

Το Προφίλ Παρακίνησης του Αποτελεσματικού Ηγέτη-Διευθυντή



ΧΡΗΣΤΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΥ
Καθηγητής Φυσικής Αγωγής
Μ.Α. Διοίκηση και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων
christheodorou@sch.gr

ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

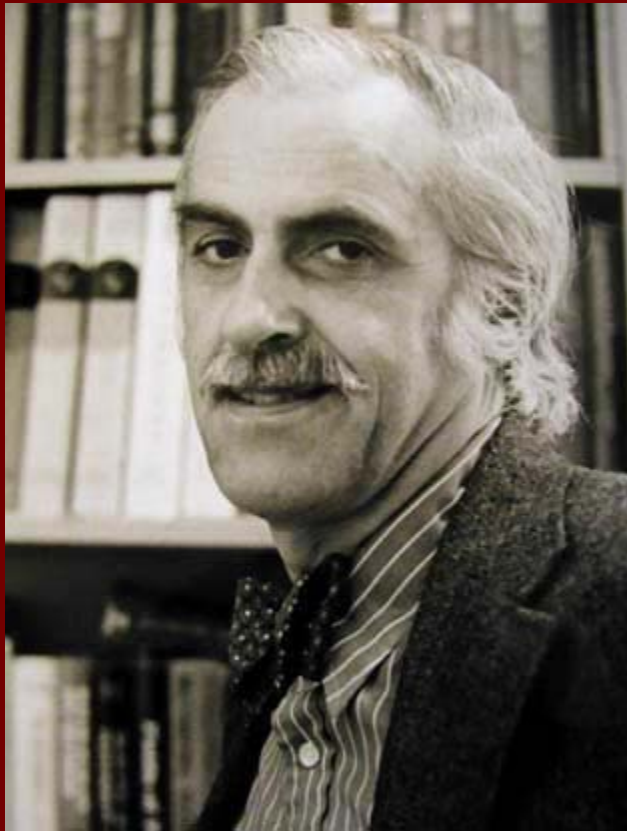
Περιεχόμενου

Τί παρακινεί το άτομο

Διαδικασιών

Πώς παρακινείται το άτομο

Θεωρία των Τριών Αναγκών



David McClelland (1917-1998)

Harvard University (1956)

Human Motivation (1987)

Θεωρία των Τριών Αναγκών

Επιτεύγματα (ACH)

Εξουσία (POW)

Σύνδεση (AFF)



Ανάγκη για Επιτεύγματα (ACH)



*Ισχυρή επιθυμία για επιτυχία
και βελτίωση των πραγμάτων*

Ανάγκη για Επιτεύγματα (ΑΧ)



Ανάγκη για Επιτεύγματα (ΑΧΗ)



Τα πηγαίνουμε πολύ καλά!

Ανατροφοδότηση



Ανάγκη για Επιτεύγματα (ΑΧΗ)

Προσδοκία επιτυχίας

Φόβος για την αποτυχία



Ανάγκη για Επιτεύγματα (ACH)

- Η υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα δεν συνδέεται από μόνη της με επιτυχημένους διευθυντές.
- Οι διευθυντές με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα δεν είναι πιο αποτελεσματικοί από τους άλλους.
- Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς το άτομο, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία έχει να κάνει με τα επιτεύγματα και την απόδοση ολόκληρης της ομάδας και του οργανισμού (McClelland, 1970).

Ανάγκη για Εξουσία (POW)

Προσωπική Εξουσία

Κοινωνική Εξουσία



*Ισχυρό ενδιαφέρον για
συνεχή επιρροή σε τρίτους,
επίδραση στις πράξεις
και τα συμπεριφορές τους*

Ανάγκη για Εξουσία (POW)

ΔΟΥΛΕΥΟΥΜΕ ΓΙΑ
ΤΟ ΚΑΛΟ ΤΩΝ ΠΑΙΔΙΩΝ!



**Ανάγκη
για κοινωνική εξουσία**

*Κινητοποίηση όλων για
την επίτευξη των στόχων
του οργανισμού*

Ανάγκη για Εξουσία (POW)

ΘΑ ΤΟ ΚΑΝΕΙΣ
ΓΙΑΤΙ ΣΟΥ ΤΟ ΛΕΩ ΕΓΩ!



