιχούν σε αυτόν, αντανακλούν τη γενική περιγραφή του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού. Τα άτομα με αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού τείνουν να προσδιορίζουν τον εαυτό τους σε σχέση με το κοινωνικό πλαίσιο, και ειδικότερα σε όρους που αφορούν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και τους ρόλους που καταλαμβάνουν εντός αυτών. Οι κεντρικοί στόχοι των ατόμων με αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού συνίστανται στη διαμόρφωση και διατήρηση αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων, και στην προαπαιτούμενη για αυτές ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις ομάδες των άλλων (Markus & Kitayama, 1991).

Καθίσταται, συνεπώς, εμφανές ότι τα γνωρίσματα της φιλικότητας, της συνεργατικότητας και του αλτρουισμού που περιλαμβάνονται στη διάσταση της προσήνειας, αντιστοιχούν εννοιολογικά στα γνωρίσματα του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού, ο οποίος, δεδομένης της ανάγκης του για διατήρηση των τόσο σημαντικών

για τον αυτο-προσδιορισμό του, αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων αλληλεξάρτησης με τους άλλους, με τους οποίους αισθάνεται συνυφασμένος, θα τείνει να φέρεται φιλικά, να παρουσιάζει συνεργατική κοινωνική συμπεριφορά, και να ανταποκρίνεται σημαντικά στις ανάγκες και τους στόχους των άλλων, ανάγοντάς τους μάλιστα συνήθως σε προσωπικούς (Markus & Kitayama, 1991).

Ένα άλλο εύρημα, το οποίο φαίνεται να σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων με αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού, αναφέρεται στη μειωμένη εξωστρέφεια. Το εύρημα αυτό, σε μια πρώτη φάση, φαίνεται να αντιτίθεται σε ό,τι έχει αναφερθεί στο πλαίσιο της θεωρητικής τοποθέτησης της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού που επιχειρήθηκε, δεδομένου ότι ο προσανατολισμός αυτών των ατόμων προς το κοινωνικό πλαίσιο, η καθοριστική σημασία των άλλων για τη διατήρηση της ταυτότητάς τους, και οι συνεπαγόμενες κοινωνικά προσανατολισμένες τους συμπεριφορές, θα μας έκαναν να αναμένουμε ότι τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από αυξημένα επίπεδα εξωστρέφειας.

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμη η λεπτομερέστερη εξέταση του όρου «εξωστρέφεια». Η διάσταση της εξωστρέφειας αναφέρεται σε γνωρίσματα που σχετίζονται, μεταξύ άλλων, στην κοινωνικότητα, και την τάση αναζήτησης διέγερσης από τους άλλους (Costa & Mc Crae, όπως αναφέρεται στους Rammstedt & John, 2007). Όπως υπογραμμίζουν, ωστόσο, οι Markus & Kitayama (1991), η ανταπόκριση του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού στις ανάγκες και τους στόχους των άλλων δεν επεκτείνεται σε όλο το φάσμα του κοινωνικού πλαισίου, δεδομένου ότι ο προσανατολισμός του προς αυτούς χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη επιλεκτικότητα, και τείνει να αφορά τα άτομα που συγκροτούν την έσω-ομάδα, όπως είναι τα μέλη της οικογένειας ή μέλη άλλων μακροπρόθεσμων ομάδων, όπως η εργασιακή.

Διατείνονται, ακόμα, ότι η συμπεριφορική τάση του αλληλοεξαρτώμενου εαυτού προς τα άτομα που δεν περιλαμβάνονται στην έσω-ομάδα διαφοροποιείται σημαντικά, με την έννοια ότι οι σχέσεις προς εκείνους δεν διακρίνονται πλέον από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που απορρέουν από την τάση για αλληλεξάρτηση (Markus & Kitayama, 1991). Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η υπόθεση του Triandis (1989), ότι το όριο εντός του οποίου ορίζεται η υπο-ομάδα για τα άτομα με αλληλοεξαρτώμενους εαυτούς, ενδεχομένως να είναι σημαντικά στενότερο από το όριο, εντός του οποίου αυτή ορίζεται για τα άτομα με ανεξάρτητη κατασκευή εαυτού.

Παρ' όλα αυτά, η εμπειρική διερεύνηση των γνωρισμάτων εκείνων της προσωπικότητας, που σχετίζονται με την κυρίαρχα ανεξάρτητη ή αλληλοεξαρτώμενη κατασκευή εαυτού των ατόμων, δεν έχει βρεθεί έως σήμερα στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος, ώστε να καταστεί δυνατή η αντιπαραβολή των παρόντων ευρημάτων με αποτελέσματα άλλων, σχετικών ερευνητικών προσπαθειών.

