



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΣΑΙΞΠΗΡ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Ιωάννης Μουστάκας

**Επιβλέπων Καθηγητής
Φιλόθεος Νταλιάνης**

Πειραιάς, 9 / 12 / 2020

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«Τέχνη και Μάνατζμεντ – Σαίξπηρ και Ηγεσία»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο



Ιωάννης Μουστάκας

Αφιερώνεται στον παππού μου
Ιωάννη Μουστάκα

ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΑΙΞΠΗΡ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Ιωάννης Μουστάκας

Σημαντικοί Όροι: Μάνατζμεντ, ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, ψευδομετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, Σαίξπηρ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η θεωρία ηγεσίας είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της επιστήμης του μάνατζμεντ. Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ερευνητές ασχολούνται όλο και περισσότερο με αυτό το πεδίο και η βιβλιογραφία έχει αυξηθεί σημαντικά. Μία από τις μοντέρνες και πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις αποτελεί το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως το διατύπωσε ο Burns το 1978 και το οποίο συνεχίζει να απασχολεί τους επιστήμονες του κλάδου μέχρι και σήμερα.

Από τη μία, λοιπόν, η μετασχηματιστική ηγεσία. Από την άλλη ο Ουίλιαμ Σαίξπηρ, ο μεγάλος Άγγλος θεατρικός συγγραφέας. Το μεγαλύτερο κομμάτι των θεατρικών έργων του πραγματεύεται σχέσεις εξουσίας και την άσκησή της από τους ηγέτες, είτε σε μοναρχικά καθεστώτα είτε σε πρώιμες και μάλλον άγουρες δημοκρατικές κοινωνίες.

Κύριος στόχος της εργασίας είναι η εύρεση ηγετών ανάμεσα στους χαρακτήρες του Σαίξπηρ, των οποίων τα προσωπικά χαρακτηριστικά στοιχεία, ο τρόπος με τον οποίον ασκούν ηγεσία και οι συμπεριφορές τους αντιστοιχούν στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Τα ευρήματα από την ανάλυση των τεσσάρων έργων που επιλέχθηκαν αναδεικνύουν δύο μετασχηματιστικούς, έναν συναλλακτικό και έναν ψευδομετασχηματιστικό ηγέτη. Αυτό υποστηρίζει και τη θέση ότι συνολικά η τέχνη και εν προκειμένω τα έργα του Ουίλιαμ Σαίξπηρ, μπορούν να αποτελέσουν πηγή μελέτης και πεδίο έρευνας για τον επιστημονικό κλάδο της ηγεσίας και γενικότερα του μάνατζμεντ, προσφέροντας πλούσια συμπεράσματα.

Ευχαριστίες

Πρώτα από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη διαρκή υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Έπειτα, τον καθηγητή κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη για την πολύτιμη καθοδήγησή του αλλά και το μεγάλο ενδιαφέρον που έδειξε για το θέμα με το οποίο επέλεξα να ασχοληθώ και να μελετήσω. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω βαθύτατα τον παππού μου (ο οποίος έχει κλείσει τα 100 έτη) και γνώριζε πάντα τι ώρα έχω μάθημα, τη μέρα και την ώρα των εξετάσεων και συχνά, μάλιστα, μελετούσε τα μαθήματά μου για να μου κάνει τις πιο δύσκολες ερωτήσεις...

“ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΣΑΙΞΠΗΡ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ”

Πίνακας Περιεχομένων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Περιγραφή θέματος.....	1
1.2 Ο Σαίξπηρ και η εποχή του	2
1.3 Σύλληψη ιδέας και Σημεία Επαφής.....	5
1.4 Στόχος μελέτης.....	8
1.5 Περιγραφή Ενοτήτων Εργασίας	8
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	10
2.1 Η Ηγεσία από τη σκοπιά της επιστήμης του Management.....	10
2.1.1 Ορισμός της έννοιας της Ηγεσίας	10
2.1.2 Οι συνιστώσες της Ηγεσίας.....	12
2.1.3 Ανατιθέμενη και Αναδυόμενη Ηγεσία.....	13
2.1.4 Ηγεσία και Ισχύς.....	13
2.1.5 Ηγεσία και Μάνατζμεντ.....	14
2.2 Μοντέλα Ηγεσίας.....	14
2.3 Το μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	17
2.3.1 Ορισμός της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	17
2.3.2 Ψευδομετασχηματιστική Ηγεσία	18
2.3.3 Οι τέσσερις διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	19
2.3.4 Συνεχές Φάσμα Ηγεσίας	20
2.3.5 Κριτική	21
2.3.6 Βιβλιογραφία και αρθρογραφία των τελευταίων ετών.....	22
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	25
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΩΝ.....	28
4.1 Ιούλιος Καίσαρας.....	28
4.1.1 Η πλοκή του έργου	28
4.1.2 Ο Βρούτος	29
4.2 Ερρίκος Ε΄	37
4.2.1 Η πλοκή του έργου	37
4.2.2 Ο Ερρίκος	38
4.3 Ριχάρδος Γ΄	44
4.3.1 Η πλοκή του έργου	44
4.3.2 Ο Ριχάρδος	46
4.4 Μάκβεθ	51
4.4.1 Η πλοκή του έργου	51
4.4.2 Ο Μάκβεθ	53
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
5.1 Ανασκόπηση.....	60
5.2 Ευρήματα.....	60
5.3 Περιορισμοί Έρευνας	62

5.4 Μελλοντική Έρευνα	63
5.5 Πρακτικές Προεκτάσεις	63
6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ	65
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Περιγραφή θέματος

Η ηγεσία είναι μια έννοια η οποία έχει απασχολήσει τον άνθρωπο διαχρονικά, από την αρχαιότητα έως και σήμερα. Ο πρώτος που θεωρείται ότι ασχολήθηκε επιστημονικά και επισταμένα με τη μελέτη της είναι ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Αριστοτέλης. Έκτοτε, βέβαια, το μάνατζμεντ έχει προχωρήσει πολύ στη μελέτη αυτού του θέματος και σήμερα υπάρχει μεγάλη βιβλιογραφία.

Η ηγεσία πλέον αποτελεί ένα διακριτό και ξεχωριστό κομμάτι της επιστήμης του μάνατζμεντ. Είναι ένα «φαινόμενο», μια διαδικασία, μια ικανότητα την οποία συναντάμε καθημερινά, σε μικρές ομάδες, στις επιχειρήσεις, στους μεγάλους οργανισμούς, όπως επίσης και στα κράτη. Είναι μια πολύ σημαντική μεταβλητή στο σύγχρονο κόσμο και αποδεδειγμένα είναι διαχρονικά επίκαιρη.

Η θεωρητική βάση της παρούσας μελέτης θα επικεντρωθεί στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως αυτό θα αναλυθεί στο κεφάλαιο 2. Το μοντέλο αυτό αποτελεί μια μοντέρνα προσέγγιση στη θεωρία ηγεσίας και έχει τραβήξει την προσοχή και το ενδιαφέρον των ερευνητών κατά τα τελευταία χρόνια.

Στα έργα του Ουίλλιαμ Σαίξπηρ συναντώνται πολλοί ηγετικοί ρόλοι και εγείρονται πολλά θέματα που έχουν να κάνουν τόσο με την ηγεσία όσο και με αλληλένδετες με αυτήν έννοιες, όπως η ισχύς, η εξουσία, κτλ. Τα έργα που έχουν επιλεγεί, μέσα από την πλούσια συγγραφική λίστα του Άγγλου ραψωδού, είναι κατά σειρά εξέτασης ο «Ιούλιος Καίσαρας», ο «Ερρίκος Ε'», ο «Ριχάρδος Γ'» και ο «Μάκβεθ».

Ο λόγος που επιλέχθηκαν αυτά τα έργα είναι γιατί διαθέτουν πρόσφορο έδαφος μελέτης για θέματα ηγεσίας (όπως και πολλά άλλα από τα έργα του) αλλά επιπλέον γιατί ταιριάζουν στο βασικό μοντέλο που θα αναλυθεί, αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο, λοιπόν, την έρευνα και τη μελέτη θεμάτων ηγεσίας μέσα στα θεατρικά έργα του Ουίλλιαμ Σαίξπηρ. Αυτό, αρχικά, θα πραγματοποιηθεί μέσω της παρουσίασης της θεωρίας ηγεσίας από την πλευρά της επιστήμης του μάνατζμεντ και έπειτα τα επιλεγμένα θεωρητικά μοντέλα θα αναζητηθούν στα αντίστοιχα θεατρικά έργα. Στόχος είναι τα ευρήματά να βοηθήσουν στην καλύτερη

κατανόηση των θεωριών της ηγεσίας όπως και στην ενίσχυση της πεποίθησης ότι η τέχνη μπορεί να αποτελέσει πηγή γνώσης αλλά και πεδίο έρευνας για τις επιστήμες.

1.2 Ο Σαίξπηρ και η εποχή του

Τα θεατρικά έργα του Ουίλιαμ Σαίξπηρ και ο ανυπέρβλητος λόγος του, διαπραγματευόμενα οικουμενικές αξίες, διαθέτουν σαφώς έντονα οικουμενικά και διαχρονικά χαρακτηριστικά. Για ευνόητους όμως λόγους, το εγχείρημα δόμησης μίας σύγχρονης ηγετικής ταυτότητας με φυσιογνωμικά στοιχεία μίας άλλης εποχής, απαιτεί τη μελέτη και κατανόησή της, όπως εξάλλου της ζωής και της στάσης του συγγραφέα ως ανθρώπου αλλά και δημιουργού.

Στη συγκεκριμένη εποχή, η Αγγλία προετοιμάζει την έξοδό της από τον Μεσαίωνα, όντας στο κατώφλι της Αναγέννησης, η οποία ήδη διαφαίνεται στην υπόλοιπη Ευρώπη με επίκεντρο την Ιταλία. Το Λονδίνο γίνεται ο βασικός πόλος των ρευμάτων αστυφιλίας και αυτή η διαρκής προσέλευση και συσσώρευση πληθυσμού, του προσδίδει έντονα μητροπολιτικά χαρακτηριστικά, καθιστώντας το σταδιακά γεωγραφικό, κοινωνικό και οικονομικό επίκεντρο των καιρών. Η βασίλισσα Ελισάβετ Α' αποδεικνύεται μία ρηξικέλευθη και δυναμική μονάρχης που εκκινεί τον εκσυγχρονισμό και εκδημοκρατισμό του Αγγλικού κράτους, καταγράφοντας ιστορικά μία πρώιμη μετασχηματιστική ηγεσία. Ταυτόχρονα αγαπά και στηρίζει τις τέχνες, κόντρα στον συντηρητισμό των Πουριτανών και της εκκλησίας (Wright, 1990).

Αυτό είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και δρα ο Σαίξπηρ. Οι συνθήκες είναι ευνοϊκές τόσο για την άσκηση επιμέρους έστω κριτικής σε παλαιότερα αυταρχικά μοντέλα εξουσίας, όσο και για την προβολή κάποιων εναλλακτικών τότε αντιλήψεων, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία. Ταυτόχρονα, μία σειρά από εθνικούς κινδύνους και δραματικά γεγονότα στα τέλη του 16^{ου} αιώνα, δίνουν την αφορμή για ενασχόληση και δραματουργική αναμέτρηση με την πολιτική και την Ιστορία.

Το 1587 έχουμε την Ιρλανδική επανάσταση και τον αποκεφαλισμό της Μαρίας Στιούαρτ (εξαδέλφης της Ελισάβετ Α'), το 1588 τον Αγγλοισπανικό πόλεμο και την καταστροφή της «Ανίκητης Αρμάδας», στο διάστημα 1592 – 1594 τη βουβωνική πανούκλα και το 1601 την καταστολή της συνομωσίας του βασιλικού ευνοούμενου Κόμη του Έσσεξ (Wright, 1990). Το 1603 μετά το θάνατο της Ελισάβετ Α' τη διαδέχεται στο θρόνο ο Ιάκωβος Α' που, παρά τη μεγάλη ακαδημαϊκή του εκπαίδευση στις πολιτικές επιστήμες

και την αναμφισβήτητη ευφυΐα και πανουργία του, αδυνατεί να συλλάβει και να διαχειριστεί τα νέα δεδομένα που του κληροδότησε η μακρόχρονη βασιλεία της Ελισάβετ Α'. Αμελεί συχνά τις κρατικές υποθέσεις, παραμελεί το Αγγλικό ναυτικό, κλείνει εσπευσμένα ειρήνη με την Ισπανία απεμπολώντας διεκδικήσεις, «σφίγγει» τους θρησκευτικούς περιορισμούς παραβλέποντας την αυξανόμενη ισχύ των καθολικών, γεγονός μάλιστα που οδηγεί στην περίφημη συνομοσία της πυρίτιδος το 1605 (Wright, 1990).

Κλείνει, λοιπόν, ο κύκλος μίας φωτισμένης ηγεσίας, όχι όμως και για τον ίδιο τον Σαίξπηρ και τους ομότεχνούς του. Αφού αν ο Ιάκωβος είχε κάτι κοινό με την Ελισάβετ Α' αυτό ήταν η αγάπη για το θέατρο, το οποίο γνώρισε ακόμη μεγαλύτερη άνθηση επί των ημερών του.

Ο Ουίλιαμ Σαίξπηρ υπήρξε διάσημος δραματουργός, συγγραφέας, ποιητής και ηθοποιός. Ο «Βάρδος του Έιβον» και «εθνικός ποιητής της Αγγλίας», θεωρείται ένας από τους κορυφαίους θεατρικούς συγγραφείς όλων των εποχών, συγκρινόμενος μάλιστα με τους αρχαίους Έλληνες τραγικούς. Πολυγραφότατος, έχει συνεισφέρει τα μέγιστα στην παγκόσμια πολιτιστική κληρονομιά, κυρίως με τα 38 αριστουργηματικά θεατρικά έργα, τα 154 σονέτα και τα 2 μεγάλα αφηγηματικά του ποιήματα.

Γεννήθηκε στις 23 Απριλίου του 1564 στο Στράτφορντ απόν Έιβον (σύμφωνα με το Ιουλιανό ημερολόγιο) από εύπορη οικογένεια, γεγονός που του εξασφάλισε από μικρή ηλικία μία σημαντική κλασική μόρφωση και εμβάθυνση στα λατινικά, παρ' ότι τελικά δεν ακολούθησε ανώτατες ακαδημαϊκές σπουδές (Wright, 1990). Η μητέρα του Μαίρη Άρντεν ήταν κόρη εύπορου γαιοκτήμονα, ενώ ο πατέρας του Τζον Σαίξπηρ (έμπορος δερμάτων και κατασκευαστής γαντιών) χρημάτισε δήμαρχος του Στράτφορντ (Wright, 1990). Δεκαοκτώ ετών παντρεύτηκε την εικοσιεξάχρονη Ανν Χάθαγουεϊ με την οποία απέκτησαν δύο κορίτσια, τη Σωσάννα και την Ιουδήθ και ένα αγόρι, τον Χάμντ Σαίξπηρ που απεβίωσε από άγνωστα αίτια σε ηλικία 11 ετών το 1596 (Wright, 1990). Πιθανολογείται ότι ο ίδιος πέθανε στις 23 Απριλίου 1616. Πάνω στην πέτρινη πλάκα του τάφου του που βρίσκεται στο ιερό της Αγίας Τριάδας στο Στράτφορντ απόν Έιβον, κατόπιν δικής του επιθυμίας χαραχτηκε η εξής επιγραφή: *«Καλέ φίλε, στο όνομα του Θεού συγκρατήσου, από το να σκάψεις τη σκόνη που εσωκλείεται εδώ. Ευλογημένος ας είναι όποιος ήσυχες αφήσει αυτές τις πέτρες και καταραμένος όποιος μετακινήσει τα κόκκαλά μου»*. Ο μύθος που καλλιεργήθηκε θέλει αδημοσίευτα έργα κρυμμένα στον τάφο του, κάτι που ποτέ όμως δεν επιχειρήθηκε να εξακριβωθεί.

Οι ερευνητές θεωρούν ότι η θεατρική καριέρα του Σαίξπηρ ξεκινά μετά την ίδρυση του πρώτου Αγγλικού επαγγελματικού θεάτρου το 1576. Ο θίασός του τελούσε υπό την προστασία της Ελισάβετ αλλά και του Ιακώβου, φέροντας τον τίτλο «The Lord Chamberlain's Men» (Wright, 1990). Η συγγραφή για αυτόν ήταν οξυγόνο και τρόπος ζωής. Μετά το διάστημα 1585 – 1592 που χαρακτηρίζεται ως «τα χαμένα χρόνια», ανεβάζει και παίζει ο ίδιος τόσο στα δικά του έργα όσο και σε άλλων δημιουργών, γεγονός που τον καθιστά ασυναγώνιστο στο αντικείμενό του. Παρατηρεί από σκηνης τις αντιδράσεις των θεατών και συχνά ανταποκρίνεται αυτοσχεδιάζοντας και βελτιώνοντας κείμενα και νοήματα (Wright, 1990).

Το 1598 είναι ήδη διάσημος προβάλλοντας στα «εξώφυλλα» της εποχής, ενώ αυτό μεταφράζεται και σε υψηλή κερδοφορία, όπως πιστοποιούν τα νομικά έγγραφα που καταγράφουν τις επενδύσεις και τις αγορές του. Για παράδειγμα, το 1597 αποκτά το Νιού Πλέις (το δεύτερο μεγαλύτερο σπίτι του Στράτφορντ) ενώ το 1599 χτίζει το θέατρό του ονόματι «Γκλόουμπ» (“Globe”) που διασώζεται και λειτουργεί έως και σήμερα (Wright, 1990).

Στα πρώιμα συγγραφικά του χρόνια ακολουθεί το συμβατικό, τυποποιημένο γλωσσικό ύφος της εποχής, αλλά σύντομα συνδυάζει την παράδοση με πιο ελεύθερες ποιητικές φόρμες, καταλήγοντας στον ανομοιοκατάληκτο ιαμβικό πεντάμετρο. Δηλαδή σε στίχο δέκα συλλαβών δίχως ρίμα. Μετά τον «Άμλετ» πειραματίζεται με πολλές τεχνικές, δημιουργώντας αργότερα ένα «αυθόρμητο» ποιητικό ύφος, με παράλειψη λέξεων, εναλλαγή μεγάλων και σύντομων προτάσεων και αντιστροφές υποκειμένων και αντικειμένων. Ο συνδυασμός της ποιητικής ιδιοφυίας με τη θεατρική πρακτική, ανέδειξαν τελικά έναν κορυφαίο μάστορα που επηρέασε καθοριστικά ακόμη και τη μορφοποίηση της σύγχρονης αγγλικής γλώσσας.

Η ακριβής χρονολόγηση των έργων του Σαίξπηρ είναι δύσκολη. Το 1590 έχουμε τα έργα «Ριχάρδος Γ΄» και «Ερρίκος ΣΤ΄» και αργότερα τα «Τίτος Ανδρόνικος», «Ημέρωμα της Στρίγγλας», «Κωμωδία των παρεξηγήσεων» και «Δύο Άρχοντες της Βερόνα», βασισμένα όλα σε κλασικά μοντέλα, επηρεασμένα από το μεσαιωνικό δράμα και επιχειρώντας τη δραματοποίηση των συνεπειών της διεφθαρμένης εξουσίας. Το «Όνειρο Θερινής Νυκτός» και ο «Έμπορος της Βενετίας» σηματοδοτούν μία ρομαντικότερη στροφή, ενώ η δεκαετία του 1590 κλείνει με την εισαγωγή της κωμωδίας πρόζας και τα έργα «Ερρίκος Δ΄», «Ερρίκος Ε΄», «Ρωμαίος και Ιουλιέτα» και «Ιούλιος Καίσαρας».

Στις αρχές του 17^{ου} αιώνα, διαπραγματευόμενος το «μοιραίο λάθος» που, μέσω των ανατροπών οδηγεί στην καταστροφή του ήρωα, ο Σαίξπηρ καταθέτει την αιχμή του δόρατος της τέχνης του με τις αριστουργηματικές τραγωδίες «Άμλετ», «Οθέλλος», «Βασιλιάς Ληρ», και «Μάκβεθ». Ακολουθούν τα «Αντώνιος και Κλεοπάτρα» και «Κοριολανός», που περιέχουν κάποια από τα καλύτερα ποιήματά του, ενώ στην τελευταία του περίοδο, κατακτώντας μία γαλήνια άποψη ζωής, επιχειρεί στα έργα «Κυμβελίνος», «Χειμωνιάτικο Παραμύθι» και «Τρικυμία» τη συμφιλίωση και συγχώρεση των μοιραίων τραγικών λαθών. Μετά το 1606 γράφει ελάχιστα έργα, στο «Περικλής» συνεργάζεται και με άλλον συγγραφέα, ενώ μετά το 1613 δεν υπάρχει καμία σχετική αναφορά.

Ο Ουίλιαμ Σαίξπηρ θεωρείται διαχρονικά μία από τις σημαντικότερες ιστορικές και καλλιτεχνικές προσωπικότητες. Θεατρικά του έργα όπως ο «Άμλετ», ο «Μάκβεθ», ο «Οθέλλος», αποτελούν την ύψιστη μορφή της θεατρικής τέχνης και οι ομώνυμοι ρόλοι τους τη μεγαλύτερη πρόκληση για τους κορυφαίους σκηνοθέτες και ηθοποιούς. Η επιρροή του, ξεπερνώντας το χώρο της διανόησης, αγγίζει την πολιτική και την επιστήμη. Ο Σίγκμουντ Φρόιντ, μελετώντας την ανθρώπινη φύση, εμβάθυνε στον Άμλετ και σε άλλα έργα του. Οι Ρομαντικοί και Βικτωριανοί ποιητές τον εξύμνησαν, οι Γερμανοί εξπρεσιονιστές και οι Ρώσοι Φουτουριστές τον αναπαρήγαγαν. Ο Μπέρτολντ Μπρεχτ υπό την επιρροή του επινόησε το «επικό θέατρο», ο Λόρενς Ολίβιε τον χαρακτήρισε ως τη «μεγαλύτερη βρετανική συμβολή στο παγκόσμιο θέατρο», ενώ τη δεκαετία του 1980, το έργο του έγινε αντικείμενο σπουδής και μελέτης του Γλωσσολογικού Στροκτουραλισμού και του Φεμινιστικού Κινήματος.

