

ΣΤΡΕΣ

Προσωπική Ανάπτυξη & Ευημερία



Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου

Επιστημονική επιμέλεια



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διερεύνηση Άσκησης Μετασχηματιστικού Τύπου Ηγεσίας και Ενδεχόμενη Επίδρασή του στην Επαγγελματική Εξουθένωση (BURNOUT)

Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου & Αναστασία Γαλακτίδου

Εισαγωγή

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις και τα μοντέλα που αφορούν στην ηγεσία είναι πολλά, και αρκετά από αυτά έχουν σημειώσει επιτυχία στην εφαρμογή τους σε χώρους με ομαδικές συναλλαγές και αλληλεπιδράσεις, όπως είναι οι χώροι των οργανώσεων και των επιχειρήσεων. Ένα σύγχρονο μοντέλο ευρέως χρησιμοποιούμενο είναι εκείνο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το οποίο άρχισε να αναπτύσσεται τη δεκαετία του '80, με κυριότερους θεωρητικούς εκπροσώπους τον Burns (1978· 2003) και τον Bass (1985· 1998), και μέχρι σήμερα η επιστημονική έρευνα στην πρακτική εφαρμογή του αποτελεί ενδιαφέρουσα πρόκληση στο πεδίο των επιχειρήσεων.

Η μετασχηματιστική θεωρία δεν εστιάζει μόνο στη δύναμη του ηγέτη, αλλά εισάγει στον ορισμό της ηγεσίας την έννοια της διαδικασίας και της αλληλεπίδρασης. Έτσι, η παραδοσιακή αντίληψη για ικανοποίηση αναγκών ή ανταλλαγή αμοιβών μεταλλάσσεται σε ένα ανώτερο νόημα ηγεσίας, του *μετασχηματισμού* του ατόμου, με στόχο την εργασιακή του απόδοση όχι λόγω ανταλλάγματος, αλλά από προσωπική επιλογή, εφόσον οι αξίες του πλέον

θα ταυτίζονται με εκείνες του οργανισμού (Rost, 1991).

Ο καινοτόμος αυτός ηγετικός τύπος θεωρείται ως ο πιο περιεκτικός σε σύγκριση με τους υπόλοιπους, καθώς περιλαμβάνει ποικίλες μεταβλητές (Yukl, 1989) και έχει σημαντική επίδραση στην παραγωγικότητα μιας ομάδας (Hater & Bass, 1988), στη λήψη αποφάσεων και τις αλλαγές που χρειάζεται ένα σύστημα (Koh, Kuk, & Leiter, 1995). Έρευνες (Hater & Bass, 1988· Koh, Kuk, & Leiter, 1995· Bycio, Hackett, & Allen, 1995) έχουν δείξει ότι:

- Συμβάλλει σημαντικά στην επίδοση 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 εργαζόμενων.
- Μειώνει το εργασιακό στρες και συμβάλλει στην ευεξία

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτυχθεί η μετασηματιστική ηγεσία, μέσω ηγετικών μοντέλων που αποτέλεσαν σταθμό στην ιστορία της. Επίσης, προτείνεται μία διαφορετική άποψη εξέτασης της μετασηματιστικής προσέγγισης· η σύνδεσή της με το φύλο, το πολιτισμικό πλαίσιο, το συναίσθημα και την επαγγελματική εξουθένωση στους χώρους των οργανώσεων.

Εννοιολογικές Διασαφήσεις

Οι θεμελιώδεις παρατηρήσεις του Bales (1979) και άλλων ερευνητών έχουν τεκμηριώσει ότι, όταν άγνωστα μεταξύ τους άτομα βρεθούν σε κάποιο χώρο και τούς δοθεί συγκεκριμένο έργο ή έχουν ένα κοινό σκοπό, τότε παρατηρείται το φαινόμενο της δυναμικής της ομάδας, αρχίζουν δηλαδή οι ζυμώσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, με αποτέλεσμα να αναδύονται ένα ή παραπάνω πρόσωπα που αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο. Ο όρος *ηγέτης* προσδιορίζει το πρόσωπο εκείνο που καθοδηγεί ή επηρεάζει περισσότερο από τους άλλους τα μέλη μιας ομάδας (Γεώργας, 1995), η οποία ορίζεται ως «ένα δυναμικό σύνολο ατόμων που βασίζονται στην αλληλεξάρτηση» (Lewin, 1948).

Η χρήση της έννοιας ηγέτης δεν περιορίζεται στον ρόλο του πολιτικού ηγέτη, αλλά περιλαμβάνει κάθε ηγετικό ρόλο της κοινωνίας, όπως του καθηγητή, του διευθυντή, του τμηματάρχη, κ.λπ., και συνδέεται άμεσα με την έννοια οπαδός, ο οποίος αποτελεί μέλος μιας ομάδας και είτε με τη σαφή, είτε με την υπονοούμενη συναίνεσή του συναλλάσσεται, επηρεάζεται και ακολουθεί τον εκάστοτε ηγέτη (Γεώργας, 1995).

Επομένως, η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα, με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης (Hollander, 1985). Είναι συνεπώς μία σχέση που εγκαθίσταται μεταξύ του αρχηγού και των συμμετεχόντων στην ομάδα, το επίκεντρο της οποίας (locus of leadership) εντοπίζεται στην τομή τριών παραγόντων, που συνθέτουν τυχαίες συνιστώσες: της καταστάσης, του αρχηγού και των συμμετεχόντων (Hollander, 1980).

Ειδικότερα, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί τη διαδικασία εκείνη που έχει ως στόχο την αλλαγή και τον μετασχηματισμό των ατόμων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει να προκαλέσει την επιθυμία των ατόμων για αλλαγή και αυτοβελτίωση, ενώ καλείται να χρησιμοποιήσει τεχνικές, όπως είναι αξιολόγηση των επιθυμιών και των κινήτρων τους, προβολή ενός ελκυστικού οράματος, με σκοπό την επικείμενη μεταμόρφωση των ατόμων και του συστήματος (Northouse, 2001).

Ιστορική Αναδρομή

Οι πρώτες αναφορές στην ηγεσία εντοπίζονται γύρω στο 1900, όπου ο ηγέτης διαθέτει κάποιο *χάρισμα* (Schultz, 2001). Με την έννοια χάρισμα, εννοείται κάποιο θείο δώρο, μία εκ γενετής ικανότητα του ατόμου να ηγείται. Το χάρισμα αυτό δεν εκδηλώνεται, αν οι ιστορικές συνθήκες δεν είναι κατάλληλες, για αυτό και οι ηγέτες της εποχής εκείνης αναδεικνύονταν μέσα από μεγάλα ιστορικά γεγονότα. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Χίτλερ, η μητέρα Τερέζα, κ.ά. Ο χαρισματικός ηγέτης δημιουργεί συναισθήματα δέους, ενθουσιασμού, θαυμασμού και έκστασης στους οπαδούς του, οι οποίοι θα τον ακολουθήσουν, όσο απαιτητικός και αν είναι ο δρόμος που ο ίδιος έχει οραματιστεί (Γεώργας, 1995). Ο Max Weber (1947) είναι ο κυριότερος στοχαστής που μελέτησε το χάρισμα ως φυσικό χαρακτηριστικό του ατόμου και απέδωσε στις χαρισματικές φυσιολογικές χαρακτηρισμούς, όπως *ηρωικές ιδιότητες και υπερφυσικές δυνάμεις*.

Στις αρχές της δεκαετίας του '30 άρχισαν να παρατηρούνται οι ομαδικές σχέσεις και να περιγράφονται ομαδικά φαινόμενα. Ένα από τα φαινόμενα αυτά αποτέλεσε και η ηγεσία ως ρόλος αρχηγίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών μιας ομάδας (Schultz, 2001). Διαπιστώθηκε ότι το φαινόμενο των ιστορικών χαρισματικών ηγετών συνίσταται σε σπάνιες περιπτώσεις και ότι οι χαρισματικοί ηγέτες δεν περιορίζονται μόνο σε αυτά τα πρόσωπα αλλά και σε άλλες ομαδικές καταστάσεις.

Αυτή η παρατήρηση οδήγησε κατά τις δεκαετίες του '40 και του '50 στον εντοπισμό των κύριων γνωρισμάτων που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη. Ο ηγέτης εξακολουθεί να είναι ένα πρόσωπο που «γεννιέται» με συγκεκριμένα γνωρίσματα που τον διακρίνουν από τους οπαδούς του και του δίνουν τη δύναμη να επιβάλλεται στην ομάδα. Κατά καιρούς, έγιναν προσπάθειες να αναγνωρισθούν και να απομονωθούν τα χαρακτηριστικά αυτά, μελετώντας ηγετικές φυσιολογίες, όπως αξιωματικούς, πολιτικούς, διοικητές σε επιχειρήσεις, προέδρους, κ.ά.

Η έλλειψη αξιοπιστίας όμως στις σχετικές έρευνες οδήγησε, κατά τις δεκαετίες του '60 και του '70, στην ανάπτυξη θεωριών «*χαρισματικής ηγεσίας*» ως αποδιδόμενο φαινόμενο, όπως εκείνων των Hollander (1964), House, (1977· 1992), Conger & Kanungo (1987· 1988) και Shamir, (1991· 1993). Σύμφωνα με τις έρευνες αυτές, ορισμένα γνωρίσματα του ατόμου αλλά κυρίως η συμπεριφορά του προσελκύουν οπαδούς που τον αναδεικνύουν ηγέτη.

Παράλληλα, αναπτύχθηκαν θεωρίες ηγεσίας «*ανάλογα με την κατάσταση*» (*Situational Leadership*) (Schultz, 2001). Στην ουσία πρόκειται για ένα αμάλγαμα θεωριών, με βάση κυρίως το ύφος του ηγέτη, τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη/οπαδών και τη δομή του έργου. Δηλαδή, η επιτυχής άσκηση της ηγεσίας πέρα από τη χαρισματική φύση του προτύπου, έγκειται στην προσαρμογή του ύφους του ανάλογα με το έργο που πρέπει να εκτελέσει (Fiedler, 1967). Ο ηγέτης μπορεί να επιδείξει διαφορετικά είδη συμπεριφοράς ή στυλ ηγεσίας, τα οποία αντιστοιχούν σε μια από τις συνθήκες του έργου και του συναισθηματικού κλίματος (Fiedler, 1967). Μια από τις πρώτες θεωρίες τέτοιου τύπου αποτελεί το «*Συντελεστικό Πρότυπο της Ηγετικής Αποτελεσματικότητας*» (“*Contingency Model of Leadership Effectiveness*”) του Fiedler, (1967) και η «*Καταστασιακή Προσέγγιση της Ηγεσίας*» (“*Situational Leadership Theory*” - “SLT”) των Hersey & Blanchard (1988), ως πιο πρόσφατη.

Στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στις αρχές του '80, άρχισαν να αναπτύσσονται καινοτόμες θεωρίες, οι οποίες ανέδειξαν την έννοια της ηγεσίας ως διαδικασίας και αποτέλεσαν τη βάση για τα περισσότερα σημερινά αποδοτικά μοντέλα ηγεσίας. Ο Burns (1978· 2003), οι Bennis & Nanus (1985) και ο Bass (1985· 1999) ανέπτυξαν τις σημαντικές θεωρίες της «*Συναλλακτικής ή Διαπραγματευτικής Ηγεσίας*» (“*transactional leadership*”) και της «*Μετασχηματιστικής Ηγεσίας*» (“*transformational leadership*”). Υπάρχει η άποψη ότι κάθε ηγέτης παρουσιάζει όλους τους τύπους ηγεσίας, σε διαφορετικό βαθμό τον καθένα (Bass & Avolio, 1994), ωστόσο, σύμφωνα με τον Burns (1978), ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ο μοναδικός που συνδυάζει στο προφίλ του στοιχεία και από άλλες θεωρίες.

Η Μετασχηματιστική Θεωρία κατά τον Burns (1978· 2003)

Ο Burns (1978) εκτός από κύριος εκπρόσωπος της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπήρξε και της συναλλακτικής, την οποία θεωρεί ως το αντίθετο άκρο του ίδιου συνεχούς. Πρώτος ο Burns άσκησε έντονη κριτική στις χαρισματικές θεωρίες αναφέροντας ότι, *«στην καλύτερη περίπτωση, το χάρισμα είναι ένας περίπλοκος και αντιδημοκρατικός τύπος ηγεσίας, ενώ στη χειρότερη περίπτωση, το χάρισμα είναι ένα είδος τυραννίας»* (Burns, 2003, σελ. 27).

Εντάσσει στη θεωρία του ηθικές διαστάσεις, αξίες και ιδανικά, με σκοπό τη μεταμόρφωση των οπαδών και την ανύψωσή τους σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Ορίζει τη μετασχηματιστική ηγεσία ως *«σχέση μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού, κατά την οποία ενεργούν και οι δύο έχοντας συγκεκριμένους στόχους, που αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρό τους, τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες τους»* (Burns, 1978, σελ. 19). Διαφωνεί στην εξομοίωση της ηγεσίας με την ισχύ και εξισώνει τις δύο αυτές έννοιες στην αλληλεπίδραση μιας σχέσης. Η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική σχέση, μια διαδικασία.

Στόχος του μετασχηματιστικού ηγέτη πρέπει να είναι η παρακίνηση των οπαδών για ευσυνειδησία και αυτεπίγνωση, προκειμένου να γνωρίσουν τον εαυτό τους, ώστε στη συνέχεια να αλλάξουν, να γίνουν καλύτεροι. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι *«οι οπαδοί πρέπει να παρακινούνται στο να αναγνωρίζουν τις πραγματικές τους ανάγκες και να προσδιορίζουν τις αξίες τους, προκειμένου να κινητοποιηθούν σε ουσιαστική δράση»* (Burns, 1978, σελ. 44).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυτό τό επιτυγχάνουν, προβάλλοντας ένα όραμα για το πώς θα είναι μία νέα κοινωνία ή ένας νέος οργανισμός. Το νέο αυτό όραμα είναι άμεσα συνδεδεμένο με τις αξίες τού ηγέτη και των οπαδών του και μέσω ιδεών, όπως ελευθερία, δικαιοσύνη και ισότητα ανυψώνουν τη συνείδησή τους. Οι οπαδοί, δηλαδή, παρακινούνται στο να ταυτιστούν με κάτι ανώτερο από την επιθυμία ή την προτίμηση, που μέχρι τότε βάσει αυτών συνήθιζαν να λειτουργούν και υποτάσσονταν σε διάφορα ηγετικά μοντέλα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, παράλληλα, ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των οπαδών τους, με το να τής μεταμορφώνουν σε ανώτερες ανάγκες, *«να εξυψώνουν τις πολλαπλές καθημερινές απαιτήσεις των επιθυμιών, των αναγκών και των προσδοκιών τους»* (Burns, 1978, σελ. 46).

Για να δημιουργηθεί το όραμα και να συνδεθούν συναισθηματικά με αυτό οι οπαδοί, απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα. Επομένως, η μετασχη-

ματιστική ηγεσία δεν είναι απλά μία διαδικασία, αλλά είναι μία *διαρκής ή μακρόχρονη* διαδικασία, η οποία μπορεί να ασκηθεί από οποιοδήποτε άτομο και από οποιαδήποτε θέση τυχόν κατέχει στον οργανισμό, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά αναπτύσσονται, διαμορφώνονται. Ένα άτομο, δηλαδή, μπορεί να εκπαιδευτεί στις ηθικές αξίες, στα κίνητρα και τους στόχους και να εξελιχθεί σε μετασχηματιστικό ηγέτη.

Τα κριτήρια που τίθενται για να αξιολογηθεί ένας ηγέτης ως μετασχηματιστικός είναι οι *ηθικές αξίες* και τα *συλλογικά οράματα* ή αλλιώς η *ηθικότητα* και ο *αλτρουισμός*. Βάσει αυτών, ο Burns (1978) διακρίνει δύο κατηγορίες ηγετών:

- τους *ηθικούς ηγέτες*, οι οποίοι είναι οι *γνήσιοι* μετασχηματιστικοί ηγέτες και
- τους *μη ηθικούς ηγέτες*, οι οποίοι παρουσιάζονται ως μετασχηματιστικοί, δίχως όμως στην ουσία να είναι.

Οι *μη ηθικοί* ηγέτες χρησιμοποιούν τη μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά μέσω κατώτερων συναισθημάτων, όπως είναι ο *φόβος*, ο *φθόνος*, η *ζήλια* ή το *μίσος*, με σκοπό την πρόκληση και τον φανατισμό οπαδών, όπως για παράδειγμα έκανε ο Χίτλερ ή ο Στάλιν. Αντίθετα, οι *ηθικοί* ηγέτες λειτουργούν πάντοτε βάσει της ηθικής και έχουν ανώτερους σκοπούς. Αντιμετωπίζουν με ευαισθησία τα κίνητρα και τις επιθυμίες των οπαδών τους και δεν κυριεύονται από το ατομικό τους συμφέρον. Τέτοιου τύπου ηγέτες δεν φοβούνται να επιβάλουν αλλαγές στο σύστημα, ακόμη και αν αυτό απαιτεί *σύγκρουση*, κυρίως για θέματα που σχετίζονται με τις αξίες ή τον ορισμό του «κοινωνικού συμφέροντος». Αναλαμβάνουν την ευθύνη των υποσχέσεών τους, σε οποιοδήποτε οικονομικό, κοινωνικό ή πολιτικό τομέα και με οποιοδήποτε τίμημα.

Τέσσερις είναι οι κυριότερες ηθικές τους αξίες: *ελευθερία*, *δικαιοσύνη*, *ισότητα* και *συλλογική ευεξία*. Με τις αξίες αυτές ο μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο, βελτιώνει σημαντικά την επικοινωνία του με τους οπαδούς του και τούς επηρεάζει θετικά, με απώτερο σκοπό τον μετασχηματισμό τους και τη συναισθηματική τους δέσμευση. Με άλλα λόγια, η ανύψωση της συνείδησης των οπαδών θα τούς οδηγήσει στο να θέτουν το συλλογικό συμφέρον πάνω από το ατομικό, με αποτέλεσμα να δεσμευτούν ουσιαστικά με την εκπλήρωση του οράματος.

Ο Burns (1978), μελετώντας μεγάλα ιστορικά πρόσωπα, διαμόρφωσε τέσσερις κατηγορίες μετασχηματιστικών ηγετών:

1. Ο Διανοητικός,
2. Ο Ανασχηματιστικός,

3. Ο Επαναστατικός, και

4. Ο Ηρωικός-Χαρισματικός.

Όλοι οι παραπάνω τύποι μετασχηματιστικών ηγετών δεν διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό ως προς τα χαρακτηριστικά ή τις αξίες τους. Στο μοναδικό σημείο που διαφοροποιούνται είναι το έργο που αναλαμβάνουν και για το οποίο αγωνίζονται ή η θέση στην οποία βρίσκονται και από την οποία ασκούν ηγεσία.

Αναλυτικότερα, ο *διανοητικός* μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αφοσιωμένος στο να παράγει ιδέες και αξίες που αφορούν το κοινωνικό καλό. Επιδιώκει, δηλαδή, κοινωνικές αλλαγές, ερχόμενος σε σύγκρουση με το κατεστημένο. Όραμά του είναι ο μετασχηματισμός της κοινωνίας ή του οργανισμού, αφυπνίζοντας την κοινωνική συνείδηση. Ο Jean-Jacques Rousseau αποτελεί παράδειγμα διανοητικού ηγέτη. Ο *ανασχηματιστικός* μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει τον ανασχηματισμό των κοινωνικών διακρίσεων και κοινωνικών τάξεων, μέσα από ηθικές αξίες. Παράδειγμα τέτοιου τύπου ηγέτη αποτελεί ο Ch. Grey, ο οποίος αγωνίστηκε κατά του δουλεμπορίου.

Ο *επαναστατικός* μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει τον μετασχηματισμό όλων των τομέων της κοινωνίας ή του οργανισμού. Δημιουργεί νέα οράματα για την οικονομία, την εκπαίδευση και τη δικαιοσύνη. Ο F. Castro ανήκει στους επαναστατικούς ηγέτες. Ο *χαρισματικός* μετασχηματιστικός ηγέτης είναι εκείνος που επιτυγχάνει να μεταμορφώσει ολόκληρο το έθνος. Συνήθως, οι πολιτικοί και οι θρησκευτικοί αρχηγοί μιας χώρας ανήκουν στην κατηγορία αυτήν. Παραδείγματα τέτοιου ηγέτη, σύμφωνα με τον Burns, αποτελούν ο Μωησής και ο Κένεντυ.

Οι παραπάνω τύποι ηγετών έχουν εφαρμογή και στους οργανισμούς, καθώς ο μετασχηματιστικός ηγέτης μιας οργάνωσης ή εταιρείας, μελετώντας τους παραπάνω τύπους, επιτυγχάνει να:

- ✓ Υιοθετεί ποικίλους χαρακτήρες και να έχει πολλούς ρόλους.
- ✓ Αποκτά θεωρητικό υπόβαθρο για την αντιμετώπιση ποικίλων καταστάσεων.
- ✓ Αποκτά θεωρητικό υπόβαθρο στη μεθοδολογία ερευνών.

Παράδειγμα εφαρμογής του διανοητικού τύπου ηγέτη σε μια οργάνωση μπορεί να αποτελέσει η παραγωγή της φιλοσοφίας του οργανισμού, η οποία αποτελεί αναγκαία πηγή αφομοίωσης και μετάδοσης των αξιών και της κουλτούρας της επιχείρησης. Αργότερα, ο Burns (2003) επεκτείνει τη θεωρία του και αναφέρει τρόπους με τους οποίους μπορεί ένα ηγέτης συναλλακτικού τύπου να εξελιχθεί μέσω εκπαίδευσης σε ηγέτη μετασχηματιστικού τύπου. Επίσης, προτείνει τρόπους, προκειμένου οι ηγέτες να αναδυθούν από συνηθισμέ-

νοι ρυθμιστές συμφωνιών σε δυναμικούς συντελεστές της κοινωνικής αλλαγής.

