

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΑΝΤΩΝΗ ΜΑΚΡΥΔΗΜΗΤΡΗ

ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ, κρίσιμα όσο και δυσεπίλυτα ζητήματα στο πλαίσιο της κοινωνικής και πολιτικής (άρα και διοικητικής ή οργανωσιακής) πρακτικής και θεωρίας είναι «σε τι συνίσταται το άρχειν και το διοικείν, το έπεσθαι και το ηγείσθαι» επί ανθρώπων και όχι ζώων ή άλλων οντοτήτων και αντικειμένων, όπου τα πράγματα είναι, ή μάλλον φαίνεται πως είναι, πιο απλά. Αν μάλιστα οι άνθρωποι επί των οποίων εγείρεται το ερώτημα και η απορία σχετικά με τη διοίκηση ή τη διακυβέρνησή τους, με το άρχειν και το ηγείσθαι, είναι ελεύθερα, ισότιμα και έλλογα (εξ ορισμού) όντα, τότε η απάντηση στο ερώτημα γίνεται ακόμα πιο περίπλοκη και απαιτητική. Τούτο διότι κατ' ανάγκην έτσι συνδέεται η αρχηγική ή ηγετική διάσταση (ας πούμε και ικανότητα) με τη θεμελιώδη ισότητα και ελευθερία όχι μόνο των αρχόντων αλλά και των αρχομένων.

Εάν θεωρήσει κανείς, έστω προς στιγμήν, ότι τα ανωτέρω ερωτήματα και οι εννοιολογικές διακρίσεις, τις οποίες προϋποθέτουν, είναι λεπτομέρειες ή «λογικές ακροβασίες» που αφορούν και απασχολούν μόνο τους ειδικούς (επιστήμονες, διανοητές, κ.λπ.), παρακαλείται να αναλογιστεί ευθύς αμέσως μια εικόνα και εμπειρία που είναι σε όλους κοινή, άμεση και οικεία. Πρόκειται για τη συνήθη «πατρική (ή και μητρική) φιγούρα» έναντι των τέκνων και πώς αυτή μεταβάλλεται (οφείλει να μεταβάλλεται) καθώς εκείνα μεγαλώνουν και διεκδικούν ολοένα μεγαλύτερα περιθώρια ελεύθερης και ακώλυτης δράσης. Ως γνωστόν, αρχικά (όταν τα τέκνα είναι βρέφη ή μικρά παιδιά) αυτά τα περιθώρια είναι μικρά και περιορισμένα, αλλά σταδιακά με την ηλικία διευρύνονται, αυξάνονται και εμπλουτίζονται. Η αρχική (ή «παιδική») εικόνα και το πρότυπο του «πατέρα αφέντη» («padre padrone») δίνει τότε, κατά την ηλικία της ωριμότητας, τη θέση της σε αυτήν του «πρε-

σβύτερου φίλου» προς τον οποίο οφείλει κανείς σεβασμό και αγάπη, τον/την περιβάλλει με αισθήματα τιμής και ευπρέπειας, όχι δουλοπρέπειας και υποταγής.

Το ερώτημα είναι ποια από τις δύο αρχετυπικές εκδοχές της πατρικής ή μητρικής εικόνας επικρατεί στο συλλογικό, κοινωνικό ή το ατομικό φαντασιακό, όταν προβληθεί στο πολιτικό, οργανωσιακό, διοικητικό ή εκπαιδευτικό πλαίσιο και περιβάλλον – αυτή του «πατέρα αφέντη» της παιδικής ηλικίας ή εκείνη του «ώριμου φίλου» της μεταγενέστερης και πιο ελεύθερης ζωής; Παραδόξως και ανεπαισθήτως, η αρχική εικόνα, το αρχέτυπο της παιδικής ηλικίας, δεν εγκαταλείπει εύκολα τη σκέψη και τη νοοτροπία των ατόμων και των κοινωνικών συμπεριφορών, ακόμα και όταν οι συνθήκες έχουν μεταβληθεί, τα περιβάλλοντα έχουν αλλάξει και τα παιδικά στερεότυπα είναι πλέον απρόσφορα. Πράγματι, πολύ συχνά το αρχέτυπο της οικογένειας, όπως το βιώνουμε συνήθως στην παιδική και πιο καθοριστική μας ηλικία, τείνει να συμπίπτει με αυτό της πολιτικής ή οργανωσιακής κοινωνίας, την οποία γνωρίζουμε κατά την περίοδο της ενηλικίωσης και της ωριμότητάς μας· ο εκάστοτε «ηγέτης» ή διοικητής προσλαμβάνει και αναπαράγει την πατρική φιγούρα, ενώ ο «λαός», οι διοικούμενοι/εργαζόμενοι/μαθητευόμενοι εκείνη των παιδιών. Τούτη είναι μια από τις πιο εμβριθείς επισημάνσεις στις οποίες προβαίνει ο J. J. Rousseau στο *Κοινωνικό Συμβόλαιο*.

Εντυπωσιάζει, λοιπόν, το γεγονός ότι, μολοντί όλοι σχεδόν οι άνθρωποι διαθέτουν συνήθως την εμπειρία της αρχετυπικής εικόνας (πατρική ή μητρική φιγούρα της παιδικής ηλικίας), αποφεύγουν να εξαγάγουν τα εξ αυτής αναγκαία συμπεράσματα κατά την περίοδο της ενηλικίωσης και της ωριμότητάς τους. Έτσι, φερ' ειπείν, πολλοί γονείς («ηγέτες») εξακολουθούν να αντιλαμβάνονται τα τέκνα τους ως «παιδιά», μολοντί αυτά έχουν ενηλικιωθεί και ωριμάσει, ίσως έχουν αποκτήσει και τις δικές τους οικογένειες. Συνάμα, πολλά τέκνα (τέως παιδιά) συνεχίζουν υποσυνειδήτως να εκτρέφουν και να συντηρούν συναισθήματα αγαλλίασης προς τον «πατέρα αφέντη» (τον πολιτικό ή διοικητικό ηγέτορα), που τα καθοδηγεί εκ των άνω με ασφάλεια και πειθαρχία, γνώση και φροντίδα, φέρνοντάς τα όμως έτσι κατευθείαν πίσω στην κατάσταση της παιδικής ή και βρεφικής ηλικίας και καθηλώνοντάς τα εκεί. Παρέλκει να σημειωθεί πόσο συχνά αυταρχικοί ή δεσποτικοί άρχοντες και ηγέτορες (όχι μόνο στην οικογένεια, αλλά και στη διοίκηση, στις οργανώσεις και στην πολιτική σφαίρα) ποθούν και συντηρούν αυτή τη στάση και νοοτροπία των πολιτών ή των συνεργα-

τών τους – ως ανώριμα παιδιά απέναντι στους υπερώριμους και υπέρογκους ως προς το κύρος και την εξουσία τους γονείς («αφέντες»).