Η αξία που κληροδότησαν έργο και φυσικός φορέας στην ανθρωπότητα είναι τεράστια, ενώ πολλά από τα μυστικά που έκρυψε ο Σαίξπηρ βαθιά στα έργα και στους ρόλους τους, αποτελούν έναν ασύλληπτο πλούτο που περιμένει να ανακαλυφθεί στο μέλλον και να προστεθεί στο πολύτιμο απόθεμα του οικουμενικού πολιτισμού.

1.3 Σύλληψη ιδέας και Σημεία Επαφής

Η σύλληψη της ιδέας για αυτή τη μελέτη, προήλθε από την επιθυμία να συνδυάσω το αντικείμενο των σπουδών μου στο MBA με το καλλιτεχνικό αντικείμενο της επαγγελματικής μου ενασχόλησης στη διοργάνωση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων και γενικότερα πολιτιστικών παραγωγών. Το ενδιαφέρον και η αγάπη μου για τον κόσμο της

τέχνης και ειδικά για την τέχνη του θεάτρου, αποτέλεσε τον πυρήνα της έμπνευσης αυτού του θέματος.

Παρόλη τη διχογνωμία για το ρόλο της τέχνης, αν πρέπει να είναι καθρέφτης της ζωής ή να παρουσιάζει μια διασταλτική εικόνα του πραγματικού κόσμου, δεν μπορεί κάποιος να αμφισβητήσει την ανθρώπινη φύση και την πραγματική διάσταση των χαρακτήρων ενός θεατρικού κόσμου που πλάστηκε για να παρουσιαστεί μπροστά στο κοινό. Η ζωή η ίδια είναι μια θεατρική παράσταση, εμείς οι ίδιοι είμαστε ένας ρόλος ή πολλοί ταυτόχρονα, υποδουμένοι διαφορετικούς εαυτούς σε διαφορετικές καταστάσεις ή συνθήκες. Όπως και στο θέατρο, η συνθήκη και αυτοί που συμμετέχουν σε αυτή ή τη συνδιαμορφώνουν, αλλάζουν το ρόλο που θα υποδυθεί ο κάθε χαρακτήρας, με τα πυρηνικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου-υποκειμένου να παραμένουν πάντα εκεί και να καθορίζουν την τελική «ερμηνεία».

Αν εμείς είμαστε οι ηθοποιοί, τότε ο δραματουργός είναι η γενεσιουργός δύναμη, η φωνή που ακούμε μέσα μας να μας καθοδηγεί, ο πλάστης του κόσμου που ζούμε. Πριν την μεγάλη έκρηξη (Big Bang), πως ήταν άραγε ο κόσμος; Ίσως να ήταν μία αίθουσα θεάτρου, το κοινό στις θέσεις του, τα φώτα κλειστά, αναμένοντας την έναρξη της πρεμιέρας. Τότε ο δημιουργός ανάβει τα φώτα της πρώτης πράξης και η ζωή ξεκινά. Γεννηθήτω φως – εν αρχήν ην ο λόγος.

Ένας από τους μεγαλύτερους δημιουργούς του θεάτρου, αυτός που μπορεί να συγκριθεί με τους Αρχαίους Έλληνες δραματουργούς, είναι ο Ουίλιαμ Σαίξπηρ. Οι κόσμοι που έπλασε, εμπνευσμένοι από την εποχή του Μεσαίωνα κατά κύριο λόγο, αποτελούν τις πιο περίπλοκες συνθέσεις αλλά και τις πιο βαθιές προσεγγίσεις στην κατανόηση της ανθρώπινης φύσης. Κάποιες φορές φαντάζουν απόκοσμοι αλλά, παραμένοντας έως και σήμερα τόσο κοντά στην πραγματικότητα, μας σοκάρουν και μας τρομάζουν, περισσότερο για το δεύτερο.

Έτσι δημιουργήθηκε η απορία: τι θα μπορούσαμε να μάθουμε για την πραγματική σύγχρονη ζωή από τη μυθοπλασία, από το σύμπαν του «Μάκβεθ», του «Άμλετ», του «Ερρίκου Ε΄» και από όλα τα υπόλοιπα έργα του βάρδου; Ποιες εν αναμονή ανακαλύψεις κρύβονται μέσα στα κείμενα αυτά του Μεσαίωνα;

Οι χαρακτήρες του Σαίξπηρ παλεύουν αέναα για την εξουσία. Είτε για να την υφαρπάξουν είτε για να τη διατηρήσουν είτε για να την επανακτήσουν από τους σφετεριστές της. Ο ηγέτης παίζει κεντρικό ρόλο, καθρεφτιζόμενος στο πρόσωπο του

βασιλιά και του νόμιμου διαδόχου του, στο πρόσωπο του υπονομευτή συμβούλου, του γενναίου στρατηγού, του αναλώσιμου στρατιώτη, στο ζητούμενο του σατανικού σχεδίου του σφετεριστή. Η ηγεσία όμως είναι πάντα ο φορέας των εξελίξεων και ταυτόχρονα, το μήλον της Έριδος.

Αφού, λοιπόν, ο Σαίξπηρ έχει μια τόσο βαθιά κατανόηση της ανθρώπινης φύσης, πως ο ίδιος έχει περιγράψει και αναλύσει την ηγεσία στα έργα του; Πως την έχει ορίσει, πως την έχει διαπραγματευτεί και χρησιμοποιήσει; Ποια τα ελαττώματά της, οι παγίδες και οι πειρασμοί της; Δεν είναι κι αυτή εγγενές μέρος του ανθρώπινου ψυχισμού;

Τα ερωτήματα που μπορούν να τεθούν είναι αμέτρητα. Όταν σκύβει κανείς στα έργα του Σαίξπηρ δεν διαβάζει απλά ένα θεατρικό έργο αλλά έρχεται αντιμέτωπος με βαθιά φιλοσοφικά ερωτήματα, βιώνει την πραγματική φύση και λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου. Καλείται όμως και να αναγνωρίσει την πρακτική διάσταση του πραγματικού και του φυσικού κόσμου όπως και τα διλήμματα του μεταφυσικού. Αν κανείς προσεγγίσει το θεατρικό κείμενο ρεαλιστικά μπορεί να μάθει σίγουρα πολλά. Αν όμως συνδυαστεί η ρεαλιστική με την καλλιτεχνική, τη δραματουργική και τη φιλοσοφική σκέψη, τα ευρήματα θα είναι πολλαπλάσια και ακόμη πολυτιμότερα.

Καλούμαστε λοιπόν, να εξετάσουμε την έννοια της ηγεσίας μέσα από την οπτική ενός καλλιτέχνη και φιλοσόφου, ενός υπερβατικού της πολιτικής επιστήμης. Ενός δραματουργού, συγγραφέα, ποιητή, του περίφημου «βάρδου του Έιβον». Όπως ένας ερευνητής εξετάζει την ηγεσία θεωρητικά, έτσι μπορεί να την εξετάσει φιλοσοφικά μέσα από το θέατρο. Όπως ο ερευνητής μελετά την ηγεσία εμπειρικά, εξίσου εμπειρικά μπορεί να προσεγγίσει την όψη της ηγεσίας μέσα στα έργα του θεάτρου, ερχόμενος σε στενή επαφή με μια πραγματικά βιωματική εμπειρία, μέσα από τα μάτια και την ψυχοσύνθεση ενός από τους μεγαλύτερους δραματουργούς του παγκόσμιου θεάτρου.

Ο συνδυασμός των επιστημών και των εναλλακτικών γνωστικών αντικειμένων μπορεί πάντα να προσφέρει πιο ανοιχτές και πλούσιες απόψεις, πιο αινιγματικά κι ενδιαφέροντα ερωτήματα, πιο προκλητικές απαντήσεις. Στόχος μας είναι να συνδυάσουμε τη θεωρία ηγεσίας από την πλευρά του μάνατζμεντ με τη θεώρηση της ηγεσίας του Σαίξπηρ στα έργα του, να εισβάλλουμε στην κοσμοθεωρία αυτού του κόσμου για να εμπλουτίσουμε τον δικό μας με τη σοφία ενός μεγάλου καλλιτέχνη και δημιουργού.

Ίσως ακούγεται ανορθόδοξη ως λογική, αλλά δεν είναι λίγοι αυτοί οι οποίοι κατέφυγαν στην έμπνευση και τη σοφία της τέχνης για να διαπεράσουν τα όρια του ορθολογισμού,

τεστάροντας αλλά και ενισχύοντάς τον εν τέλει. Όπως η τέχνη βγαίνει από τη ζωή, έτσι και η ζωή μπορεί να διδαχθεί από την τέχνη.

1.4 Στόχος μελέτης

Βασικός στόχος της μελέτης είναι να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του μετασχηματιστικού ηγέτη, όπως αυτά περιγράφονται από το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, στους βασικούς ηγετικούς ρόλους των επιλεχθέντων θεατρικών έργων του Ουίλλιαμ Σαίξπηρ. Επομένως, να επιτευχθεί ο χαρακτηρισμός των ρόλων αυτών ως «μετασχηματιστικοί ηγέτες». Εάν αυτό διασταυρωθεί, θα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το εν λόγω μοντέλο είναι διαχρονικό και μπορεί να παρατηρηθεί, τουλάχιστον ως πρώιμη έκφασή του, σε ηγέτες άλλων εποχών όπως αυτοί του Σαίξπηρ.

Τέλος, θα μπορέσει να αναδειχθεί η σημασία του συνδυασμού της επιστήμης με την τέχνη και τα πολλά πλεονεκτήματα που αυτό το «πάντρεμα» μπορεί να προσφέρει εκατέρωθεν, αναδεικνύοντας διευρυμένες πηγές και πεδία έρευνας, αλλά και προικίζοντας τους φοιτητές με μία νέα εκπαιδευτική μέθοδο προσέγγισης των εννοιών της επιστήμης του μάνατζμεντ.

1.5 Περιγραφή Ενοτήτων Εργασίας

Πριν προχωρήσουμε στο κυρίως μέρος, θεωρείται σκόπιμο να γίνει μια αρχική περιγραφή των ενοτήτων της μελέτης, μια ανασκόπηση του γενικότερου κορμού και των υποενοτήτων. Αυτό θα διευκολύνει την καλύτερη κατανόηση της δομής αλλά και της αλληλουχίας των κεφαλαίων, ώστε ο αναγνώστης να έχει πλήρη εικόνα της προσέγγισης.

Στο κεφάλαιο 2, με τίτλο «Θεωρητικό Υπόβαθρο», θα αναπτυχθεί η θεωρία ηγεσίας. Θα δοθεί ο ορισμός της ηγεσίας, θα καταγραφούν και θα αναλυθούν τα θεμελιακά της στοιχεία και συνιστώσες. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν συγγενείς έννοιες, όπως η ισχύς και η επιρροή, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας αλλά και τις παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν στην πρακτική της εφαρμογή.

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν διάφορα μοντέλα ηγεσίας, από τα πιο παραδοσιακά έως τις πλέον πρόσφατες και μοντέρνες προσεγγίσεις. Τέλος, θα γίνει η επιλογή του μοντέλου που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση των θεατρικών έργων του Ουίλιαμ Σαίξπηρ. Η αντιστοίχιση των ρόλων των θεατρικών έργων θα γίνει βάσει των παραμέτρων και των χαρακτηριστικών του επιλεγθέντος μοντέλου.

Στο κεφάλαιο 3, με τίτλο «Μεθοδολογία», θα γίνει η ανάλυση της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για την ανάλυση των έργων και του ρόλου που θα παίζει αυτή τόσο στην παραγωγή αποτελεσμάτων όσο και στην χρήση και αξιολόγησή τους.

Στο κεφάλαιο 4, με τίτλο «Ανάλυση Έργων», θα γίνει η ανάλυση των θεατρικών έργων, ένα προς ένα. Σε κάθε υποενότητα θα ασχολούμαστε αποκλειστικά με ένα θεατρικό έργο και με τον εξεταζόμενο «ήρωα». Θα καταγράφονται όλα τα στοιχεία και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν και στο τέλος, θα γίνεται μία σύνοψη των πληροφοριών που αναλύσαμε.

Στο κεφάλαιο 5, με τίτλο «Συμπεράσματα», θα παρατεθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης σε μια πιο σύντομη και συμπυκνωμένη μορφή. Σε αυτό το σημείο, οι αναλύσεις των θεατρικών έργων θα συναντηθούν, για να δημιουργήσουν το γενικότερο πλαίσιο των ευρημάτων. Επιπλέον, θα παρατεθούν και οι περιορισμοί υπό τους οποίους έγινε η έρευνα. Τέλος, θα γίνουν προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική έρευνα του θέματος αλλά και πιθανές πρακτικές προεκτάσεις των ευρημάτων και συμπερασμάτων.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Η Ηγεσία από τη σκοπιά της επιστήμης του Management

2.1.1 Ορισμός της έννοιας της Ηγεσίας

Όπως αναφέρει ο Peter G. Northouse (2019, σελ.1) «η ηγεσία είναι ένα περιζήτητο αγαθό». Η έννοια του «καλού ηγέτη» απασχολεί τόσο τους ανθρώπους σε προσωπικό επίπεδο όσο και τους ερευνητές σε επιστημονικό και ακαδημαϊκό. Ειδικά τα τελευταία χρόνια, η επιστημονική έρευνα έχει στρέψει την προσοχή και έχει αυξήσει θεαματικά την «παραγωγή» της στα θέματα ηγεσίας και των προσεγγίσεών της, όπως και της εμπειρικής παρακολούθησής της σε διάφορους οργανισμούς.

Πρόκειται σίγουρα για μία «πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία» (Northouse, 2019, σελ.1), παρόλο που η λέξη «διαδικασία» αποτελεί και περιγράφει μόνο ένα μέρος της συνολικής έννοιας της ηγεσίας. Η ερευνητική βιβλιογραφία προσφέρει πολλές και ποικίλες απόψεις επί αυτής της έννοιας, πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις, με διαφορές μεταξύ τους όχι μόνο ως προς τα δομικά και εγγενή στοιχεία του ηγέτη αλλά και ως προς τις συμπεριφορές του και τον τρόπο αλληλεπίδρασης με τους υφισταμένους του. Βέβαια, η πρακτική εφαρμογή των διάφορων μοντέλων ή προσεγγίσεων είναι αυτό που μας ενδιαφέρει πιο πολύ από όλα, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Η επισήμανση του Stogdill (1974, σελ.7) ότι «υπάρχουν περίπου τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν» έχει μεγάλη σημασία στη φιλοσοφική, επιστημονική και πολιτική πραγμάτευσή της, αφού γίνεται σαφής η εκάστοτε διαφοροποίησή της σε σχέση πάντοτε με το υποκείμενο που την προσεγγίζει, διεκδικεί ή διαχειρίζεται. Ακόμα πιο ισχυρή γίνεται η τοποθέτηση αυτή όταν λάβουμε υπόψη την ιστορική αναγωγή της στην αρχαιότητα και τον Αριστοτέλη και το γεγονός ότι ακόμη δεν έχει επικρατήσει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της.

Η ιστορική εξέλιξη των ορισμών της ηγεσίας στα σύγχρονα ακαδημαϊκά πλαίσια ξεκινά τον 20^ο αιώνα, όπου η επιστημονική προσέγγιση επικεντρώνεται στον έλεγχο και τη συγκέντρωση εξουσίας, τοποθετώντας την κυριαρχία ως την κεντρική ιδέα της ηγεσίας. Κατά τον Moore (1927) η ηγεσία ορίζεται ως «η ικανότητα του ηγέτη να επιβάλλει τη βούλησή του στους υφισταμένους του και να εμπνέει υπακοή, σεβασμό, πίστη και

συνεργασία». Τη δεκαετία του 1930, περισσότερο βάρος δίνεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και στην αλληλεπίδραση αυτών με τα συλλογικά χαρακτηριστικά της ομάδας του, η οποία μπορεί να επηρεάσει αντίστοιχα τον ίδιο τον ηγέτη.

Η δεκαετία του 1940, βασιζόμενη στη θεωρία ομάδων, ξεχωρίζει την ηγεσία σε δύο μορφές: μέσω πειθούς και μέσω εξαναγκασμού. Την ορίζει ως τη συμπεριφορά ενός ατόμου το οποίο κατευθύνει τις δραστηριότητες της ομάδας (Hemphill, 1949). Σε αυτή την προσέγγιση, αρχίζουν να προστίθενται οι έννοιες των κοινών στόχων και της αποτελεσματικότητας, διαμορφώνοντας τις τρεις τάσεις της δεκαετίας του 1950. Η δεκαετία του 1960 εμφανίζει μια σχετική εναρμόνιση μεταξύ των μελετητών, ορίζοντας την ηγεσία ως συμπεριφορά. Η ηγεσία περιγράφεται ως οι ενέργειες ατόμων, οι οποίες επηρεάζουν-καθοδηγούν τρίτα άτομα προς μία κοινή κατεύθυνση (Seeman, 1960).

Από εκεί και πέρα, η ομαδοκεντρική προσέγγιση έδωσε τη θέση της στην προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο Rost (1991) αντιμετωπίζει την ηγεσία ως «συγκρότηση και συντήρηση ομάδων ή οργανισμών για την επίτευξη αμοιβαίων, σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού, στόχων». Η πιο σημαντική νέα θεώρηση για την ηγεσία έρχεται από τον Burns (1978): «Ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης-από πλευράς ατόμων με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες-ποικίλων οικονομικών, πολιτικών και άλλων πόρων, μέσα σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού και σύγκρουσης, προκειμένου να πραγματοποιηθούν στόχοι, είτε μονομερείς είτε κοινοί μεταξύ ηγετών και υφισταμένων».

Από το 1980 και μετά, συνεχίζουν να υπάρχουν προσεγγίσεις του τύπου «κάνε αυτό που θέλει ο ηγέτης». Ο πολυχρησιμοποιημένος όρος της επιρροής επανεξετάζεται στη βάση της μη εξαναγκαστικής επιρροής, σε μία προσπάθεια διαχωρισμού της ηγεσίας από το μάνατζμεντ, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη επανέρχονται στο προσκήνιο αναζητώντας την «τελειότητα» των Peters & Waterman (1982) και ο μετασχηματισμός του Burns (1978) ισχυροποιεί την αντίληψη της ηγεσίας ως διαδικασία.

Στον 21^ο αιώνα πια, οι διαφωνίες για το αν η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι ανεξάρτητες διαδικασίες συνεχίζονται. Αναδύονται επίσης νέες θεωρήσεις και απόψεις όπως η αυθεντική ηγεσία, η πνευματική ηγεσία, η υπηρετική ηγεσία, η προσαρμοστική ηγεσία, η ηγεσία μέσω του ακολουθείν, η διαλεκτική ηγεσία και άλλες. Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο Northouse (2019): «Μετά από δεκαετίες διαφωνιών, οι μελετητές της ηγεσίας

συμφωνούν σε ένα πράγμα: δεν είναι δυνατό να διατυπωθεί ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της ηγεσίας».

2.1.2 Οι συνιστώσες της Ηγεσίας

Θεμελιακής σημασίας για το φαινόμενο της ηγεσίας είναι οι συνιστώσες αυτής, που είναι και οι βασικοί πυρήνες ορισμού και αντίληψής της (Northouse, 2019).

Οι συνιστώσες αυτές είναι οι εξής:

1. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία

Άρα δεν πρόκειται για ένα γραμμικό, μονόπλευρο συμβάν, αλλά υπάρχει διάδραση.

2. Η ηγεσία προϋποθέτει την επιρροή

Δεν υπάρχει ηγεσία χωρίς επιρροή. Ο ηγέτης επηρεάζει τους υφισταμένους και επικοινωνεί με αυτούς (Ruben & Gigliotti, 2017).

3. Η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε ομάδες

Οι ομάδες είναι το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η ηγεσία και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξή της.

4. Η ηγεσία αφορά σε κοινούς στόχους

Οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι έχουν κοινούς στόχους και προς αυτούς κατευθύνονται οι ενέργειες των ηγετών και η άσκηση ηγεσίας. Οι κοινόι στόχοι είναι που δίνουν στη ηγεσία την ηθική της χροιά, τονίζοντας και την ανάγκη για συνεργασία. Ο Rost (1991) αντίστοιχα μίλησε για «κοινό καλό» ή «αμοιβαίο συμφέρον».

Σύμφωνα με τον Jago (1982), μπορούμε να αντιληφθούμε την ηγεσία ως ένα σύνολο ιδιοτήτων, τις οποίες διαφορετικοί άνθρωποι κατέχουν σε διαφορετικό βαθμό. Αυτή η προσέγγιση υπονοεί πως η ηγεσία είναι ενός είδους χάρισμα, το οποίο διαθέτουν ορισμένοι άνθρωποι. Αντίστοιχα, ο Jago (1982), στη δική του θεώρηση της ηγεσίας ως διαδικασία, υποστηρίζει ότι αυτή μπορεί να παρατηρηθεί στη συμπεριφορά του ηγέτη και είναι κάτι το οποίο μπορεί να αποκτηθεί ως δεξιότητα, τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς.