### Μετασχηματιστική Ηγεσία

Στο πλαίσιο της παρούσας πειραματικής μελέτης, διερευνήθηκαν ακόμα, όπως έχει προαναφερθεί, τα γνωρίσματα που σχετίζονται με την κύρια αναγνώριση του ανεξάρτητου ή αλληλοεξαρτώμενου ηγέτη- στόχου ως επιδεικνύοντα μετασχηματιστικές ή συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές, στη βάση του ευρέος φάσματος ψυχολογικών δεικτών, για το οποίο αντλήθηκαν μετρήσεις. Αρχικά, θα εξεταστούν τα ευρήματα των γνωρισμάτων που σχετίστηκαν με την αναγνώριση των μετασχηματιστικού τύπου ηγετικών συμπεριφορών. Ειδικότερα, σε ένα αρχικό επίπεδο, βρέθηκε ότι υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης προέβλεψαν την αυξημένη τάση για αναγνώριση μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών. Επιπλέον, βρέθηκε ότι και ο αγχώδης τύπος δεσμού των συμμετεχόντων σχετίστηκε με την κυρίαρχη τάση για αναγνώριση συμπεριφορών μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Οι ψυχολογικοί παράγοντες που επιδρούν στην τάση των ατόμων για αυξημένη αναγνώριση ή αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν έχουν γίνει αντικείμενο ερευνητικής μελέτης, σε αντίθεση με τη διερεύνηση των ψυχολογικών παραγόντων που χαρακτηρίζουν τους ίδιους τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, η οποία ακμάζει εδώ και περισσότερο από μια δεκαετία. Η δυσκολία άντλησης περαιτέρω ερευνητικών δεδομένων, με στόχο την αντιπαραβολή τους με τα παρόντα ευρήματα εντείνεται ακόμη περισσότερο, δεδομένου ότι η εξέταση της ίδιας της γνωστικής διεργασίας αναγνώρισης συμπεριφορικών τύπων ηγεσίας στη βάση περιγραφών ηγετών- στόχων εκλείπει εντελώς από την ερευνητική πρακτική.

### Συναλλακτική Ηγεσία

Το σύνολο των ψυχολογικών δεικτών που λήφθηκε υπόψη στην παρούσα πειραματική μελέτη, εξετάστηκε, εν τέλει, σε σχέση με την κύρια τάση αναγνώρισης συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορών εκ μέρους των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, δύο παράγοντες της προσωπικότητας βρέθηκαν να προβλέπουν την αυξημένη τάση αναγνώρισης συναλλακτικής ηγεσίας: το υψηλό επίπεδο εξωστρέφειας, και το χαμηλό επίπεδο ευσυνειδησίας. Το ερευνητικό έργο των Bono & Judge (2004), της μετα- ανάλυσης 26 ανεξάρτητων ερευνών πεδίου, σε σχέση με την επίδραση των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας στην τάση αξιολόγησης των υφισταμένων για τους ηγέτες τους, παρείχε επιβεβαίωση στο παρόν εύρημα ότι χαμηλά επίπεδα ευσυνειδησίας προβλέπουν την αυξημένη τάση των ατόμων για αναγνώριση συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορών.

Ωστόσο, δεν αντλείται επιβεβαίωση για την επίδραση των υψηλών επιπέδων της εξωστρέφειας στην αυξημένη τάση αντίληψης συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορών, δεδομένου ότι γενικώς τα *χαμηλά* επίπεδα εξωστρέφειας των ατόμων βρέθηκαν να σχετίζονται με αυτή την αυξημένη τάση αναγνώρισης (Bono & Judge, 2004). Σε κάθε περίπτωση, τα διαφοροποιημένα αποτελέσματα μπορούν να αναχθούν και στη βάση των εντελώς διαφορετικών ερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, δεδομένου ότι τα παρόντα αποτελέσματα προέρχονται από πειραματική μελέτη, ενώ τα αποτελέσματα της μετα- ανάλυσης προέρχονται από έρευνες πεδίου. Εν τέλει, στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, βρέθηκε ότι άτομα που παρουσίασαν δεσμό προσκόλλησης τύπου αποφυγής, έτειναν επίσης να παρουσιάζουν αυξημένη αναγνώριση συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορών όσον αφορά τον ηγέτη- στόχο, ένα εύρημα, το οποίο λόγω μειωμένης ερευνητικής δραστηριότητας σε αυτό τον τομέα δεν μπορεί εύκολα να ερμηνευθεί περαιτέρω.