**Ανάγκη
για προσωπική εξουσία**

*Ισχυρή επιθυμία
για επιρροή σε τρίτους
ως προσπάθεια
ατομικής κυριαρχίας*

Ανάγκη για Εξουσία (POW)

- Η ανάγκη για κοινωνική εξουσία αποτελεί **βασικό στοιχείο** για την αναγνώριση και την πρόβλεψη ενός επιτυχημένου διευθυντή (McClelland, 1975).
- Αρκετοί άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η ανάγκη για εξουσία είναι το μοναδικό ισχυρό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τους επιτυχημένους από τους μη επιτυχημένους διευθυντές (Steger, Manners, Bemstein and May, 1975).

Ανάγκη για Σύνδεση (AFF)

Με συμπαθείς;

ΝΑΙ

ΟΧΙ



*Ανάγκη για αρμονικές, ζεστές, φιλικές
σχέσεις και αποδοχή από τρίτους*

Ανάγκη για Σύνδεση (AFF)

Με συμπαθείς;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ανάγκη για οικειότητα

Φόβος της απόρριψης



Ανάγκη για Σύνδεση (AFF)

Ανάγκη για οικειότητα

- Ενδιαφέρον για ζεστές διαπροσωπικές σχέσεις
- Παρουσιάζουν πιο ζεστή, ειλικρινή, αξιότιμη, αγαπητή εικόνα
- Δεν φοβούνται τη μοναξιά



Ανάγκη για Σύνδεση (AFF)

Φόβος της απόρριψης

- Φόβος μοναξιάς
- Αρμονικές σχέσεις
- Αίσθηση αποδοχής
- Συμμόρφωση με κανόνες
- Αλληλεπίδραση με άτομα
- Αποφυγή συγκρούσεων
- Μη ανταγωνιστικά
- Φοβούνται την αρνητική κριτική



Ανάγκη για Σύνδεση (AFF)

- Η υψηλή ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση δεν σχετίζεται με αποτελεσματική διοικητική ικανότητα (McClelland & Boyatzis 1982).
- Άτομα που προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις και την κριτική δεν είναι καλοί διευθυντές και άτομα που έχουν σε υψηλό βαθμό την nAFF έχουν την τάση να αποτυγχάνουν στη διοίκηση (McClelland & Burnham, 1976).
- Τα διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν σε υπερβολικό βαθμό την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση, δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν με αμεροληψία και αντικειμενικότητα τους υφιστάμενούς τους (McClelland & Burnham, 1976).
- Ένας ελάχιστος βαθμός ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα των υφισταμένων και μιας ποιοτικής συνεργασίας στις εργασιακές σχέσεις φαίνεται πως είναι απαραίτητα για μια αξιοσημείωτη και αποτελεσματική ηγεσία (Litwin & Siebrecht, 1967).

Τα 2 Αποτελεσματικά Προφίλ Παρακίνησης

- Οι επιτυχημένοι διευθυντές παρουσιάζουν ένα μοτίβο υψηλών nAch, nPow (Campbell et al. 1970)
- Οι πιο επιτυχημένοι διευθυντές είναι αυτοί που είναι προσανατολισμένοι τόσο στην εξουσία όσο και στα επιτεύγματα. (Steers, 1981)
- Οι πιο επιτυχημένοι διευθυντές (μέσης και υψηλής διοικητικής βαθμίδας) είχαν υψηλότερη nAch και nPow σε σχέση με τους λιγότερο επιτυχημένους. (Cummin, 1967)
- Ο συνδυασμός nAch και nPow σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα επιστημόνων, μηχανικών και διευθυντών στον τομέα ερευνών και ανάπτυξης.
- Ο συνδυασμός υψηλής nPow και χαμηλής nAff χαρακτηρίζει μακροχρόνια επιτυχία για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ενώ ο συνδυασμός υψηλής nPow και υψηλής nAch χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα για τα κατώτερα διοικητικά στελέχη.
- Η nPow σε κάποιον διευθυντή πρέπει να είναι μεγαλύτερη από την ανάγκη του να είναι αρεστός στους άλλους (McClelland, 1976).