Αμφότεροι (ηγήτορες και καθοδηγούμενοι) λησμονούν τότε ότι το οικογενειακό αρχέτυπο μόνο μεταφορικά προσήκει στην πολιτική ή την οργανωσιακή κοινωνία έλλογων, ισότιμων και ελεύθερων πολιτών. Μολονότι δεν απουσιάζουν οι συναισθηματικοί δεσμοί (αγάπη, σέβας, θαυμασμός, φιλία) ανάμεσα σε πολιτικούς και πολίτες, διοικητές και διοικουμένους, το προέχον στη μεταξύ τους σύνδεση και σχέση είναι η εύλογα οργανωμένη συνεργασία για την επιδίωξη και επίτευξη επιθυμητών σκοπών και την προάσπιση συλλογικών αγαθών. Διαφορετικά, ελλοχεύει ο κίνδυνος της «εθελοδουλείας», του αυταρχισμού και της υποτέλειας, του καταναγκασμού και φυσικά της ανισότητας και της ανελευθερίας· όπως και το αντίστροφο – η αναίδεια, η αυθαιρεσία, η αναρχία και η εξέγερση, ο «πόλεμος όλων έναντι όλων» είναι η άλλη όψη του δεσποτισμού και της επιβολής άνευ όρων και ορίων.

Είναι πολύτιμο, λοιπόν, το οικογενειακό αρχέτυπο στη διοίκηση και την πολιτική προκειμένου να κατανοηθούν και ερμηνευθούν ζητήματα ηγεσίας, αλλά μόνο για ευρετικούς ή αναλυτικούς σκοπούς και για να εξαχθούν τα αναγκαία συμπεράσματα. Ανάλογα ισχύουν και για άλλα συναφή θεωρητικά υποδείγματα περί του άρχειν και του ηγείσθαι – όπως, λόγου χάριν, αυτά που εξέταξε ο Πλάτων στον *Πολιτικό* (ποιμαντικό, ιατρικό - θεραπευτικό, υφαντικό πρότυπο). Φυσικά, η οργανωσιακή ή διοικητική επιστήμη και θεωρία, που τυγχάνει της δέουσας προσοχής στην ανά χείρας σπουδή και μελέτη, βρίθει ακόμα ειδικότερων διακρίσεων και τυπολογιών, δίχως όμως πάντοτε ευρύτερη ή βαθύτερη γνωστική και φιλοσοφική αξία και σημασία. Η ποικιλία και η ανομοιότητα των καταστάσεων και των μορφών συνεργασίας που απαντούν στην κοινωνική, πολιτική, οικονομική και πολιτισμική σφαίρα, όπου εκδηλώνεται το αρχηγικό ή ηγετικό φαινόμενο ως μέθοδος συνοχής και εναρμόνισης της δράσης στα αντίστοιχα πεδία του κοινωνικώς πράττειν, δεν δικαιολογεί την απουσία των κατάλληλων θεωρητικών γενικεύσεων για την ερμηνεία και την κατανόησή του (πολλώ δε μάλλον για τη βελτίωση και τον «εξανθρωπισμό» του). Όσο πιο σύνθετες είναι οι καταστάσεις και τα ανάλογα προβλήματα, τόσο πιο σαφείς και τολμηρές πρέπει να είναι οι ιδέες μας για την αντιμετώπισή τους, επεσήμαινε ο Max Weber, ένας από τους θεμελιωτές της διοικητικής επιστήμης στην Ευρώπη τον 20ό αιώνα. Τούτο ουδόλως συνεπάγεται εννοιολογική ή θεωρητική απλούστευση και δογματισμό (από αμφότερα

τα δεινά αυτά πάσχει δυστυχώς πολλαπλά η διοικητική ή οργανωσιακή ανάλυση και πρακτική εμπειρία), αλλά μάλλον εκλέπτυνση, μεγαλύτερη αφαίρεση και φιλοσοφικό εμπλουτισμό στη σχετική επιχειρηματολογία. Ο αφελής «πρακτικισμός» κι ένας ρηχός εννοιολογικά «ρεαλισμός» απαντά και στο εν λόγω πεδίο, όπως και σε άλλα της κοινωνικής ζωής με οικτρά συνήθως αποτελέσματα για την ποιότητα ζωής ατόμων και συνόλων. Τούτο διότι εκδιώκεται από το πεδίο της έρευνας και της πρακτικής η απορητική και διερευνητική στάση και νοοτροπία, την οποία ωστόσο ο θεμελιωτής της φιλοσοφίας (ο Σωκράτης) θεωρούσε ως απολύτως απαραίτητη διάσταση της ζωής στο ατομικό, προσωπικό ή το συλλογικό πεδίο της άρθρωσής της – «βίος άνεξέταστος οὐ βιωτὸς ἀνθρώπῳ», έλεγε στην Απολογία του.

Ας μη λησμονούμε, εξάλλου, ότι η Πολιτεία ή ο διάλογος περί Δικαιοσύνης, που ανέπλασε ο Πλάτων στο ομώνυμο μείζον έργο του, δεν ήταν στην ουσία παρά μια πραγματεία, ένα διάγραμμα αγωγής των νέων πολιτών σε μια ελεύθερη και έλλογη κοινωνία. Η λεγόμενη «εκπαιδευτική ηγεσία», που εξετάζεται ενδελεχώς στην ανά χείρας μελέτη του συναδέλφου κ. Αλέξανδρου-Σταμάτιου Αντωνίου, καλά θα κάνει να το λάβει αυτό υπόψη της. Κάτι ανάλογο θα μπορούσε να λεχθεί, τηρουμένων των αναλογιών, και για τον Αιμίλιο του Ρουσσώ, που κατά τον Τολστόι ήταν ένα σπουδαίο σύγγραμμα παιδαγωγικής. Ατυχώς, μεγάλο μέρος της διοικητικής ή οργανωσιακής ανάλυσης και «επιστήμης» έχει αποκοπεί από τα φιλοσοφικά ή στοχαστικά ριζώματα του κλάδου, με συνέπεια να πάσχει από έλλειψη στοιχειώδους επαφής με τα ως άνω και άλλα συναφή υποδείγματα αναλυτικού λόγου και προβληματισμού, περιοριζόμενη σε ματαιόσπουδα φληναφήματα κενόδοξων ασημαντοτήτων. Το κενό αυτό και την έλλειψη έρχεται να καλύψει και να «θεραπεύσει» κατά το δυνατόν η παρούσα μελέτη του συναδέλφου κ. Αντωνίου, την οποία χαιρετίζουμε και καλωσορίζουμε εγκαρδίως.