Θεωρεί ότι η μετασχηματιστική θεωρία ηγεσίας πρέπει να εμπλουτιστεί με περισσότερες γνώσεις ψυχολογίας, εφόσον *«ξεκινάει από τις αρμοδιότητες του ατόμου, αλλά στην πραγματικότητα καθοδηγείται από τις ανάγκες και επιθυμίες του με απώτερο στόχο τη διεύρυνση ευκαιριών προς ευχαρίστηση»* (Burns, 2003, σελ. 230). Εξετάζει την αλληλεπίδραση των αναγκών, των αξιών, των κινήτρων, των ικανοτήτων και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία ουσιαστικά είναι μία ηθική δέσμευση και μία αντίδραση προς ικανοποίηση αναγκών. Η μεγαλύτερη πρόκληση της παγκόσμιας ηγεσίας, σύμφωνα με την αναθεωρημένη στάση του θα ήταν η καταπολέμηση της φτώχειας σε παγκόσμια κλίμακα (Burns, 2003). Ο Burns αποδείχθηκε ως καινοτόμος στον χώρο των θεωριών ηγεσίας και οι ιδέες του αποτέλεσαν το υπόβαθρο για πολλές άλλες θεωρίες. Ωστόσο, η μετασχηματιστική του θεωρία στο σύνολό της κρίθηκε ως μονοδιάστατη, διότι περιορίστηκε πολύ στην ηθικότητα του ηγέτη, καθώς και εξαιρετικά ελλιπής σε ερευνητικά ευρήματα.

Η μετασχηματιστική θεωρία κατά τον Bass (1985· 1999)

Στηριζόμενος στις προηγούμενες θεωρίες των House (1977) και Burns (1987), ο Bass ανέπτυξε το 1985 τη δική του θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι ιδέες του για τη διαπραγματευτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία προσαρμόζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν εφαρμογή στον χώρο των επιχειρήσεων.

Ο Bass βλέπει τη διαπραγματευτική και μετασχηματιστική ηγεσία σαν ξεχωριστές διαστάσεις, και όχι ως τα δύο αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς, όπως υποστήριζε ο Burns. Ορίζει τη μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με την επίδρασή της στους οπαδούς-υφισταμένους και επιπλέον περιγράφει τα χαρακτηριστικά της ταυτότητας τόσο ενός μετασχηματιστικού όσο και ενός διαπραγματευτικού ηγέτη (Conger, 1999).

Οι διαπραγματευτικοί ηγέτες, σύμφωνα με τη θεωρία του Bass, καθοδηγούν και κινητοποιούν τα άτομα να πετύχουν τους στόχους τους, αμείβουν τους εργαζομένους, για να φτάσουν σε συγκεκριμένα επίπεδα και επεμβαίνουν, όταν κάτι δεν πάει καλά. Αντίθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να κάνουν περισσότερα από αυτά που συνήθως επιδιώκουν, ακόμα και αν τα περισσότερα από αυτά θεωρούνται απίθανα (Bass, 1998). Επιπλέον, δημιουργούν ένα όραμα και το συναίσθημα της αποστολής και ενεργούν ως πρότυπα για τους υπαλλήλους τους, οι

οποίοι ως αντάλλαγμα τούς δείχνουν εκτίμηση, σεβασμό και εμπιστοσύνη.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν κίνητρα προς δέσμευση στους υφισταμένους τους, και αυτό τούς βοηθά να συνειδητοποιήσουν τις συνέπειες της απόδοσής τους, όταν αυτή θα έχει υπερβεί τις προσδοκίες τους. Εμπνέουν, λοιπόν, τους εργαζομένους να εντείνουν τις προσπάθειές τους με τους εξής τρόπους:

- Γνωστοποιούν στους υφισταμένους τους πόσο σημαντικά είναι τα αποτελέσματα των καθηκόντων τους.
- Τούς ενθαρρύνουν να τοποθετούν το καλό της ομάδας και του οργανισμού πάνω από τα προσωπικά τους συμφέροντα, και
- Αυξάνουν τις προσδοκίες τους και ικανοποιούν τις υψηλά ιεραρχημένες ανάγκες τους, μεταδίδοντάς τους ένα ελκυστικό όραμα και διαμορφώνοντας κατάλληλες συμπεριφορές (Conger, 1999).

Το αρχικό μοντέλο του Bass που δημοσιεύτηκε το 1985 έχει δεχτεί αλλαγές, όσον αφορά το περιεχόμενο και τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι, το νέο μοντέλο που διαμόρφωσε ο Bass με τον συνάδελφό του Avolio (The Full Range of Leadership Model - 1997) καταλήγει στις παρακάτω διαστάσεις μετασχηματιστικής, διαπραγματευτικής και μη ηγετικής συμπεριφοράς.

Διαστάσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία υφίσταται, όταν οι ηγέτες διευρύνουν τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων τους, όταν επιτυγχάνουν την αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας και όταν κατευθύνουν τους εργαζομένους πέρα από τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος της ομάδας και του οργανισμού (Bass, 1990). Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

1. Χαρισματική Ηγεσία ή Εξιδανικευμένη Επιρροή (charismatic leadership/idealized influence)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποτελούν μοντέλα προς μίμηση για τους οπαδούς τους. Οι ηγέτες καθίστανται αντικείμενα θαυμασμού, δέκτες σεβασμού και εκτίμησης από τους υφισταμένους τους, οι οποίοι ταυτίζονται μαζί τους, ενώ παράλληλα επιθυμούν να τούς συναγωνιστούν. Παράλληλα, οι οπαδοί αναγνωρίζουν στο πρόσωπό τους εξαιρετικές ικανότητες, καθώς οι ηγέτες παρουσιάζονται πρόθυμοι να ρισκάρουν προς όφελος της ομάδας.

II. Εμπνευσμένη Παρακίνηση (inspirational motivation)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες με τη συμπεριφορά τους παρακινούν και εμπνέουν τα άτομα, προσδίδοντας νόημα και πρόκληση στην εργασία τους. Με αυτόν τον τρόπο, διεγείρεται το ομαδικό πνεύμα, ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία. Οι ηγέτες εμπλέκουν τους υφισταμένους τους στο να έχουν ελκυστικά οράματα για το μέλλον, ξεκάθαρες και διασαφηνισμένες προσδοκίες και δέσμευση με τους στόχους και το όραμα. Η χαρισματική ηγεσία και η εμπνευσμένη παρακίνηση συχνά σχηματίζουν μια διάσταση που ονομάζεται χαρισματική - εμπνεύουσα ηγεσία (Bass, 1998).

III. Διανοητική Διέγερση (intellectual stimulation)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παροτρύνουν τους οπαδούς τους να εμπλέκονται σε δημιουργικές και καινοτόμες προσπάθειες, να αναδιατυπώνουν προβλήματα και να προσεγγίζουν παλαιές καταστάσεις με νέες μεθόδους. Ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και δεν υφίσταται δημόσια κριτική στο κάθε ατομικό λάθος. Παροτρύνονται όλοι να εκφράζουν δημιουργικές λύσεις, χωρίς να δέχονται κριτική, εάν οι ιδέες τους διαφέρουν από αυτές του ηγέτη.

IV. Εξατομικευμένη Φροντίδα (individualized consideration)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες κάθε υφισταμένου για προσωπική επίτευξη και ανάπτυξη. Το κλίμα είναι υποστηρικτικό για τον υφιστάμενο, καθώς αναγνωρίζονται και γίνονται σεβαστές οι ατομικές του διαφορές. Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και οι αλληλεπιδράσεις με τους οπαδούς συντελούνται σε εξατομικευμένο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, διανέμονται με ορθολογικό τρόπο τα καθήκοντα στους εργαζομένους και εκφράζεται ενδιαφέρον για το αν χρειάζονται κάποια επιπρόσθετη καθοδήγηση. Έτσι, οι υφιστάμενοι δεν αισθάνονται σε καμιά περίπτωση ότι ελέγχονται, μολονότι αξιολογείται η πρόοδός τους (Bass, 1998).

Πρόσθετες Διαστάσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Εκτός από τις βασικές διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass (1985), που αναπτύχθηκαν παραπάνω, οι Rafferty & Griffin (2004), πρότειναν άλλες πέντε διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας: την οργάνωση οράματος, την εμπνευσμένη επικοινωνία, την υποστηρικτική ηγεσία, τη διανοητική διέγερση, υπό μίαν ελαφρώς διαφορετική οπτική, και την προσωπική αναγνώριση.

I. Όραμα (vision)

Οι συγγραφείς αναγνώρισαν το όραμα, ως μια πολύ σημαντική διάσταση, η οποία περιγράφεται από τη γενική σύνθεση του χαρίσματος. Ο House,

το 1977, αναφέρθηκε στο όραμα, ως ένα υπερβατικό ιδανικό το οποίο αντιπροσωπεύει κοινές αξίες και είναι από τη φύση του ιδεολογικό. Ο ίδιος ο Bass (1985) υποστήριξε ότι το χάρισμα αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Rafferty & Griffin (2004) επικεντρώνονται στο όραμα, όπως τό ερμήνευσαν οι Bass & Avolio (1995), και τό ορίζουν ως: «*την έκφραση μιας εξιδανικευμένης εικόνας του μέλλοντος, που στηρίζεται σε οργανωσιακές αξίες*».

II. Εμπνευσμένη Επικοινωνία (inspirational communication)

Ο Bass (1985) περιόρισε τη χρήση του όρου εμπνευσμένη ηγεσία, σε συγκινησιακές ποιότητες κατά τη διαδικασία επιρροής του ηγέτη προς τους υπαλλήλους. Οι ηγέτες, δηλαδή, καθιστούν τη διαδικασία έμπνευσης πιο ποιοτική, με το να ενσωματώνουν στη συμπεριφορά τους διανοητικές αναζητήσεις και συναισθηματικές εκδηλώσεις.

Έτσι, οι Rafferty & Griffin (2004) εστιάζουν στη χρήση της εμπνευστικής προφορικής επικοινωνίας, με συναισθηματικά φορτισμένες δηλώσεις από πλευράς του ηγέτη, με σκοπό την αφύπνιση των συναισθημάτων των οπαδών. Προτείνουν την εμπνευσμένη επικοινωνία ως ξεχωριστή δομή στη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία ορίζεται ως: «*η έκφραση των θετικών και ενθαρρυντικών μηνυμάτων σχετικά με τον οργανισμό, καθώς και των αναφορών οι οποίες βοηθούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης*», (Rafferty & Griffin, 2004, σελ. 332).

III. Υποστηρικτική Ηγεσία (supportive leadership)

Ένας παράγοντας που διαχωρίζει τη μετασχηματιστική ηγεσία από άλλες νεώτερες θεωρίες για την ηγεσία είναι ο συνυπολογισμός σε αυτήν της διάστασης για εξατομικευμένη φροντίδα. Ένα βασικό συστατικό της είναι η υποστηρικτική ηγεσία. Οι Rafferty & Griffin (2004) επικεντρώνουν την προσοχή τους στη χρήση του όρου υποστηρικτική ηγεσία ως έκφρασης κλειδιού για την αποτελεσματικότητα. Οι Bass & Avolio (1995, σελ. 202) υποστηρίζουν ότι «*ο ηγέτης επιδεικνύει πιο συχνά εξατομικευμένη φροντίδα, μέσω της γενικής υποστήριξης στις προσπάθειες των οπαδών/εργαζομένων*», ενώ οι Rafferty & Griffin, (2004, σελ. 333) αναφέρονται στην υποστηρικτική ηγεσία ως «*την έκφραση ανησυχίας για τους οπαδούς και τον συνυπολογισμό των ατομικών τους αναγκών*».

IV. Διανοητική Διέγερση (intellectual stimulation)

Παρόλο που η συγκεκριμένη διάσταση ανήκει στις τέσσερις βασικές διαστάσεις της θεωρίας του Bass, ωστόσο δεν έχει δοθεί η απαιτούμενη προσο-

χή σε όλο της το εύρος. Αυτός ο παράγοντας ηγεσίας προάγει συμπεριφορές που αυξάνουν το ενδιαφέρον των οπαδών καθώς και την ενημέρωσή τους για τα προβλήματα. Επίσης, η διανοητική διέγερση αναπτύσσει στους οπαδούς την ικανότητα επίλυσης και διαχείρισης προβλημάτων. Οι Bass & Avolio (1990) αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα της διανοητικής διέγερσης φαίνονται από την έκταση στην οποία οι οπαδοί έχουν καταφέρει να κατανοήσουν και να αναλύσουν τα προβλήματα με ευρυματικούς τρόπους. Οι Rafferty και Griffin (2004, σελ. 333) την ορίζουν ως «*την προαγωγή του ενδιαφέροντος των εργαζόμενων, την ενημέρωσή τους για τα προβλήματα και την αύξηση της ικανότητάς τους να επιλύουν προβλήματα με καινοτόμους τρόπους*».

V. Προσωπική Αναγνώριση (personal recognition)

Η πέμπτη διάσταση των Rafferty & Griffin (2004) έχει αντίκτυπο τόσο στη συναλλακτική όσο και στη μετασηματιστική ηγεσία. Ο λόγος που σχετίζεται με τη συναλλακτική ηγεσία είναι ότι προάγει τη συστηματική ενίσχυση μέσω ανταμοιβών για την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε συγκεκριμένες αποστολές. Σύμφωνα με τους ίδιους, η προσωπική αναγνώριση επιτυγχάνεται, όταν ο ηγέτης δείχνει ότι εκτιμάει τις προσπάθειες των ατόμων και ανταμείβει τα επιτυχή αποτελέσματα μέσω του επαίνου και της αναγνώρισης. Αναφέρονται συγκεκριμένα στην προσωπική αναγνώριση ως (σελ. 334) «*την παροχή αμοιβών όπως ο έπαινος και η αναγνώριση των προσπαθειών των υφισταμένων για επιτυχία σε συγκεκριμένους στόχους*».

Μη Ηγετική Συμπεριφορά - Laissez-faire

Πρόκειται για αποφυγή ή ουσιαστική απουσία οποιασδήποτε συναλλαγής, καθώς δεν λαμβάνονται αποφάσεις, χρονοτριβούν βασικές διαδικασίες και οι ευθύνες της ηγεσίας αγνοούνται και κατ' επέκταση δεν ασκείται ουσιαστικά εξουσία (Bass, 1998).

Οι συγγραφείς Bass & Avolio (1994) υποστηρίζουν ότι κάθε ηγέτης ενδέχεται να παρουσιάζει όλους τους τύπους ηγεσίας, αλλά σε διαφορετικό βαθμό τον καθένα. Όμως, διασαφηνίζεται ότι το καλύτερο δυνατό προφίλ είναι αυτό που παρουσιάζει πιο συχνά μορφές συμπεριφοράς μετασηματιστικής ηγεσίας και λιγότερο συστηματικής ενίσχυσης. Εν συνεχεία ακολουθούν η ενεργητική διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης, η παθητική και, τέλος, η μη ηγετική συμπεριφορά.

Ο Bass θεωρεί ότι ένας ηγέτης είναι δυνατό να εκδηλώνει παράλληλα μετασηματιστική και διαπραγματευτική συμπεριφορά. Η πρόταση αυτή αποτελεί την «*υπόθεση επέκτασης*» (the augmentation hypothesis), που επέ-

χει κομβικό ρόλο στη θεωρία του Bass. Μέσα από αυτόν τον συνδυασμό μορφών ηγεσίας, ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τη *συστηματική ενίσχυση* για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των οπαδών, με σκοπό να πετύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης που απαιτείται για την επίτευξη στόχων. Ταυτόχρονα, ο ίδιος ηγέτης έχει τη δυνατότητα να εκδηλώσει μορφές μετασχηματιστικής συμπεριφοράς, για να βελτιώσει το επίπεδο των αναγκών τους και να τους ωθήσει τόσο σε προσωπική όσο και οργανωσιακή επίδοση. Συμπερασματικά, ο ηγέτης αναγνωρίζει ότι μπορεί να επηρεάσει τους υφισταμένους του, καθώς και τους τρόπους για να τό επιτύχει αυτό. Έτσι, η διαπραγματευτική ηγεσία αφενός αποτελεί βάση για μια αποτελεσματική ηγεσία, αφετέρου όμως, για να καταστή εφικτή η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση των υπαλλήλων, είναι αναγκαία η «συνδρομή» της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Epitropaki, 2000).

Όσοι άσκησαν κριτική στη μετασχηματιστική ηγεσία, τήν χαρακτήρισαν ως ανήθικη, καθώς τήν θεωρούσαν μη δημοκρατική και αδιάφορη για τα συμφέροντα των υφισταμένων. Ως συνέπεια, ο Bass εισήγαγε τον όρο της *ψευδομετασχηματιστικής ηγεσίας*, ώστε να τήν διαχωρίσει από την αυθεντική μετασχηματιστική που στοχεύει εκτός των άλλων και στην ηθική προαγωγή των εργαζομένων (Bass & Steidlmeir, 1999).

Ορισμένοι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν *προσωποποιημένη ηγεσία*, δηλαδή, συμπεριφορά που βασίζεται στην προσωπική επιβολή, αυταρχικότητα, ιδιοτέλεια, επιδίωξη προσωπικού πλουτισμού και ισχύος, σε αντίθεση με την *κοινωνικοποιημένη ηγεσία* που προάγει το κοινό συμφέρον. Οι *προσωποποιημένοι ηγέτες* χαρακτηρίζονται από τον Bass ως ψευδομετασχηματιστικοί, καθώς μπορούν από τη μια μεριά να εκδηλώνουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές, αλλά με μακροπρόθεσμο στόχο να εξυπηρετήσουν το προσωπικό τους συμφέρον. Οι προσωποποιημένοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στην εξουσία, εγωκεντρικοί και λειτουργούν βάσει διαστρεβλωμένων και χρησιμοποιηθικών ηθικών αρχών εις βάρος των άλλων.

Τα παραπάνω αντιτίθενται στην εικόνα των πραγματικών μετασχηματιστικών ηγετών που παραμερίζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για πραγματικά «ηθικούς» σκοπούς. «Ηθικός» είναι ο σκοπός που αποσκοπεί στην ευεξία του συνόλου αλλά και κάθε ατόμου χωριστά, όπως και όταν είναι σύμφωνος με τους κανόνες που έχουν τεθεί (Bass, 1998). Είναι πολύ πιθανό οι ηγέτες να αδυνατούν να συγκεντρώσουν στον τρόπο συμπεριφοράς τους και τα τέσσερα δομικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όμως αυτό που υπολείπεται στην προσωποποιημένη ηγεσία ενός ψευδομετασχηματιστικού ηγέτη είναι η εξατομικευμένη φροντίδα. Έτσι, αυτός ο τύπος

ηγέτη αντί να επιδιώκει να κερδίζει την εξιδανικευμένη επιρροή από τους οπαδούς του, αναζητά να γίνει περισσότερο το είδωλο παρά το ιδανικό για αυτούς (Bass & Steidlmeir, 1999).

Κριτική της θεωρίας του Bass

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass (1985) έχει δεχθεί κριτική ως αντιδημοκρατική. Ειδικότερα, όσον αφορά το χάρισμα, ο Weber και οι επίγονοί του υποστηρίζουν ότι ένας χαρισματικός ηγέτης κατευθύνει τους οπαδούς του στο πώς να δρουν ώστε να αντιμετωπίζουν κρίσεις. Οι εμπνευσμένοι ηγέτες θεωρούνται πολύ κατευθυντικοί στα μέσα και τις μεθόδους τους. Ο ηγέτης με συμπεριφορά διανοητικής παρακίνησης από τη μια πλευρά προκαλεί τους οπαδούς του και από την άλλη με εξατομικευμένη φροντίδα μπορεί να αγνοήσει την ισότητα και να συμπεριφερθεί με ιδιαίτερο τρόπο στον καθένα βάσει των υφιστάμενων ατομικών διαφορών. Έτσι, η μετασχηματιστική και διαπραγματευτική ηγεσία μπορεί να είναι κατευθυντική, συμμετοχική, δημοκρατική ή εξουσιαστική. Συνάγεται λοιπόν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι συγκεκριμένη απόπειρα κάλυψης μιας συμμετοχικής ηγεσίας (Bass, 1998).

Συμπερασματικά, η θεωρία του Bass για τη μετασχηματιστική ηγεσία προσέδωσε μιαν άλλη διάσταση στην κατηγοριοποίηση των ηγετικών, υπαλληλικών και συγκυριακών χαρακτηριστικών της χαρισματικής ηγεσίας. Πρόσφερε στους ερευνητές έναν αριθμό εμπειρικών υποθέσεων και κατασκεύασε επιπλέον ένα εργαλείο συλλογής δεδομένων (το οποίο παρουσιάζεται και στη συνέχεια), για την απόδειξη και την επαλήθευση ή απόρριψη των υποθέσεων αυτών. Το εργαλείο αυτό μέτρησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι, ίσως, το μοναδικό σήμερα τόσο ευρέως χρησιμοποιούμενο στις έρευνες που διεξάγονται ανά τον κόσμο για την κατανόηση της λειτουργίας της.

Μέτρηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Το Ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)

Ο Bass, για να επικυρώσει τη θεωρία του για τα επιμέρους στοιχεία-διαστάσεις της μετασχηματιστικής και διαπραγματευτικής ηγεσίας, κατασκεύασε το 1985 το *Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire)*, γνωστό ως MLQ. Κατασκεύασε δηλαδή, το εργα-

λείο μέτρησης του βαθμού στον οποίο ο κάθε ηγέτης εφαρμόζει τους δύο τύπους ηγεσίας, για να επηρεάσει την κινητοποίηση και απόδοση των υφιστάμενων του όσο και τον βαθμό που οι ίδιοι είναι ικανοποιημένοι από τον ηγέτη τους.

Το αρχικό MLQ αποτελείτο από 141 προτάσεις, δημιουργήθηκε βάσει συνδυασμού θεωρίας και έρευνας, με περιγραφές από 70 στελέχη επιχειρήσεων. Η παραγοντική ανάλυση έγινε τότε στο τελικό MLQ με 73 προτάσεις, και οι μετέπειτα παραγοντικές αναλύσεις εντόπισαν 5 κλίμακες με ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας. Έτσι, βρέθηκαν τρεις παράγοντες που μετρούν τη μετασχηματιστική ηγεσία (χάρισμα, εξατομικευμένη φροντίδα και διανοητική παρακίνηση) και δύο τη συναλλακτική/διαπραγματευτική (συστηματική ενίσχυση και διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης) (Bass, 1998).

Η αναθεωρημένη έκδοση του ερωτηματολογίου κατά τους Bass, Avolio και Jung (1996), το MLQ-5X, αποτελείται από 45 προτάσεις και η διαφορά του από το αρχικό έγκειται στο ότι αποτελείται από εννέα κλίμακες: πέντε μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική διέγερση, εξατομικευμένη φροντίδα), τρεις διαπραγματευτικής ηγεσίας (συστηματική ενίσχυση, διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης - ενεργητική και παθητική) και μια μη ηγετική (laissez-faire). Το MLQ-5X περιλαμβάνει ακόμα τρεις μεταβλητές συνεπειών:

1) Περισσότερη προσπάθεια. Οι οπαδοί αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι συνήθως, ως αποτέλεσμα της επιρροής του ηγέτη.

2) Αποτελεσματικότητα του ηγέτη που διαφαίνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την επίδοση της ομάδας.

3) Αίσθηση ικανοποίησης των υπαλλήλων από τον ηγέτη και τις μεθόδους του (Bass & Avolio, 1997).

Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας παρά τις όποιες ελλείψεις του, οι οποίες και έχουν επισημανθεί ερευνητικά, παραμένει το πλέον ίσως αξιόπιστο εργαλείο για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και έχει χρησιμοποιηθεί ήδη σε περισσότερες από 75 έρευνες για τη μελέτη ηγετών σε μεγάλη γκάμα οργανισμών (επιχειρήσεις, εκπαίδευση, στρατό) και σε διαφορετικά επίπεδα στελεχών. Επίσης, έχει σχετιστεί με ένα εύρος κριτηρίων αποτελεσματικότητας και μια σειρά από πολλές εξαρτημένες μεταβλητές, όπως επαγγελματική ικανοποίηση, εντονότερη προσπάθεια, καθώς και σχέσεις με υψηλότερα ιστάμενους (Epitropaki, 2000).

Άλλες Θεωρίες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η θεωρία των Bennis και Nanus

Οι Bennis & Nanus ανέπτυξαν το 1985 μιαν άλλη θεωρία σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία παρόλο που είναι περιγραφική και δεν προσφέρει βασικά στοιχεία, όπως αυτή του Bass, παρέχει ωστόσο σημαντικά ευρήματα σχετικά με την κατανόηση της ουσίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τις πράξεις των ηγετών (Shackleton, 1995). Η έρευνα αυτή βασίζεται σε συνεντεύξεις 90 σημαντικών και επιτυχημένων ηγετών των ΗΠΑ, από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι είχαν δημιουργήσει νέες ιδέες, νέες πολιτικές και στρατηγικές.

Η έρευνα κατέληξε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσουν τέσσερις στρατηγικές, οι οποίες ορίζουν την ουσία της ηγεσίας:

1) *Ηγεσία της προσοχής μέσω οράματος*: Ο ηγέτης απαιτείται να οραματίζεται το μέλλον, να δημιουργεί μιαν εικόνα, ώστε να προκαλεί ενθουσιασμό και αφοσίωση στους άλλους. Το όραμα εμπνέει τους οπαδούς και μετασχηματίζει τον σκοπό σε πράξη. Όταν το όραμα είναι κοινό σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού, τότε δημιουργείται μία κοινή κατεύθυνση, όπου όλοι συνολικά και ο κάθε ένας χωριστά γνωρίζουν πού βρίσκονται σε σχέση με τον οργανισμό. Οι οπαδοί εμπυχώνονται και κατευθύνονται από το μελλοντικό όραμα που περιγράφει ο ηγέτης.

2) *Δημιουργία νόηματος μέσω επικοινωνίας*: Οι δύο αυτές πρώτες στρατηγικές είναι αμοιβαία αποκλειόμενες. Δεν έχει λόγο ύπαρξης το όραμα, εάν δεν μεταδίδεται στους άλλους το νόημα και η σημασία του. Οι ηγέτες οφείλουν να πείθουν τους άλλους για το όραμά τους, ώστε αυτό να μεταδίδεται όχι μόνο εντός των πλαισίων του οργανισμού αλλά και πέραν αυτού, όπως για παράδειγμα στους εξωτερικούς συνεργάτες και τους καταναλωτές. Ορισμένες φορές καθίσταται αναγκαίο να γίνουν αλλαγές στη δομή του οργανισμού, προκειμένου να συνάδει με το όραμα και τις αξίες που προεσβεύει.

3) *Εδραίωση εμπιστοσύνης μέσω σταθερότητας*: Ο ηγέτης που προτείνει μια νέα κατεύθυνση και παρέχει ένα όραμα στηρίζεται στην ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενούς του, ώστε να θεωρηθεί ικανός να τους εμπυχώσει. Ο ηγέτης πρέπει να είναι συνεπής και αξιόπιστος, ώστε οι πράξεις του να είναι σύμφωνες με το όραμα και τις αξίες.

4) *Διοίκηση του εαυτού μας*: Αναφέρεται τόσο στη θετική αυτοεκτίμηση όσο και τη θετική εκτίμηση προς τους άλλους. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ισχυρή πίστη στο όραμα και στην προσπάθειά του για αλλαγή, ώστε να μπο-

ρεί να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα την όποια αντίσταση και αντίδραση παρουσιάζεται (Bennis & Nanus, 1985).

Η θεωρία των Tichy & Devanna

Οι Tichy & Devanna (1986) μελέτησαν επισταμένως 12 ανώτερα στελέχη μεγάλων οργανισμών. Έλαβαν συνεντεύξεις από τους ίδιους και τους προϊστάμενούς τους και από άλλα άτομα στον οργανισμό και τίς ανέλυσαν για να περιγράψουν τις διαδικασίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι, κατέληξαν στις επόμενες τρεις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθεί ο ηγέτης:

1) *Αναγνώριση της ανάγκης ανανέωσης του οργανισμού.* Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού πρέπει να εντοπίζονται και να αποτελούν την κινητήριου δύναμη για το εργατικό δυναμικό, το οποίο θα ανταποκριθεί σε αυτές και θα τίς αντιμετωπίσει. Καθήκον του ηγέτη είναι να τούς δείξει πόσο αναγκαία είναι μία αλλαγή και με ποιον τρόπο οι ίδιοι θα τήν επιτύχουν.

2) *Δημιουργία νέου οράματος.* Το όραμα συνιστά την εικόνα του επιθυμητού μέλλοντος και γι' αυτό αξίζει οποιαδήποτε προσπάθεια. Σύμφωνα όμως με τους Tichy & Devanna (1986), το όραμα θα πρέπει να αποτελεί προϊόν συλλογικής διαδικασίας, συμμετοχής και συνεργασίας.

3) *Καθιέρωση των αλλαγών.* Η ομάδα που περιβάλλει τον ηγέτη θα πρέπει να είναι ολοκληρωτικά αφοσιωμένη στο όραμα, ώστε να μπορέσουν να παγιωθούν οι αλλαγές στο προσωπικό. Επομένως, ο ηγέτης έχει ανάγκη από την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξη όλων των ατόμων του οργανισμού.

Αν και σε επίπεδο θεωρητικής ανάλυσης, παρουσιάζουν κάποιο ενδιαφέρον οι θεωρίες των Tichy και Devanna, όσο και των Bennis & Nanus, ωστόσο γίνονται φανερές και ορισμένες αδυναμίες, καθώς δεν υπάρχει ομάδα σύγκρισης και δυνατότητα γενίκευσης. Όπως επισημαίνεται και από τον Shackleton (1995), προσφέρουν πολλές σημαντικές ιδέες στον χώρο, αλλά είναι ανάγκη να ελεγχθούν με περισσότερο αξιόπιστα μέσα.

Η έννοια της ηθικής στη μετασχηματιστική ηγεσία

Η έννοια της ηθικής κατέχει κεντρική θέση στην ηγετική διαδικασία, καθώς ανεξάρτητα από ηγετικό τύπο, κάθε ηγέτης επηρεάζει άμεσα τις αξίες και το κλίμα του οργανισμού (Mendonca, 2001) και δρα ως πρότυπο για τους οπαδούς/υφισταμένους του (Aronson, 2001). Η ταύτιση αξιών μεταξύ ηγέτη και μελών του οργανισμού συμβάλλει θετικά στην επικοινωνία και

την αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005), με αποτέλεσμα την επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Για να θεωρηθεί μία ηγετική συμπεριφορά ως ηθική, πρέπει να εξεταστεί ο στόχος της επιρροής της, ο οποίος αποτελεί και την ουσία της ηγεσίας. Οι δράσεις του ηγέτη πρέπει να υποκινούνται από ηθικές αξίες, σύμφωνα με τις οποίες ασκεί επιρροή προς το συμφέρον όλων των πλευρών (του ίδιου, του οργανισμού και του εργαζομένου).

Η ηθική διάσταση της ηγεσίας όμως αποτελεί ένα ιδιαίτερα αμφιλεγόμενο θέμα, καθώς περιλαμβάνει πολλές παραμέτρους, οι οποίες θα μπορούσαν να διασαφηνιστούν μέσα στο εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, ορισμένες κοινωνίες ασπάζονται τη ρήση ότι «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα», και επομένως, η εξαπάτηση, προς αποφυγή ενός σοβαρότερου κινδύνου, δικαιολογείται (Yukl, 2005). Αν και ένας γενικός ορισμός της «ηθικής ηγεσίας» θα μπορούσε να θεωρηθεί παράτολμος, ωστόσο καθίσταται κοινώς αποδεκτό ότι η ηθική συμπεριφορά τού ηγέτη εδράζεται στη γενική πολιτιστική του κουλτούρα, την οργανωσιακή κουλτούρα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του (Sims, 1994), βάσει και των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί.

Στη μετασχηματιστική ηγεσία, η ηθικότητα του ηγέτη μελετάται σε βάθος, καθώς αποτελεί το κυριότερο χαρακτηριστικό του, βάσει του οποίου καλείται να ηγηθεί. Σύμφωνα με τον Burns (1978), πρωταρχικό στόχο του μετασχηματιστικού ηγέτη αποτελεί η ανύψωση του φρονήματος των οπαδών του σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής, προκειμένου να μετουσιωθούν σε έναν καλύτερο εαυτό. Οι ηθικές αξίες μπορεί να συμβάλλουν στην ορθότερη εκτίμηση και επίλυση των ομαδικών ή κοινωνικών προβλημάτων, ενώ το συλλογικό συμφέρον υποκινεί όλες τις αποφάσεις και δράσεις ενός μετασχηματιστικού ηγέτη. Σύμφωνα με τον ίδιο, κατά την ηγετική διαδικασία, μετασχηματίζονται τελικά και οι δύο πλευρές, ηγέτης και οπαδός, μέσα από την όλη αλληλεπίδραση, που στόχο έχει ένα ανώτερο επίπεδο αξιών. Όταν επιτευχθεί αυτός ο μετασχηματισμός, οι αξίες των δύο πλευρών θα συγκλίνουν, και οι ενέργειες τους θα βρίσκονται σε απόλυτη συμφωνία.

Ωστόσο, παρόλη την άμεση σύνδεση της ηθικής με τη μετασχηματιστική ηγεσία, είναι δυνατό πολλές φορές ένας τέτοιου τύπου ηγέτης να αποτύχει στην αποστολή του. Για τον λόγο αυτόν ο Burns (1978) προχώρησε σε διάκριση μεταξύ ηθικών και μη ηθικών μετασχηματιστικών ηγετών. Οι μη ηθικοί ηγέτες μέσω κατώτερων συναισθημάτων, όπως φόβου, φθόνου, ζήλιας και μίσους, αποσκοπούν στον φανατισμό των οπαδών τους, με απώτερο στό-

χο την υλοποίηση των ατομικών τους συμφερόντων. Η ελευθερία, η δικαιοσύνη, η ισότητα και η συλλογική ευεξία αποδεικνύονται ασύμβατες έννοιες για έναν μη ηθικό ηγέτη. Αντίθετα, οι ηθικοί ηγέτες, όπως έχει σημειωθεί, λειτουργούν πάντοτε βάσει των παραπάνω αξιών και δεν κατευθύνονται από το ατομικό τους συμφέρον. Σκοπός τους είναι να μετασχηματίσουν όχι μόνο τους οπαδούς τους, αλλά και ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού, ακόμη και αν αυτό απαιτεί σύγκρουση με οποιοδήποτε τίμημα.

Οι Bass & Steidlmeier (1999) ασχολήθηκαν ιδιαίτερα με την έννοια της ηθικότητας στη μετασχηματιστική ηγεσία και εισήγαγαν τον όρο της ψευδο-μετασχηματιστικής ηγεσίας, για να την αντιπαραβάλουν προς την αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία, που στοχεύει πέραν των άλλων και στην ηθική προαγωγή των ίδιων των εργαζομένων. Οι ηθικές αξίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας εξαρτώνται από τρεις μεταβλητές: 1. τον ηθικό χαρακτήρα του ίδιου του ηγέτη, 2. την γνησιότητα του οράματος που προβάλλει, και 3. την ηθικότητα της ηγετικής διαδικασίας, τα μέσα δηλαδή που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι (Conger & Kanungo, 1998).

Συγκεκριμένα, η ηθικότητα του ηγέτη αξιολογείται ως προς την ηθικότητα της ηγετικής του δράσης. Η *ηθική του ηγέτη* αξιολογείται βάσει των εξής: α) επιπέδου συνειδητότητας, ως προς τις αξίες που έχουν καλλιεργηθεί στο οικογενειακό, πολιτισμικό και πνευματικό του περιβάλλον, β) του βαθμού που η αποτελεσματικότητά του είναι απαλλαγμένη από στοιχεία καταπίεσης ή εξαναγκασμού, και γ) της εντιμότητάς του σε σχέση με ατομικιστικές ή αλτρουϊστικές προθέσεις του. Η *ηθικότητα της ηγετικής του δράσης* από την άλλη, εκτιμάται βάσει των παραπάνω: α) του βασικού σκοπού, β) του μέσου που χρησιμοποιείται για την εκπλήρωσή του, και γ) των συνεπειών/αποτελεσμάτων της δράσης (Bass & Steidlmeier, 1999). Σύμφωνα με τους ερευνητές, η αξιολόγηση των κριτηρίων αυτών εξαρτάται πάντα από το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Η ηθική ανάλυση αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία, κατά την οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κοινωνικές, ιστορικές, πνευματικές και πολιτισμικές διασπάσεις, προκειμένου να προσδιοριστούν οι τρόποι με τους οποίους τα άτομα οφείλουν να συμπεριφέρονται μεταξύ τους και μέσα στην ομάδα, όπως και οι τρόποι που η ομάδα οφείλει να συμπεριφέρεται στο κάθε άτομο χωριστά.

Ωστόσο, σύμφωνα με τους παραπάνω θεωρητικούς, υπάρχουν ηγετικές συμπεριφορές, οι οποίες ανεξάρτητα από το πολιτισμικό τους υπόβαθρο, μπορούν να χαρακτηριστούν εν γένει ως μη ηθικές. Συγκεκριμένα, η εμπειρική μελέτη των Benerji & Krishnah (2000), η οποία βασίστηκε σε παλαιότερες έρευνες (Fritzsche & Becker, 1983· Monappa, 1977· Weber, 1990·

Fritzsche, 1995), ανέδειξε πέντε καταστάσεις, στις οποίες εφόσον ενδώσει ο ηγέτης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μη ηθικός: 1. η δωροδοκία, 2. η διακινδύνευση του φυσικού περιβάλλοντος, 3. το ψεύδος, 4. το ατομικό κέρδος, και 5. η μεροληψία/ευνοιοκρατία.

Η μετασχηματιστική ηγεσία διακρίνεται από τέσσερις βασικές διαστάσεις: τη *χαρισματική ηγεσία ή εξιδανικευμένη επιρροή*, την *εμπνευσμένη παρακίνηση*, τη *διανοητική διέγερση* και τη *εξατομικευμένη φροντίδα* (Bass, 1985). Η κάθε μία από αυτές βασίζεται στην ηθική του ηγέτη, με στόχο την ηθική προαγωγή των εργαζομένων. Όταν η μετασχηματιστική ηγεσία ασκείται ορθά, αποκλείεται αυτομάτως κάθε συνάφεια με τις παραπάνω πέντε μη ηθικές καταστάσεις (Benerji & Krishnah, 2000). Όμως είναι πολύ πιθανό οι ηγέτες να αδυνατούν να συγκεντρώσουν στη συμπεριφορά τους και τα τέσσερα συνθετικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με αποτέλεσμα να καταλήγουν ως ψευδομετασχηματιστικοί.

Αναλυτικότερα, κατά την εξιδανικευμένη επιρροή, το σημείο στο οποίο διαφέρει ο ψευδομετασχηματιστικός από τον αυθεντικό ηγέτη έγκειται στις διαφορετικές αξίες που έχει ο καθένας εσωτερικεύσει. Ο ηθικός ηγέτης επιδιώκει την επιρροή για να καταστή είδωλο παρά ιδανικό και πρότυπο. Ο μη ηθικός ηγέτης αναζητάει δύναμη και εξουσία και λειτουργεί βάσει διαστρεβλωμένων και ωφελιμιστικών ηθικών αρχών εις βάρος των οπαδών του (Bass & Steidlmeier, 1999).

Κατά την εμπνευσμένη παρακίνηση, ο ηθικός ηγέτης παρακινεί και εμπνέει τα άτομα, παρέχοντας νόημα και πρόκληση στην εργασία τους, ώστε να διεγείρονται το ομαδικό πνεύμα, ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία. Αντίθετα, ο ψευδομετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους υφιστάμενους του με ελκυστικά οράματα, με σκοπό όμως την ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών και επιθυμιών. Επιπρόσθετα, προβάλλει την αξία της προσωπικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων, με απώτερο στόχο την απόλυτη άσκηση ελέγχου.

Κατά την διανοητική διέγερση, ενώ στην αυθεντική ηγεσία ενθαρρύνονται η δημιουργικότητα και η καινοτομία, στην ψευδομετασχηματιστική οι υφιστάμενοι περιθωριοποιούνται και καλούνται να ακολουθήσουν συγκεκριμένες οδηγίες. Η συμπεριφορά του μη ηθικού ηγέτη βρίσκεται σε πλήρη ασυνέπεια ως προς τις υποσχέσεις του και συχνά, ενώ δημιουργεί την εντύπωση ότι επιδιώκει το ορθό, προβάλλει διαρκώς τα ναρκισσιστικά του οράματα (Bass & Steidlmeier, 1999).

Τέλος, σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, κατά την εξατομικευμένη φροντίδα, ενώ ο αυθεντικός μετασχηματιστικός ηγέτης αγωνίζεται για την

προσωπική επίτευξη και ανάπτυξη του κάθε υφισταμένου του, ο ψευδομετασχηματιστικός ενδιαφέρεται μόνο για τη διατήρηση της εξουσίας και της προσωπικής του υπεροχής. Βασικό του στόχο αποτελεί η διατήρηση της εξάρτησης των υφισταμένων του, καθώς επιθυμεί να λαμβάνει από τους οπαδούς του διαρκή αναγνώριση και τυφλή υπακοή, με αποτέλεσμα να καθίστανται οι υφιστάμενοί του το μέσον για την προσωπική του επιτυχία, αδιαφορώντας αν πολύ συχνά καταρρακώνεται η αξιοπρέπειά τους.

Συμπερασματικά, όπως αποδεικνύεται, η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη στην πραγματικότητα δεν εξαρτάται από την ηθική ποιότητα της ηγεσίας που ασκεί (Benetj & Krishnah, 2000). Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της μελέτης των ίδιων ερευνητών, ο μη ηθικός ηγέτης ενδέχεται να παρουσιάζεται ως μετασχηματιστικός, με αποτέλεσμα να γίνεται ιδιαίτερα «χειριστικός» και παραπλανητικός. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε περαιτέρω σκέψεις, σε σχέση με τους οπαδούς, οι οποίοι εξιδανικεύοντάς τον κινδυνεύουν να απολέσουν οι ίδιοι τις προσωπικές τους αξίες.