Στην παρούσα λοιπόν μελέτη θα υιοθετήσουμε τον ορισμό που ακολουθεί και ο Northouse (2019, σελ.5) για την ηγεσία: *«Ηγεσία είναι μια διαδικασία δια της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος».*

2.1.3 Ανατιθέμενη και Αναδυόμενη Ηγεσία

Λαμβάνοντας υπόψιν την «πηγή εκχώρησης» της εξουσίας, μπορούμε να ξεχωρίσουμε την ηγεσία σε δύο μορφές: την ανατιθέμενη και την αναδυόμενη μορφή. Είναι αρκετά ξεκάθαρο πως η ανατιθέμενη ηγεσία σχετίζεται με άτομα που είναι ηγέτες λόγω της επίσημης θέσης τους σε έναν οργανισμό, όπου κάποιος ανώτερος από αυτούς τους την έχει εκχωρήσει. Από την άλλη, όταν κάποιος χαρακτηρίζεται ηγέτης «λόγω του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίνονται σε αυτόν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας» (Northouse, 2019) αναγνωρίζεται από το σύνολό τους ως ο αναδυόμενος ηγέτης. Τέλος, δεν αποκλείεται το ίδιο άτομο που κατέχει την τυπική θέση του ηγέτη (Ανατιθέμενη Ηγεσία) να είναι και το άτομο που αποδέχονται όλα τα μέλη της ομάδας ή του οργανισμού ως τον «φυσικό» Ηγέτη» (Αναδυόμενη Ηγεσία).

2.1.4 Ηγεσία και Ισχύς

Η έννοια της ισχύος θεωρείται συνώνυμη αυτής της ηγεσίας, καθώς η πρώτη αποτελεί μέρος της διαδικασίας άσκησης επιρροής. Η ισχύς δίνει τη δυνατότητα σε αυτούς που τη διαθέτουν και μπορούν να την ασκήσουν, να επηρεάσουν, να διαμορφώσουν και να αλλάξουν πεποιθήσεις, στάσεις, απόψεις, συμπεριφορές των άλλων ανθρώπων. Οι μελέτες των τελευταίων ετών έχουν αρχίσει να αποδομούν την μέχρι πρότινος επικρατούσα στάση ότι η ισχύς ανήκε αποκλειστικά στους ηγέτες. Αντίθετα, παρατηρήθηκε ότι στις τελευταίες δεκαετίες η ισχύς, ως ικανότητα των «επίσημων» ηγετών, έχει αρχίσει να αμφισβητείται από τους «υφισταμένους» τους, οι οποίοι αρχίζουν και αποκτούν όλο και μεγαλύτερη ισχύ έναντι αυτών και έναντι των υπολοίπων μελών των ομάδων, άρα είναι ικανοί να ασκήσουν και οι ίδιοι ως ένα βαθμό επιρροή. Η έρευνα των French & Raven (1959) αποτελεί τη συχνότερα αναφερόμενη έρευνα για την ισχύ, στην οποία διατύπωσαν τις έξι πηγές της ισχύος. Αυτές είναι η ισχύς Αναφοράς, Αυθεντίας, η Δικαιωματική ισχύς, η Ανταποδοτική, η Εξαναγκαστική και η ισχύς εκ της Πληροφόρησης.

Επιπλέον, οι French & Raven (1959) παρατήρησαν δύο γενικές κατηγορίες ισχύος. Η πρώτη είναι η Προσωπική Ισχύς, που συμπεριλαμβάνει τις δύο πρώτες πηγές ισχύος (αναφοράς και αυθεντίας/ειδικού) και ορίζεται ως η ικανότητα επιρροής που αποκτά ένας ηγέτης όταν οι υφιστάμενοί του τον θεωρούν αρεστό και καταρτισμένο. Η δεύτερη είναι η Ισχύς λόγω Θέσης και είναι η εξουσία που κατέχει ένα άτομο λόγω του αξιώματος ή της βαθμίδας στην οποία βρίσκεται στην επίσημη ιεραρχία ενός οργανισμού.

2.1.5 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Ιστορικά, η απαρχή της μελέτης της ηγεσίας, όπως προαναφέραμε, ανάγεται στον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Αριστοτέλη, ενώ το μάνατζμεντ εμφανίζεται ως επιστημονικός κλάδος στο ξεκίνημα του 20^{ου} αιώνα, ταυτόχρονα και αιτιωδώς με την πρώτη βιομηχανική επανάσταση.

Τα δύο αντικείμενα - έννοιες έχουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ τους. Προϋποθέτουν την επιρροή στους ανθρώπους, τη συνεργασία αυτών και την αποτελεσματική επίτευξη κοινών στόχων (Northouse, 2019). Σύμφωνα βέβαια με τη μελέτη του Kotter (1990), ο οποίος συνέκρινε τις δύο λειτουργίες, τις χαρακτήρισε ως τελείως διαφορετικές μεταξύ τους. Για τον Kotter (1990), το μάνατζμεντ αποσκοπεί στην ευταξία και τη σταθερότητα ενώ η ηγεσία επιδιώκει την προσαρμοστικότητα και την εποικοδομητική αλλαγή. Η ηγεσία κινητοποιεί και εμπνέει ενώ το μάνατζμεντ ασχολείται με τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων.

2.2 Μοντέλα Ηγεσίας

Τις τελευταίες δεκαετίες η επιστημονική έρευνα ασχολείται επισταμένα με την ηγεσία και οι ερευνητές έχουν διατυπώσει πολλές απόψεις για μοντέλα, πρότυπα ή στιλ ηγεσίας για τον χαρακτηρισμό, τη διάκριση και την ερμηνεία του ηγέτη, των διακριτών χαρακτηριστικών του, τη διαδικασία της ηγεσίας αλλά και το πως αυτή ασκείται.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι μία θεμελιακή μεταβλητή της εξίσωσης της ηγεσίας. Οι πέντε μεγάλοι παράγοντες της προσωπικότητας (Goldberg, 1990) (McCrae, et al., 1987) είναι ο Νευρωτισμός (τάση σε κατάθλιψη, άγχος, ανασφάλεια, εχθρικότητα), η Εξωστρέφεια (κοινωνικότητα), η Δεκτικότητα στην εμπειρία (δημιουργικότητα, ενημέρωση, διορατικότητα), η Προσήνεια (αποδοχή, συμβιβασμός, εμπιστοσύνη,

φροντίδα) και η Ευσυνειδησία (οργανωτικότητα, σχολαστικότητα, αξιοπιστία, αποφασιστικότητα). Αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να τα διαθέτει ο ηγέτης ώστε να είναι αποτελεσματικός, σύμφωνα με την προσέγγιση των χαρακτηριστικών.

Από την άλλη, οι Mumford, Zaccaro, Harding, κ.α. (2000), διατύπωσαν το μοντέλο των δυνατοτήτων. Αυτό το μοντέλο εξετάζει τη σχέση μεταξύ των γνώσεων, των δεξιοτήτων (δυνατοτήτων) και της απόδοσης του ηγέτη, υποστηρίζοντας ότι οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να καλλιεργηθούν με το πέρασμα του χρόνου, μέσω εκπαίδευσης και εμπειρίας προς επίτευξη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας.

Μία άλλη οπτική μας δίνει η συμπεριφορική προσέγγιση. Βασιζόμενες στα ευρήματα του Stogdill (1948), οι έρευνες των Ohio State University και University of Michigan αλλά και των Blake & Mouton (1964) ανέπτυξαν τη θέση αυτή, η οποία έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στις εργασιακές και κοινωνικές συμπεριφορές στα πλαίσια των οργανισμών και την άσκηση ηγεσίας.

Η συμπεριφορική προσέγγιση παρέχει ένα πλαίσιο αξιολόγησης της ηγεσίας σε γενικές γραμμές, ως συμπεριφοράς με εργασιακές και σχεσιακές διαστάσεις. Ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του αναλόγως της περίπτωσης, των συνθηκών αλλά και του απαιτούμενου αποτελέσματος.

Ίσως το πιο γνωστό μοντέλο διοικητικής συμπεριφοράς είναι αυτό των Blake & Mouton (1964), γνωστό και ως «Ηγετικό Πλέγμα». Αυτό το μοντέλο ξεχωρίζει δύο προσανατολισμούς της ηγεσίας. Ο ένας είναι ενδιαφέροντος προς την παραγωγή και ο άλλος προς τους ανθρώπους, παράγοντας πέντε διαφορετικά στιλ ηγεσίας, ανάλογα με τον προσανατολισμό της ηγεσίας. Τα στιλ αυτά είναι της Εξουσίας-Συμμόρφωσης, της Συναδελφικής Διοίκησης, της Χρεωκοπημένης Διοίκησης, της Ενδιάμεσης Διοίκησης και της Διοίκησης Ομάδας . Αυτό το μοντέλο κατάφερε να στρέψει την προσοχή των μελετητών ηγεσίας στο τι κάνουν οι ηγέτες και πως ενεργούν.

Σε παρόμοια κατεύθυνση αναπτύχθηκε και το μοντέλο της καταστασιακής ηγεσίας (Blanchard, 1985). Περιλαμβάνει τις κατευθυντικές συμπεριφορές του ηγέτη (directive behaviors) όσο και τις υποστηρικτικές συμπεριφορές του (supportive behaviors). Αυτός ο συνδυασμός διαμορφώνει τα εξής στιλ ηγεσίας: το στιλ Ανάθεσης, το Υποστηρικτικό, το Καθοδηγητικό και το Κατευθυντικό, ανάλογα με το πόσο χρησιμοποιεί την κάθε μία από τις δύο συμπεριφορές ο εκάστοτε φυσικός φορέας.

Στις αρχές της δεκαετίας του '70, εμφανίστηκε η Θεωρία Πορείας-Στόχου (Path-Goal Theory), η οποία βασίστηκε στο έργο των Evans (1970), House (1971), House & Dessler (1974) και House & Mitchell (1974). Η θεωρία αυτή ασχολείται με το πως οι ηγέτες κινητοποιούν τους υφισταμένους τους, προκειμένου αυτοί να επιτύχουν καθορισμένους στόχους (Northouse, 2019) και αποσκοπεί στη βελτίωση των επιδόσεων και στην αύξηση της ικανοποίησης των υφισταμένων. Θεωρήθηκε εξαιρετικά καινοτόμα, καθώς για πρώτη φορά η προσοχή στρέφεται προς τις ανάγκες και τα κίνητρα των υφισταμένων, αντί να εστιάζει στα καθήκοντα και τις σχέσεις.

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες εστιάζουν κυρίως στη σκοπιά του ηγέτη ή στον υφιστάμενο και το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η ηγεσία, η Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους (Leader-Member Exchange Theory) παρουσιάζει την ηγεσία ως μία διαδικασία που επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγετών και υφισταμένων. Καθιστά δηλαδή, τη δυαδική σχέση ηγέτη-υφισταμένου ως το κύριο σημείο εστίασης της ηγετικής διαδικασίας (Herman, et al., 2013).

Ένα νέο πεδίο έρευνας πάνω στην ηγεσία, αποτελεί η περίπτωση της Αυθεντικής Ηγεσίας. Αυτό το μοντέλο εστιάζει στο εάν η ηγεσία είναι γνήσια και ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις της αυθεντικής ηγεσίας. Η θεωρητική προσέγγιση περιγράφει τι είναι η αυθεντική ηγεσία και σε τι αναφέρεται, εστιάζοντας σε τέσσερα βασικά στοιχεία: την αυτογνωσία, την εσωτερικευμένη ηθική οπτική, την ισορροπημένη ανάλυση και τη διαφάνεια στις σχέσεις (Walumbwa, et al., 2008). Η πρακτική προσέγγιση από την άλλη, παρέχει οδηγίες για το πως μπορεί κανείς να είναι αυθεντικός ηγέτης και πως θα ασκηθεί αυθεντική ηγεσία. Από τις μελέτες του Bill George (2003, 2007), έχουμε μία πρακτική περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών της αυθεντικής ηγεσίας και του πως μπορεί κανείς να τα αναπτύξει. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ισχυρή αίσθηση σκοπού, ο ορισμός του «σωστού» βάσει ισχυρών αξιών, το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης με τους άλλους, η αυτοπειθαρχία και η δράση βάσει των αξιών τους, η ευαισθησία και η συμπονετικότητα για όσα περνούν οι άλλοι. Η αυθεντική ηγεσία είναι, λοιπόν, μια εξελικτική διαδικασία που διαρκεί μια ζωή, μορφοποιείται και ανανεώνεται διαρκώς, μέσα από την προσωπική ιστορία του κάθε ατόμου (Northouse, 2019). Τέλος, μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση του αυθεντικού ηγέτη παίζουν γεγονότα σταθμοί στη ζωή του, είτε θετικά, είτε αρνητικά, τα οποία εξελίσσουν ή αλλάζουν τη ζωή και την αντίληψή του για τον κόσμο.

Το έργο του Greenleaf (1970, 1972, 1977) προσέφερε μια αντισυμβατική προσέγγιση στη θεώρηση της έννοιας της ηγεσίας, ορίζοντας την Υπηρετική Ηγεσία. Το μοντέλο αυτό

αποτελεί ένα υβριδικό παράδοξο και έρχεται σε σύγκρουση με την κοινή λογική, θέτοντας υπό αμφισβήτηση τα παραδοσιακά πιστεύω για την ηγεσία, προσφέροντας μια μοναδική προοπτική. Ο ηγέτης θέτει ως προτεραιότητα τους υφισταμένους, τους δίνει αρμοδιότητες και τους βοηθά να αναπτύξουν πλήρως τις δυνατότητές τους, καθοδηγούμενος από ηθικές αξίες. Έτσι, υπηρετεί το συλλογικό καλό του οργανισμού, της κοινότητας και, τελικά, της κοινωνίας. Τα δέκα χαρακτηριστικά του υπηρετικού ηγέτη ορίστηκαν από τον Spears (2002): ο υπηρετικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες της ακρόασης, της ενσυναίσθησης, της ίασης, της επίγνωσης, της πειθούς, της εννοιολόγησης, της προνοητικότητας, της επίβλεψης, της δέσμευσης απέναντι στην προσωπική εξέλιξη και τη δημιουργία κοινότητας.

Ένα μοντέλο το οποίο κατέχει μοναδική θέση στη βιβλιογραφία της ηγεσίας, είναι το μοντέλο που βασίστηκε πάνω στο έργο του Heifetz και των συνεργατών του (1991, 1994, 1997 2002, 2009) και ονομάστηκε Προσαρμοστική Ηγεσία. Το εν λόγω μοντέλο διερευνά τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους άλλους να προσαρμόζονται, να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται τα προβλήματα, τις προκλήσεις και τις αλλαγές (Northouse, 2019). Οι προσαρμοστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την αλλαγή σε ατομικό επίπεδο, σε επίπεδο οργανισμού, κοινότητας, μέχρι και ολόκληρης της κοινωνίας.

Όλα αυτά τα μοντέλα και οι θεωρήσεις περί της έννοιας της ηγεσίας, δεν είναι τα μοναδικά που συναντώνται στη βιβλιογραφία, είναι όμως τα πιο διαδεδομένα. Είναι κατανοητό ότι δεν θα αναζητήσουμε όλα αυτά τα σπιλ ηγεσίας στα θεατρικά έργα του Ουίλιαμ Σαίξπηρ. Θα επιλέξουμε, όμως, μόνο ένα μοντέλο ηγεσίας από όλα και θα βασίσουμε τη μελέτη μας σε αυτό. Το συγκεκριμένο είναι εκείνο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

2.3 Το μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

2.3.1 Ορισμός της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Το μοντέλο της **μετασχηματιστικής ηγεσίας** αποτελεί μία από τις τρέχουσες και πλέον δημοφιλείς προσεγγίσεις και οι μελέτες εστιάζουν σε αυτό από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η προσέγγιση εντάσσεται στο γενικότερο μοντέλο της «Νέας Ηγεσίας» (Bryman, 1992), δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στα χαρισματικά και συναισθηματικά στοιχεία της (Χυτήρης, 2017). Η μετασχηματιστική ηγεσία, λοιπόν, θεωρείται ως μία διαδικασία που αλλάζει και μεταμορφώνει τους ανθρώπους. Εστιάζει στα συναισθήματα,

τις αξίες, την ηθική, τα πρότυπα και τους μακροπρόθεσμους στόχους. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κινήτρων των υφισταμένων, την ικανοποίηση των αναγκών τους, τη μεταχείριση τους ως ολοκληρωμένα άτομα. Είναι μία εξαιρετική μορφή επιρροής που κινητοποιεί το σύνολο να πετυχαίνει περισσότερα από όσα συνήθως αναμένεται από αυτό. Είναι μια διαδικασία που συχνά ενσωματώνει την χαρισματική και διορατική ηγεσία (Northouse, 2019).

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει ένα ευρύ φάσμα ηγετικής συμπεριφοράς, από πολύ συγκεκριμένες προσπάθειες να ασκηθεί επιρροή σε διμερές επίπεδο μέχρι και σε ευρύτατες απόπειρες να ασκηθεί επιρροή σε ολόκληρους εταιρικούς οργανισμούς ή ακόμη και σε ολόκληρα κράτη ή πολιτισμούς (Northouse, 2019). Αν και ο μετασχηματιστικός ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίσπευση των αλλαγών, υφιστάμενοι και ηγέτες είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τη διαδικασία του μετασχηματισμού (Northouse, 2019). Είναι φανερό λοιπόν ότι εστιάζει έντονα στη σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, καθώς «ο ηγέτης αλλάζει και μεταμορφώνει αυτούς που βρίσκονται γύρω του» (Χυτήρης, 2017, σελ. 301).

Ο Burns (1978), δίνοντας τον ορισμό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την χαρακτηρίζει ως τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο δεσμεύεται από κοινού με άλλους και δημιουργεί ένα κοινό σύνδεσμο, γεγονός που παροτρύνει και τονώνει το ηθικό, τόσο του ηγέτη όσο και του υφισταμένου. Αυτός ο τύπος ηγέτη φροντίζει για την εκπλήρωση των αναγκών, ενδιαφέρεται για τα κίνητρα των υφισταμένων του και προσπαθεί να τους βοηθήσει να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις δυνατότητές τους. Σύμφωνα με τους Jain & Duggal, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι συνδεδεμένη και επηρεάζει θετικά την αφοσίωση των υφισταμένων στον οργανισμό και το όραμά του (Jain & Duggal, 2018).

2.3.2 Ψευδομετασχηματιστική Ηγεσία

Επειδή η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας που πρότεινε ο Burns (1978) περιλαμβάνει την ανάδειξη των ηθικών αξιών των υφισταμένων, παρουσιάζονται δυσκολίες στη χρήση της για την περιγραφή και τον χαρακτηρισμό «σκοτεινών» ηγετών όπως για παράδειγμα ο Αδόλφος Χίτλερ. Ο Χίτλερ μπορεί σίγουρα να χαρακτηριστεί μετασχηματιστικός ως προς τον τρόπο που λειτούργησε σαν ηγέτης, αλλά σίγουρα δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι βασίστηκε στην ανάδειξη ηθικών αξιών, είτε των υφισταμένων του είτε των κοινωνικών ηθικών αξιών γενικότερα.

Για την επίλυση αυτού ακριβώς του προβλήματος, ο Bass (1998) πρότεινε μία λύση, επινοώντας τον όρο της **ψευδομετασχηματιστικής ηγεσίας**, αναφερόμενος σε ηγέτες που είναι εγωκεντρικοί, εκμεταλλεύονται τους άλλους και κινούνται με αποκλειστικό γνώμονα την εξουσία, διακατεχόμενοι από στρεβλές ηθικές αξίες. Αυτή είναι μία μορφή ατομικής ηγεσίας, που εστιάζει στα συμφέροντα του ίδιου του ηγέτη και όχι στα συμφέροντα των υπολοίπων ή της κοινωνίας, άρα αδιαφορεί για το συλλογικό καλό ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δρουν συλλογικά, αφήνοντας κατά μέρος τα προσωπικά τους συμφέροντα για χάρη των άλλων (Howell, et al., 1993).

2.3.3 Οι τέσσερις διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Κατά τους Avolio & Bass (1990a), η μετασχηματιστική ηγεσία ασχολείται με τη βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων και την εξέλιξή τους στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η πρόθεση αυτή των ατόμων να ηγηθούν κατά μετασχηματιστικό τρόπο δείχνει να σχετίζεται με αποτελεσματικές μετασχηματιστικές συμπεριφορές (Gilbert, et al., 2016). Αυτές οι συμπεριφορές αποτελούν και τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

1. **Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρισματικότητα) – Idealized Influence:** αποτελεί το συναισθηματικό συστατικό της ηγεσίας (Antonakis, 2012). Περιγράφει ηγέτες που λειτουργούν ως ισχυρό πρότυπο για τους υφισταμένους τους, οι οποίοι από την πλευρά τους ταυτίζονται με τους ηγέτες και τείνουν να τους μιμηθούν. Τέλος, οι ηγέτες χαιρούν ιδιαίτερου σεβασμού, παρέχοντας ένα όραμα και μια αίσθηση αποστολής.
2. **Εμπνευσμένη Παρακίνηση – Influential Consideration:** οι ηγέτες εμπνέουν υψηλές προσδοκίες στους υφισταμένους τους, παρακινώντας τους να δεσμευτούν και να αποτελέσουν μέρος του κοινού οράματος του οργανισμού. Χρησιμοποιούν σύμβολα, κάνοντας επίκληση στο συναίσθημα και δίνουν έμφαση στο ομαδικό πνεύμα μέσω ενθαρρυντικών λόγων και εμπύχωσης, κάνοντας τους να συνειδητοποιήσουν τον κομβικό ρόλο που διαδραματίζουν οι ίδιοι στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας (Gilbert, et al., 2016).
3. **Διανοητική Διέγερση – Intellectual Stimulation:** ο ηγέτης εξάπτει το ενδιαφέρον των υφισταμένων, προκειμένου να είναι δημιουργικοί, καινοτόμοι και ικανοί να

ελέγχουν-αμφισβητούν τις πεποιθήσεις και τις αξίες των ίδιων, του ηγέτη και του οργανισμού τους (Gilbert, et al., 2016).