Αντώνης Μακρυδημήτρης
Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης
και Δημόσιας Διοίκησης ΕΚΠΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ως αποδέκτες της μετασχηματιστικής επιρροής της παγκόσμιας οικονομίας και της μεταμοντέρνας κοινωνίας του 21ου αιώνα, καλούνται να επανατοποθετηθούν ενώπιον της πρόκλησης της διαφύλαξης και ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας του επαγγελματικού βίου με καταλύτη την τεχνολογική επανάσταση (Day, 2019· Schein, 2017). Η αβεβαιότητα και αστάθεια που φαίνεται να διαπερνούν τη σύγχρονη κοινωνία (Guryanova et al., 2019· Menzel, 2015), η επιδείνωση της οικονομίας και η έλλειψη ηθικής ηγεσίας (Αντωνίου, 2008) δημιουργούν την ανάγκη υιοθέτησης και εφαρμογής αποτελεσματικών διοικητικών και ηγετικών πρακτικών. Η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία πηγάζει ταυτόχρονα από τη διαρκώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα των μετανεωτερικών οργανισμών, εντός των οποίων το κοινωνικό φαινόμενο της ηγεσίας συνδέεται μέσω άρρηκτων δεσμών με τις πτυχές της οργανωσιακής ζωής και της επικοινωνίας (Antonioni, Cooper, & Gatrell, 2019· Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013· Greenberg & Baron, 2013· Tourish, 2014).

Πώς διαμορφώνεται η σύγχρονη ηγεσία στους οργανισμούς; Ποια είναι η σημασία της εκπαιδευτικής ηγεσίας στο σχολείο του σήμερα; Με αφορμή τα δύο αυτά κεντρικά ερωτήματα, στα οποία αποπειράται να δώσει ρεαλιστικές απαντήσεις το παρόν βιβλίο, ξετυλίγεται το νήμα που οδηγεί στην ουσία του σύγχρονου προβληματισμού περί αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ηγεσία, εν γένει, συγκαταλέγεται μεταξύ των πολυτιμότερων κεφαλαίων κάθε μοντέρνας οργανωσιακής δομής, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα προόδου, κοινωνικής συνοχής και ευημερίας συνολικά. Κατά βάση, πρόκειται για μια ιδιαιτέρως σύνθετη ενδο-οργανωσιακή λειτουργία στον πυρήνα της οποίας βρίσκεται η κοινωνική επιρροή (Antonioni, 2007· Ruben & Gigliotti, 2019· Yukl, 2009), ενώ οι συνι-

στώσες του εννοιολογικού της προσδιορισμού εξακτινώνονται σε επιστημονικούς κλάδους όπως αυτοί της Κοινωνικής Ψυχολογίας, της Φιλοσοφίας, της Κοινωνιολογίας, των Πολιτικών Επιστημών κ.ά. (Hargie, Saunders, & Diskson, 1994· Kechagias & Antoniou, 2019).

Πρωτεύον στόχος του βιβλίου είναι να συνδράμει στην αποσαφήνιση, ανάλυση και κατανόηση των τύπων και παραμέτρων της σύγχρονης ηγεσίας. Η δομή και διάρθρωση των περιεχομένων πραγματοποιείται σε δύο μέρη και πέντε συνολικά κεφάλαια. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τρία κεφάλαια, τα οποία παρουσιάζουν το θεωρητικό και επιστημολογικό πλαίσιο από όπου αναδύεται η ηγεσία εντός των σύγχρονων οργανωσιακών δομών που αποτελούν ζωντανά συστήματα, των οποίων η αποτελεσματικότητα ερείδεται τόσο επί της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων όσο και επί του υιοθετούμενου στυλ άσκησης ηγεσίας. Παρουσιάζονται, έτσι, οι πιο πρόσφατες διεθνείς και ελληνικές μελέτες στο επιστημονικό αυτό πεδίο, οι οποίες λαμβάνουν υπ' όψιν ατομικές και καταστασιακές μεταβλητές αλληλεπιδρώσες κατά την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Υπ' αυτό το πλαίσιο, αποκρυσταλλώνονται τα κύρια γνωρίσματα της συναλλακτικής, της μετασχηματιστικής και της χαρισματικής μορφής ηγεσίας. Η όλη προσέγγιση συμπληρώνεται από την αποτύπωση της σχέσης της ηγεσίας με τη διαπροσωπική και οργανωσιακή επικοινωνία, τη συναλλακτική δηλαδή εκείνη διαδικασία όπως αυτή προσδιορίζεται από τους παράγοντες της κοινωνίας και της επικρατούσας κουλτούρας. Στους σημερινούς οργανισμούς του διαδικτυακού κόσμου, οι τελευταίες εξελίξεις στην τεχνολογία και την επικοινωνία προοιωνίζουν υψηλά επίπεδα διαδραστικότητας, προσαρμοστικότητας και ευελιξίας (Bolden & O'Regan, 2016· Cascio & Montealegre, 2016· MacDonald, Burke, & Stewart, 2018), ενισχύοντας ποικίλες σημαντικές εκφάνσεις της οργανωσιακής ζωής και συμπεριφοράς, όπως τη συνεργασία, τη συμμετοχή και τη διάχυση των πληροφοριών (Sheninger, 2014). Στον αντίποδα αυτού, η ταχύτατη τεχνολογική ανάπτυξη του δυτικού πολιτισμού, συνυφασμένη με το εργασιακό στρες καθώς και την επαγγελματική εξουθένωση ενίοτε, καθιστά ορατή και επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας δικτύων υποστήριξης και ανάπτυξης αυθεντικών επαγγελματιών σχέσεων με γνώμονα την επίτευξη βέλτιστων οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Αντωνίου & Γαλακτίδου, 2010· Junemann & Ball, 2012).