### *Κύρια Πειραματική Διαδικασία*

Προχωρώντας στην ανάλυση της κεντρικής πειραματικής διαδικασίας, διερευνήθηκαν οι επιδράσεις και αλληλεπιδράσεις του είδους του Prime, της Ανεξάρτητης, και της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού στην απόκριση των συμμετεχόντων, όσον αφορά το βαθμό αναγνώρισης των Συναλλακτικών και των

Μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών. Ξεκινώντας από τη διερεύνηση της αξιολόγησης της Μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους συμμετέχοντες, ουσιαστικά επιβεβαιώθηκε ότι τα άτομα που δέχθηκαν Priming για την ενεργοποίηση της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού, παρουσίασαν διαφορετικό βαθμό αναγνώρισης Μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών σε σχέση με τα άτομα που δέχθηκαν Priming για την ενεργοποίηση της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού. Πιο συγκεκριμένα δηλαδή, τα άτομα που εκτέθηκαν στην περιγραφή του ηγέτη- στόχου ως αλληλοεξαρτώμενου (άρα εκείνα που δέχθηκαν Priming Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού), αναγνώρισαν τον ηγέτη ως πιο Μετασχηματιστικό, σε σχέση με τα άτομα που εκτέθηκαν στην περιγραφή του ηγέτη ως ανεξάρτητου (δηλαδή σε σχέση με τα άτομα που δέχθηκαν Priming για την ενεργοποίηση της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού).

Από την ερμηνεία των επιδράσεων των κυρίων συνιστωσών που βρέθηκαν ως στατιστικά σημαντικές, προκύπτει ακόμη το εύρημα, ότι τα άτομα με Υψηλή Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού αναγνώρισαν σε μεγαλύτερο βαθμό τον ηγέτη ως Μετασχηματιστικό, σε σχέση με τους συμμετέχοντες που χαρακτηρίζονταν από Χαμηλή Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού. Το ίδιο εύρημα βρέθηκε, ωστόσο, και μάλιστα με μεγαλύτερη στατιστική σημαντικότητα, και για τη διάσταση της Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού: δηλαδή, τα άτομα με Υψηλή Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού, προέβησαν επίσης σε υψηλότερη αναγνώριση Μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών, σε σχέση με τα άτομα που χαρακτηρίζονταν από Χαμηλή Ανεξάρτητη Κατασκευή Εαυτού. Με άλλα λόγια, τόσο τα άτομα που παρουσίασαν Υψηλά επίπεδα στην Ανεξάρτητη, όσο και εκείνα που παρουσίασαν Υψηλά επίπεδα στην Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού, έτειναν να αξιολογούν τον ηγέτη- στόχο ως πιο Μετασχηματιστικό, σε σχέση με τα άτομα που παρουσίασαν Χαμηλά επίπεδα Ανεξάρτητης, αλλά και εκείνα που παρουσίασαν Χαμηλά επίπεδα Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού.

Μεταξύ των επιπέδων της Ανεξάρτητης και της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού δεν βρέθηκε καμία αλληλεπίδραση. Η σημαντικότερη, ωστόσο, επιπλοκή για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της παρούσας πειραματικής μελέτης, συνίστατο στην απουσία αλληλεπίδρασης τόσο της Ανεξάρτητης, όσο και της Αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, σε σχέση με τη συνθήκη του Priming, δεδομένου ότι η επίδραση της Ανεξάρτητης, αλλά και της Αλληλοεξαρτώμενης

Κατασκευής Εαυτού στο βαθμό αναγνώρισης της Μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν η ίδια για κάθε συνθήκη priming. Ειδικότερα, τα άτομα με Χαμηλή Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού εμφάνισαν ίση μεταβολή στην μέση Μετασχηματιστική Ηγεσία με τα άτομα που είχαν Υψηλή Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού, ανάμεσα στη συνθήκη κατά την οποία δέχτηκαν Prime Ανεξάρτητης Κατασκευής Εαυτού, και στη συνθήκη που δέχθηκαν Prime Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού. Το ίδιο ίσχυσε και για τη διάσταση της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού, δεδομένου ότι η μεταβολή που υπήρξε στο βαθμό αναγνώρισης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας για τα άτομα με Χαμηλή Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού, ανάμεσα στην έκθεσή τους στις δύο συνθήκες Priming, ήταν ίση με τη μεταβολή που παρατηρήθηκε ανάμεσα στις δύο συνθήκες Priming για τα άτομα με Υψηλή Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού.