4. **Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον – Individualized Consideration:** ο ηγέτης δίνει προσοχή στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων του. Ενεργεί ως εκπαιδευτής και σύμβουλος καθώς προσπαθεί να τους βοηθήσει να ολοκληρωθούν, αναθέτοντάς τους ευθύνες ώστε αυτοί να αναπτυχθούν μέσω ατομικών προκλήσεων. Φροντίζει επίσης τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά (Gilbert, et al., 2016).

Κατά τους Bennis & Nanus (2007), ο μετασχηματιστικός ηγέτης διατυπώνει και προσφέρει ένα ξεκάθαρο όραμα για τη μελλοντική πορεία-κατάσταση του οργανισμού του, φωτογραφίζοντας ένα ελκυστικό και συνάμα ρεαλιστικά εφικτό μέλλον, αρκετά πειστικό ώστε να αγγίξει προηγούμενες εμπειρίες των υπολοίπων. Ίσως όμως η πιο σημαντική πρόταση των Bennis & Nanus (2007) είναι ότι *«το όραμα συνδιαμορφώνεται από ηγέτη και υφισταμένους»*. Αυτή η πρόταση θα μας απασχολήσει αρκετά και θα προσδώσει μεγάλο ενδιαφέρον στην ανάλυση των θεατρικών έργων που θα εξετάσουμε αργότερα.

Ο ηγέτης λειτουργεί σαν μία «εννοιολογική πυξίδα» (Shamir, et al., 1993) για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί και το όραμα που ο ίδιος έχει καταθέσει, το οποίο όμως έχει συνδιαμορφωθεί επί της ουσίας μέσω των αλληπάλληλων και αμφίδρομων ζυμώσεων. Ο ηγέτης δηλαδή, παίρνει τη μορφή ενός «κοινωνικού αρχιτέκτονα». Επομένως, μέσα από την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μετασχηματίζεται τόσο το ίδιο το άτομο που την ασκεί, ο ηγέτης, όσο και αυτοί στους οποίους την ασκεί, οι υφιστάμενοι. Σύμφωνα με τον Yukl (1999), υπάρχουν βάσιμα στοιχεία ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μία αποτελεσματική μορφή ηγεσίας. Πρόσφατες έρευνες για την αποτελεσματικότητα ομάδων όπου ασκείται αυτό το στυλ ηγεσίας, επιβεβαιώνουν τη δήλωση αυτή (Choi, et al., 2017).

2.3.4 Συνεχές Φάσμα Ηγεσίας

Ο Bass (1985), βασιζόμενος στα έργα των Burns (1978) και House (1976), διεύρυνε την οπτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αναπτύσσοντας μια πιο προηγμένη εκδοχή της. Έδωσε μεγαλύτερη βαρύτητα και έμφαση στις ανάγκες των υφισταμένων, αντί των ηγετών, υποστηρίζοντας την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε καταστάσεις με μη θετική έκβαση. Επιπλέον, ο Bass (1985) αντιλαμβάνεται τη συναλλακτική και τη

μετασχηματιστική ηγεσία ως αλληλένδετες, σε αντίθεση με την ανεξαρτησία που υποστήριζε ο Yammarino (1993). Τέλος, υποστήριξε ότι το χάρισμα του ηγέτη είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για τη μετασχηματιστική ηγεσία (Yammarino, 1993).

Στην περίπτωση της συναλλακτικής ηγεσίας, ο ηγέτης δεν εξατομικεύει τις ανάγκες των υφισταμένων του, ούτε εστιάζει στην προσωπική τους εξέλιξη (Northouse, 2019). Αυτό που κάνει για να προωθήσει τα προσωπικά του σχέδια, αλλά και των υφισταμένων του, είναι να προσφέρει ανταλλάγματα, εξ' ου και «συναλλακτικός». Οι δε υφιστάμενοι από την πλευρά τους, αποδέχονται την επιρροή των συναλλακτικών ηγετών εξαιτίας του προσωπικού τους οφέλους (Northouse, 2019).

Η *Συναλλακτική Ηγεσία* περιλαμβάνει δύο διαστάσεις. Η πρώτη είναι η «*Ανταμοιβή υπό Αίρεση*», όπου οι προσπάθειες των υφισταμένων εξαργυρώνονται με προσδιορισμένες ανταμοιβές. Η δεύτερη είναι η «*Διοίκηση κατ' Εξάιρεση*», όπου ο ηγέτης ασκεί διορθωτική κριτική, αρνητική ανατροφοδότηση και αρνητική ενίσχυση επιθυμητών συμπεριφορών, είτε ενεργητικά είτε παθητικά.

Η *Ηγεσία Laissez-Faire* (μια γνωστή φράση από τα πρώτα καπιταλιστικά χρόνια της οικονομικής ιστορίας) υποστηρίζει τη λογική του «δεν κάνω τίποτα, αφήνω τα πράγματα να κυλήσουν». Η επικοινωνία ή η βοήθεια εξέλιξης προς τους υφισταμένους δεν είναι κάτι που απασχολεί τον ηγέτη. Απλώς εξουσιοδοτεί τους υφισταμένους του να ηγηθούν αυτοί (Northouse, 2019).

Σύμφωνα με τους Antonakis & House (2014), η καλύτερη προσέγγιση είναι ο συνδυασμός αυτών των τριών στοιχείων του συνεχούς φάσματος της ηγεσίας, για την επίτευξη της υψηλότερης αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τους Baskarada, Watson & Cromarty (2017), η συναλλακτική ηγεσία αρμόζει περισσότερο σε βραχυπρόθεσμους στόχους ενώ η μετασχηματιστική σε μακροπρόθεσμους.

2.3.5 Κριτική

Κλείνοντας όμως το κεφάλαιο περί του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας, θεωρούμε απαραίτητο να αναφερθούμε και στην κριτική που έχει λάβει ένα φαινομενικά απεγάδιαστο - έως και ρομαντικό - ηγετικό πρότυπο.

Μια από τις βασικές κριτικές που έχει δεχθεί η μετασχηματιστική ηγεσία ως μοντέλο, σχετίζεται με την εννοιολογική της καθαρότητα. Καθώς καλύπτει ένα πολύ μεγάλο και ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και χαρακτηριστικών, γίνεται δύσκολο να ορίσουμε ακριβώς τις διαστάσεις της. Επιπλέον, οι διαστάσεις που χρησιμοποιεί είναι συχνά αλληλεπικαλυπτόμενες από παρόμοιες έννοιες της ηγεσίας. Αλλά και πέραν τούτου, οι μελετητές δεν είναι ακόμα σίγουροι αν αυτές οι διαστάσεις αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας ή αν απλώς λειτουργούν βοηθητικά στον εντοπισμό της (Northouse, 2019).

Μια άλλη κριτική είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αντιμετωπίζει την ηγεσία ως ένα έμφυτο χαρακτηριστικό. Επομένως, δεν αποτελεί μια ικανότητα ή ένα ρόλο που κάποιος μπορεί να αποκτήσει ή να διδαχθεί να υποδύεται. Ακόμη, αρκετοί την χαρακτηρίζουν ως ελιτίστικη και αντιδημοκρατική, υποστηρίζοντας ότι οι ηγέτες ενεργούν ανεξάρτητα και αυθαίρετα, βάζοντας τον εαυτό τους πάνω από τις ανάγκες των υφισταμένων τους.

Όπως κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν επίσης πως αυτό το μοντέλο πάσχει από το σύνδρομο της «ηρωικής ηγεσίας» (Yukl, 1999), ότι αυτοί οι ηγέτες χρήζουν εαυτών μονομερώς με το ρόλο του Μεσσία. Κάτι που ενδέχεται να οδηγήσει σε φαινόμενα αλαζονείας και κατάχρησης, υπό την άνωθεν προστασία και το άλλοθι μιας θείας αποστολής, της πεποίθησης της επιλογής του ηγέτη ως του εκλεκτού και του υποτιθέμενου ηθικού πλεονεκτήματος απέναντι σε οποιαδήποτε κριτική ή αντίσταση στο όραμά του. Τέλος, κάποιες πιο πρόσφατες κριτικές εστιάζουν στο γεγονός ότι ενώ η αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας βασίζεται πάρα πολύ στον μετασχηματισμό των υφισταμένων, δεν υπάρχουν αρκετές αποδείξεις ότι αυτό όντως συμβαίνει στην πράξη (Siangchokyo, et al., 2019).

2.3.6 Βιβλιογραφία και αρθρογραφία των τελευταίων ετών

Οι μελέτες και η αρθρογραφία των τελευταίων ετών για τη μετασχηματιστική ηγεσία έχουν επεκταθεί σε ένα μεγάλο φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας. Πολλές μελέτες έχουν γίνει στον κλάδο υγείας όπως και σε στρατιωτικούς οργανισμούς, που αποτελούν και τις πιο δημοφιλείς επιλογές. Επίσης, έχουν εξεταστεί συστηματικά δημόσιοι οργανισμοί, ο κλάδος της μεταποίησης, εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όπως και ακαδημαϊκά ιδρύματα και τράπεζες.

Οι ερευνητές εστιάζουν σε μεταβλητές όπως η αποτελεσματικότητα του μοντέλου, η γνώμη των στελεχών και κατά πόσο ασκούν ηγεσία βάσει αυτού, ο βαθμός αφοσίωσης των ανθρώπων στον οργανισμό, η εμπιστοσύνη στον ηγέτη, η αίσθηση αυτονομίας των εργαζομένων, το κατά πόσο αισθάνονται ότι η γνώμη τους μετράει στις διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων, η δημιουργικότητα, η επαγγελματική ικανοποίηση και άλλες.

Για παράδειγμα, οι Sahu, Pathardikar και Kumar (2017), στην έρευνά τους σε πάνω από 400 εργαζόμενους σε εταιρείες πληροφοριακής τεχνολογίας στην Ινδία, βρήκαν ότι η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας δημιουργεί θετικούς ψυχολογικούς «δεσμούς» ανάμεσα στους εργαζομένους και τον οργανισμό. Ένα συμπέρασμα που το επιβεβαιώνουν και οι Jain και Duggal (2018).

Μια άλλη μελέτη, αυτή του Khalili (2016), σε πάνω από 1100 εργαζομένους σε εταιρείες του Ιράν, υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι θετικά συνδεδεμένη με την καινοτομία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, δομώντας το κατάλληλο κλίμα ώστε να νιώθουν την ελευθερία να αναπτύξουν και να ασκήσουν αυτές τις ικανότητες.

Στον κλάδο της υγείας, στον οποίο γίνονται πολλές έρευνες πάνω στη μετασχηματιστική ηγεσία, οι Boamah, Laschinger, Wong και Clarke (2018), με ένα τυχαίο δείγμα 378 διευθυντικών στελεχών στο επάγγελμα των νοσηλευτών, βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρή επιρροή στη δημιουργία καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, σε αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση από πλευράς εργαζομένων και ότι οδήγησε σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Θετική συσχέτιση της αποτελεσματικότητας με αυτό το μοντέλο ηγεσίας βρήκαν και οι Choi, Kim και Kang (2017), εξετάζοντας 424 εργαζομένους στον χρηματοοικονομικό κλάδο στη Κορέα.

Αντίστοιχα, η μελέτη των Brewer, Kovner, Djukic, Fatehi, Greene, Chacko και Yang (2016), πάλι στον κλάδο της υγείας, συμπέρανε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Στον κλάδο της φιλοξενίας, οι Buil, Martinez και Matute (2019) εξέτασαν πάνω από 300 εργαζομένους πρώτης γραμμής σε ξενοδοχειακές μονάδες και βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει άμεσα την απόδοση στην εργασία. Επιπλέον, σημειώνουν ότι οι μάνατζερς που διαθέτουν τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Gilbert, et al., 2016) παίζουν κομβικό ρόλο στην ενίσχυση της ταύτισης των εργαζομένων με τα καθήκοντά τους και της αφοσίωσης στον οργανισμό, οδηγώντας τους στο να αποδίδουν υψηλότερα από το αναμενόμενο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στο τρέχον έτος 2020, η βιβλιογραφία δείχνει να παίρνει περιβαλλοντικό προσανατολισμό, μιλώντας για πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία. Για παράδειγμα οι Li, Bhutto T., Xuhui, Maitlo, Zafar και Bhutto N. (2020) συμπεραίνουν ότι η άσκηση πράσινης μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πολύ σημαντική για την πράσινη δημιουργικότητα στις επιχειρήσεις που έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, φιλικών προς το περιβάλλον. Σε αυτή την κατεύθυνση κινούνται και οι Singh, Del Giudice, Chierici και Graziano (2020), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία (Green TL) επηρεάζει θετικά την πράσινη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού (Green HRM) και ως αποτέλεσμα αυτών των δύο έρχεται η πράσινη καινοτομία μέσα σε έναν οργανισμό. Τελικά, η επιχείρηση παρουσιάζει βελτιωμένη περιβαλλοντική επίδοση.

Παρόλο που η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μελετηθεί σε πολλούς τομείς της οικονομίας, δεν έχει υπάρξει συστηματική της μελέτη σε καλλιτεχνικά έργα, όπως θεατρικά, λογοτεχνικά ή κινηματογραφικά. Αυτό είναι που προσφέρει στη βιβλιογραφία η παρούσα εργασία, φέρνοντας στο προσκήνιο τα θεατρικά έργα του Ουίλλιαμ Σαίξπηρ ως αντικείμενο μελέτης. Το εντυπωσιακό είναι ότι στα έργα αυτά που γράφτηκαν τον 16^ο αιώνα, μπορέσαμε να εντοπίσουμε ηγέτες που έχουν τα χαρακτηριστικά που περιγράφει το μοντέλο που για πρώτη φορά διατυπώθηκε θεωρητικά το 1978 από τον Burns.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε και συνάδει με τη φιλοσοφία αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η ποιοτική. Βασικός άξονας θα είναι η θεωρητική βάση της ηγεσίας από τη σκοπιά της επιστήμης του μάνατζμεντ η οποία, σε συνδυασμό με τη δημιουργική και αναλυτική ανάγνωση των κειμένων του Σαίξπηρ, θα φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα καλύπτοντας τους στόχους της μελέτης, όπως ακριβώς αυτοί διατυπώθηκαν σε προηγούμενη ενότητα.

Για να επιτευχθεί αυτό με τη καλύτερη δυνατή ακρίβεια και ευστοχία, αλλά και με ένα τρόπο που θα είναι εύκολα κατανοητός από τον αναγνώστη, στην ανάλυση του εκάστοτε έργου και κεντρικού ηγέτη-ρόλου, θα παρατίθενται οι διάλογοι του έργου (το αυθεντικό κείμενο) συνοδευόμενοι από τον απαραίτητο σχολιασμό και τα συμπεράσματα που εξάγονται από αυτούς.

Η αντιστοίχιση του κάθε ρόλου με τα θεωρητικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού, του ψευδομετασχηματιστικού ή του συναλλακτικού ηγέτη, θα βασίζεται στη ρητορική του ίδιου του θεατρικού ήρωα, στις πράξεις του αλλά και στα λόγια των υφισταμένων του, των συμμάχων ή των εχθρών του και γενικότερα των υπολοίπων ρόλων του έργου (Cattenburch & Duijn, 2019). Με αυτό τον τρόπο, θα συνδυάζεται η προσωπική αντίληψη του ηγέτη για τον κόσμο με την αντίληψη του υπόλοιπου κόσμου για τον ηγέτη.

Τα έργα που επιλέχθηκαν είναι ο «Ιούλιος Καίσαρας», ο «Ερρίκος Ε'», ο «Ριχάρδος Γ'» και ο «Μάκβεθ». Αφού εξετάστηκε η πλοκή πολλών έργων του Ουίλλιαμ Σαίξπηρ, διαπιστώθηκε ότι τα τέσσερα συγκεκριμένα έργα ήταν αυτά που διέθεταν ρόλους με ηγετικά χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν στα μοντέλα της μετασχηματιστικής, της ψευδομετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας. Η επιλογή αυτών των έργων έγινε επειδή τα ηγετικά στοιχεία που αναζητούμε είναι πολύ πιο έντονα στους ρόλους τους από ότι σε άλλα έργα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κάποιος δεν μπορεί να τα διακρίνει σε ρόλους έργων που δεν έχουν εξετασθεί στην παρούσα εργασία.

Αφού έγινε η επιλογή των θεατρικών έργων που θα εξετασθούν και μετά την προσεκτική ανάγνωσή τους, έγινε η επιλογή των ρόλων στους οποίους θα εστιάσει η μελέτη. Από κάθε έργο αναλύθηκε ένας ρόλος, ο οποίος ήταν αυτός που είχε πιο έντονα και ευδιάκριτα τα ηγετικά στοιχεία που αναζητούνται. Οι ρόλοι που δεν συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση είτε δεν εμφάνιζαν ηγετικά χαρακτηριστικά που μπορούν να

αντιστοιχηθούν στα επιθυμητά μοντέλα είτε η αντιστοίχισή τους δεν ήταν τόσο ισχυρή και εμφανής όσο του ρόλου που τελικά επιλέχθηκε για εξέταση.

Στο «Ιούλιος Καίσαρας», ο ρόλος που προτάχθηκε ήταν εκείνος του Βρούτου, ο οποίος δείχνει να έχει έντονα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη. Δύο άλλοι ρόλοι του έργου, ο Κάσσιος και ο Μάρκος Αντώνιος, έχουν και αυτοί μετασχηματιστικά στοιχεία ηγέτη αλλά τείνουν περισσότερο προς το ψευδομετασχηματιστικό μοντέλο, για αυτό και εξαιρέθηκαν από την ανάλυση. Κάποιος άλλος αναλυτής θα μπορούσε να εστιάσει στην ανάλυση των ψευδομετασχηματιστικών ηγετών του έργου, του Κάσσιου και του Μάρκου Αντωνίου και όχι του μετασχηματιστικού Βρούτου. Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε μόνο ένας ρόλος από κάθε έργο με σκοπό την παρουσίαση περισσότερων έργων του συγγραφέα, άρα και περισσότερων συνθηκών άσκησης ηγεσίας.

Στο «Ερρίκος Ε'», ο μετασχηματιστικός ηγετικός χαρακτήρας του Ερρίκου είναι τόσο έντονος που δεν τίθεται θέμα αμφιβολίας για το αποτέλεσμα της ανάλυσης που θα πραγματοποιηθεί επί του ρόλου. Επιπλέον, το έργο είναι απόλυτα επικεντρωμένο στην ιστορία, τα λόγια και τις πράξεις του Ερρίκου. Άρα, η απόπειρα ανάλυσης ενός άλλου ρόλου του έργου, που δεν θα ήταν το ίδιο σημαντικός όσο ο Ερρίκος, θα αποδεικνυόταν σίγουρα ελλιπής στοιχείων.

Αντίστοιχα και στο «Ριχάρδος Γ'», όπου πάλι ο κεντρικός ρόλος είναι ο Ριχάρδος και η πλοκή του έργου περιστρέφεται γύρω από αυτόν. Σε όλο το κείμενο, είναι έκδηλος ο συναλλακτικός ηγετικός χαρακτήρας του Ριχάρδου και οι υπόλοιποι ρόλοι είναι δευτερεύοντες άρα και εδώ μια απόπειρα ανάλυσής τους θα ήταν προφανώς ατελέσφορη.

Τέλος, στο «Μάκβεθ» επιλέχθηκε ο ομώνυμος ρόλος του Μάκβεθ. Στο συγκεκριμένο έργο υπάρχουν δύο βασικοί πυλώνες. Αυτοί είναι τα πρόσωπα του Μάκβεθ και της Λαίδης Μάκβεθ. Επιλέχθηκε η ανάλυση του Μάκβεθ ως ηγέτη καθώς είναι και ο φυσικός φορέας της εξουσίας στο έργο, δηλαδή ο βασιλιάς. Μια άλλη προσέγγιση θα μπορούσε, βέβαια, να εστιάσει στη Λαίδη Μάκβεθ, τη σύζυγο του σφετεριστή βασιλιά, η οποία παίζει τεράστιο ρόλο στη λήψη αποφάσεων, στην εξέλιξη της δράσης του έργου και των γεγονότων αλλά και στην άσκηση ηγεσίας και εξουσίας.

Μετά την επιλογή των ρόλων προς ανάλυση, έγινε η επιλογή των κριτηρίων αντιστοίχισής τους με το εκάστοτε μοντέλο ηγεσίας. Στον μετασχηματιστικό Βρούτο αναζητήθηκαν η χαρισματικότητα του ηγέτη, ο ηθικός και αξιακός κώδικας (Burns, 1978),

η από κοινού δέσμευση σε ένα όραμα με τους υφισταμένους (Burns, 1978) όπως και η αξιολόγηση των κινήτρων των υφισταμένων, η ικανοποίηση των αναγκών τους και η αντιμετώπισή τους ως ολοκληρωμένα άτομα (Northouse, 2019). Τέλος, οι τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Gilbert, et al., 2016), η επιθυμία του ηγέτη για μετασχηματισμό του οργανισμού και η δράση του ηγέτη ως εννοιολογική πυξίδα για τους υφισταμένους του (Shamir, et al., 1993). Τα ίδια χαρακτηριστικά και κριτήρια εφαρμόστηκαν και για στην ανάλυση του Ερρίκου στο «Ερρίκος Ε'».