Το δεύτερο μέρος του βιβλίου περιλαμβάνει δύο κεφάλαια, τα οποία παρουσιάζουν τη σημασία της εκπαιδευτικής ηγεσίας που διαδραμα-

τίζει καθοριστικό ρόλο και επηρεάζει αναμφισβήτητα τις μεθόδους, τους σκοπούς και τους στόχους της μοναδικής και απαιτητικής διαδικασίας της διδασκαλίας και μάθησης. Εντός του οργανωσιακού σχολικού πλαισίου, η εκπαιδευτική ηγεσία αλληλεπιδρά με τις σχολικές συνθήκες, το ανθρώπινο δυναμικό, τους μαθητές αλλά και τους γονείς ασκώντας άμεση και έμμεση επιρροή σε διαδικασίες όπως εκείνες της μάθησης, της σχολικής εμπλοκής και της εκπαιδευτικής και ακαδημαϊκής επιτυχίας (Antoniou & Aperi, 2019).

Ύπ' αυτό το πρίσμα, η εκπαιδευτική ηγεσία συνδέεται με τη μετασχηματιστική και διανεμητική ηγεσία, ενώ παράλληλα ερμηνεύονται τα γνωστικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά αλλά και οι συναισθηματικές καταστάσεις που επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς-ηγέτες, και φωτίζονται οι στρατηγικές και τακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν με σκοπό τη βέλτιστη συνεργασία και την επιτυχή σχολική πορεία (Antoniou, 2005· Gallagher, 2021· Grogan, 2013· Johnson, 2017). Η συντονισμένη δράση για εκπαίδευση, η συνεχής επιμόρφωση και υποστήριξη των ίδιων των εκπαιδευτικών-ηγέτων προβάλλονται ως ρεαλιστική πρόταση προς την ενίσχυση της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Η ηγεσία στις σύγχρονες οργανωσιακές δομές συνιστά το πλέον κατάλληλο «όχημα» εφαρμογής αποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών και επίτευξης υψηλής οργανωσιακής λειτουργικότητας. Στην παγκοσμιοποιημένη σημερινή πραγματικότητα, ο διεθνής «κώδικας» της ηγεσίας, όπως διαμορφώνεται και εξελίσσεται ιδιαιτέρως κατά την τελευταία δεκαετία, μετασχηματίζεται σε μια «δύναμη» με κοινά χαρακτηριστικά και κοινές αξίες, που βλέπουμε να αποτυπώνονται στη δυναμική της αλλαγής, της κινητοποίησης, της ανάπτυξης και της προόδου (Αντωνίου, 2016).

Βάσει των ανωτέρω, η παρούσα έκδοση απευθύνεται ευρύτερα στην καθεμία και στον καθένα σύγχρονο αναγνώστη που ενδιαφέρεται για την πολυδιάστατη λειτουργία της μετανεωτερικής ηγεσίας, καθώς και σε όσους μετέχουν καθ' οιονδήποτε τρόπο σε ηγετικές και διοικητικές διαδικασίες εντός οιοδήποτε οργανωσιακού πλαισίου, όπως του εκπαιδευτικού. Παράλληλα, μπορεί να αξιοποιηθεί, ακόμη, ως σύγγραμμα αναφοράς για προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές σε Τμήματα Παιδαγωγικών, Ψυχολογίας, Φιλοσοφίας, Κοινωνιολογίας, Διοίκησης Επιχειρήσεων κ.ά.

Κλείνοντας το προλογικό αυτό σημείωμα, επιθυμώ πρωτίστως να ευχαριστήσω από καρδιάς τον εξαίρετο συνάδελφο στο ΕΚΠΑ, Καθη-

γητή Διοικητικής Επιστήμης Αντώνη Μακρυδημήτρη, για τον εμπνευσμένο πρόλογο που παραχώρησε στην παρούσα έκδοση. Επίσης, ειλικρινείς ευχαριστίες θέλω να εκφράσω και προς τις συνεργάτιδές μου Άντα Γάκη και Όλγα Κόφα. Τέλος, πολλές ευχαριστίες και προς τον Κώστα Δαρδανό για την αποδοχή και της εκδοτικής αυτής πρότασης, όπως και προς τον Γιάννη Μαμάη για το «μελετημένο» —όπως πάντα— τελικό αισθητικό αποτέλεσμα.

Αθήνα, Πάσχα 2023

Α.-Σ. Αντωνίου

Βιβλιογραφικές παραπομπές

- Antoniou, A.-S. (2005). Emotional intelligence and transformational leadership. In A.-S. Antoniou & C. L. Cooper (Eds), *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 633-655). Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.
- Antoniou, A.-S. (2007). *Leadership styles, communication strategies and influence tactics of Greek managers and their subordinates working in the private and the public sector*. Unpublished Ph.D Thesis: University of Manchester, UK.
- Αντωνίου, Α.-Σ. (2008). Προοπτικές και δυνατότητες άσκησης ηθικής ηγεσίας. Στο Α.-Σ. Αντωνίου (Επιμ.), *Ηθική των Επιχειρήσεων – Business Ethics* (Τόμος II, σελ. 1-18). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Αντωνίου, Α.-Σ. (2016). *Η προοπτική άσκησης ηγεσίας βάσει ηθικών κανόνων και αξιών: Η πρόταση του μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας (transformational leadership)*. Στο Independent Think Talk for Science & Society του ΕΚΠΑ, Intelligent Deep Analysis. [http:// www.indeep-analysis.gr/koinwnia/h-prooptikh-askhshs-hgesias-va-sei-hthikwn-kanwn-kai-axiwn](http://www.indeep-analysis.gr/koinwnia/h-prooptikh-askhshs-hgesias-va-sei-hthikwn-kanwn-kai-axiwn)
- Antoniou, A.-S. & Apergi, M. (2019). Gender and leadership in education. In A.-S. Antoniou, C. L. Cooper, & C. Gatrell (Eds), *Women, Business and Leadership: Gender and Organisations* (pp. 94-105). Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.
- Αντωνίου, Α.-Σ. & Γαλακτίδου, Α. (2010). Διερεύνηση άσκησης μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας και ενδεχόμενη επίδρασή του στην επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Στο Α.-Σ. Αντωνίου (Επιμ.), *Στρες – Προσωπική Ανάπτυξη και Ευημερία* (σελ. 73-136). Αθήνα: Παπαζήσης.
- Antoniou, A.-S., Cooper, C. L., & Gatrell, C. (2019). *Women, Business and Leadership: Gender and Organisations*. Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.
- Bolden, R. & O'Regan, N. (2016). Digital disruption and the future of leadership: an interview with Rick Haythornthwaite, chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438-446.
- Cascio, W. F. & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375.
- Day, A. (2019). *Disruption, change and transformation in organisations: A human relations perspective*. London: Routledge.