Ένας ψευδομετασχηματιστικός ηγέτης ενδέχεται να αποδειχθεί ιδιαίτερα παραπλανητικός, όταν ανταποκρίνεται σε ορισμένες από τις ηθικές του δεσμεύσεις. Έχουν επισημανθεί τρεις διακριτοί τύποι ψευδομετασχηματιστικών ηγετών: 1) ο μη συνεπής, 2) ο κατά βάση ψευδομετασχηματιστικός, και 3) ο ευκαιριακός (Price, 2003). Η συμπεριφορά του ψευδομετασχηματιστικού ηγέτη του πρώτου τύπου βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις αξίες που προεβύει και, ενώ αντικατοπτρίζει συλλογικές αξίες, κατ' ουσίαν ενεργεί προς ίδιο συμφέρον. Στη δεύτερη περίπτωση, ο ηγέτης λειτουργεί κατά βάση ατομικιστικά, και οι αξίες του βασίζονται καταφανώς στο συμφέρον. Στην τρίτη περίπτωση, ο ευκαιριακός ηγέτης υποκινείται από αλτρουϊστικές αξίες, οι οποίες ενδομύχως συνδέονται και ικανοποιούν προσωπικές του φιλοδοξίες.

Εκτός από τον ναρκισσισμό, την αυταρχικότητα, τα ατελή οράματα, την επιθυμία για ισχύ και εξουσία και την έλλειψη ηθικών αξιών και ιδανικών, που χαρακτηρίζουν τη σκοτεινή πλευρά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αρκετές μελέτες (π.χ. Nahavandi, 1997 · Sims, 1994 · Siguaw, Rockness, Hunt & Howe, 1998) έχουν αναδείξει και άλλα αίτια που μπορούν να οδηγήσουν σε παράτολμη συμπεριφορά. Η επικεντρωμένη αποκλειστικά στο κέρδος φιλοσοφία ορισμένων οργανισμών έναντι οιοδήποτε τιμήματος, η πίεση που ασκεί η κουλτούρα τους και ο ανταγωνισμός επηρεάζουν άμεσα τη στάση των στελεχών και μπορεί να παρασυρθούν από τις επιδιώξεις τους για το «καλό του οργανισμού». Συνεπώς, συχνά η δέσμευση του ηγέτη για επίτευξη των στόχων του οργανισμού ενδέχεται να επιφέρει συγκρούσεις με τις ηθικές του αξίες.

Σε γενικές γραμμές, η προσωπικότητα του ηγέτη και η ηθική του ανάπτυξη βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με τις καταστάσεις στις οποίες βρίσκεται κάθε φορά, καθορίζοντας την τελική του συμπεριφορά (Yukl, 2005). Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται από τις πλέον αποτελεσματικές ηγεσίες ως προς τη διάσταση της ηθικότητας (Keely, 1995), καθώς η συλλογική ταυτότητα που επιδιώκει επηρεάζει θετικά την επίδοση των εργαζομένων, όπως και τη στάση τους έναντι των ηγετών (Benerji & Krishnah, 2000). Ωστόσο, ανεξάρτητα από το ηγετικό στυλ, ένας συναισθηματικά ώριμος ηγέτης με αναπτυγμένο επίπεδο ηθικής θα είναι σε θέση να αντισταθεί στις εξωτερικές πιέσεις που τόν παρακινούν να ενεργήσει με ανήθικο τρόπο (Yukl, 2005).

Διαφοροποιήσεις στη Μετασχηματιστική Ηγεσία

Διαφυλικές διαφορές

Οι διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα στην ανάληψη ηγετικού ρόλου αποτελεί μέχρι και σήμερα αντικείμενο αντιπαράθεσης. Οι άνδρες υπερτερούν αριθμητικώς σε ηγετικές θέσεις και στις περισσότερες αξιολογήσεις από υφιστάμενους για το ηγετικό πρότυπο φαίνεται να βρίσκονται πολύ υψηλά. Συγκεκριμένα, οι άνδρες υφιστάμενοι παρουσιάζουν σαφή προτίμηση προς το ανδρικό πρότυπο, ενώ οι γυναίκες δεν εκφράζουν σαφείς διαφυλικές προτιμήσεις (Eagly, 1992).

Η αρνητική στάση έναντι του τρόπου με τον οποίο το γυναικείο φύλο ασκεί ηγεσία οφείλεται συνήθως σε στερεότυπα, που απορρίπτουν τις ικανότητες των γυναικών (Eagly & Karau, 2002). Μια από τις επικρατέστερες αντιλήψεις για το ηγετικό πρότυπο αποτελεί η άποψη ότι πρέπει να εκδηλώνει ανταγωνιστικότητα, επιθετικότητα και αυταρχικότητα (Bersoff, Borgida, & Fiske, 1991). Ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που οι γυναίκες εμφανίζουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, οι οπαδοί φαίνεται να δυσαρεστούνται (Eagly & Karau, 2002).

Επίσης, παρόμοιες αντιλήψεις υπάρχουν συχνά και μεταξύ των ηγετών, οι οποίοι συνδέουν την ηγετική ικανότητα με καθαρά ανδρικά χαρακτηριστικά (Powell, Butterfield & Parent, 2002· Schein, 2001). Συνεπώς, στις γυναίκες τίθενται υψηλότερα κριτήρια, για να αποδείξουν τις ηγετικές τους ικανότητες, καθώς οι οπαδοί επιζητούν διαρκή επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητάς τους (Biernat & Kobrynowicz, 1997). Η σημαντικότητα των πολιτισμικών διαφορών σε σχέση με το φύλο αναδεικνύεται συχνά στη διεθνή έρευνα (Triandis, 1993). Όταν εκφράζονται διαφυλικά στερεότυπα

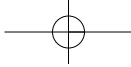
στους οργανισμούς, τότε η στάση και ή συμπεριφορά των εργαζόμενων τείνουν να συγκλίνουν προς αυτά. Επομένως, οι προκαταλήψεις των οπαδών έναντι του φύλου των ηγετών αποτελούν τον κυριότερο λόγο των διαφυλικών διαφορών που προκύπτουν στην ηγετική διαδικασία (Eagly, 1992).

Σύμφωνα με τον Bass (1998), οι γυναίκες ενδέχεται να ασκούν περισσότερο μετασχηματιστική ηγεσία και να είναι περισσότερο αποτελεσματικές στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας από τους άνδρες. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τέσσερις διαδοχικές έρευνες των Bass, Avolio και Atwater (1996), αν και αποδείχθηκαν στατιστικά μη σημαντικά ως επιμέρους μελέτες, αξίζει να σημειωθεί ότι συνολικά και στις τέσσερις η αξιολόγηση των μετασχηματιστικών διαστάσεων (εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη φροντίδα) στα δύο φύλα έδειξε υψηλότερη βαθμολογία των γυναικών σε κάθε μια από αυτές. Μία εξήγηση ίσως για την υπεροχή των γυναικών θα ήταν ότι οι γυναίκες τείνουν να είναι περισσότερο προσατευτικές από τους άνδρες (Eagly, 1991), χαρακτηριστικό που προσιδιάζει ιδιαίτερα προς το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Yammarino & Dubinsky, 1994), καθώς οι ηγέτες επικεντρώνονται στην ηθική ανάπτυξη και ικανοποίηση ανώτερων αναγκών των οπαδών τους (Burns, 1978).

Επίσης, οι γυναίκες παρουσιάζονται συχνά ως περισσότερο κοινωνικά ευαίσθητοποιημένες και με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουν να επιδεικνύουν στοιχεία αλτρουϊσμού, που ταιριάζουν απόλυτα με τους στόχους του μετασχηματιστικού μοντέλου (Bass, 1998). Παράλληλα, ο τρόπος που ασκούν ηγεσία φαίνεται να είναι περισσότερο δημοκρατικός και συλλογικός, σε σύγκριση με την ηγετική συμπεριφορά των ανδρών (Eagly, 1991).

Οι Hackman, Hills, Furniss & Patterson (1992), χρησιμοποιώντας το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας, (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire) για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα, συμπέραναν ότι ο συνδυασμός γυναικείων και ανδρικών χαρακτηριστικών προβλέπει την καλύτερη δυνατή άσκηση ηγεσίας, καθώς οι τέσσερις διαστάσεις της συσχετίζονται σημαντικά με χαρακτηριστικά και των δύο φύλων. Από την άλλη πλευρά όμως, σε επόμενη έρευνά τους (1993) στο ίδιο θέμα, φάνηκε ότι οι άνδρες θεωρούνταν ως πιο αποτελεσματικοί, επιδεικνύοντας είτε ανδρικά είτε γυναικεία χαρακτηριστικά κατά την άσκηση ηγεσίας, ενώ οι γυναίκες λιγότερο αποτελεσματικές ως ηγέτες, όταν επιδείκνυαν γυναικεία χαρακτηριστικά.

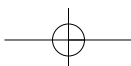
Σύμφωνα με τον Bass (1998), στα κυριότερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαφέρουν τα δύο φύλα στον τρόπο άσκησης ηγεσίας είναι η



αυτοπεποίθηση, η τόλμη και η συμβατικότητα. Η έρευνα των Kakabadse & Kakabadse (1999) έκανε φανερές αρκετές διαφορές στα δύο φύλα σε διάφορες μεταβλητές του ηγετικού ρόλου. Συγκεκριμένα, στο εργασιακό στυλ, οι γυναίκες φαίνονταν περισσότερο συνεργατικές, συμμετοχικές, προσανατολισμένες στην ομάδα, υποστηρικτικές και συμβουλευτικές, ενώ οι άνδρες περισσότερο δυναμικοί, προσανατολισμένοι στην καριέρα, οργανωτικοί και πειθαρχικοί. Οι προτεραιότητες που έθεταν οι γυναίκες αφορούσαν την ομάδα, τις υπηρεσίες, τις κοινωνικές αξίες, ενώ των ανδρών αφορούσαν το όραμα, τον οργανισμό και τις φιλόδοξες αξίες. Στις εργασιακές τους σχέσεις, οι γυναίκες φάνηκαν ιδιαίτερα προσιτές και με ενσυναίσθηση, σε αντίθεση με τους άνδρες που ήταν υποστηρικτικοί και επικοινωνιακοί, με στόχο όμως την επιρροή. Στην επικοινωνία, οι γυναίκες έδειξαν ότι χρησιμοποιούν πολύ το συναίσθημα σε σύγκριση με τους άνδρες που βασίζονται στην αντικειμενική εκτίμηση.

Ωστόσο, οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν επίσης ότι, σύμφωνα με μια αυστραλιανή έρευνα που διεξήχθη σε ανώτερα στελέχη δημόσιων υπηρεσιών (Australian Public Service - APS), δεν υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που εκδηλώνουν τα δύο φύλα στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι γυναίκες και οι άνδρες αξιολογήθηκαν εξίσου αποτελεσματικοί ή αναποτελεσματικοί, καθώς οι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοσή τους φάνηκαν να είναι οι ικανότητές τους, οι ηθικές τους αξίες, η υποκίνηση και οι προκλήσεις που είχαν, και όχι τόσο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Πιο σύγχρονες έρευνες (Eagly, Wood & Dickman, 2000· Dickman & Eagly, 2000· Konrad, 2000· Tweng, 2001) έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των γυναικών και η συμπεριφορά τους στην εργασία έχουν διαφοροποιηθεί με την είσοδό τους σε ανδροκρατούμενες θέσεις. Οι γυναίκες πλέον παρουσιάζονται αρκετά διεκδικητικές, κυριαρχικές, ριψοκίνδυνες και τολμηρές με πολλά ανδροπρεπή στοιχεία. Οι εργασιακές τους αξίες προσιδιάζουν προς εκείνες των ανδρών, όπως γόητρο, κύρος, δύναμη, και αυτονομία. Ο συνδυασμός των ανδρόγυνων χαρακτηριστικών τους επιβεβαιώνει πλέον παλαιότερες απόψεις ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο «μετασχηματιστικές» από τους άνδρες (Yoder, 2001) οι οποίοι αξιολογούνται ως περισσότερο «συναλλακτικοί» ηγέτες (Eagly, Schmidt & Engen, 2003). Ανεξάρτητα από τα επιμέρους ευρήματα των ερευνών, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι σημαντικό για κάθε ηγέτη να ενσωματώνει χαρακτηριστικά και των δύο φύλων, καθώς και να κατανοεί ότι δεν υπάρχει μία μόνο ορθή ηγετική προσέγγιση.



Διαπολιτισμικές διαφοροποιήσεις

Οι διαπολιτισμικές έρευνες στο πεδίο της ηγεσίας έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς συμβάλλουν στην παγκοσμιοποίηση των οργανισμών. Οι ηγέτες γνωρίζουν διαφορετικές κουλτούρες, διευρύνουν τις γνώσεις τους και επισημαίνουν διαφορετικά στοιχεία στην επίδοση ενός οργανισμού. Έτσι, αφενός γίνονται πιο αποτελεσματικοί στην αλληλεπίδρασή τους με διαφορετικές κουλτούρες και αφετέρου μπορούν να ερμηνεύσουν και να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τους εαυτούς τους (Yukl, 2005).

Σύμφωνα με τον Hofstede (1980), η κουλτούρα αποτελεί το «λογισμικό» μέρος του νου κάθε μέλους μιας κοινωνίας, στο οποίο ενυπάρχουν κοινοί γνωστικοί μηχανισμοί και πρότυπα, που εκφράζονται μέσω κοινών αντιλήψεων και αξιών. Η αξιολόγηση μιας συμπεριφοράς γίνεται βάσει αυτών των προτύπων και, κατά συνέπεια, η αποδοχή ενός ηγετικού στυλ εξαρτάται από το πολιτισμικό πλαίσιο των οπαδών. Συνήθως τα άτομα τείνουν να αντιλαμβάνονται ως αρνητική μια συμπεριφορά που διαφέρει από τα γνωστικά τους πρότυπα, ενώ επιζητούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στο στυλ και τη συμπεριφορά του ηγέτη που αξιολογούνται ως αποδεκτά και αποτελεσματικά (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Κατά παρόμοιο τρόπο, σε υποσυνείδητο επίπεδο επηρεάζονται και οι ηγέτες, οι οποίοι, εκτός του θεωρητικού μοντέλου που προεβέβουν, της ηγετικής θέσης που κατέχουν και των χαρακτηριστικών του οργανισμού που αντιπροσωπεύουν, διαμορφώνουν το στυλ τους βάσει της κουλτούρας που έχουν εσωτερικεύσει (Yukl, 2005). Συνεπώς, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της κουλτούρας των οπαδών και της αξιολόγησης μιας ηγετικής συμπεριφοράς ως αποτελεσματικής. Σε πολιτισμούς που χαρακτηρίζονται από ομαδικό και δημοκρατικό πνεύμα, η συμμετοχική ηγεσία και η ενδυνάμωση των οπαδών θεωρούνται αποδεκτά και αποτελεσματικά κριτήρια, σε αντίθεση με το αυταρχικό ηγετικό στυλ, το οποίο γίνεται αποδεκτό σε κράτη, όπου η διαστρωμάτωση των κοινωνικών τάξεων είναι εντονότερη.

Σύμφωνα με το «μοντέλο αναγνώρισης» των Lord & Maher (1991), καθοριστικό παράγοντα θετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη-οπαδών αποτελεί η σύγκλιση των ιδανικών χαρακτηριστικών του ηγέτη με τα πραγματικά χαρακτηριστικά του. Οι αντιλήψεις των οπαδών που προσδιορίζουν τα ιδανικά χαρακτηριστικά βασίζονται στα ασυνείδητα γνωστικά πρότυπα (Hofstede, 1980) και σε διαδικασίες γνωστικής κατηγοριοποίησης (Lord, Foti & Phillips, 1982· Lord και συν., 1984). Στην περίπτωση που οι προσδοκίες των οπαδών επαληθευθούν, τότε ο ηγέτης αποκτά μεγαλύτερη επιρροή.

Η πρωταρχική θεωρία δομής κατηγοριών αναπτύχθηκε από τη Rosch

και τους συνεργάτες της (1978), που υποστήριξαν ότι κάθε οργανισμός οφείλει να έχει ως βασικό καθήκον τη διαμόρφωση γνωστικών κατηγοριών, μέσω των οποίων θα ερμηνεύεται και θα κατανοείται ευκολότερα το περιβάλλον. Οι κατηγορίες αυτές διευκολύνουν τη διαδικασία της επικοινωνίας, καθώς δημιουργούν κοινούς συμβολισμούς που απλοποιούν το εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου. Η θεωρία των γνωστικών κατηγοριών αντιλαμβάνεται τον «δέκτη» ως ενεργό επιλογή και όχι ως παθητικό αποδέκτη ερεθισμάτων (Lord και συν., 1984). Όταν το γενικό ηγετικό πρότυπο συγκλίνει με τις αντιλήψεις του ατόμου, τότε το άτομο είναι πιθανό να αναδειχθεί ηγέτης (Offermann και συν., 1994).

Ο Hofstede (1980) ανέδειξε ορισμένες πολιτισμικές διαστάσεις, όπως:

- α) το *ατομικιστικό και κολεκτιβιστικό* πνεύμα ενός έθνους,
- β) τον *μελλοντικό προσανατολισμό* του,
- γ) τον *βαθμό απόστασης των μελών από την εξουσία*,
- δ) τον *βαθμό ισότητας των δύο φύλων*, και
- ε) την *αποφυγή αβεβαιότητας*.

Οι διαστάσεις που έτυχαν ιδιαίτερης προσοχής στη πεδίο της ηγεσίας είναι η ατομικιστική και κολεκτιβιστική, οι οποίες σύμφωνα με τον ερευνητή αποτελούν τους δύο ακραίους πόλους του ίδιου πολιτισμικού συνεχούς, ενώ, σύμφωνα με πιο πρόσφατες απόψεις (Schwartz, 1994· Triandis, 1995), πρόκειται για δύο ανεξάρτητα χαρακτηριστικά που δύνανται να συνυπάρχουν στην εκάστοτε κοινωνία, σε διαφορετικό βαθμό το καθένα.

Η μετασχηματιστική θεωρία είναι μία από τις θεωρίες που σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν αρχικά στις δυτικές κοινωνίες, και κατά κύριο λόγο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Bass (1999), η εφαρμογή της φαίνεται να είναι πολύ πιο επιτυχής στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες, όπου δεν επικρατεί ο άκρατος ανταγωνισμός της ελεύθερης αγοράς και το πολιτισμικό τους πλαίσιο είναι από μόνο του υποστηρικτικό για τον μετασχηματιστικό ηγέτη.

Οι Jung & Avolio (1999) ερεύνησαν τη συσχέτιση μεταξύ κολεκτιβισμού/ατομικισμού και μετασχηματιστικής/συναλλακτικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν έδειξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εκφράζουν εντονότερο κολεκτιβιστικό πνεύμα, σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες που σχετίζονται θετικά με την ατομικιστική διάσταση. Οι ερευνητές υπέθεσαν ότι οι προσωπικές αξίες των ηγετών, που προέρχονταν από πολιτισμικές επιρροές, καθόριζαν ουσιαστικά την επιλογή του ηγετικού τους στυλ.

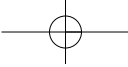
Ο Yukl (1999) αναφέρει ότι ο τρόπος, για να βελτιωθεί η έρευνα στο πεδίο των ηγετικών μοντέλων, είναι να συμπεριληφθούν μεταβλητές που θα

εκφράζουν τα χαρακτηριστικά και τις αξίες των οπαδών κάθε πολιτισμικού πλαισίου. Οι ατομικές διαφορές αποτελούν σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης για τον τρόπο που ανταποκρίνονται οι οπαδοί στα ποικίλα στυλ ηγεσίας (Triandis, 1995). Σημαντική υπήρξε η έρευνα των Shao & Weber (2006), η οποία μελέτησε τη συνάφεια μεταξύ της θεωρίας προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (Costa & McCrae, 1992) και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον κινέζικο πολιτισμό. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν έδειξαν ποικίλες συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών του κινέζικου λαού και των μετασχηματιστικών διαστάσεων.

Ο κινέζικος πολιτισμός χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη απόσταση των μελών του από την εξουσία, υψηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας, υψηλό βαθμό κολεκτιβιστικού πνεύματος, αυστηρή ενίσχυση της τήρησης της ιεραρχίας και του κομοφορμισμού. Τα συγκεκριμένα πολιτισμικά γνωρίσματα δίνουν έμφαση σε εξουσιαστικά ηγετικά πρότυπα, βασιζόμενα στη σταθερότητα και τη δυνατότητα πρόβλεψης, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εμπόδια στην πιστή εφαρμογή των τεσσάρων μετασχηματιστικών διαστάσεων. Συγκεκριμένα, οι διαστάσεις που έδειξαν θετική συσχέτιση με τα χαρακτηριστικά των Κινέζων ηγετών ήταν η *εμπνευσμένη παρακίνηση* και η *εξιδανικευμένη επιρροή*, λόγω του κολεκτιβικιστικού και κομοφορμικιστικού τους πνεύματος. Ενώ, οι διαστάσεις της *εξατομικευμένης φροντίδας* και της *διανοητικής διέγερσης* έδειξαν αρνητική συσχέτιση εξαιτίας της αρνητικής στάσης του λαού προς την αβεβαιότητα και την αλλαγή.

Ο Avoilio και οι συνεργάτες του (2004), σε νοσηλευτικό προσωπικό νοσοκομείου της Σιγκαπούρης, παρατήρησαν θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής τους δέσμευσης. Οι Howell & Hall-Merenda (2002), σε δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων του Καναδά, παρατήρησαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγούσε σε υψηλή εργασιακή απόδοση. Το ίδιο εύρημα προέκυψε και στην έρευνα του Walumbwa και των συνεργατών του (2004), σε αντίστοιχο δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων της Κίνας και της Ινδίας.