Τα 2 Αποτελεσματικά Προφίλ Παρακίνησης

1^ο

Ανάγκη για εξουσία
(POW)

>

Ανάγκη
για σύνδεση
(AFF)



>



Τα 2 Αποτελεσματικά Προφίλ Παρακίνησης

2^ο

Ανάγκη
για εξουσία
(POW)



Ανάγκη για
Επιτεύγματα
(ACH)



&

>

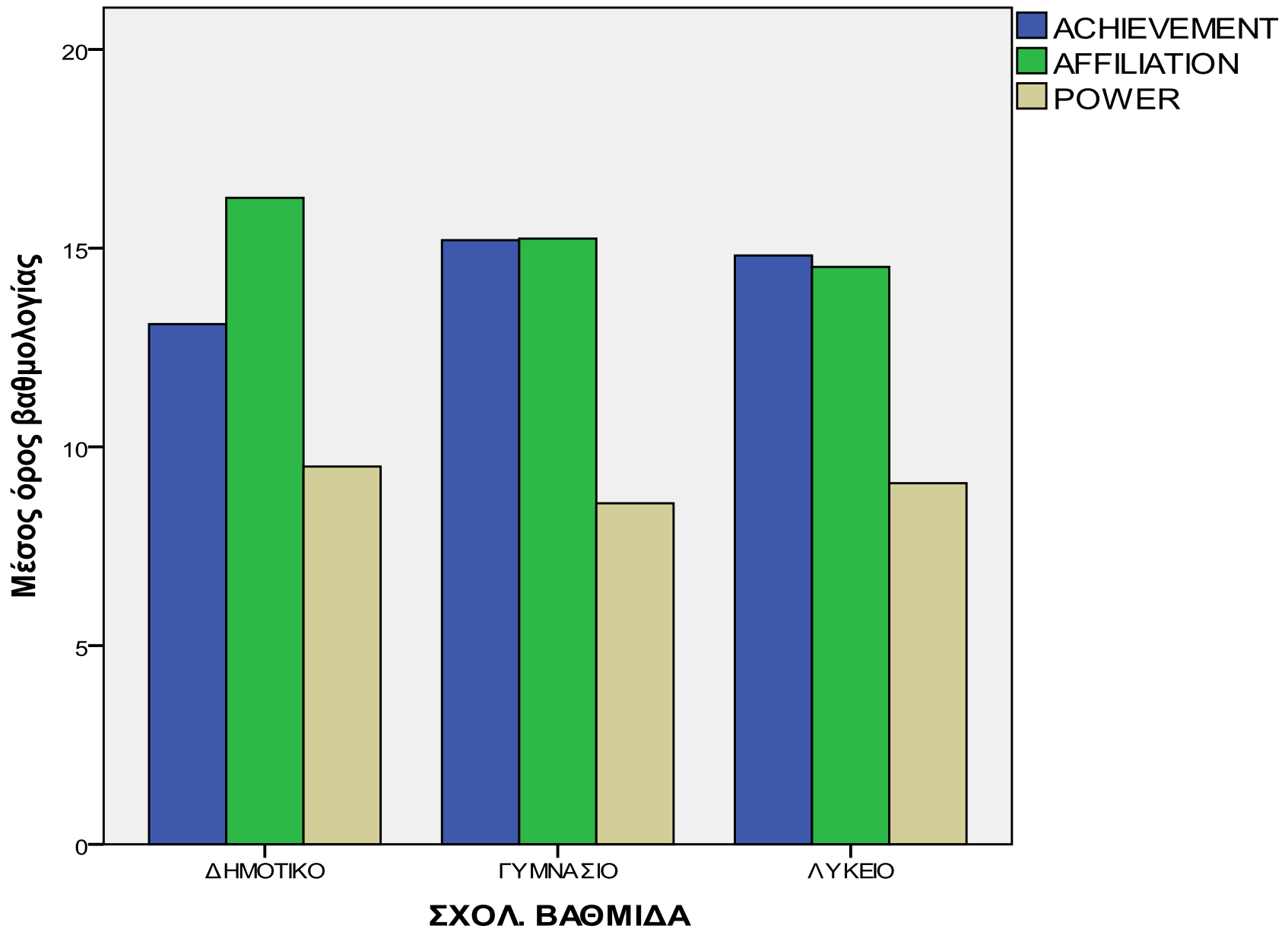
Ανάγκη για σύνδεση
(AFF)