- Gallagher, T. (2021). Governance and leadership in education policy making and school development in a divided society. *School Leadership & Management*, 41(1-2), 132-151.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (Α.-Σ. Αντωνίου, επιμ.-μτφρ.). Αθήνα: Gutenberg.
- Grogan, M. (2013). *The Jossey-Bass reader on educational leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Guryanova, A., Astafeva, N., Filatova, N., Khafiyatullina, E., & Guryanov, N. (2019). Global crisis: Overcoming the uncertainty of the concept in the philosophical paradigm of globalization. In E. G. Popkova (Ed.), *The Future of the Global Financial System: Downfall of Harmony* (pp. 836-843). New York: Springer Publishing.
- Hargie, O., Saunders, C., & Diskson, D. (1994). *Social skills in interpersonal communication* (3rd edition). London: Routledge.
- Johnson, C. E. (2017). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Junemann, C. & Ball, St. J. (2012). *Networks, new governance and education*. Bristol: Bristol University Press.
- Kechagias, C.-T. & Antoniou, A.-S. (2019). Goddess Athena as leader and mentor in Homeric epics. In A.-S. Antoniou, C. L. Cooper, & C. Gatrell (Eds), *Women, Business and Leadership: Gender and Organisations* (pp. 106-121). Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.
- MacDonald, I., Burke, C., & Stewart, K. (2018). *Systems leadership creating positive organisations*. London: Routledge.
- Menzel, C. D. (2015). Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back. *Public Integrity*, 17, 343-370.
- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. (2019). *Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation*. Bingley, BD: Emerald Group Publishing.
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sheninger, E. C. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. United States: SAGE Publications Inc.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79-98.
- Yukl, G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς* (Α.-Σ. Αντωνίου, επιμ. - μτφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Εισαγωγή

Η ΗΓΕΣΙΑ αποτελεί ένα ευρύ, σύνθετο και πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την επιστημονική έρευνα κλάδων, όπως η Κοινωνική Ψυχολογία, οι Πολιτικές Επιστήμες, η Κοινωνιολογία και οι Στρατιωτικές Επιστήμες (Hargie et al., 1994). Η ηγεσία εστιάζει καταρχάς στις προσπάθειες κοινωνικής επιρροής, οι οποίες είναι έκδηλες στη μακρά πορεία της ανθρωπίνης ύπαρξης. Οι πρώτες ερευνητικές απόπειρες μελέτης της ηγεσίας είχαν ως στόχο πρωταρχικά να καθορίσουν τους τύπους και τις βασικές λειτουργίες της ηγεσίας μέσα σε ομάδες, και ακολούθως να αποδείξουν τη ζωτικής σημασίας ανάγκη της κοινωνίας για ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας και ηγετών.

Αυτές οι μελέτες εστίασαν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη και στην κατάσταση που καθιστά την ηγεσία και την άσκηση ηγετικών δεξιοτήτων απαραίτητες και αναγκαίες. Πιο πρόσφατες μελέτες, σε αντίθεση με τις αρχικές έρευνες, λαμβάνουν υπ' όψιν τους τις προσωπικές και καταστασιακές - συγκυριακές μεταβλητές. Θεωρούν ότι οι μεταβλητές αυτές αλληλεπιδρούν και συνδέονται μεταξύ τους κατά την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, δεδομένου ότι η ηγεσία ανέκαθεν ήταν, και πιθανότατα θα συνεχίσει να είναι, ο πιο σημαντικός παράγοντας στην οργανωσιακή ζωή (Yukl, 2009).

Οι οργανισμοί αποτελούν ζωντανά συστήματα εξαρτώμενα από την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας που αναπτύσσεται ανά-

μεσα σε ανθρώπους οι οποίοι εργάζονται μαζί με σκοπό την ολοκλήρωση κοινών οργανωσιακών στόχων. Αυτή η επικοινωνία, η οποία μεταφέρει ένα συγκεκριμένο μήνυμα και έχει ως στόχο να επηρεάσει, είναι ειδικά σχεδιασμένη και, επομένως, σκόπιμη. Ο Henderson (2003) ισχυρίστηκε ότι όσο πιο σύνθετος είναι ένας οργανισμός, τόσο πιθανότερο είναι να υπάρξουν παρερμηνείες στην επικοινωνία ανάμεσα στα άτομα, με αποτέλεσμα είτε να προκαλείται σύγχυση στην επικοινωνία είτε αυτή ακόμα και να διακόπτεται.

Εκτός από τον προαναφερθέντα ισχυρισμό του συγγραφέα, σημαντική είναι και η υπόθεση ότι το κλίμα επικοινωνίας διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο, ενώ ποικίλλει ανάλογα με το στυλ επικοινωνίας της ομάδας και της ηγεσίας (Lyon et al., 2018). Οι δύο αυτές μορφές επικοινωνίας συνήθως ταξινομούνται σε δύο εκ διαμέτρου αντίθετες κατηγορίες: στο θετικό οργανωσιακό κλίμα (το οποίο συνεπάγεται ένα περιβάλλον υποστηρικτικό για όσους ανήκουν στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας) και το αρνητικό οργανωσιακό κλίμα (το οποίο βασίζεται στην κατοχή πληροφοριών από άτομα που παρεμποδίζουν την ανοιχτή επικοινωνία εξαιτίας της επιθυμίας τους να διατηρήσουν τη θέση τους στον οργανισμό).