Πρόσφατα, η ανάπτυξη ενός παγκόσμιου σχεδίου αποτελεσματικής ηγεσίας, γνωστού ως “GLOBE” (Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness), αποτέλεσε μian από τις πλέον διευρυμένες εμπειρικές μελέτες (House, 2004). Το πρόγραμμα περιλάμβανε 180 ερευνητές διαφορετικών χωρών και είχε ως σκοπό την ανάπτυξη μιας ενιαίας θεωρίας που να περιγράφει τις σχέσεις και τις διαδικασίες μεταξύ του πολιτισμού, της οργανωσιακής λειτουργίας και της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, τρεις από τους πιο βασικούς ερευνητικούς του στόχους ήταν: α) να εξετάσει κατά πόσον



διαφορετικοί πολιτισμοί έχουν ίδιες πεποιθήσεις σε ό,τι θεωρείται αποτελεσματική ηγεσία, β) να εντοπίσει τη συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών των ηγετών και των πολιτισμικών διαστάσεων, και γ) να μελετήσει τη σχέση μεταξύ του πολιτισμού και άλλων συγκυριακών οργανωσιακών μεταβλητών, όπως της οργανωσιακής κουλτούρας, της τεχνολογίας, του οργανωσιακού περιβάλλοντος, κ.ά.

Οι ταχύτατοι ρυθμοί παγκοσμιοποίησης και οικονομικής ανάπτυξης σήμερα απαιτούν από τους ηγέτες την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη διαφορετικότητα (Yukl, 2005). Αν και είναι ακόμα νωρίς για την εφαρμογή ενός παγκόσμιου ηγετικού μοντέλου, οι οργανισμοί θα πρέπει πλέον να εκπαιδεύουν ή να επιλέγουν μάνατζερς που να διαθέτουν τις δεξιότητες εκείνες που να ανταποκρίνονται με ευελιξία σε ποικίλα πολιτισμικά περιβάλλοντα.

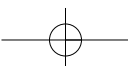
Ο Bass (1999) αναφέρει ότι οι πολιτισμικές ικανότητες ενός ηγέτη πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής:

- α) την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες αντιλαμβάνονται τον κόσμο και καλλιεργούν τις αξίες τους,
- β) την παγίωση των ατομικών αξιών,
- γ) την ενοποίηση των ποικίλων απόψεων σε μια, ώστε να συνάδουν προς τις αρχές του ενός, και
- δ) τη συνεκτίμηση της ετερότητας σε όλες τις θεμελιώδεις αρχές.

Όταν ο ηγέτης διεκπεραιώσει επιτυχώς τα παραπάνω ζητήματα, τότε θα είναι και σε θέση να αξιολογεί τους εργαζομένους του βάσει της όποιας ετεροτήτάς τους. Είναι ο οραματιστής, εκείνος ο ηγέτης που εφαρμόζει την εξατομικευμένη φροντίδα και αποδεικνύει ότι μεριμνά για τα άτομα που βρίσκονται υπό την ευθύνη του. Αισθήματα ενσυναίσθησης και η συμπάθεια προς τους άλλους θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον μετασχηματιστικό ηγέτη.

Μετασχηματιστική Ηγεσία και Συναίσθημα

Μέχρι πολύ πρόσφατα επικρατούσε η άποψη ότι δεν υπάρχει χώρος για το συναίσθημα μέσα στον ορθολογιστικό επιχειρηματικό κόσμο, καθώς η όποια συναισθηματική διάσταση εθεωρείτο ασύμβατη με την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μεγιστοποίηση του κέρδους και την επιτυχία των επιχειρήσεων. Καθοριστικής σημασίας παράγοντες στην αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης αποτελούσαν κυρίως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ευφυΐα ως γνωστική διάσταση, οι τεχνικές γνώσεις, οι γνώσεις για την εγχώρια και διε-



θνή αγορά κ.ά. Επομένως, για πολλά χρόνια το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι αρνητικό και η εμπειρία, η αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων αποτελούσε ένδειξη αδυναμίας και παράγοντα απορρύθμισης.

Κατά τις τελευταίες όμως δεκαετίες παρατηρήθηκε μία σημαντική αύξηση των μελετών για το συναίσθημα, αναγνωρίζοντάς το πρωτίτως ως βασικό συντελεστή της ζωής, που εφόσον αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να επιφέρει θεαματικά αποτελέσματα σε ποικίλους τομείς και ιδιαίτερα στο χώρο των οργανώσεων και συγκεκριμένα στην άσκηση ηγεσίας.

Πρώτος, ο Robert Thorndike (1937) αναφέρθηκε στην «κοινωνική νοημοσύνη», ως βασικό παράγοντα προσαρμογής και επιτυχίας του ατόμου, αλλά δεν έτυχε ιδιαίτερης προσοχής. Ο David Wechsler (1940) διέκρινε ότι και άλλοι παράγοντες πέραν του νοητικού πηλίκου ευθύνονται για την επιτυχία ενός ατόμου στη ζωή του. Επεσήμανε ότι κοινωνικοί, προσωπικοί και συναισθηματικοί παράγοντες, οι οποίοι ορίζονται ως «μη-διανοητικά» στοιχεία, συμβάλλουν στον καθολικό ορισμό της νοημοσύνης. Ο ίδιος όρισε τη νοημοσύνη ως «μια συνολική ικανότητα του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται λογικά και να διαπραγματεύεται αποτελεσματικά με το περιβάλλον του» (Wechsler, 1958, σελ. 7). Η διάκριση των μη διανοητικών στοιχείων από τα διανοητικά, που μέχρι τότε «μονοπωλούσαν» το επιστημονικό ενδιαφέρον, αποτέλεσε το έναυσμα για την ανάδειξη της συμβολής του συναισθήματος.

Στη συνέχεια, ο Howard Gardner (1983) πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης, το οποίο αποτελείται από οκτώ διακριτούς τύπους νοημοσύνης: 1. γλωσσική, 2. λογική/μαθηματική, 3. χωρο-οπτική, 4. σωματική/κινησθητική, 5. μουσική, 6. φυσιοκρατική, 7. ενδοπροσωπική, και 8. διαπροσωπική. Μεταξύ αυτών επεσήμανε τη σπουδαιότητα της «ενδοπροσωπικής» και «διαπροσωπικής» νοημοσύνης, οι οποίες ουσιαστικά αναφέρονται στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου για αυτογνωσία και στον εντοπισμό των ομοιοτήτων και διαφορών του με τον υπόλοιπο κόσμο, ενώ η διαπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου για ενσυναίσθηση, δηλαδή, για την αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, καθώς και των κινήτρων και προθέσεών τους. Οι δύο αυτές ικανότητες βοηθούν το άτομο να συναλλάσσεται με επιτυχία και να ενεργεί αποτελεσματικά, σε συνάρτηση με τον υπόλοιπο κόσμο.

Αργότερα, ο Reuven Bar-on (1988) έκανε μια πρώτη προσπάθεια να αξιολογήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη με τον *Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient, E.Q.)*, κατ' αναλογία προς τον *Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient I.Q.)*, ο οποίος μάλιστα χρησιμοποιήθηκε ευρύτα-

τα, ιδιαίτερα στην αναθεωρημένη του έκδοση. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η μελέτη για τη συναισθηματική νοημοσύνη διεύρυνε ακόμη περισσότερο το θεωρητικό της πλαίσιο, με δύο από τις πλέον ολοκληρωμένες θεωρίες: των Peter Salovey & John Mayer (1990· 2002) και του Daniel Goleman (1995· 2002). Εκτός από τη σημαντική ενίσχυση του υπάρχοντος θεωρητικού υπόβαθρου συνέβαλαν ουσιαστικά και στη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με αξιολογικά ψυχομετρικά εργαλεία.

Το νοητικό πηλίκιο επομένως δεν αποτελεί τον μοναδικό «προάγγελο» αποδοτικότητας στην εργασία. Οι Hunter & Hunter (1984) υπολόγισαν ότι στον εργασιακό χώρο ακόμη και ο υψηλότερος δείκτης νοητικού πηλίκου συμβάλλει μόνο κατά το 25 τοις εκατό, ενώ ο Sternberg (1996) υπολόγισε τη συμβολή του στο επίπεδο του 10 τοις εκατό. Μία ακόμη πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα που ανέδειξε την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον είναι αυτή των Fiest & Barron (1996), στην οποία δείγμα αποφοίτων του πανεπιστημίου του Berkeley, το οποίο επανεξετάστηκε 40 χρόνια αργότερα, έκανε φανερό ότι η επιτυχία όσων κατείχαν ηγετικές και διευθυντικές θέσεις εξαρτήθηκε κυρίως από τις κοινωνικές και συναισθηματικές τους ικανότητες.

Μοντέλο Ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Peter Salovey & John Mayer, 1990· 2002) The Ability Model of Emotional Intelligence

Οι Peter Salovey & John Mayer (1990) εισήγαγαν πρώτοι τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence), στηριζόμενοι σε όλες τις προηγούμενες αναφορές άλλων ερευνητών για τους «μη γνωστικούς» παράγοντες που προσδιορίζουν τη νοημοσύνη και οδηγούν σε προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Περιέγραψαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης του ατόμου, που περιλαμβάνει την ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τά διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που εκπορεύονται από αυτά, για να καθοδηγεί τη σκέψη και τη δράση του (Salovey & Mayer, 1990).

Η θεωρία τους προτάσσεται ως ένα μοντέλο ικανοτήτων, καθώς προσεγγίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με τρόπο παρεμφερή προς τη γνωστική, προσδίδοντας έμφαση στην αλληλεπίδραση γνωστικών και συναισθηματικών ικανοτήτων. Βασικό άξονα της συγκεκριμένης προσέγγισης αποτελούν οι πληροφορίες που περιέχουν τα συναισθήματα για συνακόλουθες διεργασίες. Τα συναισθήματα εκφράζουν τον εκάστοτε τύπο διαπροσωπικής σχέσης και επιβεβαιώνουν την αληθή ή ψευδή υπόστασή τους (Salovey,

Mayer & Sitarenios, 2001). Στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν τη σημασία των συναισθημάτων ως προέκτασης των διαπροσωπικών σχέσεων, οι ερευνητές διαίρεσαν το μοντέλο τους σε τέσσερις διαστάσεις ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, εκ των οποίων η κάθε μία περιλαμβάνει ξεχωριστές δεξιότητες:

1. *Συναισθηματική Αντίληψη.*
2. *Αξιοποίηση Συναισθημάτων για Διευκόλυνση των Γνωστικών Διεργασιών.*
3. *Κατανόηση Συναισθημάτων.*
4. *Διαχείριση/Οργάνωση Συναισθημάτων* (Caruso, Mayer & Salovey, 2002).

1. Συναισθηματική Αντίληψη

Η διάσταση αυτή αναφέρεται σε αντιληπτικές δεξιότητες του ατόμου για τα συναισθήματα και, συγκεκριμένα, στην αναγνώριση και τον εντοπισμό τους, στη διάκρισή τους σε αληθή ή ψευδή συναισθήματα και, τέλος, στη δεξιότητα για ακριβή έκφραση και εκδήλωσή τους από το ίδιο το άτομο (Caruso, Mayer & Salovey, 2002).

2. Αξιοποίηση Συναισθημάτων για Διευκόλυνση των Γνωστικών Διεργασιών

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στις διεργασίες με τις οποίες συγκινησιακές πλευρές του συναισθήματος διευκολύνουν γνωστικές διεργασίες με τρόπο (Mayer, 2001), ώστε το άτομο να θέτει σωστές προτεραιότητες μεταξύ των γεγονότων που είναι σημαντικά ή ήσσονος σημασίας (Caruso, Mayer & Salovey, 2002). Για παράδειγμα, υπάρχει γενική ομοφωνία ότι η θετική συγκινησιακή κατάσταση ενισχύει τη μνήμη, την κρίση, κ.ο.κ. (Brower, 1981· Isen, 1998). Αντίστοιχα, αρνητικά συναισθήματα έχουν διαφοροποιημένες επιδράσεις τόσο σε γνωστικές διαδικασίες μνήμης, κρίσης, όσο και στην κοινωνική συμπεριφορά. Στη συγκεκριμένη διάσταση εντάσσονται, επίσης, η δεξιότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα, για να κρίνει δίκαια και να αποφασίζει ορθά, καθώς και η δεξιότητα να αξιοποιεί τα θετικά συναισθήματα και να αλλάζει θετικά τη διάθεσή και την οπτική του. Όλα αυτά συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην επίλυση προβλημάτων και δύσκολων καταστάσεων (Caruso, Mayer & Salovey, 2002).

3. Κατανόηση Συναισθημάτων

Η τρίτη διάσταση βασίζεται στη δεξιότητα του ατόμου να κατανοεί σύνθετα συναισθήματα και δεσμούς που αναπτύσσονται στις διαπροσωπικές του σχέσεις, να ερμηνεύει την εκδήλωση των συναισθημάτων και των μηνυμάτων τους και να αναγνωρίζει τη μετάβασή τους μέσα από τα διάφορα στάδια που διέρχονται και τροποποιούνται (Caruso, Mayer & Salovey, 2002).

4. Διαχείριση Συναισθημάτων

Η τελευταία διάσταση αναφέρεται σε δεξιότητες ρύθμισης του συναισθήματος τόσο ενδοατομικά όσο και διαπροσωπικά, για την προαγωγή συναισθηματικής και διανοητικής ανάπτυξης. Περιλαμβάνει στρατηγικές που βοηθούν το άτομο να πραγματοποιεί τους στόχους του, να επιλύει προβλήματα μεγάλης συναισθηματικής φόρτισης και να προσδιορίζει πότε ένα συναίσθημα είναι γνήσιο. Τέτοιου είδους στρατηγικές αποτελούν: η επιλογή να διατηρεί ή να αποδεσμεύεται από συναισθήματα που είναι χρήσιμα, η θέληση να παραμένει ανοιχτός εξίσου στα θετικά και τα αρνητικά γεγονότα, από τα οποία διδάσκεται, και η διαδικασία αντανάκλασης συναισθήματος, κατά την οποία αφενός βοηθάει τους άλλους να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους μέσω της προβολής και, αφετέρου, αποκαλύπτει την αλληλεπίδραση των δικών του συναισθημάτων με το περιβάλλον του (Caruso, Mayer & Salovey, 2002).

Πίνακας 2.1. Το Μοντέλο Ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (The Ability Model of Emotional Intelligence)	
Ικανότητες	Δεξιότητες
Συναισθηματική Αντίληψη	Αναγνώριση συναισθημάτων Ακριβής έκφραση συναισθημάτων Διάκριση μεταξύ γνήσιων και μη συναισθημάτων
Αξιοποίηση Συναισθημάτων	Εστίαση προσοχής σε σημαντικά γεγονότα Αξιοποίηση συναισθημάτων για ορθή και δίκαιη κρίση Αξιοποίηση θετικών συναισθημάτων για θετική στάση Αξιοποίηση συναισθημάτων στην επίλυση προβλημάτων
Κατανόηση Συναισθημάτων	Αναγνώριση του τύπου των συναισθηματικών δεσμών Κατανόηση σύνθετων συναισθημάτων Ερμηνεία των μηνυμάτων που μεταδίδουν τα συναισθήματα Αναγνώριση των συναισθηματικών μεταβατικών σταδίων
Διαχείριση/Οργάνωση Συναισθημάτων	Συναισθηματική δέσμευση και αποδέσμευση Αποδοχή θετικών και αρνητικών συναισθημάτων Αντανάκλαση συναισθήματος
<i>Πηγή:</i> Caruso, Mayer & Salovey, 2002, σελ. 57	

Το Μοντέλο Απόδοσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Daniel Goleman, (1995· 2002) – The Competency Model of Emotional Intelligence

Η προσέγγιση του Daniel Goleman (1995· 2002), παρόλο που βασίζεται στα επιστημονικά ευρήματα των μη γνωστικών διεργασιών, συμπεριλαμβανομένων των μελετών των Mayer & Salovey, επεκτείνεται και σε άλλες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, πέρα από τα όρια της αντίληψης, έκφρασης και διαχείρισης του συναισθήματος. Η θεωρία του προτάσσεται ως *μικτό μοντέλο*, καθώς ενσωματώνει σε αυτήν μοντέλα μη-γνωστικών ικανοτήτων και μοντέλα βασισμένα στην αποδοτικότητα (Rosete & Ciarrochi, 2005). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επαγγελματική επίδοση και επιτυχία, πράγμα που χρησιμοποιείται ευρέως στην εφαρμογή της ηγεσίας και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Carouso, Mayer & Salovey, 2002).

Σύμφωνα με τον Goleman (1998), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κίνητρο συμπεριφοράς του ατόμου και σχετίζεται με την έννοια της κινητοποίησης. Υπό το πρίσμα αυτό, ο ερευνητής περιγράφει τη *συναισθηματική νοημοσύνη* ως ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, με σκοπό να κινητοποιείται και να διαχειρίζεται σωστά τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Η προσέγγισή του συμπεριλαμβάνει διαδικασίες κατανόησης του συναισθήματος, τόσο σε ενδοατομικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο, διακρίνοντας συγκεκριμένες ατομικές και κοινωνικές *συναισθηματικές ικανότητες*. Σύμφωνα με τον Goleman (1998), η συναισθηματική ικανότητα είναι η επίκτητη ικανότητα που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα την αξιοσημείωτη επίδοση και επιτυχία στην εργασία. Αν και η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τη δυναμική του ατόμου για εκμάθηση πρακτικών δεξιοτήτων, ωστόσο η συναισθηματική ικανότητα είναι εκείνη που δείχνει πόση από αυτή τη δυναμική καθίσταται αντιληπτή από το άτομο για να επιτύχει. Προκειμένου δηλαδή, να «*μεταφράσει τη νοημοσύνη του σε εργασιακά προσόντα*» (Goleman, 2001, σελ. 28).

Στο νεώτερο και αναθεωρημένο έργο του, ο Goleman και οι συνεργάτες του (2001) παρουσιάζουν ένα μοντέλο ικανοτήτων, προσανατολισμένο στην επαγγελματική επίδοση και, συγκεκριμένα, σε ηγετικούς ρόλους. Το μοντέλο αναφέρεται σε ποικίλες ικανότητες, από τις οποίες ορισμένες κατατάσσονται στη γενική κατηγορία των προσωπικών/ατομικών ικανοτήτων και άλλες στη γενική κατηγορία των κοινωνικών ικανοτήτων (Goleman, 2001).

Οι προσωπικές ικανότητες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Αυτογνωσία/Αυτεπίγνωση του Ατόμου:

Σύμφωνα με αυτήν, το άτομο έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, να αυτοξιολογείται με ακρίβεια και να ενισχύει την αυτοεκτίμησή του (Goleman, 2001).

2. Διαχείριση του Εαυτού μας:

Το άτομο έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του, τις παρορμήσεις και τις ψυχικές του δυνάμεις. Επομένως, διαθέτει αυτοέλεγχο, ευσυνειδησία, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, καινοτομεί και συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων. Κατά συνέπεια, θεωρείται από το περιβάλλον του ως άτομο άξιο εμπιστοσύνης.

Οι κοινωνικές ικανότητες περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Κοινωνική Επίγνωση:

Σύμφωνα με αυτήν, το άτομο διαθέτει ενσυναίσθηση και οργανωσιακή επίγνωση, την ικανότητα δηλαδή να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα κυρίαρχα συναισθήματα της ομάδας, καθώς και τις σχέσεις ισχύος που επικρατούν σε αυτήν. Επίσης, το άτομο μπορεί και προσανατολίζεται προς την παροχή υπηρεσιών, καθώς αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.

2. Διαχείριση Σχέσεων:

Αυτή αναφέρεται στο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων, την επιρ-

Πίνακας 2.2. Το Μοντέλο Απόδοσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Goleman (The Competency Model Of Emotional Intelligence)

	Προσωπικές Ικανότητες	Κοινωνικές Ικανότητες
Αναγνώριση	Αυτογνωσία/Αυτεπίγνωση Αναγνώριση συναισθημάτων Ακριβής αυτοαξιολόγηση Αυτοεκτίμηση	Κοινωνική Επίγνωση Ενσυναίσθηση Οργανωσιακή επίγνωση Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών
Διαχείριση	Διαχείριση του Εαυτού μας Αυτοέλεγχος Ευσυνειδησία Προσαρμοστικότητα Καινοτομία Συγκέντρωση στους στόχους Άτομο άξιο εμπιστοσύνης	Διαχείριση Σχέσεων Ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων Επιρροή Επικοινωνία Διαχείριση συγκρούσεων Οραματιστική ηγεσία Λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής Οικοδόμηση δεσμών Ομαδική εργασία & συνεργασία

Πηγή: Goleman (2001).

ροή, την επικοινωνία, τη διαχείριση συγκρούσεων, την οραματιστική ηγεσία, την οικοδόμηση δεσμών, την ομαδική εργασία και, τέλος, την ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής, να μπορεί δηλαδή να επιφέρει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή.

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγετική διαδικασία

Σύγχρονες έρευνες έχουν συνδέσει την αποτελεσματική ηγεσία με τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αποτελεί τον κυριότερο ίσως παράγοντα αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς (Hay Group, 2000). Ο Goleman και οι συνεργάτες του (2002) προσέγγισαν την αποτελεσματική και αναποτελεσματική ηγεσία με μουσικούς όρους, προκειμένου να προβάλουν με παραστατικό τρόπο την υπεροχή της πρώτης. Στην αποτελεσματική ηγεσία δόθηκε ο όρος «ηχηρή», παρομοιάζοντάς την ως έναν ευχάριστο ήχο, απόλυτα συντονισμένο. Υπό το πρίσμα αυτό, στην «ηχηρή ηγεσία» ο ηγέτης και ο οπαδός συγχρονίζονται, μοιράζονται, δηλαδή, ίδια συναισθήματα, αξίες και στόχους.