Συμπερασματικά, όσον αφορά την τάση των συμμετεχόντων για αναγνώριση του ηγέτη- στόχου ως επιδεικνύοντα μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές, μπορεί να λεχθεί ότι, παρά το γεγονός ότι τα επίπεδα καθενός από τους τρεις παράγοντες που μελετήθηκαν (συνθήκη Priming, Ανεξάρτητη, και Αλληλοεξαρτώμενη Κατασκευή Εαυτού), επέδρασαν ξεχωριστά στο βαθμό αναγνώρισης Μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών εκ μέρους των συμμετεχόντων, ωστόσο δεν μπόρεσε να βρεθεί κάποια αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Ενδεχομένως η αλληλεπίδραση των παραγόντων όσον αφορά τα επίπεδα αναγνώρισης Μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών, να μεσολαβήθηκε από κάποιο άλλο παράγοντα, ο οποίος δεν λήφθηκε υπόψη σε αυτή την ανάλυση.

Επιπλέον, οι στατιστικές αναλύσεις της παρούσας μελέτης, έδειξαν την πλήρη απουσία κυρίων επιδράσεων του είδους του γνωστικού Prime στο οποίο οι συμμετέχοντες εκτέθηκαν (για την ενεργοποίηση του Ανεξάρτητου ή του Αλληλοεξαρτώμενου Εαυτού), αλλά και της Ανεξάρτητης και της Αλληλοεξαρτώμενης Κατασκευής Εαυτού, στον βαθμό αναγνώρισης του περιγραφόμενου ηγέτη ως Συναλλακτικού- ευρήματα τα οποία αναμένονταν σε κάποιο βαθμό, δεδομένου ότι και στις προηγούμενες αναλύσεις δεν βρέθηκε καμία συσχέτιση ανάμεσα στους δύο παράγοντες της Κατασκευής Εαυτού και την τάση για αναγνώριση της Συναλλακτικής Ηγεσίας. Με άλλα λόγια, κανένας από τους παραπάνω τρεις παράγοντες, και καμία αλληλεπίδραση μεταξύ των επιπέδων τους, δεν επέδρασε στο

βαθμό που οι συμμετέχοντες αναγνώριζαν τον ηγέτη- στόχο ως επιδεικνύοντα συμπεριφορικά γνωρίσματα της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

Ως πιθανή εξήγηση της απουσίας επίδρασης των τύπων κατασκευής εαυτού, αλλά και των τύπων του γνωστικού priming για την ενεργοποίηση της ανεξάρτητης ή της αλληλοεξαρτώμενης κατασκευής εαυτού, μπορεί να αναφερθεί το γεγονός ότι τα ηγεσιακά πρότυπα, σύμφωνα με την Keller (2000), διαμορφώνονται ως αποτέλεσμα της εμπειρίας κοινωνικοποίησης του ατόμου, και συγκεκριμενοποιούνται κατά την εμπειρία του από την αλληλεπίδραση με πραγματικούς ηγέτες. Δεδομένου ότι το πρότυπο της Συναλλακτικής Ηγεσίας, σύμφωνα τουλάχιστον με τους Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman (1999) είναι ενδεχομένως υψηλά εξαρτώμενο από καταστασιακούς παράγοντες, στους οποίους εμπλέκεται το άτομο, σε αντίθεση με το πρότυπο της Μετασχηματιστικής ηγεσίας, που θεωρήθηκε ότι παρουσιάζει μεγαλύτερη οικουμενικότητα, είναι πιθανό η κατά κόρον απουσία επαγγελματικής εμπειρίας των φοιτητών που χρησιμοποιήθηκαν ως δείγμα, να μην έχει καταστήσει δυνατή τη διαμόρφωση ενός έγκυρου ηγεσιακού συναλλακτικού προτύπου. Η πιθανή απουσία ή ασάφεια των συναλλακτικών ηγετικών προτύπων, θα οδηγήσει, κατά την επεξεργασία νέων, σχετιζόμενων πληροφοριών, στη συνεπαγόμενη απουσία και ενός αποτελεσματικού και προπαντός έγκυρου σημείου αναφοράς για την πραγματοποίηση συγκρίσεων του ερεθίσματος με το πρότυπο και την εξαγωγή κρίσεων αναγνώρισης των συναλλακτικών συμπεριφορικών χαρακτηριστικών, με αποτέλεσμα, εξαιτίας αυτής της ασάφειας, η επίδραση των ψυχολογικών μηχανισμών της κατασκευής εαυτού να μην είναι συστηματική, και έτσι να παρατηρείται πλήρης απουσία επιδράσεων στην τάση για αναγνώριση συναλλακτικών συμπεριφορών.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdills handbook of leadership. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Deal, J. J., & Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus ça change... *Sex Roles*, 38(3-4), 287-300.