Η ανάγκη για ηγεσία στους οργανισμούς αλλά και η δυσκολία να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός έχουν ενισχυθεί λόγω της διαρκώς αυξανόμενης πολυπλοκότητας των σύγχρονων οργανισμών (Bass & Stogdill, 1990). Παράλληλα, άλλα σχετικά προβλήματα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σήμερα είναι η έλλειψη ηθικής ηγεσίας συγκεκριμένα, όπως φάνηκε από την ποιοτική έρευνα των Plinio, Young και Lavery (2010). Ως αποτέλεσμα, οι συγγραφείς αναδεικνύουν ότι κλονίζεται η πίστη στην ηγεσία, γεγονός που αποτελεί και συνάρτηση της επιδείνωσης της οικονομίας. Η συνεχής αστάθεια των σύγχρονων κοινωνιών (Handy, 1993) δημιουργεί στους οργανισμούς την ανάγκη να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές διοικητικές και ηγετικές πρακτικές. Οι σύγχρονοι οργανισμοί τείνουν να προσλαμβάνουν άτομα ικανά να καθοδηγούν, να παρακινούν όσους βρίσκονται στην ίδια διοικητική βαθμίδα και/ή υφισταμένους, να προσαρμόζονται στις σύγχρονες αλλαγές και στην έλλειψη σταθερότητας.

Η ηγεσία, παρόλο που ευρέως έχει ερμηνευθεί από την πλευρά της επιρροής, των ρόλων στις σχέσεις, των ατομικών χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς, αποτελεί τη διαδικασία σύμφωνα με

την οποία ένα άτομο ασκεί επιρροή στους άλλους εκ προθέσεως, με σκοπό να διευκολύνει τις δικές του δραστηριότητες και να καθοδηγήσει τα άτομα που συγκροτούν την ομάδα (Yukl, 1998). Η προσέγγιση των Hogan και Kaiser (2005) αντιμετωπίζει την ηγεσία ως μία λύση στο πρόβλημα της συλλογικής προσπάθειας, δηλαδή στο ζήτημα που προκύπτει από τη συνεργασία των προσπαθειών που καταβάλλουν τα άτομα για να προωθήσουν την επιτυχία ή την επιβίωση. Πρόσφατες έρευνες και κύριες προσεγγίσεις ηγεσίας αναφέρονται στη *συναλλακτική*, τη *μετασχηματιστική* και τη *χαρισματική* μορφή ηγεσίας.

1.2 Συναλλακτική ηγεσία

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας βασίζεται κατά κύριο λόγο στην αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, η οποία αρχικά εφαρμόστηκε στον χώρο της πολιτικής. Ο Burns (1978) υποστηρίζει ότι η συναλλακτική ηγεσία συνεπάγεται συναλλαγή, στην οποία ο υφιστάμενος δρα προσδοκώντας έπαινο ή ανταποκρινόμενος σε αυτόν και στην υποστήριξη του ηγέτη. Από την άλλη, ο ηγέτης είναι αυτός που αναπληρώνει τις όποιες εργασιακές ελλείψεις ή επεμβαίνει όταν ο οργανισμός δεν έχει κατορθώσει να καλλιεργήσει στους υφισταμένους τα απαραίτητα κίνητρα ή την επαγγελματική ικανοποίηση προκειμένου να επιδιώξουν μια εξαιρετική απόδοση (Hartog et al., 1997). Κάθε πλευρά σε μια τέτοια σχέση, που βασίζεται στη συναλλαγή, γνωρίζει συνειδητά τις δυνάμεις της άλλης, καθώς επίσης και ότι η μεταξύ τους επικοινωνία είναι ανάλογη με τις συγκεκριμένες μορφές συναλλαγής. Στη συναλλακτική ηγεσία, η σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο παραμένει σε επίπεδα συναλλαγής και δεν εξελίσσεται.

Η δύναμη της συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία εμπεριέχει συγχυριστικές αμοιβές και τιμωρίες, βασίζεται στο γεγονός ότι παρέχει κίνητρα στους υφισταμένους μέσω της ενεργητικής και παθητικής διοίκησης με εξαιρέσεις. Με την τελευταία τακτική, ο ηγέτης παρατηρεί παθητικά τις ενέργειες των υφισταμένων του προτού παρέμβει - ανταμείψει κατά περίπτωση τη διακεκριμένη συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση ή αφήσει τους υφισταμένους να ενεργούν ελεύθερα (*laissez-faire*), αποφεύγοντας να καθοδηγεί. Ο συναλλακτικός

ηγέτης έχει ως στόχο να επιτύχει με οποιονδήποτε τρόπο την υπακοή των υφισταμένων του χωρίς να λαμβάνει υπ' όψιν του τα ιδανικά και τις αξίες τους (Αντωνίου, 2008).

Η αυθεντική διατύπωση της θεωρίας προτείνει δύο διακριτές ηγετικές συμπεριφορές: ενδεχόμενες επιβραβεύσεις και παθητική διοίκηση με εξαιρέσεις. Οι Bass και Avolio (1990) αναθεώρησαν την αυθεντική θεωρία και πρόσθεσαν την ενεργητική διοίκηση με εξαιρέσεις και τη laissez-faire ηγεσία ως δύο επιπλέον κατηγορίες. Μια ποικιλία από ενδεχόμενα μοντέλα περιγράφει τον ηγέτη ως χρήστη συγκεκριμένων οργανωσιακών διαδικασιών, τα οποία εμπεριέχουν κάποιο είδος συναλλαγής ανάμεσα στον ανώτερο και τον υφιστάμενο (Avolio & Bass, 1999· Kakabadse & Kakabadse, 1999). Οι Hersey και Blanchard (1977, 1982) υποστήριξαν ότι η συμπεριφορά του ηγέτη βασίζεται στο προσωπικό επίπεδο «ωριμότητας» του κάθε υφισταμένου και εξαρτάται από αυτό (Yukl, 1998). Ο χρόνος που ο ηγέτης θα χρειαστεί προκειμένου να αυξήσει τα επίπεδα ωριμότητας του υφισταμένου θα καθοριστεί από τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση του τελευταίου, μαζί με τη φύση του καθήκοντος που θα του ανατεθεί. Ο Fielder (1964, 1967, 1978, 1986) εξέτασε τη συμπεριφορά του ηγέτη προς τους υφισταμένους χρησιμοποιώντας την Κλίμακα ΑΠΣ (Λιγότερο Προτιμώμενος Συνεργάτης - Least Preferred Co-worker - LPC), η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι είτε στα οργανωσιακά τους καθήκοντα είτε στη δημιουργία καλών σχέσεων με τους υφισταμένους. Το κύριο μέλημα ενός ηγέτη με υψηλό ΑΠΣ είναι να δημιουργήσει αρμονικές σχέσεις με τους υφισταμένους του μόνον όταν δεν υπάρχουν σημαντικοί περισπασμοί σε όσα καθήκοντα εκτελεί ή έχει αναλάβει να εκτελέσει.