Αντίθετα, στην αναποτελεσματική ηγεσία δόθηκε ο όρος «παράφωνη», παρομοιάζοντάς την ως έναν δυσάρεστο και σκληρό ήχο εξαιτίας της έλλειψης αρμονίας. Υπό αυτό το πνεύμα, η «παράφωνη ηγεσία» παράγει μοντέλα κατά τα οποία ηγέτης και οπαδός βρίσκονται σε μια διαρκή σύγκρουση και ασυμφωνία συναισθημάτων. Οι στόχοι, οι αξίες και τα συναισθήματά τους συγκρούονται, και ο ηγέτης δε διαθέτει τις ανάλογες συναισθηματικές ικανότητες, για να αλλάξει τη συγκεκριμένη αλληλεπίδραση (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Η ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν και να διαμορφώνουν το κατάλληλο συναισθηματικό κλίμα αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεί τον παράγοντα, κλειδί για μια αποτελεσματική ηγεσία (Humphrey, 2002).

Σύμφωνα και με τον Ryback (1998), ένας αποτελεσματικός ηγέτης, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που απορρέουν από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και τόν διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους:

1. Ενισχύει την αυτοπεποίθηση των οπαδών/υφισταμένων του, διατηρώντας μη επικριτική στάση απέναντί τους.
2. Διαθέτει ενσυναίσθηση και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις προσωπικές του εμπειρίες, ώστε να συμβάλλει στην αυτογνωσία των οπαδών.
3. Είναι ειλικρινής και αυθεντικός ως προς τα συναισθήματα, τις προθέσεις και τους στόχους του.
4. Διαθέτει την κατάλληλη ετοιμότητα σε οποιαδήποτε κατάσταση.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια.

6. Εκφράζεται ελεύθερα, προκειμένου να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας. Με τον τρόπο αυτό, αποδεικνύει αυτοπεποίθηση, κερδίζοντας τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι στην επιτυχία της επιχείρησης.
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις πριν γίνουν ανεξέλεγκτες.
9. Διαθέτει ζήλο και πάθος για την ηγεσία με τρόπο, ώστε να μεταδίδει και να εμπνέει τον ενθουσιασμό στους υπόλοιπους.
10. Ενθαρρύνει τους άλλους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέτουν υψηλότερους στόχους.

Οι παραπάνω διαστάσεις συμπεριφοράς ενός ηγέτη, που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, παραπέμπουν στα χαρακτηριστικά εκείνα που αποτελούν τις διαφορετικές παραμέτρους μεταξύ πραγματικών ηγετών και ψευδο-ηγετών. Σύμφωνα με σχετικές μελέτες, έξι θεωρούνται τα πιο βασικά χαρακτηριστικά των ηγετών, ανεξάρτητα από τον τύπο ηγεσίας που ασκούν: 1. επιθυμία και φιλοδοξία για να ηγηθούν, 2. αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση, 3. υψηλή νοημοσύνη 4. εντιμότητα, 5. ειλικρίνεια, και 6. υψηλά επίπεδα ενέργειας (Kilpatrick & Locke, 1991).

Η ικανότητα ενός ηγέτη να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του αυτόματως τόν καθιστά ικανό να αναγνωρίζει και τα συναισθήματα των άλλων, να εκφράζεται με ακρίβεια και να διακρίνει μεταξύ των αληθινών και μη συναισθηματικών εκδηλώσεων (Caruso, Mayer & Salovey, 2002). Παράλληλα, με τη συναισθηματική του ικανότητα ενισχύεται η κοινωνική υποστήριξη που χρειάζεται, εφόσον είναι σε θέση να δημιουργεί θετικές διαπροσωπικές σχέσεις (George, 2000). Η μελέτη των Newcombe & Ashkanasy's (2002) επιβεβαιώνει ότι οι θετικές αντιλήψεις των οπαδών ή υφισταμένων για τους ηγέτες βασίζονται σε σημαντικό βαθμό στην έκφραση θετικών συναισθημάτων από την πλευρά των ηγετών και στη συμφωνία της λεκτικής και μη λεκτικής συμπεριφοράς τους.

Στην έρευνα των Kellert, Humphrey & Sleeth (2002), όπου εξετάστηκε ποια ικανότητα μεταξύ γνωστικής και συναισθηματικής θεωρούν οι υφιστάμενοι ως την πλέον αποτελεσματική στην ηγετική διαδικασία, φάνηκε ότι η ενσυναίσθηση σημείωσε τον θετικότερο βαθμό συσχέτισης με την αποτελεσματική ηγεσία. Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η έρευνα του Claudio Fernandez-Araoz (2001), σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών της Αμερικής, Ιαπωνίας και Γερμανίας, όπου παρατήρησε ότι συγκεκριμένοι συνδυασμοί μεταξύ χαρακτηριστικών της προϋπηρεσίας και της γνωστικής/συναισθημα-

τικής νοημοσύνης καθορίζουν την επιτυχία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

- Ο πιο ισχυρός συνδυασμός, καθοριστικός της επιτυχίας, φάνηκε ότι ήταν ο συνδυασμός μακράς προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.
- Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός ήταν αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν ήταν επαρκής.
- Ο παραδοσιακός συνδυασμός μακράς προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δεν φάνηκε να έχει ιδιαίτερη θετική επίδραση στην επιτυχία ανώτατων διευθυντικών στελεχών, όταν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαμηλή.

Οι ηγέτες αξιοποιώντας τη συναισθηματική τους ικανότητα προάγουν τις γνωστικές διαδικασίες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και καθίστανται περισσότερο δημιουργικοί, διευρύνοντας τους προσωπικούς τους ορίζοντες. Επίσης, είναι σε θέση να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, ώστε να περιορίζουν στο ελάχιστο τις αρνητικές επιπτώσεις δυσάρεστων γεγονότων και να επικεντρώνονται μόνο στις θετικές (George, 2000· Caruso, Mayer & Salovey, 2002). Έτσι, επηρεάζουν τα συναισθήματα των οπαδών τους, ακόμη και σε κρίσιμες καταστάσεις, με αποτέλεσμα να διατηρούν τη μέγιστη απόδοσή τους σε κάθε περίπτωση (Goleman και συν., 2002).

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγετική διαδικασία αποτελεί μια *διαπροσωπική ικανότητα του ηγέτη*, η οποία περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις: α) αυτογνωσία, β) συναισθηματική εκφραστικότητα, γ) αυτοδιαχείριση, και δ) ενσυναίσθηση (Groves, 2006). Οι διαστάσεις αυτές επιτρέπουν στον ηγέτη να κατανοεί τα συναισθήματα των οπαδών του και να τὰ διαχειρίζεται κατά τέτοιο τρόπον, ώστε να τούς επηρεάζει προς την επιθυμητή κατεύθυνση (Brown, Bryant & Reilly, 2006).

Συναισθηματική νοημοσύνη και μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μιαν εσωτερική διαδικασία, κατά την οποία ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τη συναισθηματική κατάσταση των οπαδών του και προσπαθεί να τούς εμπνεύσει, με την απώτερη επιδίωξη (Humphrey, 2002) να τούς «μετασχηματίσει» (Tichy & Devanna, 1986). Η έννοια του «μετασχηματισμού» αυτού συνοδεύεται από συναισθηματικές στρατηγικές, όπως την αύξηση της αυτεπίγνωσης (Yamarino & Bass, 1990), την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης (Shamir, House & Arthur, 1993) και την ταύτισή τους με ανώτερα ιδανικά (Burns, 1978).

Σύμφωνα με τον Bass (1987), η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ερμηνευτεί ως η διαδικασία εκείνη, κατά την οποία οι ηγέτες εισπράττουν ισχυρά συναισθήματα αναγνώρισης από τους οπαδούς τους και, στη συνέχεια, ενεργούν για να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους αντίληψη και να αντιμετωπίσουν κατάλληλα την οποιαδήποτε κατάσταση (Bass και συν., 1987). Συγκεκριμένα, ο ίδιος δηλώνει ότι «η μετασχηματιστική ηγεσία είναι τόσο συναισθηματική και υποκειμενική, όσο λογική και αντικειμενική ως προς το αποτέλεσμα» (Bass 1999, σελ. 18).

Κατά συνέπεια, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες φέρονται να χρησιμοποιούν το συναίσθημα, για να εμπνεύσουν στους οπαδούς τους το όραμα και να εξασφαλίσουν την ανταπόκρισή τους σε αυτό, ενεργώντας πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον, για το συμφέρον της ομάδας (Ashkanasy & Tse, 2000· Lewis, 2000). Επίσης, η ενσυναίσθηση αποτελεί απαραίτητο προσόν για τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, καθώς οφείλουν να κατανοούν τις ανάγκες των οπαδών τους και να επικοινωνούν αποτελεσματικά μαζί τους (Bass, 1998). Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τείνουν να είναι περισσότερο προστατευτικοί και λιγότερο εξουσιαστικοί ή επικριτικοί με τους οπαδούς τους (Yammarino & Dubinsky, 1994). Επομένως, καθίσταται πρόδηλο ότι, σε σύγκριση με τους υπόλοιπους τύπους ηγεσίας, το μετασχηματιστικό μοντέλο είναι σαφώς περισσότερο προσανατολισμένο στο συναίσθημα και εμπεριέχει υψηλά επίπεδα επίγνωσης για αυτό, σε κάθε περίπτωση (Yammarino & Dubinsky, 1994). Έτσι, ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να εκδηλώσουν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Barling, Slater & Kelloway, 2000· Leban & Zulauf, 2004· Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2001· Rosete & Ciarrochi, 2005).

Επίσης, ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι πιο κοντά σε αυτό που ορίζεται ως *αποτελεσματική ηγεσία* (Geyer & Steyrer, 1998). Αξιοποιώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει τη δέσμευση του ηγέτη προς τον οργανισμό (Abraham, 2000), ενισχύει τη διατήρηση της θετικής του στάσης (George, 2000) και οδηγεί σε υψηλή επαγγελματική επίδοση (Watkin, 2000). Μία πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που εμπνέουν τους οπαδούς τους έτσι, ώστε να έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και αυτεπάρκεια, καταφέρνουν να έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική εμπλοκή μαζί τους και ανάλογα καλύτερα αποτελέσματα στην απόδοση των οπαδών τους (Shamir και συν., 1993). Ενώ, επίσης, η ικανότητά τους να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα και να ελέγχουν την επιθυμία τους για προσωπική ικανοποίηση αποσπά την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και τον σεβασμό των οπαδών τους (Greenspan, 1989).

Οι στρατηγικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι οποίες προσανατολίζονται και πηγάζουν από το συναίσθημα, σύμφωνα με σχετικές έρευνες εμφανίζουν αρνητική συσχέτιση με φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης και στρες στην εργασία (Seltzer, Numeroff & Bass, 1989). Από τη μελέτη του Butler και των συνεργατών του (1999) προέκυψε θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και την αυξανόμενη εμπιστοσύνη των υφισταμένων προς τους ηγέτες. Οι παρακάτω έξι ηγετικές συμπεριφορές μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας αιτιολογούν τη θετική επιρροή τους στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων (Podsakoff, McKenzie, Moorman & Fetter, 1990):

1. Προβολή οράματος: το οποίο υποδηλώνει συνέπεια και ακεραιότητα.
2. Παροχή μοντέλου συμπεριφοράς: ο ηγέτης αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και εμπνέει εμπιστοσύνη.
3. Επιδίωξη ομαδικών στόχων: όλοι κινητοποιούνται προς την επίτευξη κοινών στόχων.
4. Υψηλές απαιτήσεις εργασιακής επίδοσης: φανερώνουν συνέπεια αξιών και συμπεριφοράς.
5. Εξατομικευμένη υποστήριξη: υποδηλώνει την αφοσίωση του ηγέτη για κάθε έναν από τους οπαδούς του.
6. Διανοητική υποκίνηση: παροχή γόνιμου εδάφους για ανακάλυψη νέου ορίζοντα.

Οι τέσσερις διαστάσεις του Bass (1998), *εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη φροντίδα*, συνδέονται άμεσα με τις συναισθηματικές ικανότητες του μοντέλου απόδοσης του Goleman (2001). Αρκετές μελέτες έχουν επισημάνει τη συσχέτιση αυτή, όπως εκείνη του Palmer και των συνεργατών του (2001) που βρήκαν ότι οι δύο μετασχηματιστικές διαστάσεις, *εμπνευσμένη παρακίνηση και εξατομικευμένη φροντίδα*, αποτελούσαν βασικές ικανότητες στη διαχείριση των προσωπικών τους συναισθημάτων, ενώ η έρευνα του Barling και των συνεργατών του (2000) έδειξε θετική συσχέτιση μεταξύ των συναισθηματικών ικανοτήτων και των μετασχηματιστικών διαστάσεων. Αναλυτικότερα:

1. Μετασχηματιστικοί ηγέτες και προσωπικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης

Σύμφωνα με τις απαιτήσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι ηγέτες που είναι συνειδητοποιημένοι για το συναίσθημά τους και ικανοί για μια τέτοια διαχείριση του εαυτού τους χρειάζονται κάποιες ιδιαίτερες, προσωπικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Πρωτίστως, απαιτείται συναι-

σθηματική αναγνώριση και να είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους, κάτι που απαιτεί αξιοπιστία και ευσυνειδησία. Με αυτόν τον τρόπο, η αυτεπίγνωση και η σωστή διαχείριση του εαυτού αποτελούν τις προϋποθέσεις ή τις βασικές συνθήκες για μιαν αποτελεσματική μετασχηματιστική ηγεσία. Αντιστρόφως, οι ηγέτες που δεν διαθέτουν αυτές τις ικανότητες κινδυνεύουν να μετατραπούν ψευδο-μετασχηματιστικοί (Kupers & Weibler, 2006).

Συγκεκριμένα, η εξιδανικευμένη επιρροή συνδέεται άμεσα με την υψηλή αυτοεκτίμηση και τον αυτοέλεγχο των προσωπικών ικανοτήτων του Goleman (2001). Η εμπνευσμένη παρακίνηση και η διανοητική διέγερση προϋποθέτουν ηγέτες που καινοτομούν και προσανατολίζονται στους στόχους τους. Τέλος, η εξατομικευμένη φροντίδα συνδέεται με την ικανότητα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, που αναφέρονται επίσης από τον Goleman (Kupers & Weibler, 2006).

II. Μετασχηματιστικοί ηγέτες και κοινωνικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι ερευνητές Kupers & Weibler (2006) παρατήρησαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, για να εξασκήσουν *εξιδανικευμένη επιρροή*, πρέπει να διαθέτουν ενσυναίσθηση, οργανωσιακή επίγνωση και να προχωρούν σε εφαρμογή της οραματιστικής ηγεσίας, όπως τήν έχουν εμπνευστεί. Απαιτείται λοιπόν να λειτουργούν ως «καταλύτες αλλαγής», να είναι παρόντες στα προβλήματα, καλοί ακροατές και να συνδράμουν όπου χρειάζεται. Επίσης, όσον αφορά τη δεύτερη διάσταση, την *εμπνευσμένη παρακίνηση*, οι ηγέτες θα πρέπει να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να κινητοποιούν τους οπαδούς τους μέσω θετικής αλληλεπίδρασης η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξή τους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να επικοινωνούν ουσιαστικά με τους εργαζομένους, να χειρίζονται τις συγκρούσεις μεταξύ τους και να παρέχουν την ανάλογη ανατροφοδότηση, όταν αυτοί είναι αποδοτικοί.

Η τρίτη διάσταση, η *διανοητική διέγερση*, απαιτεί από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες να διαθέτουν ενσυναίσθηση και να είναι αποτελεσματικοί στον εντοπισμό και την ανάπτυξη των άλλων. Παράλληλα, σε όλη αυτή τη διαδικασία εμπλέκονται και γνωστικές διαδικασίες οι οποίες βοηθούν τους οπαδούς να αναγνωρίζουν τις διαθέσεις τους και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για αυτές. Όσον αφορά την *εξατομικευμένη φροντίδα*, μέσω της ενεργητικής ακρόασης, της προσοχής και της ευαισθησίας που καλούνται να επιδεικνύουν απέναντι στα συχνά καταπιεσμένα συναισθήματα, βοηθούν σε σημαντικό βαθμό τους εργαζομένους. Αυτή η μέριμνα ενδέχεται να αποβή ευεργετική, σε περιπτώσεις που τα άτομα δεν διαθέτουν ισχυρό προσωπικό

κίνητρο, αλλά έχουν ανάγκη εξωτερικής παρακίνησης. Επομένως, ο ηγέτης καλείται να θεμελιώσει ουσιαστικούς δεσμούς μαζί τους, ενώ παράλληλα δεν παύει να προσανατολίζεται προς την παροχή υπηρεσιών, με το να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών (Cardona, 2000). Ένας τέτοιος ηγέτης επιτυγχάνει να αποφεύγει τις ανεπιθύμητες συναισθηματικές εκρήξεις των υπαλλήλων και να εισπράττει το μέγιστο της εργασιακής τους απόδοσης (Kupers & Weibler, 2006).

Συμπερασματικά και σύμφωνα με το πλαίσιο εργασίας του Goleman, ως οι πλέον αποτελεσματικοί ηγέτες θεωρούνται εκείνοι που συγκεντρώνουν διαφορετικά στοιχεία σε ποικίλες συναισθηματικές ικανότητες, επιλέγοντας κάθε φορά την καταλληλότερη μορφή ηγεσίας κατά περίπτωση.

Αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης συνιστά την εφαρμοσμένη διάσταση των θεωρητικών μοντέλων που παρουσιάστηκαν παραπάνω, και για τον σκοπό αυτό έχουν σχεδιαστεί αρκετά εργαλεία για τη μέτρησή της, εκ των οποίων τα πλέον διαδεδομένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα είναι τα εξής:

1. Το εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-On (2000), το *E.Q-I (Emotional Quotient-Inventory)*, το οποίο σχεδιάστηκε με σκοπό να μετρήσει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συμβάλλουν στην καλύτερη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Περιλαμβάνει πέντε βασικές κλίμακες: *ενδοπροσωπικές ικανότητες, διαπροσωπικές ικανότητες, διαχείριση στρες, προσαρμοστικότητα και γενική διάθεση*, οι οποίες αναλύονται σε 15 υποκλίμακες.
2. Ένα δεύτερο εργαλείο, το οποίο τροποποιήθηκε αρκετές φορές μέχρι την οριστική του έκδοση, είναι το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Caruso & Salovey (2002) (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test - MESCEIT*). Το τεστ αυτό αξιολογεί ατομικές επιδόσεις σε έργα και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων που αφορούν συναισθηματικές καταστάσεις. Δίνει έναν γενικό δείκτη ικανότητας και τέσσερις επιμέρους κλίμακες: *αντίληψη, αξιοποίηση, κατανόηση και οργάνωση συναισθημάτων*, οι οποίες διακρίνονται σε δύο μεγαλύτερες περιοχές: την *Βιωματική (αντίληψη και αξιοποίηση)* και την *Στρατηγική (κατανόηση και οργάνωση συναισθημάτων)* (Mayer, Salovey, & Caruso 2002).
3. Τέλος, ένα ακόμη εργαλείο που μετρά τις συναισθηματικές ικανότητες είναι το *ECI (Emotional Competence Inventory)* των Boyatzis, Goleman & Hay/McBer (1999). Το συγκεκριμένο εργαλείο αξιολογεί τις *προσωπικές*

Πίνακας 2.3. Σύνδεση των μετασχηματιστικών διαστάσεων του Bass (1998) με τις συναισθηματικές ικανότητες του Goleman (2001).

Διαστάσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	Προσωπικές Ικανότητες	Κοινωνικές Ικανότητες
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ	Όλες οι προσωπικές ικανότητες, και κυρίως: Αναγνώριση συναισθημάτων Αυτοεκτίμηση Αυτοέλεγχος Αξιοπιστία Ευσυνειδησία	Ενσυναίσθηση Οργανωσιακή επίγνωση Επιρροή Οραματιστική ηγεσία Καταλύτης αλλαγής
ΕΜΠΝΕΥΣΜΕΝΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Όλες οι προσωπικές ικανότητες, και κυρίως: Συγγέντρωση στους στόχους Καινοτομία Ενσυναίσθηση Ανάπτυξη των άλλων	Επιρροή Επικοινωνία Διαχείριση συγκρούσεων Θεμελίωση δεσμών
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	Όλες οι προσωπικές ικανότητες, και κυρίως: Συγγέντρωση στους στόχους Καινοτομία	Ενσυναίσθηση Ανάπτυξη των άλλων Καταλύτης αλλαγής
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	Όλες οι προσωπικές ικανότητες, και κυρίως: Προσαρμοστικότητα Ευελξία	Ενσυναίσθηση Επικοινωνία Ανάπτυξη των άλλων Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών Θεμελίωση δεσμών

Πηγή: Kuipers, W. & Weibler, J. (2006)

και κοινωνικές ικανότητες που έχουν αναπτύξει στη θεωρία τους οι ερευνητές, οι οποίες οδηγούν σε υψηλή εργασιακή επίδοση. Συγκεκριμένα, αξιολογούνται οι τέσσερις συναισθηματικές ικανότητες: *αυτεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων*, με όλες τις υποκατηγορίες τους (Sala, 2002).

Όλα τα παραπάνω εργαλεία αναπροσαρμόστηκαν και δοκιμάστηκαν αρκετές φορές, πριν την τελική σημερινή τους μορφή, και αποτελούν αξιόλογες προσπάθειες μέτρησης. Ωστόσο, η επιλογή του εκάστοτε εργαλείου εξαρτάται από την περίπτωση που προορίζεται να εφαρμοστεί. Για παράδειγμα, στον χώρο των επιχειρήσεων, ενδεχομένως η χρήση του *ECI (Emotional Competence Inventory)* ήταν η πλέον ενδεδειμένη.