Για τον συναλλακτικό Ριχάρδο στο «Ριχάρδος Γ'», όπου σύμφωνα με τον Bass (1985) η συναλλακτική ηγεσία είναι αλληλένδετη με την μετασχηματιστική, αναζητήθηκαν στη δράση του ηγέτη οι δύο βασικές λειτουργίες του μοντέλου αυτού, δηλαδή η «Ανταμοιβή υπό Αίρεση» και η «Διοίκηση κατ' Εξαίρεση». Επιπρόσθετα, σημαντικό στοιχείο της ανάλυσης αποτέλεσε η αδιαφορία του ηγέτη για την εξέλιξη των υφισταμένων του και η εστίασή του στους προσωπικούς του στόχους.

Στην ανάλυση του ρόλου του Μάκβεθ, που θεωρήθηκε ψευδομετασχηματιστικός ηγέτης, αναζητείται το έλλειμμα ηθικού και αξιακού κώδικα, ο εγωκεντρικός χαρακτήρας και η εξουσία ως ο αποκλειστικός γνώμονας κίνησης και δράσης του ηγέτη (Bass, 1998). Κατά πόσο δηλαδή ο ηγέτης λειτουργεί ατομικά, δίχως να ενδιαφέρεται για το κοινό καλό. Είναι σαφές ότι το στοιχείο της επιθυμίας μετασχηματισμού της υφιστάμενης κατάστασης είναι πολύ σημαντικό και σε αυτή την περίπτωση, όπως και στα άλλα έργα.

Πίνακας 1: Έργα που αναλύθηκαν

<u>Έργο</u>	<u>Λέξεις</u>	<u>Σελίδες</u>	<u>Πράξεις</u>	<u>Σκηνές</u>	<u>Διάλογοι</u>	<u>Ρόλοι</u>
<i>Ιούλιος Καίσαρας</i>	21.158	134	5	18	17	44
<i>Ερρίκος Ε'</i>	27.941	158	5	22	13	51
<i>Ριχάρδος Γ'</i>	32.057	183	5	25	10	50
<i>Μάκβεθ</i>	19.340	168	5	28	19	41
<u>Σύνολο</u>	100.496	643	20	93	59	186

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΩΝ

4.1 Ιούλιος Καίσαρας

4.1.1 Η πλοκή του έργου

Το έργο «Ιούλιος Καίσαρας» του Σαίξπηρ υπολογίζεται πως γράφτηκε στα τέλη του 1598. Παρά τον τίτλο του έργου, ο Ιούλιος Καίσαρας δεν είναι το κεντρικό πρόσωπο. Αποτελεί όμως τη βασική αιτία των εξελίξεων στη θεατρική πλοκή, την κινητήριο δύναμη της δραματουργικής ροής. Ο Ιούλιος Καίσαρας λειτουργεί περισσότερο ως σύμβολο και αναφορά παρά ως άτομο. Ως σύμβολο τον γνωρίζουμε μέσα από τη δράση και τη στιχομυθία των υπόλοιπων ρόλων του έργου. Ο βασικός ρόλος που θα μας απασχολήσει, λοιπόν, είναι αυτός του Μάρκου Βρούτου.

1^η Πράξη

Την παραμονή της στέψης του Καίσαρα, ξεκινά η συνωμοσία για τη δολοφονία του. Οι δύο κεντρικοί συνωμότες είναι ο Κάσσιος και ο Βρούτος. Ο Κάσσιος είναι εκείνος που καταστρώνει το σχέδιο και οργανώνει τη συνωμοσία, αρχίζοντας να στρατολογεί αυτούς που θα τον βοηθήσουν. Απουσιάζει όμως ένα πολύ βασικό συστατικό: ο Ηγέτης. Τον Ηγέτη θα τον ανακαλύψει στο πρόσωπο του Βρούτου, ο οποίος χαίρει καθολικής εκτίμησης στη Ρώμη. Ο Κάσσιος διαισθάνεται το δίλλημα στο μυαλό του Βρούτου και αποφασίζει να τον χειριστεί.

2^η Πράξη

Ο Βρούτος πείθεται να ηγηθεί της συγκεκριμένης κίνησης. Ο λόγος για τον οποίο λαμβάνει αυτή την απόφαση είναι γιατί θεωρεί πως ο Καίσαρας είναι υπερβολικά φιλόδοξος και θα καταλύσει τη δημοκρατία της Ρώμης που, μεταξύ άλλων, και οι ίδιοι οι πρόγονοί του πολέμησαν σκληρά για να εδραιώσουν. Για τον Βρούτο, αυτό το έγκλημα διαθέτει ηθικό υπόβαθρο.

3^η Πράξη

Την ημέρα της στέψης στο Καπιτώλιο καταφέρνουν ως ομάδα να δολοφονήσουν τον Ιούλιο Καίσαρα, μαχαιρώνοντάς τον 33 φορές μπροστά στα μάτια των πολιτών. Αυτονόητα έρχεται, λοιπόν, η ώρα που πρέπει να αιτιολογήσουν στο λαό την πράξη τους. Ο Αντώνιος ζητά από τον Κάσσιο και το Βρούτο, τους αρχηγούς της συνωμοσίας, να απευθύνει ο ίδιος τον επικήδειο λόγο προς τιμήν του Καίσαρα, υποσχόμενος ότι δεν θα τους διαβάσει στο λαό, ότι θα ακούσει τους λόγους της πράξης τους και θα τους

στηρίζει. Παρόλο που ο Κάσσιος βλέπει τον Αντώνιο ως απειλή, ο Βρούτος θεωρεί ότι είναι ανίκανος να τους βλάψει και του επιτρέπει να μιλήσει. Εξάλλου οι Ρωμαίοι ήδη προαλείφουν το Βρούτο ως νέο Καίσαρα της Ρώμης. Ο Αντώνιος στρέφει το λαό ενάντια στους συνωμότες με τον κόσμο να παίρνει στα χέρια του τη δικαιοσύνη και να επιχειρεί να κάψει το σπίτι του «προδότη Βρούτου». Ο Αντώνιος ενημερώνεται πως ο Οκτάβιος, ο φυσικός διάδοχος του Ιούλιου, έχει πληροφορηθεί τις εξελίξεις και καταφθάνει στην πόλη της Ρώμης. Οι δύο άντρες θα συναντηθούν και θα ενώσουν τις δυνάμεις τους στη μάχη για την κατάληψη της εξουσίας.

4^η Πράξη

Παρακολουθούμε τις προετοιμασίες των δύο πλευρών. Ο Οκτάβιος και ο Αντώνιος αρχίζουν να εξοντώνουν τους συνωμότες που παραμένουν στη Ρώμη ενώ παράλληλα καταστρώνουν σχέδια για το πως θα μοιράσουν την αυτοκρατορία αφού κερδίσουν τον επερχόμενο εμφύλιο πόλεμο. Ο Βρούτος και ο Κάσσιος λογομαχούν. Ο Βρούτος τον κατηγορεί για ανηθικότητα, ο Κάσσιος τον απειλεί, αλλά οι δύο άντρες τελικά συμφιλιώνονται. Παρόλο που ο Κάσσιος θεωρεί ότι πρέπει να περιμένουν τον εχθρό εκεί που βρίσκονται, ο Βρούτος επιλέγει τελικά τους Φιλίππους ως το πεδίο της αναμέτρησης.

5^η Πράξη

Η τελική μάχη στην πεδιάδα των Φιλίππων. Ο Βρούτος νικά τις λεγεώνες του Οκτάβιου αλλά ο Κάσσιος ηττάται από τον Αντώνιο. Ο Κάσσιος, πιστεύοντας λανθασμένα πως και ο Βρούτος έχει ηττηθεί, ζητά από τους στρατιώτες του να τον θανατώσουν. Όταν ο Βρούτος τον βρίσκει νεκρό, κάνει κι εκείνος το ίδιο. Ο Οκτάβιος και ο Αντώνιος κερδίζουν τελικά τη μάχη και την εξουσία.

4.1.2 Ο Βρούτος

Ο Μάρκος Βρούτος είναι ο πρωταγωνιστικός ρόλος, μαζί με αυτόν του Κάσσιου. Είναι ο αγαπημένος του Καίσαρα, χαίρει μεγάλης εκτίμησης από το λαό, είναι ένας πολίτης έντιμος και σημαντικός. Πρόκειται για ένα άτομο που διαθέτει ηθικό υπόβαθρο και αξίες, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, ένας άνθρωπος σκεπτόμενος, με ευαισθησίες και ανησυχίες. Αγαπάει πολύ τη Ρώμη, είναι υπέρμαχος της δημοκρατίας (οι πρόγονοί του πολέμησαν για το πολίτευμα) και βρίσκεται απέναντι σε ένα πολύ ισχυρό δίλλημα.

Ο Βρούτος διακατέχεται από πολλές αμφιβολίες όσον αφορά στην επερχόμενη στέψη του Καίσαρα από τη Σύγκλητο. Θεωρεί πως, αν παραχωρηθούν στον Καίσαρα υπέρμετρες εξουσίες και απόλυτη ελευθερία να τις ασκήσει, τότε η φιλοδοξία του θα τον μετατρέψει σε στυγνό δικτάτορα. Ο Κάσσιος είναι αυτός που τον ενημερώνει για τη θέση και άλλων καταξιωμένων πολιτών της πρωτεύουσας της Αυτοκρατορίας και τον ενθαρρύνει να ηγηθεί της ομάδας αυτών, εξάγοντας τον ηγετικό και χαρισματικό του χαρακτήρα, στον οποίο ο ίδιος ο Βρούτος αρχικά δείχνει να μην επενδύει λόγω της έμφυτης σεμνότητάς του. Παρόλο που ο Κάσσιος παίρνει προσωρινά το ρόλο του αρχηγού, ενδυναμώνοντας και παρακινώντας το Βρούτο να αναλάβει δράση, ο Βρούτος αναδεικνύεται τελικά σε ηγέτη της συννομωσίας-επανάστασης.

(ανοίγει το γράμμα και το διαβάζει)

«Βρούτε, κοιμάσαι. Ξύπνα και κατάλαβε ποιος είσαι. Μίλησε, χτύπα, επανόρθωσε!»

«Βρούτε, κοιμάσαι. Ξύπνα!»

«Πρέπει, λοιπόν, η Ρώμη να τρέμει κάτω από την εξουσία ενός ανθρώπου;»

«Μίλησε χτύπα, επανόρθωσε»

ΒΡΟΥΤΟΣ

Ω Ρώμη, σου τ' ορκίζομαι, αν υπάρχει τρόπος για επανόρθωση, ο πόθος σου θα εκπληρωθεί από το χέρι του Βρούτου.

«Ιούλιος Καίσαρας, Πράξη 2^η, Σκηνή 1^η, σελ.37 (Σαίξπηρ, 1997)

ΚΑΣΚΑΣ

Ω, πόσο μεγάλη θέση έχει κερδίσει στην καρδιά του λαού: κι αυτό που αν γινόταν από μας θα φάνταζε σαν έγκλημα, η δική του παρουσία σαν αλχημεία θαυμαστή, θα το αλλάξει σ' αρετή και πράξη θεάρεστη.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 1^η, Σκηνή 3^η, σελ.33 (Σαίξπηρ, 1997)

Ο Βρούτος έχει ισχυρό ηθικό και αξιακό κώδικα. Ενδιαφέρεται για το καλό των υφισταμένων και των συνεργατών του, για το καλό του οργανισμού Ρώμη αλλά και συνολικά για την κοινωνία της. Όλα αυτά είναι τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη.

ΒΡΟΥΤΟΣ

Κάσσιε· μα πες μου, γιατί μ' έχεις εδώ και με καθυστερείς; Τι θέλεις να μου εμπιστευτείς; Αν είναι κάτι που ωφελεί όλους μας και τον τόπο, δείξ' το μου.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 1^η, Σκηνή 2^η, σελ.17 (Σαίξπηρ, 1997)

Ακόμη κι όταν έρχεται αντιμέτωπος με το σχεδιασμό της δολοφονίας του σεβαστού του Καίσαρα, η ηθική αναγκαιότητα της πράξης υπερισχύει της αγάπης που έχει για τον μέντορά του.

ΒΡΟΥΤΟΣ

Πρέπει να τον δολοφονήσουμε, δε γίνεται αλλιώς. Όμως, εμένανε προσωπικά, το μόνο που με παρακινεί να κινηθώ εναντίον του είναι το καλό του τόπου. Θέλει οπωσδήποτε το στέμμα: και ποιος ξέρει τι αλλαγές θα φέρει αυτό στο χαρακτήρα του.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 2^η, Σκηνή 1^η, σελ.36 (Σαίξπηρ, 1997)

Μέσα από την ηθική υπόσταση των σκοπών του, διαμορφώνει ένα όραμα. Ένα όραμα το οποίο θα μοιραστεί με τους υπόλοιπους συνωμότες-κινηματίες, ένα όραμα για μια πράξη ειδεχθή, πλην όμως αναγκαία, που θα διασφαλίσει ένα καλύτερο μέλλον. Μέσα από αυτό καλλιεργεί εμπιστοσύνη και συνεργατικότητα με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τους υφισταμένους του ως ηγέτης, δεσμευόμενοι όλοι κάτω από μια υπόσχεση για το κοινό και ευρύτερο καλό. Καθαγιάζει έναν «τίμιο φόνο».

ΒΡΟΥΤΟΣ

[...] συμπολίτες μου, ποιο άλλο κέντρισμα έχουμ' ανάγκη εκτός απ' το δικό μας για την επαναφορά των αξιών; Υπάρχει εγγύηση καλύτερη; Ρωμαίοι πολίτες, εχέμυθοι, που δώσαν το λόγο και θα τον πάρουν πίσω; Ποιόν άλλον όρκο χρειαζόμαστε, εκτός από την υποχρέωση που δένει την εντιμότητα με την τιμή; [...] δεν πρέπει να μολύνουμε την ακηλίδωτη αρετή του έργου μας και το αδάμαστό μας φρόνημα.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 2^η, Σκηνή 1^η, σελ.41 (Σαίξπηρ, 1997)

Ακόμη και μετά τη δολοφονία του Καίσαρα, η ηθική του Βρούτου είναι το πιο ισχυρό στοιχείο του χαρακτήρα του.

ΒΡΟΥΤΟΣ

[...] τα επακόλουθα της πράξης μας θα τα υποστούμε μόνον εμείς, οι αυτουργοί.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 3^η, Σκηνή 1^η, σελ.66 (Σαίξπηρ, 1997)

Ο Βρούτος βρίσκεται τώρα ενώπιον του λαού της Ρώμης και καλείται να δώσει εξηγήσεις για αυτό που συνέβη. Και οι Ρωμαίοι πολίτες τον γνωρίζουν πολύ καλά. Γνωρίζουν ότι είναι έντιμος και ηθικός πολίτης.

Γ' ΠΟΛΙΤΗΣ

Ο γενναίος Βρούτος ανέβηκε στο βήμα. Σωπάστε!

ΒΡΟΥΤΟΣ

Θα πρέπει να με ακούσετε ως το τέλος. [...] Πιστέψτε με για την εντιμότητά μου και σεβαστείτε την εντιμότητά μου [...] Ζητάω να με κρίνετε με τη σύνεσή σας [...] για να βγάλετε κρίση ορθότερη [...] όχι γιατί αγαπούσα τον Καίσαρα λιγότερο, αλλά γιατί αγαπούσα τη Ρώμη περισσότερο [...] ήτανε φιλόδοξος, και γι' αυτό τον σκότωσα [...] Ποιος απ' όλους σας είναι τόσο πρόστυχος, που να μην αγαπάει την πατρίδα του; Όποιος είναι, ας μιλήσει· γιατί αυτόν τον έχω αδικήσει. [...] όπως εγώ σκότωσα τον άριστο μου φίλο για το καλό της Ρώμης, έτσι έχω έτοιμο το ίδιο μαχαίρι για τον εαυτό μου, όποτε η πατρίδα μου θελήσει το δικό μου θάνατο.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 3^η, Σκηνή 2^η, σελ.75 (Σαίξπηρ, 1997)

Ο ίδιος γνωρίζει καλά τους λόγους για τους οποίους διέπραξε αυτό τον φόνο. Θέτει εαυτόν στο έλεος και στην κρίση του λαού της Ρώμης. Ο Βρούτος δεν ενεργεί για το προσωπικό του συμφέρον αλλά για το συμφέρον και το καλό της Ρώμης και της κοινωνίας της, του λαού της, όπως αυτός το οραματίζεται. Για να σκοτώσει το φίδι της αυταρχικής φιλοδοξίας του Καίσαρα, πριν αυτό βγει από το αβγό του και μολύνει τη δημοκρατία.

Η ηθική κρίση και η κριτική του στάση όμως δεν εξαντλείται στον Καίσαρα αλλά επεκτείνεται και στους φίλους και συνεργάτες του στη συνομωσία. Ακόμη και στον Κάσσιο.

ΒΡΟΥΤΟΣ

Θα πρέπει να σου πω, Κάσσιε, πως και για σένα υπάρχουνε βαριές κατηγορίες, ότι έχεις φαγούρα στην παλάμη σου κι ότι πουλάς και παζαρεύεις αξιώματα σ' ανάξιους. [...] Μην ξεχνάς τις Ειδούς του Μάρτη. Δε χύθηκε το αίμα του κραταιού Ιούλιου Καίσαρα για δίκαιο σκοπό; [...] Πως εμείς, που θανατώσαμε το μέγιστο άνδρα του κόσμου γιατί προστάτεψε τους κλέφτες, εμείς οι ίδιοι θα λερώσουμε τα χέρια μας με άθλιες δωροδοκίες, και θα πουλήσουμε το μεγαλείο των υψηλών αξιωμάτων μας για μια χούφτα πενταροδεκάρες; [...] Έχω την εντιμότητα τόσο

ισχυρό μου όπλο [...] γιατί εγώ δεν καταδέχομαι να έχω πόρους παράνομους [...] καλύτερα να είχα κόψει την καρδιά μου [...] παρά ν' αρπάξω, με τρόπους ανέντιμους, από τα ροζιασμένα χέρια των χωρικών.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 4^η, Σκηνή 3^η, σελ.97 (Σαίξπηρ, 1997)

Εξάλλου, ακόμη και οι αντίπαλοί του στον πόλεμο παραδέχονται και υμνούν τον ακέραιο χαρακτήρα του και τα ειλικρινή και δίκαια συναισθήματα και κίνητρά του.

ΑΝΤΩΝΙΟΣ

Ήταν ο ευγενέστερος όλων των Ρωμαίων. Όλοι οι συνωμότες, εκτός από αυτόν, κάνανε ότι κάνανε γιατί φθονούσανε το μέγα Καίσαρα· μαζί τους πήγε από μια γενικά έντιμη άποψή του, για το καλό του τόπου.

ΟΚΤΑΒΙΟΣ

Όπως αρμόζει στην αρετή του να του φερθούμε, μ' όλο το σεβασμό κι όλες τις επικήδεις τελετές.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 5^η, Σκηνή 5^η, σελ.134 (Σαίξπηρ, 1997)

Ο Βρούτος δεν κινείται από ζήλια και φθόνο, από αισθήματα άδικα ή χυδαία. Είναι ένας αφοσιωμένος πολίτης, θέλει το καλό της πατρίδας του που την αγαπάει περισσότερο κι από τη ζωή του, τη ζωή που έχει αφιερώσει σε αυτή. Για το καλό της, αυτό που πίστευε τουλάχιστον ο ίδιος για καλό, δε δίστασε να δολοφονήσει τον μέντορά του. Δε δίστασε να αφεθεί στην κρίση του λαού της Ρώμης, προσφέροντας τη ζωή του, στην περίπτωση που ο λαός θεωρούσε ότι ο Βρούτος δεν έπραξε ορθά. Αλλά η ηθική, το αξιακό σύστημά του και η επιθυμία του για το κοινό καλό, υποβάλλουν και κινούν κάθε του σκέψη και πράξη.

Ένα ακόμα στοιχείο που αντιστοιχίζει τον Βρούτο με τη μετασχηματιστική ηγεσία, είναι η επιθυμία του για την αλλαγή στον οργανισμό. Βλέπει το πρόβλημα και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της στέψης του Καίσαρα και ενεργεί για να μετασχηματίσει-αλλάξει την κατάσταση. Ενώ θα μπορούσε εύκολα να επωφεληθεί προσωπικά από τον Καίσαρα, καθώς ο Ιούλιος τον αγαπάει βαθιά (όπως και ο Βρούτος), προτιμά να διακινδυνέψει τα πάντα για την αλλαγή, για το καλό της Ρώμης.

Ο Βρούτος εκκινεί μια μετασχηματιστική διαδικασία, μέσω της οποίας δεσμεύεται από κοινού με τους υπόλοιπους συνωμότες, δημιουργεί ένα σύνδεσμο με αυτούς κι ένα κοινό όραμα. Ένα κοινό όραμα που το προβάλλει ο ίδιος αλλά και το συνδιαμορφώνει με τους

υφισταμένους και συνεργάτες του. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανάδειξη των ηθικών αξιών, αν και εδώ μπορεί να παρατηρηθεί το έλλειμα ηθικής υπόστασης στα κίνητρα τουλάχιστον κάποιων υφισταμένων (π.χ. του Κάσσιου, ο οποίος δεν αργεί να διαφθαρεί από την νέα εξουσία που κατέχει). Ο Βρούτος έχει ένα μειονέκτημα και αυτό είναι το κριτήριό του για τους ανθρώπους. Δεν αντιλαμβάνεται πλήρως τους λόγους και τα κίνητρα των υπολοίπων. Συνεχώς όμως τους μιλάει για το ηθικό πλαίσιο της πράξης τους και θέλει να τους δεσμεύσει σε αυτό. Προσπαθεί να αναδείξει τις αξίες όχι μόνο τις δικές του αλλά και των υφισταμένων του.

Όσον αφορά στις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά Gilbert, Horsam & Kelloway (Gilbert, et al., 2016), ο Βρούτος τις κατέχει όλες.