Η σχέση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη και τη βαθμολογία ΑΠΣ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εύνοια της κατάστασης (έλεγχος). Η Allinson και οι συνεργάτες της (2001) ισχυρίζονται ότι οι συναλλαγές ηγέτη - υφισταμένου διαθέτουν έναν βαθμό σταθερότητας, παρόλο ότι τείνουν να εδραιωθούν σχετικά γρήγορα. Οι Genster και Day (1997) ισχυρίστηκαν ότι οι διαφορές στην ποιότητα της συναλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφισταμένους μπορεί να έχουν σημαντικές οργανωσιακές και ατομικές συνέπειες.

Ο Yukl (1971, 1981, 1989) βασίστηκε στα αρχικά μοντέλα αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς και δημιούργησε το σύνθετο πλαίσιο του Πολλαπλού Συνδυαστικού Μοντέλου, το οποίο

περιλαμβάνει συμπεριφορές ηγεσίας, μεταβλητές κριτηρίου, καταστασιακές μεταβλητές και μεταβλητές μεσολάβησης, οι οποίες καθορίζουν τη συνολική απόδοση μιας οργανωτικής ομάδας. Το Πολυπλό Συνδυαστικό Μοντέλο είναι μια σύνθετη θεωρία, σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματική ηγεσία μέσα στους οργανισμούς βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς και δείχνει πόσο σχετικά είναι στις περιπτώσεις που εμφανίζονται. Οι καταστασιακές μεταβλητές είναι ικανές να επηρεάσουν τις μεταβλητές μεσολάβησης, οι οποίες καθορίζουν τη συγκεκριμένη συμπεριφορά ηγεσίας για κάθε διαφορετική κατάσταση (Kim & Yukl, 1995).

Το μοντέλο υποστηρίζει ότι οι προσπάθειες των υφισταμένων επηρεάζονται από το τυπικό σύστημα επιβράβευσης του οργανισμού και τη φύση του οργανωσιακού καθήκοντος. Η προηγούμενη εκπαίδευση, η εμπειρία των υφισταμένων και το σύστημα επιλογής προσωπικού του οργανισμού αποτελούν καταστασιακές μεταβλητές που επηρεάζουν τους υφισταμένους, ενώ η προηγούμενη εμπειρία, η δομή του καθορισμένου καθήκοντος και τα εξωτερικά ερεθίσματα αποτελούν μεταβλητές που επηρεάζουν τη σαφήνεια του ρόλου, μολονότι αυξάνουν την αμφισημία του.

Η Θεωρία Πορείας - Στόχου (path-goal), η οποία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θεωρητικά πλαίσια που αναπτύχθηκαν για τη μελέτη της ηγεσίας στους οργανισμούς, εξηγεί την επιρροή της ηγετικής συμπεριφοράς στην επαγγελματική ικανοποίηση και τη μεταγενέστερη επίδοση των υφισταμένων, ενώ βασίζεται σε υποθέσεις ύπαρξης συγκεκριμένων μεταβλητών μεσολάβησης (Dokony, Singh, & Arumugam, 2020). Οι εννοιολογικές ανεπάρκειες που έχουν αναφερθεί περιορίζουν τη δυνατότητα της Θεωρίας, ενώ οι περισσότερες ερευνητικές προσπάθειες έχουν εξετάσει μόνο ορισμένες πτυχές της ηγετικής συμπεριφοράς, αγνοώντας άλλες. Ο House (1996) ισχυρίστηκε ότι, αποσαφηνίζοντας τις προσδοκίες ρόλου και δίνοντας επιβραβεύσεις και επικοινωνιακές προσδοκίες άριστης επίδοσης, αποδεικνύει ότι θα υπάρχει ένας καλύτερος σύνδεσμος ανάμεσα στο κίνητρο του υφισταμένου και στη συμπεριφορά του ηγέτη. Παρά τους περιορισμούς, σε μεθοδολογικό και θεωρητικό επίπεδο, η Θεωρία Πορείας-Στόχου έχει εξίσου συντελέσει σημαντικά στην παρουσίαση της βάσης στην οποία θα προσδιοριστούν οι πιθανές καταστασιακές μεταβλητές για την άσκηση και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

1.3 Μετασχηματιστική ηγεσία

Για πολλούς συγγραφείς και ερευνητές (Carnall, 1999· Higgs & Rowland, 2000), η ηγεσία πρέπει να προσεγγίζεται ως διαδικασία αλλαγής και μετατροπής (Higgs, 2003). Η χαρισματική και η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά έχουν χρησιμοποιηθεί επανειλημμένως ως ταυτόσημες (House, 1977· Locke et al., 1991). Ο Bass (1990) έχει διαχωρίσει τους δύο διαφορετικούς όρους και ισχυρίστηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποδίδει τις έννοιες της υψηλότερης αποστολής και του οράματος, οι οποίες αποτελούν έμφυτες ιδιότητες της χαρισματικής ηγεσίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία προχωρά πέρα από τη συναλλακτική και επικεντρώνεται στον στόχο του ηγέτη που θέλει να βοηθήσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν υψηλή οργανωσιακή λειτουργικότητα (Weber & Kelloway, 1996). Μέχρι και σήμερα, παραμένει δημοφιλής, καθώς δίνει έμφαση στην ύπαρξη οράματος ως κεντρική διάσταση της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, οι επιτυχημένοι ηγέτες αναμένεται να συναναστρέφονται το προσωπικό και τα ενδιαφερόμενα μέλη, προκειμένου αυτοί να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού, οι οποίοι με τη σειρά τους συνδέονται με το όραμα (Bush, 2019). Η αυθεντική θεωρία (Bass, 1985) περιελάμβανε τρεις τύπους μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς: *εξατομικευμένη εκτίμηση, χάρισμα και πνευματική διέγερση*, ενώ μια τέταρτη κατηγορία, το *εμπνευσμένο κίνητρο*, προστέθηκε κατά την προσαρμογή (Bass & Avolio, 1990). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ευρέως αποδεκτός από τους υφισταμένους, είναι ικανός να διευρύνει το ενδιαφέρον τους αναφορικά με το οργανωσιακό καθήκον και να αυξήσει την εργασιακή επίδοση (Devi & Narayanamma, 2016).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν την προσφορά και τη σημασία των υφισταμένων προς τον οργανισμό, αλλά και να τους οδηγούν προς τα πιο σημαντικά ενδιαφέροντα του οργανισμού, κατανοώντας και επικοινωνώντας τη σπουδαιότητα της κάθε ατομικής προσπάθειας (Yukl & Fleet, 1992). Επομένως, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διεγείρουν το πνεύμα των υφισταμένων, εστιάζοντας στις ατομικές διαφορές και δημιουργώντας ρεαλιστικό και εφικτό μελλοντικό όραμα. Είναι ικανοί να