Η Σχέση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ο Freudenberger (1974) χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο «επαγγελματική εξουθένωση» (“burnout”), για να περιγράψει συμπτώματα σωματικής και ψυχικής καταπόνησης σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. Οι μετέπειτα έρευνες όμως των Maslach & Jackson (1981), οι οποίες είχαν σε μεγάλο βαθμό επικεντρωθεί (στα πρώτα στάδια, τουλάχιστον) στην επαγγελματική εξουθένωση που βίωναν ιατρικό/νοσηλευτικό προσωπικό και εκπαιδευτικοί, προκάλεσαν το ευρύτερο επιστημονικό ενδιαφέρον στους περισσότερους εργασιακούς χώρους (Maslach & Schaufeli 1993).

Σημαντικός αριθμός μελετών έχει καταστήσει σαφές ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης εκδηλώνεται συχνότερα σε ορισμένα επαγγέλματα, όπως σε γιατρούς, νοσοκόμες, εκπαιδευτικούς, ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς (Jimmieson, 2000). Ωστόσο, οι αντίξοες εργασιακές συνθήκες μπορούν να προκαλέσουν την ψυχοσωματική εξάντληση οποιούδήποτε εργαζομένου, ανεξαρτήτως επαγγελματικού χώρου.

Σύμφωνα με τους πρωτοπόρους του φαινομένου, η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται ως σύνδρομο σωματικής και συναισθηματικής εξάντλησης, το οποίο περιλαμβάνει την ανάπτυξη αρνητικής αυτοαντίληψης, αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών και την απώλεια επαγγελματικού ενδιαφέροντος (Maslach & Jackson, 1986). Οι Gold & Roth (1993) την περιγράφουν ως το σύνδρομο που εκπορεύεται από τις ανεκπλήρωτες ανάγκες και προσδοκίες του ατόμου, και αυτή χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη απογοήτευση και ψυχοσωματικά συμπτώματα τα οποία σταδιακά επιδεινώνονται. Οι Ganster & Schaubroeck (1991) θεωρούν την επαγγελματική εξουθένωση ως εκδήλωση παρατεταμένου στρες.

Η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται, αλλά δεν ταυτίζεται με το στρες, καθώς το τελευταίο εκδηλώνεται σε ψυχοπιεστικές καταστάσεις και όταν το άτομο αποτυγχάνει να προσαρμοστεί στις εργασιακές του απαιτήσεις (Maslach & Schaufeli, 1993), ενώ η επαγγελματική εξουθένωση εμφα-

νίζεται ύστερα από αυξανόμενη και παρατεταμένη πίεση, πολύ δύσκολα διαχειρίσιμη (Antonίου, Polychroni, & Walters, 2000). Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αφορά μια ευρύτερη αναπτυξιακή διαδικασία, και όχι μια μεμονωμένη αντίδραση σε συγκεκριμένο στρεσογόνο γεγονός (Lee & Ashforth, 1993). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οποιοδήποτε άτομο μπορεί να βιώσει στρες, ενώ επαγγελματική εξουθένωση θα εμφανιστεί στα άτομα εκείνα που, εκτός των ανεκπλήρωτων προσδοκιών τους, αδυνατούν να αντλήσουν οποιαδήποτε ικανοποίηση από την εργασία τους (Pines, 1993).

Η επαγγελματική εξουθένωση προσδιορίζεται βάσει των τριών της διαστάσεων ως εξής: 1. της συναισθηματικής εξάντλησης, 2. της αποπροσωποποίησης και 3. της έλλειψης προσωπικής επίτευξης. Η πρώτη διάσταση αφορά την εντύπωση που έχει το άτομο ότι αδυνατεί να προσφέρει και να επικοινωνήσει ουσιαστικά με τους συναδέλφους του. Η δεύτερη διάσταση χαρακτηρίζεται από την παθητικότητα του ατόμου, την αρνητική και κυνική του στάση έναντι του περιβάλλοντός του. Τέλος, η τρίτη διάσταση αναφέρεται στην τάση του ατόμου να αξιολογεί αρνητικά την επίδοσή του (Maslach & Jackson, 1986· Maslach & Jackson, 1996). Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους ερευνητές, η συναισθηματική εξάντληση είναι το πρώτο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης, που οδηγεί σε αποπροσωποποίηση και έλλειψη προσωπικής επίτευξης. Ωστόσο, υπάρχουν εκτιμήσεις που ενισχύουν την άποψη ότι η αποπροσωποποίηση συνιστά απαραίτητο αμυντικό μηχανισμό του ατόμου, η οποία προηγείται των άλλων δύο. Οι Maslach & Jackson (1986) υποστήριξαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων μπορεί να αξιολογηθεί βάσει του Καταλόγου Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory-MBI), που αποτελεί μια ευρύτατα διεθνώς χρησιμοποιούμενη κλίμακα και αξιολογεί τις παραπάνω διαστάσεις.

Αίτια Επαγγελματικής εξουθένωσης ηγετών

Οι ηγέτες σε διεθνές επίπεδο διανύουν μια εποχή έντονων προκλήσεων και ραγδαίων αλλαγών, κατά τις οποίες, οι στόχοι που θέτουν οι ηγέτες και οι στρατηγικές που υιοθετούν επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή τους ευεξία (Cox και συν., 1993). Σύμφωνα με τον Emmons (1996), αυτή η ευεξία σχετίζεται άμεσα με την ικανότητά τους να επιλύουν συγκρούσεις που προέρχονται από την επιδίωξη των στόχων που έχουν τεθεί. Στοιχεία σύμφυτα με την εργασία των ηγετών, τα οποία μπορεί να τους ασκήσουν έντονες ψυχικές πιέσεις με μελλοντική εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι (Quick, Cooper, Quick & Gavin, 2004) τα εξής:

1. *Εργασιακοί παράγοντες*, όπως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου, η ευθύνη για τις ζωές των άλλων.
2. *Ο ρόλος στην εταιρεία*. Η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλου αποτελεί τη βασικότερη πηγή ενός υψηλόβαθμου στελέχους. Η σύγκρουση παρουσιάζεται, όταν υπάρχει διάσταση απόψεων μεταξύ των ηγετών, ενώ ασάφεια προκαλείται, όταν δεν έχει διασαφηνιστεί πλήρως ο ρόλος τού στελέχους μέσα στην εταιρεία (Gilbert, 2000).
3. *Οι εργασιακές σχέσεις*. Η διαρκής αλληλεπίδραση, δηλαδή, του ηγέτη με τους υφισταμένους του.
4. *Στρες επαγγελματικής σταδιοδρομίας και οι διαρκείς αλλαγές στην εταιρεία*. Η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας, τα νέα ανταγωνιστικά δεδομένα, οι ταχύτερες αλλαγές στον χώρο της τεχνολογίας και οι οικονομικές περικοπές προκαλούν αβεβαιότητα και αναταραχή στην ηγετική διαδικασία (Bass, 1998).
5. *Κουλτούρα και πολιτική του οργανισμού*. Η γνώση της πολιτικής τού οργανισμού είναι βασικός παράγοντας για αποφυγή συγκρούσεων με τις προσωπικές του προσδοκίες, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε αξίες, κανόνες και ιδεολογίες, για τις οποίες οφείλει το ηγετικό στέλεχος να είναι ενημερωμένο.
6. *Ταξίδια*. Το στρες των μετακινήσεων προκαλεί μειωμένη απόδοση στην εργασία, ενώ έρευνες έδειξαν ότι τα ταξίδια σχετίζονται με αυξημένα προβλήματα υγείας (DeFrank, Konopaske & Ivancevich, 2000).
7. *Πιέσεις από τη σχέση εργασίας-οικογένειας*. Ο ιδανικός συναδυασμός της «διπλής σταδιοδρομίας» προκαλεί σημαντική πίεση στον ηγέτη, ιδιαίτερα όταν παρουσιάζονται οικογενειακά προβλήματα ταυτόχρονα με εργασιακές κρίσεις.

Όλες οι παραπάνω συνθήκες ενδέχεται να οδηγήσουν τον ηγέτη σε απομόνωση, μοναξιά και, εν τέλει, σε κατάθλιψη. Η μοναξιά της εξουσίας καθίσταται περισσότερο αισθητή στις περιπτώσεις εκείνες, όπου υφιστάμενοι βρεθούν ξαφνικά σε ηγετική θέση. Η απρόσμενη υπερ-προαγωγή τους μπορεί να προκαλέσει τη διακοπή της επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους ή να δυσχεράνει την επικοινωνία με ομόβαθμους τους.

Οι Kakabadse & Kakabadse (1999) επισημάνουν έξι επιπλέον αιτίες επαγγελματικής εξουθένωσης των ηγετών, οι οποίες παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον:

1. *Η επανάληψη*. Η ρουτίνα των επαναλαμβανόμενων αποστολών τους, με την προοδευτική απαίτηση από τρίτα στελέχη να διεκπεραιώνονται οι εργασίες διαρκώς σε λιγότερο χρόνο.

2. *Η υπερβολική έκθεση.* Η αντιμετώπιση πολλών αξιώσεων και απαιτήσεων από πλευράς του ηγέτη προϋποθέτει τη συνδιαλλαγή του με πολλά άτομα, με αποτέλεσμα τη σταδιακή εργασιακή του απογοήτευση, η οποία βιώνεται από τον ίδιο ως ανικανότητα.
3. *Εργασία σε οργανισμούς με συνεχείς περικοπές.* Η φιλοσοφία του οργανισμού για περισσότερα κέρδη μέσω συνεχών περικοπών ενδέχεται να προκαλέσει στον ηγέτη το «σύνδρομο του επιζώντος», το οποίο του στερεί την προσδοκία της καριέρας, ενώ απαιτεί περισσότερη προσπάθεια και εργασία προς όφελος του οργανισμού.
4. *Απώλεια θέλησης.* Η απώλεια ικανοποίησης και θέλησης για εργασία είναι αποτέλεσμα της βίωσης έντονου και παρατεταμένου στρες. Σε συνδυασμό με την αδυναμία του ηγέτη να συνδιαλλαγεί με άλλους και να αντιμετωπίσει προκλήσεις, εμφανίζεται το συναίσθημα του κορεσμού και της απώλειας ψυχικών αποθεμάτων.
5. *Αίσθηση εγκλωβισμού.* Η εντύπωση του ηγέτη ότι είναι παγιδευμένος προέρχεται αφενός από την απώλεια της θέλησής του για εργασία και αφετέρου από τη χρονική διάρκεια που πιθανόν να τον έχει εξαντλήσει. Ο συνεχής αγώνας για αποδοτικότητα και επίδοση ή ακόμη και η προσποίηση της ικανοποίησής του από το εργασιακό περιβάλλον βάσει της κοινωνικής εικόνας που αντιπροσωπεύει είναι πιθανόν να του προκαλέσουν συναισθήματα εγκλωβισμού όχι μόνο στην εργασία, αλλά και στο οικογενειακό του περιβάλλον.
6. *Δυσλειτουργικότητα.* Η προσπάθεια για αντιμετώπιση στρεσογόνων καταστάσεων απαιτεί περισσότερη πειθαρχία από τον ηγέτη. Αυτό μπορεί να προκαλέσει δυσλειτουργικότητα στην προσαρμογή και τη συμπεριφορά του.

Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης υφισταμένων

Σύμφωνα με τον Cherniss (1980), η ποιότητα της ηγεσίας καθορίζει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική τους εξουθένωση. Η αλληλεπίδραση των ανώτερων στελεχών με τους υφισταμένους είναι βαθιά συνδεδεμένη με τη θετική ή αρνητική αξιολόγηση του εργασιακού τους περιβάλλοντος, καθώς η ηγετική συμπεριφορά, μέσω της οποίας μεταφέρονται σημαντικά και ευαίσθητα μηνύματα, αποτελεί θετικό ή ανασταλτικό παράγοντα στην εκδήλωση του συνδρόμου στους οπαδούς (Gmelch, 1993· Sarros, 1988).

Η Pines (1993) παρατήρησε ότι το όραμα, οι υψηλές προσδοκίες και οι στόχοι που θέτουν οι ηγέτες παρέχουν στους υφισταμένους ένα βαθύτερο

νόημα για την εργασία και τη ζωή τους. Στις περιπτώσεις που οι οπαδοί αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν το νόημα αυτό ή να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των ηγετών τους, οι πιθανότητες για επαγγελματική εξουθένωση αυξάνονται, καθώς τα άτομα σε μεγάλο βαθμό νοηματοδοτούν τη ζωή τους μέσα από την εργασία τους. Η συμφωνία στόχων και αξιών μεταξύ ηγέτη-οπαδού επιδρά θετικά στην επαγγελματική τους ικανοποίηση (O' Reilly & συν., 1991) και στην εν γένει θετική αξιολόγηση του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005).

Η επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων οφείλεται επίσης σε στρεσογόνες ή αντίξοες επαγγελματικές συνθήκες. Συγκεκριμένα, το ιδιαίτερα «φορτωμένο» πρόγραμμα, η μακρόχρονη εργασία χωρίς εναλλαγές, η έλλειψη αυτονομίας, η ανεπαρκής και αυταρχική διοίκηση του οργανισμού, οι οργανωσιακές αλλαγές, το ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, οι χαμηλές αποδοχές και οι αρνητικές σχέσεις με συναδέλφους συνιστούν βασικά αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης (Kaufhold, Alverez, & Arnold, 2006). Άλλοι ερευνητές (Antonioni, 1999· Dekker & Schaufeli, 1995· Firth-Cozens & Payne, 1999· Otto & Arnold, 2005) έχουν προσδώσει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία των ατομικών παραγόντων, όπως στις προσδοκίες του επαγγελματία από τον ίδιο του τον εαυτό, τις ανάγκες για επαγγελματική αναγνώριση και καταξίωση, στη διάψευση υψηλών προσδοκιών και στη μειωμένη συμμετοχή στα κέντρα για τη λήψη αποφάσεων.

Συμπτώματα Επαγγελματικής εξουθένωσης

Οι συνέπειες της εξάντλησης δεν έχουν αντίκτυπο μόνο στη σωματική/βιολογική κατάσταση του εργαζομένου, αλλά και στη συμπεριφορά του τόσο στην εργασία όσο και στην προσωπική/οικογενειακή του ζωή (Cushway, 1992). Κατά βάση, τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης ομαδοποιούνται σε σωματικά, ψυχολογικά και συμπεριφορικά.

Στα σωματικά συμπτώματα περιλαμβάνονται όλα τα χαρακτηριστικά που αφορούν τις τυπικές εκδηλώσεις στρες και άγχους, όπως πονοκέφαλοι, δυσκολίες ύπνου, υπερένταση, ταχυπαλμίες, σεξουαλική δυσλειτουργία, διαταραχές διατροφής και μυοσκελετικοί πόνοι (Tyler & Cushway, 1998). Στα ψυχολογικά συμπτώματα αναφέρονται το έντονο στρες, η ανία, το χαμηλό «ηθικό», η χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση, η παραιτήση και οι συγκρούσεις. Επιπλέον, πλήττεται η προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζομένου μέσω της μεταβίβασης των εργασιακών του προβλημάτων στην οικογένεια και στον κοινωνικό του περίγυρο, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι εντάσεις στις διαπροσωπικές του σχέσεις και να μειώνεται σημαντικά το

ενδιαφέρον για κοινωνικές συναναστροφές (Griffith, Steptoe & Cropley, 1999).

Σύμφωνα με τον Cherniss (1980), τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης ακολουθούν κυρίως τα ακόλουθα στάδια:

1. *Φάση του «εργασιακού στρες»:* Το εργασιακό στρες είναι το αποτέλεσμα της διατάραξης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του εργαζομένου. Δημιουργείται, όταν οι προσωπικοί του στόχοι και τα αιτήματα που προέρχονται από το εργασιακό του περιβάλλον παραμένουν ανικανοποίητοι.
2. *Φάση «εξάντλησης»:* Πρόκειται για τη συγκινησιακή ανταπόκριση στην προηγούμενη διατάραξη της ισορροπίας. Εκδηλώνεται με τη μορφή συναισθηματικής εξάντλησης, κόπωσης, έλλειψης ενδιαφέροντος και απάθειας. Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς έντασης που, αν δεν καταφέρει να την διαχειριστεί σωστά, ενδέχεται να τον οδηγήσει σε απογοήτευση και παραίτηση.
3. *Φάση «αμυντικής κατάληξης»:* Ο εργαζόμενος σταδιακά αποεπενδύει συναισθηματικά από την εργασία του και εκδηλώνει κυνισμό και απάθεια για τους άλλους. Οι αλλαγές αυτές στη συμπεριφορά του συμβάλλουν ασυνείδητα στη μείωση των σωματικών και ψυχολογικών συμπτωμάτων και διατηρούνται με την ελπίδα να καταφέρει να επιβιώσει επαγγελματικά.

Θεωρείται επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση σε σύγκριση με τους άνδρες (Antonioni, Polychroni, & Walters, 2000), εξαιτίας των πολλαπλών τους ρόλων και υποχρεώσεων στην εργασία, το σπίτι και την οικογένεια.

Αντιμετώπιση σε οργανωσιακό επίπεδο - η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ένας από τους βασικούς στόχους της έρευνας για την επαγγελματική εξουθένωση υπήρξε η πρόληψη μέσω στρατηγικών, σε οργανωσιακό επίπεδο, οι οποίες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: α) στρατηγικές πρόληψης, και β) θεραπευτικές στρατηγικές (Matteson & Ivancevich 1987). Στόχος των πρώτων είναι να εξαλείψουν τις αρνητικές επιπτώσεις των παραγόντων εκείνων που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση, ενώ στόχος των δευτέρων είναι να τήν θεραπεύσουν ή να τήν μετριάσουν.

Όπως παρατηρούν οι Cartwright & Cooper (1997), οι περισσότερες οργανωσιακές παρεμβάσεις επικεντρώνονται στα εξής: α) στη μείωση των πηγών έντασης και εξουθένωσης στον οργανισμό, β) στην εκπαίδευση των εργαζομένων για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης, και γ) στην προώθηση της υγείας και της συμβουλευτικής στον εργασιακό χώρο.

α) Μείωση των πηγών έντασης και εξουθένωσης στον οργανισμό

Οι παρεμβάσεις που εστιάζονται στις πηγές έντασης μέσα στον οργανισμό αποσκοπούν να βοηθήσουν μεμονωμένα τους υπαλλήλους, αυξάνοντας την προσαρμοστικότητά τους, τροποποιώντας τη συμπεριφορά τους και βελτιώνοντας τον τρόπο ζωής τους ή αποκτώντας ικανότητες διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ιδιαίτερα σημαντικός θεωρείται ο στόχος της αλλαγής του ίδιου του ατόμου, ώστε να επιτευχθεί ένας επιτυχής συνδυασμός ανάμεσα στα επαγγελματικά του καθήκοντα και τις ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες του. Το σημείο έναρξης μιας τέτοιας διαδικασίας βρίσκεται στην αξιολόγηση της έκτασης του προβλήματος, που επιτρέπει την αναγνώριση των αιτιών του. Στη συνέχεια, η δράση που θα πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός θα εξαρτηθεί από τη διακύμανση αυτών των αιτιών.

β) Εκπαίδευση των εργαζομένων για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Στο επίπεδο αυτό, η παρέμβαση επικεντρώνεται σε τεχνικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει προγράμματα οργάνωσης χρόνου, δεξιότητες για επίλυση προβλημάτων και συμβουλευτική για την τροποποίηση της εργασιακής συμπεριφοράς και του τρόπου ζωής. Οι τεχνικές περιλαμβάνουν σωματική άσκηση, μεθόδους χαλάρωσης, γνωστικές στρατηγικές αντιμετώπισης καταστάσεων έντασης, οργάνωση του χρόνου, υποστήριξη και ενθάρρυνση για την παρατήρηση των οργανικών λειτουργιών (Cartwright & Cooper, 1994).

γ) Προώθηση της υγείας και της συμβουλευτικής στον εργασιακό χώρο

Το συγκεκριμένο επίπεδο παρέμβασης επιδιώκει τον εντοπισμό και τη συμβουλευτική των ατόμων που βιώνουν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Έχει εκτιμηθεί ότι, από άποψη καθαρά οικονομικού κόστους, ένας οργανισμός είναι προτιμότερο να βοηθήσει με κάθε μέσο τους υπαλλήλους του έτσι, ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται παρά να οδηγηθούν σε συνταξιοδότηση ή να αντικατασταθούν από άλλους (Mushet & Donaldson, 2000). Σύμφωνα με τους Berridge & Cooper, (1993) οι στόχοι θα πρέπει να είναι οι εξής: κατάρριψη των διαπροσωπικών εμποδίων, ενεργητική ακρόαση, παροχή συμβουλευτικής και όχι παροχή εντολών, ενθάρρυνση του ατόμου να αντιμετωπίσει το πρόβλημά του και ενδυνάμωσή του για ανάληψη δράσης.

Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους οργανισμούς φαίνεται να επιδρά αποτελεσματικά στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης.

σης, καθώς η εν γένει φιλοσοφία της εμπεριέχει αρκετά από τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν. Έρευνες έχουν αναδείξει τη θετική συνάφεια της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων (Avolio, Bass, Walumbwa & Zhu, 2004), καθώς και την ενδυνάμωση και την κινητοποίησή τους (Bono & Judge, 2003· Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). Βασικός στόχος των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αποτελεσματικότητας των οπαδών τους, μέσω της *εξατομικευμένης φροντίδας* και της *εμπνευσμένης παρακίνησης* (Walumbwa & Kuchinke, 1999). Παράλληλα δε, επιδιώκουν να «μετασχηματίσουν» τις ανάγκες τους προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους και να επιτύχουν σύγκλιση με τις προσδοκίες του οργανισμού (Avolio, 1999).