Ασκήει εξιδανικευμένη επιρροή, λειτουργώντας ως πρότυπο για τους υφισταμένους του τόσο κατά την εκτέλεση της δολοφονίας, την άσκηση της εξουσίας που κατέχουν αλλά και στη στιγμή της μάχης. Αποτελεί πρότυπο γιατί συμμετέχει προσωπικά μαζί με τους υπόλοιπους στη δολοφονία, μαχαιρώνοντας κι ο ίδιος τον Καίσαρα. Όταν ασκήει ηγεσία, δείχνει πάντα το «δρόμο» που πρέπει να ακολουθηθεί και πρώτος ξεκινάει να «οδεύει». Στη μεγάλη μάχη των Φιλιππών επίσης πολεμάει στην πρώτη γραμμή, στο πλευρό των συντρόφων του, με το σπαθί στο χέρι. Δε μένει πίσω να δίνει μόνο εντολές, από την ασφάλεια της θέσης του παρατηρητή στρατηγού, όπως ο Αντώνιος και ο Οκτάβιος. Είναι μέσα στη δράση, μέσα στη μάχη, αντιμέτωπος με τον εχθρό, αντιμέτωπος με το θάνατο. Δε διστάζει ούτε στιγμή. Και για αυτό το λόγο, όλοι των εμπιστεύονται τυφλά.

Ασκήει εμπνευσμένη παρακίνηση, ωθώντας τους υφισταμένους να δεσμευτούν και να αποτελέσουν μέρος του κοινά διαμορφωμένου οράματος.

ΒΡΟΥΤΟΣ

Όμως, εάν τα λόγια μου έχουν, όπως πιστεύω, φλόγα επαρκή για να ξανάψουν ως και τους δειλούς και ν' ατσαλώσουν με ανδρεία τις εύπλαστες από τα βάσανα ψυχές των γυναικών, τότε, συμπολίτες μου, ποιο άλλο κέντρισμα έχουμ' ανάγκη εκτός απ' το δικό μας για την επαναφορά των αξιών; Υπάρχει εγγύηση καλύτερη; Ρωμαίοι πολίτες, εχέμυθοι, που δώσαν το λόγο και θα τον πάρουν πίσω; Ποιόν άλλον όρκο χρειαζόμαστε, εκτός από την υποχρέωση που δένει την εντιμότητα με την τιμή; Πως δώσαμε υπόσχεση ότι ή θα πετύχουμε το σκοπό μας ή γι' αυτόν θα θυσιαστούμε; Όρκους να δίνουν οι ιερείς και οι δειλοί, οι φαύλοι κι οι πανούργοι, τα ψοφίμια [...] Για δόλιους σκοπούς ορκίζονται όσοι ο κόσμος δεν τους έχει εμπιστοσύνη, όμως εμείς δεν πρέπει να μολύνουμε την ακηλίδωτη αρετή του

έργου μας και το αδάμαστό μας φρόνημα με την ιδέα πως ο σκοπός μας κι η απόφαση που πήραμε έχουν ανάγκη από όρκο.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 2^η, Σκηνή 1^η, σελ.41 (Σαίξπηρ, 1997)

Μέσω της διανοητικής διέγερσης, εξάπτει το ενδιαφέρον τους ώστε να αμφισβητήσουν τις πεποιθήσεις και τις αξίες του Καίσαρα, του Καπιτωλίου και συνολικά της Ρώμης, παρακινώντας τους να ανατρέψουν τη διεφθαρμένη εξουσία, φέρνοντας την πολυπόθητη αλλαγή.

ΒΡΟΥΤΟΣ

Και πες ότι του δίνουμε το στέμμα [...] Κάθε κατάχρηση εξουσίας διαχωρίζει την ανθρωπιά από τη δύναμη [...] είναι πολύ γνωστό ότι η ταπεινοφροσύνη γίνεται συχνά η σκάλα της νεαρής φιλοδοξίας, κι όποιος την ανεβαίνει εκεί έχει στραμμένο το πρόσωπό του. Αλλ' όταν φτάσει στο κεφαλόσκαλο, τότε γυρίζει την πλάτη του στη σκάλα και κοιτάζει τα σύννεφα ψηλά, καταφρονώντας τ' άσημα σκαλοπάτια που του χάρισαν την ανάβαση [...] Πρέπει, λοιπόν, να τότε φανταστούμε σαν αυγό φιδιού που, όταν σκάσει, θα γίνει αυτό που επιβάλλει το βλαβερό του είδος. Να γιατί πρέπει να το εξολοθρεύσουμε στο τσόφλι του.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 2^η, Σκηνή 1^η, σελ.36 (Σαίξπηρ, 1997)

Τέλος, επιδεικνύει εξατομικευμένο ενδιαφέρον, δίνοντας προσοχή στις ανάγκες του καθενός ξεχωριστά, προσφέροντας συμβουλές, κάνοντας διορθωτικές παρατηρήσεις.

ΒΡΟΥΤΟΣ

[...] πες μου ήσυχα ό,τι παράπνοο έχεις· [...] δεν πρέπει να λογομαχούμε μπροστά στα μάτια των στρατιωτών μας, που θα έπρεπε να βλέπουνε μόνον αγάπη μεταξύ μας [...] να μου εξηγήσεις τα παράπονά σου, κι εγώ θα σε ακούσω.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 4^η, Σκηνή 3^η, σελ.96 (Σαίξπηρ, 1997)

ΒΡΟΥΤΟΣ

[...] απ' τους ανθρώπους μου· να 'ρθουν να στρώσουν και να κοιμηθούνε στη σκηνή μου.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 4^η, Σκηνή 3^η, σελ.110 (Σαίξπηρ, 1997)

Ο Βρούτος ενσαρκώνει την «εννοιολογική πυξίδα» (Shamir, et al., 1993) για τους υφισταμένους του, φωτίζει την κατεύθυνση του οράματος για μια νέα Ρώμη, πιο δίκαιη

και δημοκρατική. Αναλαμβάνει το ρόλο του «κοινωνικού αρχιτέκτονα», μεταλλάσσοντας τους γύρω του, μεταλλασσόμενος κι ο ίδιος.

ΛΙΓΑΡΙΟΣ

Προχώρα εσύ κι εγώ, με νέα φλόγα στην καρδιά, σ' ακολουθώ, σε πράξη που δεν ξέρω· αλλά μου αρκεί ότι ο Βρούτος με καθοδηγεί.

«Ιούλιος Καίσαρας», Πράξη 2^η, Σκηνή 1^η, σελ.49 (Σαίξπηρ, 1997)

Ο Βρούτος μπορεί να μην είχε ποτέ αναδειχθεί σε ηγέτη αυτής της συνωμοσίας αν δεν ήταν ο Κάσσιος και τα κατασκευασμένα γράμματά του, δέθεν από το λαό της Ρώμης. Ο κόσμος, βέβαια, όντως έτρεφε μεγάλη εκτίμηση για τον Βρούτο και τον εμπιστευόταν. Μόνο όταν ο Αντώνιος χρησιμοποίησε το σκοτεινό ανθρώπινο ένστικτο του συμφέροντος και της απληστίας κατάφερε να κερδίσει τον όχλο. Ο Βρούτος είναι ένας καθαρός μετασχηματιστικός ηγέτης, ακόμη κι αν δεν κατάφερε να ολοκληρώσει το όραμά του. Ακόμα κι αν έχασε τη μάχη στους Φιλίππους.

Συνοπτικά:

Βλέπουμε ότι ο Βρούτος είναι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης και διαθέτει όλα τα διακριτά χαρακτηριστικά για να τον αντιστοιχίσουν με αυτό το μοντέλο ηγεσίας. Είναι ένας ηγέτης με ηθικό και αξιακό κώδικα, ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του και τα κίνητρά τους και προσπαθεί να τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους τους και να τους κάνει καλύτερους (Burns, 1978). Λειτουργεί ως κοινωνικός αρχιτέκτονας και ως εννοιολογική πυξίδα ως προς το κοινό όραμα που έχουν διαμορφώσει (Shamir, et al., 1993). Τέλος, διαθέτει τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά τους Gilbert και Horsman (2016).

4.2 Ερρίκος Ε΄

4.2.1 Η πλοκή του έργου

Ο Ερρίκος Ε΄ θεωρείται το αμιγώς πολεμικό έργο του Σαίξπηρ. Σε αντίθεση με τα περισσότερα έργα του συγγραφέα, δεν περιγράφει το ξεδίπλωμα του περίπλοκου ταξιδιού των ηρώων και δεν εμβαθύνει στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Η ιστορία του Ερρίκου Ε΄ έχει να κάνει με τον θρίαμβό του στον πόλεμο με τους Γάλλους, ενάντια στο Βασιλιά Κάρολο ΣΤ΄ και ιδιαίτερα στην ιστορική Μάχη του Αζινκούρ.

Στο παρελθόν, το έργο προσεγγιζόταν από τους θεατρικούς αναλυτές ως πατριωτικό. Οι πιο σύγχρονες και μοντέρνες αναλύσεις του προσφέρουν διαφορετικές οπτικές γωνίες, κάποιες από τις οποίες είναι αρκούντως αιρετικές. Κάποιοι το προσεγγίζουν με πιο βίαιο και πολεμικό ένστικτο. Άλλοι, το παρουσιάζουν σα μία μιλιταριστική παρωδία, μεταφέροντας χρονικά το έργο σε σύγχρονα γεγονότα, όπως ο πόλεμος στο Ιράν. Μερικοί εστιάζουν στο ανθρώπινο κόστος του πολέμου, στον πόνο που επιφέρει ο πόλεμος και στη δύναμη της προπαγάνδας (DK Limited, 2015).

Σε κάθε περίπτωση, όμως, είναι αναμφισβήτητη η ανάδειξη ενός συγκροτημένου μετασηματιστικού ηγέτη στο πρόσωπο του νεαρού χαρισματικού βασιλιά.

1^η Πράξη

Ο Ερρίκος ζητά από τους συμβούλους του να εξακριβώσουν αν δικαιούται γενεαλογικά να διεκδικήσει τον Γαλλικό θρόνο. Τους ζητάει να του πουν την αλήθεια, ανακοινώνοντάς τους πως μόνον αν είναι αναφαίρετο δικαίωμά του θα το κάνει πράξη. Αφού τον διαβεβαιώνουν ότι έχει κάθε νόμιμο δικαίωμα, αποφασίζει να γνωστοποιήσει την πρόθεσή του στον Γάλλο αγγελιοφόρο που του παρουσιάζει το δώρο του πρίγκιπα της Γαλλίας, Δελφίνου, ο οποίος στην πραγματικότητα τον εμπαίζει. Ο Ερρίκος δηλώνει πως το τελευταίο γέλιο θα ανήκει σε αυτόν.

2^η Πράξη

Καθώς ο Αγγλικός στρατός ετοιμάζεται να μπει στα πλοία για να πλεύσει προς τα Γαλλικά εδάφη, ο Ερρίκος ανακαλύπτει μια συνομωσία εναντίον του. Οι προδότες είναι υποτιθέμενοι έμπιστοι φίλοι και αξιωματικοί του, οι οποίοι δωροδοκήθηκαν από τους Γάλλους. Αναγκάζεται, λοιπόν, να τους εκτελέσει.

3^η Πράξη

Ο Ερρίκος κατακτά το κάστρο του Αρφλέρ, υποχρεώνοντας τους Γάλλους να παραδοθούν, εγγυώμενος ταυτόχρονα την ασφάλειά τους. Την ίδια στιγμή ο Βασιλιάς Κάρολος ΣΤ΄ της Γαλλίας διατάσσει τη σύλληψη του Άγγλου ομολόγου του.

4^η Πράξη

Ο δύο στρατοί, Αγγλικός και Γαλλικός, έχουν στρατοπεδεύσει και ετοιμάζονται για την τελική μάχη. Οι Γάλλοι είναι συντριπτικά περισσότεροι, σε μια αναλογία 5 προς 1. Ο Ερρίκος μεταμφιέζεται σε στρατιώτη και μιλάει με τους υπηκόους του. Ο Αγγλικός στρατός είναι αποδεδειγμένος, κουρασμένος, πληγωμένος, πεινασμένος. Ο ήλιος ανατέλλει και όλοι ετοιμάζονται για τη μεγάλη μάχη. Ο Ερρίκος εκφωνεί τη σπουδαία ομιλία του και εμπνέει τους στρατιώτες του για την ιστορική μάχη που πρόκειται να δώσουν. Όποιος χύσει το αίμα του δίπλα του θα είναι για πάντα δοξασμένος. Ενάντια σε όλες τις πιθανότητες, οι Άγγλοι κερδίζουν τον ποιοτικά ανώτερο και υπεράριθμο Γαλλικό στρατό. Η Μάχη στο Αζινκούρ, ανήμερα του Αγίου Κριστιανού, θα μείνει για πάντα χαραγμένη στην ιστορία.

5^η Πράξη

Ο Ερρίκος θέτει τους όρους και τα αιτήματά του στον Κάρολο ΣΤ΄ για την υπογραφή ειρήνης ανάμεσα στις δύο χώρες. Ζητά το χέρι της Αικατερίνης, της κόρης του Καρόλου, η οποία τελικά αποδέχεται την πρόταση γάμου. Ο Ερρίκος στέφεται Βασιλιάς της Γαλλίας και παντρεύεται την Αικατερίνη.

4.2.2 Ο Ερρίκος

ΕΡΡΙΚΟΣ

«Εμείς οι λίγοι, εμείς οι ευτυχισμένοι λίγοι, είμαστε σαν αδέρφια, γιατί όποιος σήμερα χύσει μαζί μου το αίμα του γίνεται ομοαίματος αδερφός μου: όσο χαμηλής καταγωγής κι αν είναι, η μέρα τούτη θα τον κάνει άρχοντα, ενώ οι άρχοντες στην Αγγλία, που τώρα ξεκουράζονται στα κρεβάτια τους, θα καταριούνται τον εαυτό τους που δεν ήταν εδώ και θα ντρέπονται όταν κάποιος λέει ότι πολέμησε μαζί μας ανήμερα του αγίου Κριστιανού»

«Ερρίκος Ε΄», Πράξη 4^η, Σκηνή 3^η, σελ.107 (Σαίξπηρ, 2006)

Ξεκινάμε την ανάλυση του ηγέτη με αυτό το απόσπασμα από την ομιλία στο στρατό του, λίγες στιγμές πριν τη Μάχη του Αζινκούρ. Ο Γαλλικός στρατός υπερτερεί, όπως

προαναφέραμε, έναντι του Αγγλικού, αλλά ο Ερρίκος έχει το κουράγιο να αγωνιστεί. Δεν χάνει την ελπίδα, ούτε το θάρρος του και παρακινεί τους υφισταμένους του να πετύχουν περισσότερα από αυτά που αναμένονται από αυτούς, περισσότερα από αυτά που είναι δυνατόν να επιτευχθούν.

Σε αυτές τις λίγες λέξεις που παραθέτουμε, μπορεί κανείς να εντοπίσει πολύ έντονα την Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρισματικότητα) του Ερρίκου. Λειτουργεί ως ισχυρό πρότυπο για τους στρατιώτες και αξιωματικούς του, για τους υφισταμένους του. Αυτοί, από την πλευρά τους, ταυτίζονται με τον βασιλιά και θέλουν να τον «μιμηθούν» στο θάρρος και την ανδρεία του. Εκείνον που τους παρέχει το όραμα και την αίσθηση της αποστολής, την οποία τελικά θα φέρουν εις πέρας.

Επίσης, έκδηλη είναι η Εμπνευσμένη Παρακίνηση. Ο ηγέτης-βασιλιάς εμπνέει υψηλές προσδοκίες στους υφισταμένους του. Πολύ υψηλές προσδοκίες μάλιστα γιατί, όπως προείπαμε, οι Γάλλοι είναι πολλαπλάσιοι, ξεκούραστοι, υγιείς, χωρίς τις πληγές του πολέμου. Σε αντίθεση με τους Άγγλους, οι οποίοι είναι σε πολύ άσχημη κατάσταση λόγω των προηγούμενων μαχών, εξουθενωμένοι από τις πολλές ημέρες εκστρατείας, τις ελλείψεις και τις κακουχίες. Τους παρακινεί, λοιπόν, να δεσμευτούν και να αποτελέσουν μέρος του ένδοξου οράματος της Μάχης του Αζινκούρ, τη δοξασμένη μέρα του Αγίου Κρισπιανού. Κάνει χρήση συμβόλων στο λόγο του, κάνει επίκληση στο συναίσθημα και δίνει έμφαση στο ομαδικό και αδελφικό πνεύμα, τονίζοντας τον κομβικό ρόλο που έχουν όλοι τους στην έκβαση της ημέρας αυτής αλλά και ο καθένας ξεχωριστά. Όσοι χύσουν το αίμα τους δίπλα του, είναι ομοαίματοι αδερφοί του.

Επιπλέον, ασκεί Διανοητική Διέγερση, εξάπτοντας το ενδιαφέρον των υφισταμένων, καλώντας τους να αμφισβητήσουν τις πεποιθήσεις και αξίες των ευγενών που έμειναν πίσω στην Αγγλία, στην ασφάλεια των κρεβατιών τους. Κανείς δεν μπορεί να συγκριθεί με τους παρόντες σε αυτή τη μάχη, ούτε καν οι ευγενείς της Αγγλίας.

Τέλος, δείχνει Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον προς κάθε υφιστάμενό του. Παρόλο που δεν φαίνεται έντονα στα παραπάνω λόγια του, ο Ερρίκος στην 4^η πράξη, σκηνή 1^η, μεταμφιέζεται σε απλό στρατιώτη και συνομιλεί με τους υπόλοιπους στρατιώτες, τη νύχτα πριν τη μάχη. Τους ρωτάει τη γνώμη τους για το βασιλιά, δηλαδή για τον ίδιο. Ζητά να μάθει τι πιστεύουν ειλικρινά για αυτόν, αν θεωρούν τον αγώνα του δίκαιο και νόμιμο και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι να τον ακολουθήσουν σε αυτή τη δύσκολη μάχη που θα ξημερώσει. Αλλά και στα λόγια που παραθέσαμε προηγουμένως δίνει ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε έναν ξεχωριστά. Προσπαθεί να τους βοηθήσει να «ολοκληρωθούν» και τους

χρίζει με όλες τις τιμές του κόσμου επειδή πολεμάνε δίπλα του. Κάθε ένας τους θα μείνει στην ιστορία και θα μνημονεύεται ξεχωριστά, με ένδοξα λόγια, μέχρι το τέλος του κόσμου.

Ο Ερρίκος διαθέτει και τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, et al., 1990a), (Gilbert, et al., 2016), κάτι το οποίο επιβεβαιώνει και ο Nicholas Warner στο άρθρο του για τον κινηματογραφικό Ερρίκο Ε' με σκηνοθέτη τον Κένεθ Μπράνα (Warner, 2007). Όπως θα δούμε και παρακάτω διαθέτει τα περισσότερα από τα διακριτικά χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη.

ΕΡΡΙΚΟΣ

[...] μην προσπαθήσεις να μεταπλάσεις, να παραποιήσεις ή και να διαστρεβλώσεις την πραγματική σου γνώμη [...] απαριθμώντας μου ψεύτικα δικαιώματα και αξιώσεις που δεν έχουνε καμία σχέση με την αντικειμενική αλήθεια.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 1^η, Σκηνή 2^η, σελ.16 (Σαίξπηρ, 2006)

ΕΡΡΙΚΟΣ

Μπορώ νόμιμα και με καθαρή συνείδηση να διεκδικήσω αυτά τα δικαιώματα;

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 2^η, Σκηνή 2^η, σελ.18 (Σαίξπηρ, 2006)

ΕΡΡΙΚΟΣ

Δεν είμαι τύραννος, χριστιανός βασιλιάς είμαι κι έχω την ικανότητα να κρατάω τα πάθη μου υποταγμένα [...] θέλω, ειλικρινά και καθαρά να μου αναφέρεις.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 2^η, Σκηνή 2^η, σελ.22 (Σαίξπηρ, 2006)

ΕΡΡΙΚΟΣ

[...] κι όμως, ο άνθρωπος αυτός για λίγα ευτελή νομίσματα πρόθυμα συνωμότησε [...] πλάσμα σκληρό αχάριστο, άγριο και απάνθρωπο; Εσύ κρατούσες τα κλειδιά των μυστικών μου σκέψεων και ήξερες τι έκρυβα στα βάθη της ψυχής μου [...] εσύ πως μπόρεσες να ενδώσεις στο ξένο χρήμα και να υποσχεθείς κακό [...] δείχνουν οι άνθρωποι αφοσιωμένοι [...] σοβαροί και μορφωμένοι [...] ευγενικής καταγωγής [...] ευσεβείς [...] εγκρατείς [...] απαλλαγμένοι από μεγάλα πάθη [...] σταθεροί στο φρόνημα [...] με μετριοφροσύνη [...] με ευθυκρισία; [...] Μα, κι εσύ έδειχνες! [...] Θα θρηνήσω για σένα γιατί αυτή η αποστασία σου μου φαίνεται σαν τον ξεπεσμό του ανθρώπου από τον παράδεισο.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 2^η, Σκηνή 2^η, σελ.39 (Σαίξπηρ, 2006)

ΕΞΕΤΕΡ

[...] σας παρακαλεί να παραιτηθείτε [...] για να πειστείτε πως οι αξιώσεις του ούτε παράνομες είναι ούτε παράλογες [...] το γενεαλογικό του δέντρο, παρακαλώντας να το μελετήσετε [...] είναι ο φυσικός και νόμιμος διάδοχος.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 2^η, Σκηνή 4^η, σελ.49 (Σαίξπηρ, 2006)

ΕΡΡΙΚΟΣ

Όλοι οι εγκληματίες αυτού του είδους έτσι θέλω να εκτελούνται [...] απαγορεύεται σε όλους να αρπάξουν το παραμικρό από κάποιο χωριό, τίποτα δεν θα παίρνουνε χωρίς να το πληρώνουν και κανέναν Γάλλο δεν θα κακομεταχειριστούν ή θα προσβάλουνε με γλώσσα υβριστική, γιατί, όταν η ηπιότητα και η αγριότητα διεκδικούν ένα βασίλειο, πάντα κερδίζει ο πιο ψύχραιμος παίχτης.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 3^η, Σκηνή 6^η, σελ.76 (Σαίξπηρ, 2006)

ΕΡΡΙΚΟΣ

[...] εγώ ξέρω να δίνω το λόγο μου, που είναι σαν όρκος [...] χωρίς ποτέ να τον παραβαίνω, όσο κι αν πιεστώ.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 5^η, Σκηνή 2^η, σελ.144 (Σαίξπηρ, 2006)

Ο Ερρίκος είναι σίγουρα ένας ηγέτης με πολύ ισχυρό ηθικό και αξιακό κώδικα. Αυτό είναι φανερό σε όλες τις στιγμές του έργου. Δεν δέχεται να διεκδικήσει το θρόνο της Γαλλίας, παρά μόνο εάν τον δικαιούται. Ο μόνος αγώνας που θα κάνει θα είναι ο δίκαιος, ο νόμιμος. Συμπεριφέρεται σε όλους, φίλους και εχθρούς, παρακινούμενος αποκλειστικά από την ηθική του. Τιμωρεί βάσει των νόμων τους φίλους που τον πρόδωσαν. Δείχνει έλεος ακόμα και στους αντιπάλους του, στην πολιορκία του Αρφλέρ. Δίνει εντολή σε όλο το στρατό να συμπεριφέρεται δίκαια και ηθικά στους ηττημένους Γάλλους και το ίδιο πράττει και αυτός απέναντι στον Κάρολο ΣΤ' και την Ισαβέλλα, αφού έχει κερδίσει τη Μάχη του Αζινκούρ. Ο λόγος του είναι όρκος. Αυτήν ακριβώς την ηθική σκέψη και τον αξιακό κώδικα θέλει να ακολουθούν και όλοι οι υφιστάμενοί του, για να κρατήσει τον αγώνα του αμόλυντο, καθαρό. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά κάνουν τον Ερρίκο σίγουρα έναν μετασχηματιστικό ηγέτη (Warner, 2007).