εμπνέουν τους υφισταμένους να αγωνίζονται προς την επίτευξη υψηλών αξιών, ακόμη και όταν εκείνοι αφήσουν το οργανωτικό περιβάλλον και συνεχίσουν να επιδιώκουν το αυθεντικό όραμα (Pitcher, 1999). Ο Lowe και οι συνεργάτες του (1996), σε μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση στο θεωρητικό υπόβαθρο του MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ως προς τις συσχετίσεις αποτελεσματικότητας της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, βρήκαν ότι, σε αντίθεση με την παραδοσιακή συναλλακτική ηγεσία, οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέονταν στενά με τα ουσιαστικά οργανωσιακά αποτελέσματα.

Πρόσφατα, οι μελετητές έχουν αρχίσει να προσδίδουν αξία στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) των ηγετών (Antoniou, 2005· Cooper, 1997, 1998· Sosik & Megerian, 1999). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, η οποία θεωρείται ορόσημο για την αποτελεσματική ηγεσία, έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει τη δέσμευση του ηγέτη και την καλή οργανωσιακή απόδοση. Ο Barlin και οι συνεργάτες του (2000) ισχυρίζονται ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συσχετίζεται άμεσα με τις μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η σύνδεση και η συνεργασία ανάμεσα στη νόηση και στα συναισθήματα αποτελούν τη βάση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της νευροβιολογικής βάσης των πρωταρχικών καθεστώτων ηγεσίας (Antoniou, 2005). Η συναφής βιβλιογραφία μέχρι τώρα δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την ενεργή οργανωσιακή δέσμευση (Barlin et al., 1996), την επαγγελματική ικανοποίηση των ηγετών και των υφισταμένων τους (Koh et al., 1995), καθώς και με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα.

Πρόσφατες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί μπορεί είτε να εκπαιδεύσουν τους μετασχηματιστικούς ηγέτες είτε να τους προσλάβουν λόγω συγκεκριμένων ικανοτήτων, καθορισμένων από τον οργανισμό (Bamberger & Meshoulam, 2000). Η μελέτη του Lowe (1996), καθώς και μεταγενέστερα ερευνητικά δεδομένα αποδεικνύουν ότι είναι σημαντικό να δίδεται έμφαση στις μετασχηματιστικές εμπειρίες, στην πνευματική εγρήγορση, καθώς και στην εξατομικευμένη εκτίμηση, και να μην επικεντρώνεται η έρευνα πρωταρχικά στην πραγματογνωμοσύνη και την ικανότητα του ηγέτη κατά τη διαδικασία πρόσληψης (Antoniou, 2005). Εστιάζοντας στον εκπαιδευτικό τομέα, η έρευνα του Shatzer και των συνεργατών του (2014)

στις ΗΠΑ, με 590 δασκάλους δημοτικών σχολείων, κατέληξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε θετικές επιδράσεις στους μαθητές. Τα αποτελέσματα αυτά βέβαια δεν αναδεικνύονταν τόσο, σε σχέση με άλλα είδη ηγεσίας (π.χ. instructional leadership).

Εν κατακλείδι, ο καινοτόμος αυτός ηγετικός τύπος θεωρείται περιεκτικότερος συγκριτικά με τους υπόλοιπους, διότι επηρεάζει καθοριστικά την παραγωγικότητα των ομάδων και τη λήψη αποφάσεων εντός των συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία (Αντωνίου & Γαλακτίδου, 2010):

- Συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση των εργαζομένων.
- Συμβάλλει θετικά στη μακροχρόνια ικανοποίηση των πελατών.
- Προκαλεί υψηλή δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό.
- Ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τους εργοδότες.
- Αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Μειώνει το εργασιακό στρες και συμβάλλει στην ευζωία.

1.4 Χαρισματική ηγεσία

Αναλύοντας τη ζωή σημαντικών ιστορικών ηγετών, ο Burns (1978) βρήκε ότι κοινό χαρακτηριστικό τους ήταν η θέλησή τους να αντέχουν ταλαιπωρίες για τα ιδανικά και τις ηθικές τους πεποιθήσεις. Αρκετοί ερευνητές (π.χ. Zaleznik & Kets, 1975· Conger, 1985) ισχυρίζονται ότι η χαρισματική ηγεσία εμφανίζεται σταθερά και σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσα στις επιχειρήσεις και άλλους σύνθετους οργανισμούς. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα της οργανωσιακής ζωής (Shamir et al., 1993· Shamir, 1995). Μελέτες για τη χαρισματική ηγεσία τονίζουν ότι με αυτήν συνδέονται οι συμπεριφορές που εκφράζουν εμπιστοσύνη (Bass, 1985) παρέχοντας μελλοντικό όραμα (Berlew, 1974· Katz & Kahn, 1978), οι αντικομφορμιστικές συμπεριφορές (Martin & Siehl, 1983), καθώς και η ικανότητα κάποιου να εμπνεύσει τους άλλους (Bass, 1985· House, 1977). Ο Atwater και οι συνεργάτες του (1991) ισχυρίζονται ότι οι άνθρωποι μπορούν να διακρίνουν τους χαρισματικούς από τους μη χαρισματικούς ηγέτες, έχοντας ως κριτήριο τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, τη διορατικότητα και τον δυναμισμό τους.