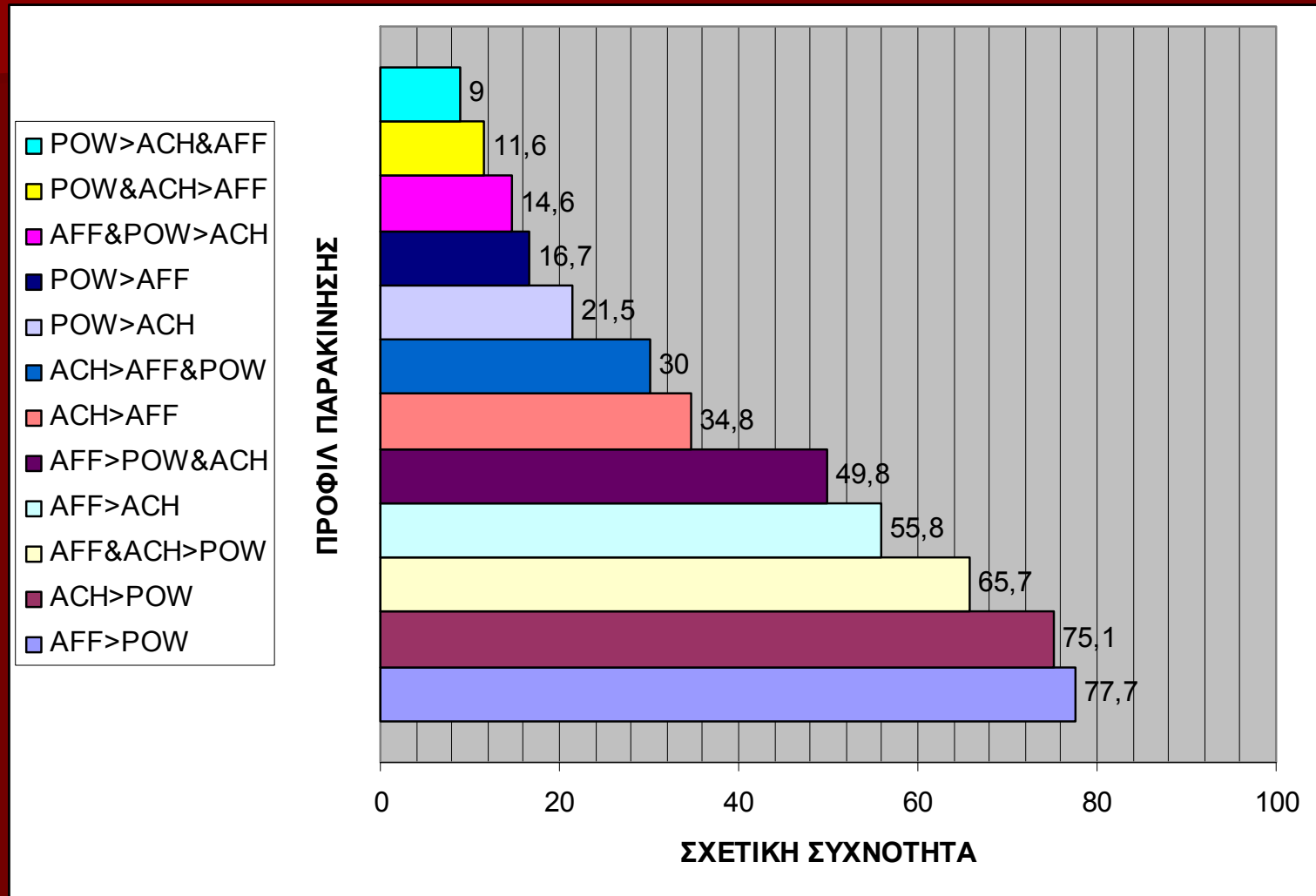
Πίνακας 1. Μέσοι όροι βασικών κινήτρων του συνόλου των διευθυντών νομού Αττικής (Θεοδώρου Χρήστος, 2013).