Υπό αυτό το πρίσμα, υφιστάμενοι και ηγέτες έρχονται σε συμφωνία αξιών, με αποτέλεσμα αφενός τη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ τους και αφετέρου τη θετική αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος και από τις δύο πλευρές (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005). Παράλληλα, η προβολή ενός οράματος για ευεξία δημιουργεί διαρκώς ισχυρό κίνητρο στους εργαζομένους, με συνέπεια τη μείωση των πιθανοτήτων για εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης (Densten, 2005).

Σε πρόσφατη μελέτη του ίδιου ερευνητή, αξιολογήθηκε μία από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σε σχέση/σε συνδιασμό με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach (1986). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της *εμπνευσμένης παρακίνησης* και της *συναισθηματικής εξάντλησης* και *αποπροσωποποίησης* των εργαζομένων. Αντίθετα, ο ερευνητής παρατήρησε θετική συσχέτιση μεταξύ της *εμπνευσμένης παρακίνησης* και της *προσωπικής επίτευξης* των εργαζομένων. Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και από παλαιότερη έρευνα των Seltzer, Numerof & Bass (1989) ενώ στην έρευνα των Webster & Hackett's (1989), δεν παρατηρήθηκε καμία συνάφεια μεταξύ εμπνευσμένης παρακίνησης και προσωπικής επίτευξης. Σύμφωνα με τον Densten (2005), αυτό προφανώς συνέβη λόγω τού ότι οι ερευνητές δεν είχαν διασαφήσει τις μεταβλητές που προσδιορίζουν μια συμπεριφορά ως εμπνευσμένη.

Εκτός από την εμπνευσμένη παρακίνηση, η *εξιδανικευμένη επιρροή* φαίνεται να ενδυναμώνει τους εργαζομένους και να τους βοηθά στην κατανόηση της θετικής επίδρασης των αποτελεσμάτων (Maitils, 2005). Επίσης, μέσω της *διανοητικής διέγερσης*, οι οπαδοί αποκτούν κίνητρο προς απόκτηση νέων γνωστικών στρατηγικών (Vera & Crossan, 2004), ενώ με την *εξατομικευ-*

μένη φροντίδα οι ηγέτες παρέχουν στήριξη και ενθαρρύνουν την όλη διαδικασία αλλαγής των οπαδών τους (Gioia & Chittipeddi, 1991).

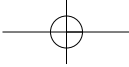
Πρόσφατες έρευνες (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2003· Towler, 2003) εστιάζονται πλέον σε εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου ένας οργανισμός να γίνει περισσότερο μετασχηματιστικός. Σύμφωνα με τον Bass (1999), για να μπορέσει να γίνει μία εταιρεία περισσότερο μετασχηματιστική, οι αλλαγές θα πρέπει να ξεκινήσουν από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, με συγκεκριμένο όραμα για τον οργανισμό, και ο ηγέτης θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και τους τρόπους με τους οποίους σχεδιάζει να τά επιλύσει.

Σημαντική συμβολή στο έργο του ηγέτη είναι όταν έχει στη διάθεσή του ικανά στελέχη με ενσυναίσθηση, που να μπορούν να ασκήσουν σωστή συμβουλευτική στους υφισταμένους του. Οι υπάλληλοι είναι σημαντικό να αισθάνονται ότι υπάρχει επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη στις καθημερινές ανάγκες τους εντός της εταιρείας. Επομένως, ο ηγέτης που ενδιαφέρεται να ασήσει μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία πρέπει να καλλιεργήσει τέτοιου είδους πολιτική, ώστε οι υπάλληλοί του να είναι ικανοποιημένοι, και αυτό να επιφέρει θετικό αντίκτυπο στη δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων, την ανάληψη ρίσκου και τη δοκιμή. Τα βήματα που οδηγούν σε παρόμοια αποτελέσματα ξεκινούν αρχικά με τη συστηματική εξέταση και στάθμιση των αλλαγών που επιβάλλεται να πραγματοποιηθούν στον χώρο εργασίας και, στη συνέχεια, με τη μετάδοσή τους στο υπόλοιπο εργατικό δυναμικό (Bass, 1999).

Μέσα από ένα τέτοιο πρόγραμμα, οι ηγέτες θα καταφέρουν να (Northouse, 2001):

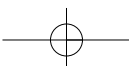
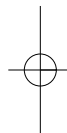
- ✓ Ενδυναμώνουν τους οπαδούς τους
- ✓ Δημιουργήσουν κίνητρα στους οπαδούς τους προς όφελος του οργανισμού
- ✓ Αποτελέσουν πρότυπο
- ✓ Αναπτύξουν το συνεργατικό και ομαδικό πνεύμα
- ✓ Εφαρμόσουν από κοινού καινοτόμες ιδέες
- ✓ Συμβάλλουν ομαδικά στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Συμπερασματικά, όπως φάνηκε και από την παρουσίαση στο κεφάλαιο αυτό, σημαντικός αριθμός πρόσφατων και ιδιαίτερα αξιόπιστων ερευνών σε διεθνή κλίμακα κατέδειξε ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο συνιστά έναν από τους πλέον σύγχρονους και αποτελεσματικούς τύπους ηγεσίας. Ωστόσο, προβάλλει επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας νέων μεθόδων που θα εστιάσουν σε περισσότερο πρακτικά ζητήματα, όπως είναι η ευαισθητοποίηση



Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου & Αναστασία Γαλακτίδου

των ηγετών σε διαπολιτισμικά και διαφυλικά θέματα, καθώς και στην εκπαίδευση για ανάπτυξη και ενδυνάμωση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η σύγχρονη ιδιαίτερα απαιτητική πραγματικότητα στον χώρο των οργανισμών έχει δείξει ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης επιβάλλεται να διαθέτει μια ευρεία γκάμα δεξιοτήτων, προκειμένου να επιτύχει το όραμα, να επιτελεί ως φορέας δημιουργικότητας και επιχειρηματικότητας, να δημιουργεί γόνιμο οργανωσιακό κλίμα και να οδηγεί τέλος τον οργανισμό στην πολύπλευρη επιτυχία.



Βιβλιογραφικές παραπομπές

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *The Journal of Psychology*, **134**, 169-84.
- Antoniou, A.-S. (1999). Personal traits and professional burnout in health professionals. *Archives of Hellenic Medicine*, **16** (1), 20-28.
- Antoniou, A., S. G. & Cooper, C. L. (2005). *Research Companion to Organisational Health Psychology*. New Horizons in Managements Northampton. MA, US: Edward Elgar Publishing.
- Antoniou, A.S., Polychroni, F., & Walters, B. (2000). Sources of stress and professional burnout of teachers of special needs in Greece. [sec2000.org.uk/abstracts/papers_p/polychroni_1.htm]
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* **18**, 244-256.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review. *Leadership & Organization Development Journal*, **27**, 368-383.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B., Walumbwa, F., & Zhu, W. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5-Short* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Puja, B. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 1-18.
- Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: An empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal* **21**, (8), 405-413.
- Bales, R.F. & Cohen S.P. (1979). *A system for the multiple level observation of groups*. New York: Free Press.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E.K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, **21**(3), 157-161.
- Bar-on, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace* (pp.363-388). San Francisco: Jossey-Bass.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, **12** (1), 73-87.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- 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. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. Στο: Chemers, M.M., & Ayman, R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, **45**, 5-34.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Jung, D.I. (1997). *Construct validation of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Center for Leadership Studies Report #96-1.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeir, P. (1999). Ethics, character and the authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, **10**, (2), 181-217.
- Belasco, J. A., & R.C. Stayer (1993). *Flight of the Buffalo*, New York: Warner Books.
- Berridge, J., Cooper, C. L. (1993). Stress and Coping in US Organizations: the Role of the Employee Assistance Programme. *Work & Stress*, **7** (1), 89-102.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, **46** (5), 554-571.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Hay/McBer. (1999). *Emotional competence inventory*. HayGroup.
- Bower, G.H. (1981). Mood and Memory. *The American Psychologist*, **36**, 129-148.
- Bycio, P., Hackett R.D., & J.S. Allen (1995). Further assessment of Bass's (1985), conceptualisation of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 468-78.
- Bennis, W. G., & Nanus, G. (1985). *Leaders: The strategies of taking charge*. New York: Harper and Row.
- Bersoff, D. N., Borgida, B., & Fiske, S. T. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse vs Hopkins. *American*

- Psychologist*, **46**, 1049-1070.
- Blanchet, A., & Trognon, A. (1997). *Ψυχολογία Ομάδων: Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές των ομαδικών μοντέλων*. Αθήνα: Σαββάλας.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Cardona, P. (2000), "Transcendental leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, **21** (4), 201-7.
- Cartwright, S., & Cooper, C.L. (1997). *Managing workplace stress*. London: Sage Publications.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional Intelligence and Emotional Leadership. Στο: F.J. Pirozzolo (Ed.), *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). *No Hassle: Taking the Stress Out of Work*. London: Century.
- Γεώργας, Δ. (1995). *Κοινωνική Ψυχολογία*. Τόμος Β (δ' εκδ.), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Cherniss, C. (2000), *Emotional intelligence: what it is and why it matters*, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, **10**, (2), 145-173.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.A. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, **12**, (4), 637-647.
- Conger, J., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Costa J.P. & McCrae R.R., (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: PAR;.
- Cox, T., Kuk, G., & Leiter, M.P. (1993). Burnout, health, work stress, and organizational healthiness. Στο: Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek T. (eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, pp. 177-194. Taylor and Francis, Washington, DC.

- Cushway, D. (1992). Stress in clinical psychology trainees. *British Journal of Clinical Psychology*, **31**, 169-179.
- Densten, I. L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout. *British Journal of Management*, **16**, 105-118.
- DeFrank, R. S., Konopaske, R., & Ivancevich, (2000). Executive travel stress: perils of Road Warrior. *Academy of Management Executive*, **14**, 58-71.
- Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, **30** (1), 57-63.
- Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin* **26**, 1171-1188.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, **45** (4), 735-744.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt M.C., & Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* **95**, 569-591.
- Eagly, A. H., & Karu, S. S. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, **60**, 685-710.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review* **109**, 573-598.
- Eagly, A. H., Makhijani M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* **111**, 3-22.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B., (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. Στο: Eckes T., & Trautner, H.M. Editors, *The developmental social psychology of gender*, (pp. 123-174), Erlbaum, Mahwah, NJ,
- Emmons, R. A. (1996). Striving and feeling: Personal goals and subjective well-being. Στο: Gollwitzer P.M., & Bargh, J.A. *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behaviour*. (pp. 313-337), The Guilford Press, London.
- Epitropaki, O. (2001). *Transformational Leadership*. Από <http://www.shef.ac.uk>
- Fernandez-Araoz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. Στο: Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fielder, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Feist, G. J., & Barron, F. (1996, June). *Emotional intelligence and academic*

- intelligence in career and life success*. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco, CA.
- Firth-Cozens, J., & Payne, R. (1999). *Stress in Health Professionals: Psychological and Organisational Causes and Interventions*. U.K.: John Wiley & Sons Ltd.
- Freudenberger H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social issues*, **30**, 159-165.
- Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1983), "Ethical behavior of marketing managers". *Journal of Business Ethics*, **2**, 291-9.
- Fritzsche, D. J. (1995), 'Personal values: potential keys to decision making'. *Journal of Business Ethics*, **14**, 909-22.
- Ganster, D. C., & J. Schaubroeck (1991). Work, stress, and employee health. *Journal of Management*, **17**, 235-271.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- Gmelch, W. H. (1993). *Coping with Faculty Stress*. Sage, London.
- George, J. M. (2000), Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, **53**, 1027-41.
- Gilbert, P. E., (2000). *Managing Crisis: Presidential disability and the twenty-fifth Amendment*. New York: Fordham University Press.
- Greenspan, S. I. (1989), Emotional intelligence. Στο: Field, K. Cohler, B.J., & Wool, G. (eds), *Learning and Education: Psychoanalytic Perspectives*, Madison: International University Press.
- Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, **47**, 397-420
- Gioia D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* **12**, 433-448.
- Gold, Y., & Roth, R. A. (1993). *Teachers Managing: Stress and Preventing Burnout: The Professional Health Solution*. The Falmer Press, London.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: "Why It Can Matter More than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement" Bantam Books, New York, NY.
- Goleman, D. (1996), *Emotional Intelligence*, London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (2000). Intelligent leadership. *Executive Excellence*, **3**, 17.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. Στο: Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds), *The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, (pp. 27-44), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown.
- Griffith, J., Steptoe, A., & Cropley, M. (1999). An investigation of coping strategies

- associated with job stress. *British Journal of Educational Psychology*, 69 (4), 517-531.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (7), 2006 pp. 566-583.
- Grubbs, J. R. (1999), The transformational leader. *Occupational Health and Safety*, 68 (3), 22-6.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hay Group (2000), *Emotional Intelligence*, London: Bloomsbury Publishing.
- Hackman, M. Z., Hills M. J., Patterson, T. J., & Furniss, A. H. (1993). Leaders' gender-role as a correlate of subordinates' perceptions of effectiveness and satisfaction. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 671-674.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organization Behavior*. 5th edition. Englewood Cliffs. N. Jersey: Prentice Hall.
- Hesseblein, F. & Cohen, P.M. (1999). *Leader to Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Hollander E. P. (1969). Contemporary trends in the analysis of the leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397.
- Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups and influence*. New York: Oxford.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. Στο: Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds.), *The handbook of social psychology*, (3rd edition). New York: Random House.
- Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. Στο Gergen, K.J., Greenberg M., & Willis, R. (eds.) *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum Press.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Στο Hunt, J.G. & Larson, L.L. (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, III.: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V., (2004), *Culture, Leadership, and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (2002). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84

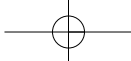
- (5), 680-694.
- Humphrey, R. H. (2002), The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, **13**, (5), 493-504.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, **76** (1), 72-93.
- Isen, A. (1998). Positive affect. Στο: Dalglish T. & Power M. eds. *Handbook of Cognition and Emotion*. (pp. 521-540), Chichester: Wiley.
- Jacobs, R.L. (2001). Using Human Resource functions to enhance emotional intelligence. Στο: Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 159-181). San Francisco: Jossey- Bass.
- Jimmieson, N. L. (2000). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, **14** (3), 262-280
- Jung, D. I., & Avolio, B. J., (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group versus individual task conditions. *Academy of Management Journal*, **42**, 208-218.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N., (1999). *Essence of Leadership*. International Thomson Business Press, London.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία (μέρος Α'): Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Karpenko, L. A., Petrovsky A.,B., & Yaroshevsky, M. G. (1998). *Kratky Psichologichesky Slovar*, Rostov-na- Donu: Fenix.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, (2nd edition). New York: John Wiley.
- Keeley, M. (1995), The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic for organizations. *Business Ethics Quarterly*, **5** (1), 67-96.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and Complex Task Performance: Two Routes to Leadership. *The Leadership Quarterly*, **13**, 523-544.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton N., & Boyle E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, **27** (4), 2006 pp. 265-279.
- Kiefer, T. (2002). Analysing emotions for a better understanding of organizational change: fear, joy and anger during a merger. *Leadership & Organization Development Journal*, **27** (5), 368.
- Kilpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Executive*, (May), 48-60.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, **16**, 319-33.

- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Lieb Jr., P., & Corrigan, E., (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* **126**, 593-641.
- Kupers, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension. *Leadership & Organization Development Journal*, **27** (5), 368-383.
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, **25** (7), 554-64.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, **14**, 3-4.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, **21** (2), 221-34.
- Lord, R. G., & Maher, K. J., (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, New York: Routledge.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & Phillips, J. S., (1982). A theory of leadership categorization. In: Hunt, J.G./Sekaran, U./Schriesheim, C.A. (Eds.), *Leadership: Beyond Establishment Views*, Southern Illinois Univ. Press, Carbondale, IL, 104-121.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L., (1984). A Test of Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance* **34**, 343-78.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, **56**, 241-270.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal* **48**, 21-49
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). MBI Maslach Burnout Inventory (Human Services Survey) Research Edition, Manual. Consulting Psychologist Press Inc., Palo Alto, CA.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. Στο: Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, (pp. 1-16). Taylor and Francis, Washington, DC.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling work stress: Effective Human*

- Resource and Management Strategy*. London: Jossey Bass.
- Mayer, J. D. (2001). A field guide for emotional intelligence. Στο: J. Ciarrochi, J.P. Forgas, & J.D. Mayer (Eds.) *Emotional intelligence in everyday life*. (pp. 3-24), NY: Psychology Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *MSCEIT User's Manual*. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems inc.
- Mendonca, M. (2001) Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences* **18**, 266-276.
- Monappa, A. (1977), *Ethical Attitudes of Indian Managers*, All India Management Association, New Delhi.
- Mushet, G., & Donaldson, L. (2000). A Psychotherapist in the House: A Service for Distressed Junior Doctors. *British Journal of Medical Psychology* **73**, (3) 377-80.
- Nahavandi, A. (1997). *The Art and Science of Leadership*, Prentice-Hall, New Delhi.
- Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The Role of Affect and Affective Congruence in Perceptions of Leaders: An Experimental Study. *The Leadership Quarterly*, **13**, 601-614.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- O'Reilly, C. A. Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* **34**, 487-516.
- Otto, S. & Arnold, M., (2005). A study of experienced special education teachers' perceptions of administrative support. *College Student Journal*, **39**, 253-260.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, **22** (1), 5-10.
- Pines, A. (1993). "Burnout: An existential perspective". Στο: Schaufeli, W. B., Maslach C., & Marek T. (eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, (pp. 33-51), Taylor and Francis, Washington, DC.
- Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on members' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors". *Leadership Quarterly*, **1**, 107-42.
- Powell, G. N., Butterfield D. A., & Parent, J. D., (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management* **28**, 177-193.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, **14**, 67-81.
- Quick, C. J., Cooper, C. L., Quick MD, D. J., & Gavin, J. (2004). *Στελέχη επιχειρήσεων και Υγεία*. Μετάφρ.: Αναστασοπούλου, Μ. Εκδ.: Μ. Γκιούρδας, Αθήνα.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extentions. *The leadership Quarterly*, **15**, 329-354.

- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* **26** (5), 388-399
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Ryback, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Butterworth-Heinemann.
- Sala, F. (2002). *Emotional competence inventory (ECI) technical manual*. Boston MA: Hay/McBer.
- Salovey, P., & J. D. Mayer (1990). Emotional intelligence, Imagination. *Cognition and Personality*, **9**, 185-211.
- Sarros, J. C. (1988). Administrator burnout: Findings and future directions. *The Journal of Educational Administration*, **26** (2), pp. 184-196.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, **57**, 675-688.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **97**, 135-151.
- Schultz, W. L. (2001). *Leadership an overview*. Από <http://www.infinitefutures.com/essays/publichealth/leadershiphtml>
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values. Στο: U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-122), Newbury Park, CA: Sage.
- Seltzer, J., Numeroff, R. E., & Bass, B. M. (1989), Transformational leadership: is it a source of more or less burnout or stress? *Journal of Health and Human Resource Administration*, **12**, (2), 174-85.
- Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1990). Exploring the effect of leadership behaviour and task characteristics on burnout in a health care center. *Journal Health and Human Resources Administration*, 155-165.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory, *Organization Science*, **4** (4), 577-94.
- Shao L., & Weber S., (2006). A cross-cultural test of the five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Business Research*, **59**, 936 -944.
- Siguaw, J. A., Rockness, J. W., Hunt, T.G., & Howe, L. V. Jr (1998). Ethical values and leadership: a study of AACSB business school deans, Academy of Management Annual Meeting, San Diego, CA.
- Sims, R. R. (1994), *Ethics and Organizational Decision Making - A Call for Renewal*,

- Quorum Books*, Westport, CT.
- Sternberg, R. (1996). *Successful intelligence*. New York: Simon & Schuster.
- Stogdil, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, **25**, 35-71.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. Routledge, London & New York.
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, **34**, 275-284.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Willey.
- Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, **56** (2), 363-381.
- Triandis, H. C., (1995). *Individualism and collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.
- Twenge, J. M., (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, **81**, 133-145.
- Tyler, P., & Cushway, D. (1998). Stress and well-being in health-care staff: the role of negative affectivity, and perceptions of job demand and discretion. *Stress Medicine*, **14**, 99-107
- Yammarino, R. J., & Bass, B. M. (1990), Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, **43**, 975-95.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, **47** (4), 787-811.
- Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, **57**, 815-828.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. (2nd edition), Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G., (1999), Evaluation of the conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, **10**, 285-303.
- Yukl, G.A. (2005). *Leadership in organizations*. (6th ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Vera, D., Crossan, M., (2004). Strategic Leadership and Organization Learning. *Academy of Management Review*, **29**, (2), 222-240.
- Villiounas, V. K., & Gippenreiter, N. (1984), *The Psychology of Emotions*, Moscow: MGY.
- Walumbwa, O. F., & Kuchinke, K. P. (1999). *HRD faculty as leaders: The application of the full range leadership theory to graduate level HRD instruction*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development conference, Fairfax, VA.



Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου & Αναστασία Γαλακτίδου

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, **77** (4), 515-530.
- Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, **8**, 89-92.
- Webster, L., & Hackett, R. K. (1989). Burnout and leadership community mental health systems. *Administration and Policy in Mental Health*, **29** (6), 387-399.
- Wechsler, D. (1940). Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, **37**, 444-445.
- Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. (4th ed.). Baltimore, MD: The Williams & Wilkins Company.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A.M. Henderson & Talcott Parsons. NY: The Free Press.
- Weber, J. (1990). Managers moral reasoning: assessing their response to three moral dilemmas. *Human Relations*, **43**, 687-702.