ΚΑΝΤΕΡΜΠΟΥΡΥ

Ο βασιλιάς και ελεήμων είναι και σέβεται την εκκλησία [...] Οι νεανικές του τρέλες δείχνανε τ' αντίθετο. Αλλά μόλις ξεψύχησε ο πατέρας του, λες κι έφυγε από μέσα του κάθε ακολασία, λες και πέθανε μέσα του κάθε ασωτεία [...] το σώμα του άσπιλο σαν τον Παράδεισο που περιέχει μόνο ουράνια πνεύματα. Ποτέ άλλοτε

άνθρωπος δεν έγινε τόσο απότομα φρόνιμος [...] είναι μοναδική περίπτωση ο βασιλιάς μας [...] Βάλε του οποιοδήποτε πολιτικό δίλημμα και θα δεις ότι θα λύσει τον Γόρδιο Δεσμό με όση ευκολία λύνει την καλτσοδέτα του. Όταν μιλάει, ως κι ο αέρας [...] μένει σιωπηλός [...] οι εμπειρίες της ζωής του τον κάνανε καλό.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 1^η, Σκηνή 1^η, σελ.12 (Σαίξπηρ, 2006)

ΑΡΧΙΣΤΡΑΤΗΓΟΣ

[...] με πόση υπευθυνότητα και σοβαρότητα άκουσε όσα είχαν να του πουν, πόσο ικανούς και άξιους συμβούλους είχε γύρω του, πόσο μετριοπαθής ήταν στις αντιρρήσεις του και παράλληλα πόσο τρομαχτικά επίμονος στις αποφάσεις του.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 2^η, Σκηνή 4^η, σελ.47 (Σαίξπηρ, 2006)

ΓΚΑΟΥΕΡ

Ω, ναι, είναι λαμπρός βασιλιάς!

ΦΛΟΥΕΛΛΕΝ

Εάν προσέξεις τον βίον του Αλεξάνδρου, ο βίος του Ερρίκου εκ Μόνμαουθ είναι ταυτόμοιος κι απaráλλακτος, διότι πάντοτε βρίσκουμε παρομοιώσεις εις τα πράγματα μεταξύ των.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 4^η, Σκηνή 7^η, σελ.120 (Σαίξπηρ, 2006)

Οι υφιστάμενοί του τον εκτιμούν βαθύτατα και τον εκθειάζουν. Μέχρι και οι εχθροί του, όπως ο Αρχιστράτηγος της Γαλλίας, αναγνωρίζουν τις μεγάλες ικανότητές και την τεράστια αξία του. Όλοι τον αναγνωρίζουν ως το μεγάλο ηγέτη που πραγματικά είναι. Τον αναγνωρίζουν ως σπουδαίο βασιλέα και άντρα. Δεν διστάζουν να τον παρομοιάσουν έως και με το Μέγα Αλέξανδρο, που οι ζωές τους μοιάζουν, όπως λέει ο λοχαγός Φλούελεν.

Μπορεί κανείς να παρατηρήσει πως ο Ερρίκος ασκεί κατά περίπτωση έναν συνδυασμό του φάσματος της ηγεσίας (Bass, 1985). Ακολουθώντας το στίλ της Συναλλακτικής Ηγεσίας, ασκεί Ανταμοιβή υπό Αίρεση, ανταμείβοντας με χρυσό τον στρατιώτη που κράτησε το λόγο της τιμής του, ενώ ταυτόχρονα ασκεί Διοίκηση κατ' Εξαίρεση, τιμωρώντας τους προδότες που συνωμότησαν εναντίον του και δίνοντας εντολή στους στρατιώτες του να μην φερθούν καταχρηστικά και βίαια στους νικημένους Γάλλους.

Τέλος, ο Ερρίκος λειτουργεί ως «Εννοιολογική Πυξίδα» (Shamir, et al., 1993), αναλαμβάνοντας το ρόλο του «Κοινωνικού Αρχιτέκτονα». Διατυπώνει το όραμα και ζητά

από όλους να δεσμευτούν. Θέτει του κανόνες και τον αξιακό και ηθικό κώδικα. Οδηγεί τους υφισταμένους όντας πρώτος στον αγώνα, τους δείχνει το δρόμο με τις πράξεις του και διαμορφώνει τις συνθήκες. Είναι πάντα δίπλα τους και τους ζητά να παραμείνουν δίπλα σε αυτόν.

ΕΡΡΙΚΟΣ

[...] Αν είναι γραμμένο να πεθάνουμε, είμαστε αρκετοί για να κάνουμε ζημιά στην πατρίδα μας. Και αν είναι γραμμένο να ζήσουμε, όσο λιγότεροι είμαστε, τόσο μεγαλύτερο μερίδιο της δόξας [...] δεν είμαι καθόλου άπληστος με το χρυσάφι [...] τα εξωτερικά γνωρίσματα δεν ήτανε ποτέ ο στόχος μου [...] εάν είναι αμάρτημα να επιζητείς την τιμή, εγώ είμαι ο μεγαλύτερος αμαρτωλός του κόσμου [...] Δεν θέλω να πεθάνω μαζί με στρατιώτη που φοβάται να πεθάνει μαζί μου [...] Όποιος επιζηήσει σήμερα [...] θα υπερηφανεύεται [...] Όποιος επιζηήσει σήμερα [...] θα σηκώνει το μανίκι του και θα δείχνει τις ουλές του [...] Και τότε τα ονόματά μας [...] θα μνημονεύονται κάθε φορά που θα γεμίζουν τα ποτήρια τους και θα τσουγκρίζουν [...] η γιορτή του αγίου Κριστιανού [...] από σήμερα και ως τη συντέλεια του κόσμου, ποτέ δεν θα περνάει χωρίς ν' αναφερθούν και τα δικά μας ονόματα. Εμείς οι λίγοι, εμείς οι ευτυχισμένοι λίγοι, είμαστε σαν αδέρφια, γιατί όποιος σήμερα χύσει μαζί μου το αίμα του γίνεται ομοαίματος αδερφός μου: όσο χαμηλής καταγωγής κι αν είναι, η μέρα τούτη θα τον κάνει άρχοντα, ενώ οι άρχοντες στην Αγγλία, που τώρα ξεκουράζονται στα κρεβάτια τους, θα καταριούνται τον εαυτό τους που δεν ήταν εδώ και θα ντρέπονται όταν κάποιος λέει ότι πολέμησε μαζί μας ανήμερα του αγίου Κριστιανού.

«Ερρίκος Ε'», Πράξη 4^η, Σκηνή 3^η, σελ.107 (Σαίξπηρ, 2006)

Συνοπτικά:

Ο Ερρίκος ο Ε' είναι μια ξεκάθαρη περίπτωση μετασχηματιστικού ηγέτη. Έχει πολύ ισχυρό ηθικό και αξιακό κώδικα (Burns, 1978) τον οποίο επιθυμεί να μεταφέρει και στους υφισταμένους του. Ενδιαφέρεται για αυτούς, ζητά πιο πολλά από τα αναμενόμενα φροντίζοντας ταυτόχρονα να τους βοηθήσει να τα φέρουν εις πέρας. Διαθέτει τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά Gilbert και Horsman (2016) και λειτουργεί ως εννοιολογική πυξίδα (Shamir, et al., 1993) και κοινωνικός αρχιτέκτονας.

Είναι ένας ιδιαίτερα χαρισματικός ηγέτης ο οποίος εμπνέει τους συντρόφους και τους υφισταμένους του και ταυτόχρονα έχει την ικανότητα να κινείται στο συνεχές φάσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985), ασκώντας σε κάποιες περιπτώσεις και συναλλακτική ηγεσία.

4.3 Ριχάρδος Γ'

4.3.1 Η πλοκή του έργου

Ο «Ριχάρδος ο Γ'» ανήκει στα ιστορικά δράματα του Σαίξπηρ, όπως και ο «Ερρίκος ο Ε'», που εξιστορούν τη Μάχη των Ρόδων, τα εκατό αυτά χρόνια που οι Λάνκαστερ και οι Γιορκ αλληλοσκοτώνονταν για το θρόνο της Αγγλίας.

Στο έργο αυτό ο Ριχάρδος μας προσκαλεί στη σκηνή που θα διεκδικήσει το θρόνο αλλά και στα παρασκήνια των δολοπλοκιών και των εγκλημάτων του. Με απροκάλυπτο κυνισμό μας αποκαλύπτει το σατανικό του χαρακτήρα, σε πρώτο πρόσωπο, μιλώντας απευθείας στο θεατή. Γνωρίζει πολύ καλά πως λειτουργεί αυτός ο κόσμος, δεν ντρέπεται για τις πράξεις του, το μόνο που επιθυμεί είναι η εξουσία.

«Η ιστορία όμως για τον Σαίξπηρ παραμένει ακίνητη. Το κάθε κεφάλαιο ανοίγει και κλείνει στο ίδιο σημείο και η ιστορία διαγράφει έναν ολόκληρο κύκλο για να επιστρέψει στο σημείο απ' όπου ξεκίνησε. Αλληπάλληλοι και αμετάβλητοι κύκλοι, διαδοχικές βασιλείες. Ο νόμιμος ηγεμόνας σέρνει πίσω του μια μακριά αλυσίδα από εγκλήματα. Δολοφονεί πρώτα τους εχθρούς του, κατόπιν τους άλλοτε συμμάχους του· εκτελεί ενδεχόμενους διαδόχους του θρόνου αλλά δεν καταφέρνει να τους εξοντώσει όλους. Κάποιος πρίγκιπας επιστρέφει από την εξορία και υπερασπίζεται το νόμο που καταπατήθηκε, είναι η προσωποποίηση της ελπίδας για μια νέα τάξη και για δικαιοσύνη. Αλλά το κάθε βήμα προς την εξουσία εξακολουθεί να συνοδεύεται από φόνους, βία και προδοσία. Για τον Σαίξπηρ το στέμμα είναι η εικόνα της. Ένα μόνο βήμα χωρίζει το πιο ψηλό σκαλοπάτι από την άβυσσο. Οι μονάρχες αλλάζουν. Όλοι τους όμως ανεβαίνουν την ίδια σκάλα. Από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε βασιλιά και σφετεριστή ανακύπτει στα ιστορικά έργα του Σαίξπηρ η εικόνα της ίδιας της ιστορίας. Η εικόνα του Μεγάλου Μηχανισμού» (Κοττ, 1970, σελ.18).

1^η Πράξη

Ο Ριχάρδος μας καλωσορίζει στη νέα αυτή περίοδο ειρήνης. Σχεδόν αμέσως όμως, αρχίζει να υφαίνει τα κρυφά σχέδιά του, με χυδαίο κυνισμό και ωμότητα. Πείθει την Λαίδη Άννα, της οποίας τον άντρα και τον πεθερό έχει δολοφονήσει, να τον παντρευτεί. Κάνει συμμάχους κατηγορώντας κρυφά το βασιλιά, σπέρνει σπόρους διχόνοιας στην αυλή και προετοιμάζεται να εφαρμόσει τα σχέδιά του.

2^η Πράξη

Ο Εδουάρδος Δ' (Βασιλιάς της Αγγλίας) προσπαθεί να συμφιλιώσει τους συγγενείς του. Ανάμεσά τους ο Ριχάρδος, ο οποίος ανακοινώνει στο βασιλιά την εκτέλεση του αδερφού τους Γεωργίου, Δούκα του Κλάρενς, την οποία διέταξε ο ίδιος αλλά κατηγορεί το βασιλιά για αυτή. Ο βασιλιάς Εδουάρδος Δ' πεθαίνει και αποστέλλεται στρατιωτική συνοδεία να φέρει πίσω στην Αγγλία τους νεαρούς πρίγκιπες και διαδόχους του θρόνου. Ο Ριχάρδος έχει υφάνει ανάλογα σχέδια και για εκείνους.

3^η Πράξη

Ο Ριχάρδος υπόσχεται υψηλά ανταλλάγματα και αμοιβές στο σύμμαχό του Μπάκινγχαμ, εάν και εφόσον κατακτήσει ο ίδιος το θρόνο. Το ίδιο κάνει και με άλλους αριστοκράτες που θα του φανούν χρήσιμοι. Οι νεαροί πρίγκιπες έχουν ήδη αιχμαλωτιστεί από τον Ριχάρδο, το ίδιο και οι θείοι τους. Ο Ριχάρδος ξεγελάει το βασιλικό συμβούλιο, το οποίο τελικά αποφασίζει να τον στέψει βασιλιά.

4^η Πράξη

Ο Ριχάρδος ζητά από τον Μπάκινγχαμ να δολοφονήσει τους δύο διαδόχους, λέγοντας ότι είναι νόθοι, αλλά εκείνος διστάζει. Τελικά, στέλνει άλλον εκτελεστή. Ταυτόχρονα, διαδίδει πως η γυναίκα του Άννα είναι βαριά άρρωστη, σκοπεύοντας να τη δολοφονήσει κι αυτή. Προσπαθεί να πείσει την Ελισάβετ (πρώην βασίλισσα) να τον παντρέψει με την κόρη της, με σκοπό να ισχυροποιήσει τη θέση του στο θρόνο, προσφέροντάς της ανταλλάγματα. Ξεκινά τις προετοιμασίες για τον πόλεμο με τον Ερρίκο, Δούκα του Ρίτσομοντ. Όλοι οι σύμμαχοί του αρχίζουν όμως να τον προδίδουν και να πηγαίνουν με την πλευρά του νόμιμου διαδόχου Ερρίκου, που βλέπουν ως σωτήρα τους.

5^η Πράξη

Τη νύχτα πριν τη μάχη, τα φαντάσματα των θυμάτων του Ριχάρδου τον επισκέπτονται στον ύπνο του και τον καταριούνται ενόψει της αυριανής μάχης. Την ίδια στιγμή επισκέπτονται τον Ρίτσομοντ και του εύχονται να νικήσει. Ο Ριχάρδος είναι πλέον τρομοκρατημένος από τις ερινύες. Στη μάχη, ο Ρίτσομοντ σκοτώνει το Ριχάρδο, παίρνει το στέμμα και υπόσχεται ειρήνη στο λαό της Αγγλίας.

4.3.2 Ο Ριχάρδος

ΡΙΧΑΡΔΟΣ

Τώρα ο χειμώνας της θλίψης μας έγινε λαμπρό καλοκαίρι από τον ήλιο του Γιορκ· κι όλα τα σύννεφα που καταπλάκωναν τον Οίκο μας είναι θαμμένα στη βαθιά αγκαλιά του ωκεανού. Τώρα τα μέτωπά μας είναι στολισμένα με στεφάνια νίκης [...] εγώ είμαι πολύ κακοφτιαγμένος, μου λείπει το χάρισμα του έρωτα [...] παραμορφωμένος, ατελής [...] σακατεμένος κι άχαρος [...] Εγώ λοιπόν, σε τέτοιους μαλθακούς καιρούς ειρήνης [...] πήρα την απόφαση να γίνω αχρείος και κακός [...] Συνομωσίες έχω στήσει και σχέδια σατανικά [...] να προκαλέσω μίσος θανάσιμο [...] εγώ είμαι πανούργος, δόλιος και ύπουλος [...] κρυφτείτε σκέψεις μου βαθιά μες στην ψυχή μου.Αν

«Ριχάρδος ο Γ'», Πράξη 1^η, Σκηνή 1^η, σελ.9-10

(Σαίξπηρ, 1999)

Το έργο ξεκινάει με το Ριχάρδο να μονολογεί, απευθυνόμενος στο κοινό. Μας ενημερώνει για την κατάσταση που επικρατεί στην Αγγλία και μας παρουσιάζει τον εαυτό του. Ομολογεί εξ' αρχής τα σατανικά του σχέδια και τις δόλιες σκέψεις, τις οποίες ακολούθως θα κρύψει καλά μέσα του. Σε όλη τη διάρκεια του έργου μας προσφέρει πρόσβαση στα σκοτεινά του σχέδια και μας κάνει κοινωνούς των αποτρόπαιων πράξεών του. Σε αυτή την ιστορία, ο ίδιος ο Ριχάρδος θα είναι ο ξεναγός μας.

Αρα, πολύ νωρίς στο έργο εντοπίζουμε ότι ο Ριχάρδος διακατέχεται από ηθικό και αξιακό έλλειμα. Δεν αγωνιά για το κοινό καλό και υποτιμά την ειρήνη, θεωρώντας τη μαλθακή. Τον γοητεύει το κακό, του αρέσει ο βίαιος θάνατος ως πράξη και πάνω από όλα, το μόνο που ονειρεύεται είναι ο θρόνος και η εξουσία.

Ο Ριχάρδος είναι εγωκεντρικός, ενδιαφέρεται μόνο για τον εαυτό του και τα δικά του συμφέροντα, χρησιμοποιεί δίχως ενδοιασμούς τους άλλους για τους προσωπικούς του σκοπούς, με αποκλειστικό γνώμονα πάντα τη διεκδίκηση και διατήρηση της εξουσίας. Ήδη, από τα πρώτα λόγια του, από τις πρώτες γραμμές του έργου, εντοπίζουμε τα χαρακτηριστικά ενός Ψευδομετασχηματιστικού Ηγέτη.

Θέλει να μετασχηματίσει την ισχύουσα κατάσταση, να ρίξει το βασιλιά από το θρόνο και να πάρει αυτός τη θέση του. Αλλά ο τρόπος που λειτουργεί μας δείχνει ότι κινείται στο συνεχές φάσμα της ηγεσίας, έχοντας μια προσέγγιση με τα χαρακτηριστικά της Συναλλακτικής Ηγεσίας (Bass, 1985).

Στην 1^η πράξη του έργου, στη 2^η σκηνή, ο Ριχάρδος κάνει μία επίδειξη της πονηριάς και της ικανότητάς του με το λόγο, πετυχαίνοντας τον στόχο του. Επιδεικνύει το χάρισμα του ηγέτη καταφέροντας να παντρευτεί τη Λαίδη Άννα, παρά το γεγονός ότι ο ίδιος ευθύνεται για το θάνατο του συζύγου και του πεθερού της.

Β' ΔΟΛΟΦΟΝΟΣ

[...] έχω ακόμα λίγα κατακάθια συνείδησης μέσα μου.

Α' ΔΟΛΟΦΟΝΟΣ

Μην ξεχνάς την αμοιβή μας όταν θα 'χει τελειώσει η δουλειά

«Ριχάρδος ο Γ'», Πράξη 1^η, Σκηνή 4^η, σελ.49

(Σαίξπηρ, 1999)

ΡΙΧΑΡΔΟΣ

Τους χαιρετισμούς μου στο λόρδο Γουίλιαμ. Και πες του, Κέητσμπυ, ότι η συμμορία των επικίνδυνων εχθρών του αύριο θα χύσει το αίμα της στον πύργο Πόμφρετ.

ΡΙΧΑΡΔΟΣ

Και, μην ξεχάσεις, όταν θα είμαι βασιλιάς, εσύ θα μου απαιτήσεις την κομητεία του Χέρφορντ κι όλη την κινητή περιουσία του αδερφού μου.

ΜΠΑΚΙΝΓΧΑΜ

Θα σου θυμίσω κάποτε, υψηλότατε, αυτή σου την υπόσχεση.