KINHHTPO	N	Mean	Std. Deviation
AFFILIATION	238	15,50	3,839
ACHIEVEMENT	238	14,07	3,654
POWER	238	9,19	4,456
Valid N (listwise)	238		

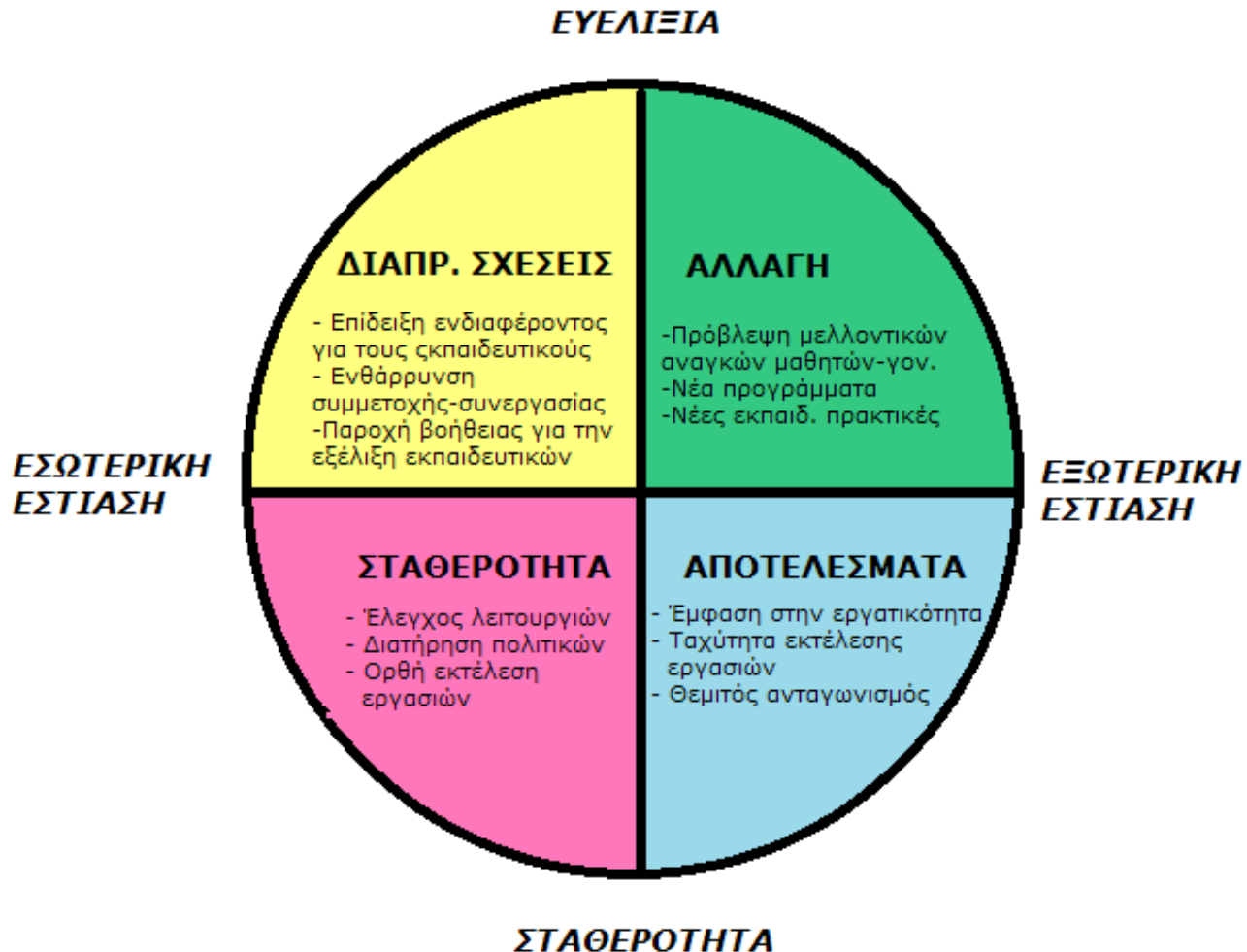
**Πίνακας 2. Μέσοι όροι κινήτρων διευθυντών ανά σχ. Βαθμίδα
(Θεοδώρου Χρήστος, 2013).**



Πίνακας 3. Προφίλ παρακίνησης διευθυντών δημόσιων σχολείων νομού Αττικής (Θεοδώρου Χρήστος, 2013).



Συμπεριφορική πολυπλοκότητα – Δείκτης Αποτελεσματικής Ηγεσίας





Συμπεράσματα - Προτάσεις

- Η θεωρία των τριών αναγκών βρίσκει εφαρμογή στην Ηγεσία της Εκπαίδευσης
- Διερεύνηση του προφίλ παρακίνησης κατά τη διάρκεια της στελέχωσης θέσεων ευθύνης
- Καλλιέργεια των κινήτρων που σχετίζονται με αποτελεσματική ηγεσία

Ευχαριστώ
Χρήστος Θεοδώρου