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 219-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, *60*(6), 736-741.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 293.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, *24*(6), 858-881.
- Foti, R. J., Fraser, S. L., & Lord, R. G. (1982). Effects of leadership labels and prototypes on perceptions of political leaders. *Journal of Applied Psychology*, *67*(3), 326.
- Foti, R. J., Knee Jr, R. E., & Backert, R. S. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 178-194.

- Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, A. Y. (1999). "I" value freedom, but "we" value relationships: Self-construal priming mirrors cultural differences in judgment. *Psychological Science, 10*(4), 321-326.
- Hanges, P., Lord, R., & Dickson, M. (2000). An Information-processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied Psychology, 49*(1), 133-161.
- Hannover, B., & Kuhnen, U. (2004). Culture, context, and cognition: The semantic procedural interface model of the self. *European Review of Social Psychology, 15*(1), 297-333.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(3), 511.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological Review, 94*(3), 319.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management, 23*(3), 409-473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership, 1*, 171-233.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business, 37*(1), 3-10.

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 37-48.
- Keller, T. (2000). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589-607.
- Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: an attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 141-160.
- Kitayama, S., Markus, H. R., & Kurokawa, M. (2000). Culture, emotion, and well being: Good feelings in Japan and the United States. *Cognition & Emotion*, 14(1), 93 - 124.
- Kühnen, U., & Oyserman, D. (2002). Thinking about the self influences thinking in general: Cognitive consequences of salient self-concept. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(5), 492-499.

- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, *12*(2), 133-152.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, *12*(3), 311-338.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(3), 343-378.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & Phillips, J. S. (1982). A theory of leadership categorization. *Leadership: Beyond Establishment Views*, *104*, 121.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.
- MacDonald, H. A., Sulsky, L. M., & Brown, D. J. (2008). Leadership and perceiver cognition: Examining the role of self-identity in implicit leadership theories. *Human Performance*, *21*(4), 333-353.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1998). The cultural psychology of personality. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *29*(1), 63-87.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, *98*(2), 224-253.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, *38*(1), 299-337.

- Norasakkunkit, V., & Kalick, S. M. (2002). Culture, ethnicity, and emotional distress measures the role of self-construal and self-enhancement. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(1), 56 - 70.
- Offermann, L. R., Kennedy Jr, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly, 5*(1), 43-58.
- Olvermann, R., Metz-Göckel, H., Hannover, B., & Pöhlmann, C. (2004). Motivinhalt und Handlungs-versus Lageorientierung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 25*(2), 87-103.
- Okazaki, S. (1997). Sources of ethnic differences between Asian-American and White American college students on measures of depression and social anxiety. *Journal of Abnormal Psychology, 106*, 52 - 60.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance, 28*(2), 143-163.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1982). Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology, 67*(4), 486.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality, 41*(1), 203-212.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch & B. B. Lloyd (eds.), *Cognition and categorization* (pp. 27-48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Singelis, T. M., Bond, M. H., Sharkey, W. F., & Lai, C. S. Y. (1999). Unpackaging Culture's Influence on Self-Esteem and Embarrassability The Role of Self-Construals. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 30*(3), 315-341.
- Shondrick, S. J., Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly, 21*(6), 959-978.
- Tory- Higgins, E., Rholes, W. S., & Jones, C. R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology, 13*(2), 141-154.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review, 96*(3), 506 – 520.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clack, F. I. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality, 19*(4), 395-415.
- Vogele, K., & Roepstorff, A. (2009). Contextualising culture and social cognition. *Trends in Cognitive Sciences, 13*(12), 511-516.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attributes: A cross-culture investigation. *Applied Psychology, 56*(2), 212-230.
- Weidner, N. W. (2012). *Dissecting implicit leadership theories: A generalizability analysis* (Doctoral dissertation, Wayne State University).

Whitley, B. E., & Frieze, I. H. (1985). Children's causal attributions for success and failure in achievement settings: A meta-analysis. *Journal of Educational Psychology, 77*(5), 608.