«Ριχάρδος ο Γ'», Πράξη 3^η, Σκηνή 2^η, σελ.88

(Σαίξπηρ, 1999)

ΡΙΧΑΡΔΟΣ

[...] Σκοπεύω να κάνω σ' εσένα και στους δικούς σου περισσότερα καλά απ' όσα μέχρι τώρα πάθατε κι εσύ κι εκείνοι από μένα [...] η ανύψωση των παιδιών σου [...] όλα θα τα χαρίσω σ' ένα παιδί δικό σου [...] εσύ θα γίνεις πάλι μητέρα βασιλιάς [...] κάθε δάκρυ που έχυσες θα σου γυρίσει τώρα μεταμορφωμένο σ' ανατολίτικο μαργαριτάρι [...] πήγαινε στην κόρη σου [...] εκείνη θα 'ναι η μοναδική νικήτρια: ο Καίσαρας του Καίσαρα.

«Ριχάρδος ο Γ'», Πράξη 4^η, Σκηνή 4^η, σελ.144-147

(Σαίξπηρ, 1999)

Σε όλους τους παραπάνω διαλόγους, ο Ριχάρδος υπόσχεται ανταλλάγματα στους πάντες για να πετύχει το στόχο του. Τους αναθέτει μακάβριες αποστολές προς εξυπηρέτηση των δικών του συμφερόντων και τους υπόσχεται μεγάλες και γενναιοδωρες ανταμοιβές όταν αυτός θα έχει γίνει βασιλιάς και αυτοί θα έχουν εκπληρώσει τις υποσχέσεις τους.

Είναι φανερό λοιπόν, ότι ο Ριχάρδος ασκεί Συναλλακτική Ηγεσία. Επίσης φανερή στη συμπεριφορά του Ριχάρδου είναι η πρώτη διάσταση της Συναλλακτικής Ηγεσίας (Bass, et al., 1990a) η «Ανταμοιβή υπό Αίρεση», όπου οι προσπάθειες των υφισταμένων εξαργυρώνονται με προσδιορισμένες ανταμοιβές.

Στον Μπάκινγχαμ, ο οποίος τον βοηθά από την αρχή να στήσει τις δολοπλοκίες του, του έχει προσφέρει τεράστια ανταλλάγματα. Του έχει υποσχεθεί την κομητεία του Χέρφορντ και την περιουσία του αδερφού του, τα οποία βέβαια εκ των υστέρων του τα αρνείται, υπαναχωρώντας. Τότε είναι που ο Μπάκινγχαμ προδίδει το Ριχάρδο και πηγαίνει με το μέρος του Ρίτςμοντ. Στους δολοφόνους του αδερφού του υπόσχεται χρήματα. Στον υποψήφιο δολοφόνο των νεαρών διαδόχων του θρόνου, δίνει το πουγκί με τα νομίσματά του. Στην Ελισάβετ για το χέρι της κόρης της, που θα του προσφέρει νομιμοποίηση στο θρόνο αλλά και προστασία, προσφέρει υψηλά αξιώματα, πλούτη, τιμές και το σημαντικότερο από όλα σε αυτόν τον κόσμο που έφτιαξε, προστασία από τον ίδιο.

Ο Ριχάρδος, καθώς δεν ενδιαφέρεται για κανένα παρά μόνον για τον εαυτό του, κινούμενος από προσωπικά κίνητρα και φιλοδοξίες, αποκτά συμμάχους με μοναδικό μέσο την υπόσχεση πλούσιων ανταλλαγμάτων. Οι υφιστάμενοί του δεν τον σέβονται ούτε τον εκτιμούν. Ο μόνος λόγος που τον ακολουθούν είναι οι ανταμοιβές που θα πάρουν όταν αυτός θα έχει πετύχει τους στόχους του. Ταυτόχρονα όμως, τον φοβούνται γιατί ο Ριχάρδος δεν διστάζει ούτε στιγμή να εξολοθρεύσει τους εχθρούς αλλά και τους «φίλους» του. Εξάλλου ο φόνος είναι η δεύτερη φύση του. Μέχρι στιγμής, έχει αφανίσει όλους όσους βρίσκονται εμπόδιο στο δρόμο του για το στέμμα.

Ακριβώς για αυτό το λόγο, ο Ριχάρδος δεν εμπιστεύεται τους υφιστάμενους και τους πρόσκαιρους συμμάχους του. Αποφασίζει να χρησιμοποιήσει και τη δεύτερη διάσταση της Συναλλακτικής Ηγεσίας, τη «Διοίκηση κατ' Εξαίρεση» (Bass, et al., 1990a). Ο ηγέτης, στην περίπτωση μας ο Ριχάρδος, ασκεί διορθωτική κριτική, αρνητική ανατροφοδότηση και αρνητική ενίσχυση επιθυμητών συμπεριφορών, είτε ενεργητικά, είτε παθητικά (Northouse, 2019).

ΡΙΧΑΡΔΟΣ

[...] πήγαινε, λοιπόν, να στρατολογήσεις άντρες: όμως θα μ' αφήσεις εδώ το γιο σου, τον Τζώρτζ Στάνλεϊ. Πρόσεξε να 'σαι σταθερός στην αφοσίωσή σου, γιατί αλλιώς το κεφάλι σου δεν το βλέπω καλά στερεωμένο στους ώμους σου.

«Ριχάρδος ο Γ'», Πράξη 4^η, Σκηνή 4^η, σελ.156

(Σαίξπηρ, 1999)

Ο καχύποπτος Ριχάρδος, φοβούμενος την προδοσία του συμμάχου του Στάνλεϊ, κρατάει όμηρο το γιο του για να διασφαλίσει την εύθραυστη αφοσίωση του. Αυτή η τακτική είναι μια μορφή αρνητικής ενίσχυσης επιθυμητών συμπεριφορών.

Στη μάχη, ο Μπάκινγχαμ προδίδει το Ριχάρδο γιατί αθέτησε την υπόσχεση που του είχε δώσει για πλουσιοπάροχα ανταλλάγματα στις υπηρεσίες του. Πριν τη μάχη, ο Μπάκινγχαμ πιάνεται αιχμάλωτος. Ο Ριχάρδος διατάσσει αμέσως την εκτέλεση του προδότη.

ΜΠΑΚΙΝΓΧΑΜ

[...] αυτή τη μέρα να πεθάνω, προδομένος από εκείνον που είχα πιο πολύ εμπιστευτεί [...]. Η αδικία μόνο με αδικία ξεπληρώνεται και η ατιμία μόνο με ατιμία ξεπλένεται.

«Ριχάρδος ο Γ'», Πράξη 5^η, Σκηνή 1^η, σελ.162

(Σαίξπηρ, 1999)

Ο Μπάκινγχαμ νιώθει αδικημένος από τον Ριχάρδο και για αυτό τον προδίδει. Αντίστοιχα, ο Ριχάρδος τον εκτελεί για την προδοσία του. Με αυτόν τον τρόπο, προειδοποιεί και τους υπόλοιπους. Ο επόμενος που θα διανοηθεί να τον προδώσει, θα πρέπει να συνυπολογίσει ένα πολύ πιο υψηλό ρίσκο και τίμημα για την απόφασή του.

Εξετάζοντας το Ριχάρδο, βλέπουμε έναν αδυσώπητο και ανελέητο άντρα. Το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι η εξουσία, ασκούμενος διαρκώς στην κατάχρησή της. Δεν έχει ενδοιασμούς ή τύψεις για αυτά που κάνει. Δεν διστάζει ούτε μια στιγμή. Δεν νοιάζεται για τους άλλους. Το μόνο που προσφέρει στους υφισταμένους του είναι ανταλλάγματα και αμοιβές για να εκτελέσουν τις εντολές του. Για αυτό και στο τέλος, ο ένας μετά τον άλλο, τον εγκαταλείπουν αλλάζοντας στρατόπεδο. Δεν τον αγαπάνε ούτε και πιστεύουν σε αυτόν. Ο Ριχάρδος σφετερίζεται το στέμμα και την εξουσία, θερίζει τους πάντες στο διάβα του. Στο τέλος όμως, όπως σε όλα τα ιστορικά δράματα του Σαίξπηρ, ένας νόμιμος κληρονόμος έχει ξεφύγει και επιστρέφει να αποκαταστήσει την τάξη και τη δικαιοσύνη. Η

αλυσίδα των φόνων και το ποτάμι του αίματος δεν σταμάτησε ποτέ. Ο κάθε νέος ηγέτης έριχνε τον προηγούμενο μέχρι να έρθει η σειρά του. Μέχρι να τον μισήσουν κι αυτόν οι υφιστάμενοί του.

Ο Ριχάρδος σκαρφάλωσε τη σκάλα της εξουσίας και έφτασε στο στέμμα. Σε κάθε σκαλί έκανε κι ένα ακόμη έγκλημα. Στο υψηλότερο σκαλί βρήκε την άβυσσο να τον περιμένει, έτοιμη να τον καταπιεί. Ο ηγέτης που υποσχότανε τον κόσμο όλο στους υφισταμένους του, λίγο πριν το θάνατό του δεν έχει πια τίποτα. Τίποτα πια δεν έχει την ίδια αξία για να υποσχεθεί. Στη μεγαλύτερη απελπισία του υπόσχεται ακόμα πιο πολλά, γιατί μόνο αυτό έχει για να προσφέρει στον κόσμο, υποσχέσεις.

Το εντυπωσιακό είναι μάλιστα ότι εν προκειμένω υπόσχεται το απόλυτο τίποτα. Κάτι που δεν διαθέτει, το βασίλειό του που ήδη όμως έχει απωλέσει. Για ένα αντάλλαγμα μέχρι τότε ευτελές, ένα άλογο, που τώρα γίνεται σημαντικό για τη σωτηρία της ζωής του.

ΡΙΧΑΡΔΟΣ

Ένα άλογο! Ένα άλογο! Το βασίλειό μου για ένα άλογο! Δούλε! Εγώ έπαιξα τη ζωή μου στα ζάρια: δεν με φοβίζουμε οι αποφάσεις τύχης μικρής!

Ένα άλογο! Ένα άλογο! Το βασίλειό μου για ένα άλογο!

«Ριχάρδος ο Γ'», Πράξη 5^η, Σκηνή 4^η, σελ.181

(Σαίξπηρ, 1999)

Συνοπτικά:

Εξετάζοντας τον Ριχάρδο, βλέπουμε έναν ψευδομετασχηματιστικό ηγέτη ως προς τα προσωπικά χαρακτηριστικά, ο οποίος λειτουργεί στο συνεχές φάσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας ασκώντας συναλλακτική ηγεσία, μέσω ανταμοιβής υπό αίρεση και διοίκησης κατ' εξαίρεση. Είναι, λοιπόν, ένας ηγέτης με έλλειμα ηθικού και αξιακού κώδικα που δεν ενδιαφέρεται για τους άλλους ή το κοινό καλό. Είναι εγωκεντρικός και πορεύεται με αποκλειστικό γνώμονα την εξουσία. Άρα, μπορούμε να πούμε ότι ως χαρακτήρας μοιάζει με τον ψευδομετασχηματιστικό ηγέτη του Bass (1998) αλλά στην άσκηση ηγεσίας είναι ένας συναλλακτικός ηγέτης (Bass, 1985).

4.4 Μάκβεθ

4.4.1 Η πλοκή του έργου

Ο «Μάκβεθ» θεωρείται από πολλούς το κορυφαίο δράμα του Σαίξπηρ και σε κάθε περίπτωση αποτελεί ένα αριστουργηματικό κείμενο. Ο συγγραφέας παρακολουθεί την εξελικτική πορεία ενός δοξασμένου στρατηγού που καταλήγει ατιμασμένος βασιλιάς, λόγω της αμετροέπειας, της υπέρμετρης φιλοδοξίας αλλά και της επιρροής της Λαίδης συζύγου του. Το έργο επί της ουσίας πραγματεύεται την ταύτιση της εξουσίας με το απόλυτο κακό.

Ο Μάκβεθ πρέπει να σκοτώσει όλο τον κόσμο, γιατί όλος ο κόσμος είναι εναντίον του. Στο τέλος θα σκοτωθεί κι ο ίδιος. Διάβηκε όλη τη μεγάλη σκάλα της ιστορίας (Κοττ, 1970). Ο «Μάκβεθ» είναι ένας εφιάλτης. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι τουλάχιστον τα 2/3 του έργου συμβαίνουν τη νύχτα, αυτή την ατέλειωτη νύχτα.

Ένα έργο κυριολεκτικά βουτηγμένο στο αίμα. Κάθε πράξη, κάθε σκηνή, κάθε χαρακτήρας, κάθε λέξη. Ένα μονάχα θέμα υπάρχει στον Μάκβεθ: ο φόνος (Κοττ, 1970). Ο φόνος για να πάρει το στέμμα ο Μάκβεθ, ο φόνος για να κρατήσει το στέμμα ο Μάκβεθ, ο φόνος για να αλλάξει και πάλι χέρια το στέμμα, ο φόνος του ίδιου του Μάκβεθ. Οι φόννοι δεν σταματούν ποτέ, ούτε κι η ανάμνησή τους, ούτε κι οι τύψεις αυτών που τους έκαναν.

Για κάποιους είναι η τραγωδία της φιλοδοξίας που εδώ είναι πρόθεση και προμελέτη φόνου (Κοττ, 1970). Αυτή είναι που διαχωρίζει τους ανθρώπους σε αυτούς που σκοτώνουν και αυτούς που σκοτώνονται. Ο τρόμος είναι η ανάμνηση αυτών των πράξεων που ορίζουν αποκλειστικά το κεντρικό θέμα.

Ο «Μάκβεθ» είναι ίσως ο πιο εφιαλτικός κόσμος που έπλασε ποτέ ο Σαίξπηρ. Από αυτόν τον κόσμο προσπαθεί ο Μάκβεθ να δραπετεύσει. Έχει το όνειρο ενός φόνου που θα σπάσει την αλυσίδα των φόνων, που θα είναι η έξοδος από τον εφιάλτη και η απελευθέρωση (Κοττ, 1970).

1^η Πράξη

Ο αγγελιοφόρος πληροφορεί το βασιλιά Ντάνκαν για τη νίκη του στρατού του και για την ανδρεία και το θάρρος του στρατηγού του Μάκβεθ, ο οποίος κατέπνιξε την επανάσταση. Ο βασιλιάς αποφασίζει να του παραχωρήσει το αξίωμα του Θαν του Κόντορ, το πιο κοντινό ιεραρχικά αξίωμα στο βασιλικό θρόνο. Στην επιστροφή από τη μάχη, ο Μάκβεθ

μαζί με τον άλλο στρατηγό και φίλο του, Μπάνκο, συναντούν τρεις μάγισσες οι οποίες του προμηνύουν το μέλλον. Ο Μάκβεθ θα γίνει Θαν του Κόντορ και έπειτα βασιλιάς. Ο Μπάνκο, όμως, θα γίνει πατέρας βασιλιάδων. Ο Μάκβεθ ενημερώνει τη γυναίκα του, Λαίδη Μάκβεθ, για το χρησμό και για το νέο του αξίωμα και, ενόψει της επίσκεψης του βασιλιά στο κάστρο τους για τον εορτασμό της νίκης, οργανώνουν τη δολοφονία του Ντάνκαν.

2^η Πράξη

Αργά το βράδυ και μετά το γλέντι, ο Μάκβεθ μαχαιρώνει το βασιλιά Ντάνκαν στον ύπνο του και επιστρέφει στην κάμαρά του. Το πρώτο φως του ήλιου βρίσκει το βασιλιά νεκρό και όλους σε βαθύ πένθος και θρήνο. Ο Μάκβεθ κατηγορεί τους φρουρούς του βασιλιά, σκοτώνοντάς τους πριν προλάβουν οι αξιωματικοί να τους ανακρίνουν. Οι γιοί και διάδοχοι του βασιλιά, ο Μάλκολμ και ο Ντόναλντ, διαφεύγουν στην Αγγλία για να προστατέψουν τη ζωή τους.

3^η Πράξη

Ο Μάκβεθ στέφεται βασιλιάς της Σκωτίας. Φοβούμενος την πρόβλεψη των μαγισσών ως προς τη διαδοχή, στέλνει εκτελεστές να σκοτώσουν τον παλιό του φίλο Μπάνκο και το γιο του. Ο Μπάνκο δολοφονείται αλλά ο γιος του δραπετεύει. Το φάντασμα του Μπάνκο εμφανίζεται μπροστά στον Μάκβεθ, ο οποίος αρχίζει να τρελαίνεται από τις ενοχές για τα εγκλήματά του.

4^η Πράξη

Οι μάγισσες δίνουν μια νέα προφητεία στον Μάκβεθ για το πως και πότε θα πεθάνει. Έπειτα, αυτός διατάσσει την εκτέλεση της γυναίκας και των παιδιών του πρώην φίλου του Μακντόφ. Ο Μακντόφ δραπετεύει στην Αγγλία και πείθει τον Μάλκολμ να μαζέψει στρατό και να επιτεθεί, να αποκαθλώσει τον Μάκβεθ και να πάρει το θρόνο που δικαιωματικά του ανήκει.

5^η Πράξη

Ο Μάκβεθ οχυρώνεται στο κάστρο του. Η Λαίδη Μάκβεθ, στοιχειωμένη από τα εγκλήματα και την τρέλα της, πεθαίνει. Ο Μάκβεθ βλέπει τα λόγια των μαγισσών να γίνονται πραγματικότητα, όταν το δάσος του Μπέρναμ κινείται προς το κάστρο του. Στη μάχη, ο Μακντόφ σκοτώνει τον Μάκβεθ, εκπληρώνοντας την προφητεία. Ο Μάλκολμ γίνεται βασιλιάς.

4.4.2 Ο Μάκβεθ

Ο Μάκβεθ είναι ένας νέος αλλά ήδη ξακουστός πολέμαρχος, στρατηγός του βασιλιά Ντάνκαν, της Σκωτίας. Στο πλευρό του ο άλλος στρατηγός και φίλος του, ο Μπάνκο. Από την αρχή του έργου, μαθαίνουμε ότι ο Μάκβεθ είναι πολύ γενναίος, ικανός και πιστός ως τότε στρατιώτης του στέμματος.

ΛΟΧΙΑΣ

Ο Μάκβεθ! [...] που μόνο αυτός δίνει την γενναιότητα στο χάρισμα γενναίος· ο πιο τρυφερός, αμούστακος νεαρός.

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 2^η, σελ.21 (Σαίξπηρ, 1996)

Επίσης πολύ νωρίς στο έργο, εντοπίζουμε ακόμα ένα χαρακτηριστικό του ήρωα που εξετάζουμε.

ΛΟΧΙΑΣ

[...] τον άνοιξε ολόκληρον, απ' το σαγόνι ως την κοιλιά· ατάραχος [...] του Μάκβεθ η αναισθησία και η σιωπή [...] ο Μάκβεθ ήταν ο ανελέητος, δεν ήταν ο Μακντόναλντ.

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 2^η, σελ.23 (Σαίξπηρ, 1996)

ΡΟΣΣ

[...] Ο Μάκβεθ σε μάχη σώμα με σώμα. Και με ανίκητα όπλα – δώρα του αρραβώνα με την ρωμαία του, θεά Μπελλόνα.

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 2^η, σελ.25 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Λοχίας, παρότι έμπειρος στις μάχες και εξοικειωμένος με τις αγριότητες τους, θεώρησε πως ο Μάκβεθ ήταν ανελέητος, απαθής και αναισθητός την ώρα που σκότωνε τον εχθρό. Ταυτόχρονα ο Ροσς, ευγενής της αυλής του βασιλιά Ντάνκαν, συμφωνώντας με τον υπαξιωματικό, προσθέτει το εξής: Η θεά Μπελλόνα, η Ρωμαία αδερφή του Άρη και θεά του πολέμου (από το λατινικό bellus, πόλεμος) έκανε αρραβώνα με τον Μάκβεθ και του χάρισε τα όπλα του.

Ο Μάκβεθ και ο Μπάνκο, στο γυρισμό τους από τη μάχη, συναντούν τις τρεις μάγισσες. Αυτές που τους προμηνύουν το μέλλον.

ΜΑΓΙΣΣΑ Η ΤΡΙΤΗ

Έι , Μάκβεθ!, Έι, έι – έι! Θαν του Γκλάμις. Θαν του Κόντορ. Βασιλιά!

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 3^η, σελ.34 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Μάκβεθ έχει τον τίτλο του Θαν του Γκλάμις. Δεν γνωρίζει ακόμα όμως ότι ο βασιλιάς τον έχει κάνει Θαν του Κόντορ, ως ανταμοιβή για την επιτυχία του στη μάχη με τους επαναστάτες και το βασιλιά των Νορβηγών. Και ο Μάκβεθ απαντά:

ΜΑΚΒΕΘ

Θαν του Γκλάμις· θαν του Κόντορ· φύγετε από μπροστά. Θέλω να δω το άλλο: αυτό που το κρύβετε στην σκιά· το μεγάλο.

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 3^η, σελ.40 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Μάκβεθ εδώ φανερώνει τις υψηλές βλέψεις του. Θεωρεί πως η μοίρα του είναι να γίνει βασιλιάς. Αυτό είναι το «μεγάλο» που θέλει να δει. Αυτή είναι η φιλοδοξία που θα τον κινήσει και προοπτικά θα μεταλλαχθεί σε εφιάλη του. Διακατέχεται από αυτό που ο φίλος του ο Μπάνκο στην ίδια σκηνή χαρακτηρίζει ως «ανέραστη λαγνεία για τον θρόνο». Γιατί κανένας από τους δυο τους δεν είναι ο φυσικός διάδοχος.

ΜΑΚΒΕΘ

Αν η τύχη, χωρίς να με ρωτήσει – αποφάσισε να με κάνει βασιλιά – λοιπόν, να με κάνει· δική της, όλη η δουλειά. Εγώ έχω το κεφάλι· αυτή έχει το στέμμα.

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 3^η, σελ.43 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Μάκβεθ είναι τρομερά φιλόδοξος, κάτι το οποίο εύκολα το εντοπίζει κανείς στο κείμενο του Σαίξπηρ. Θέλει να γίνει βασιλιάς και είναι διατεθειμένος να κάνει τα πάντα για αυτό, να διαπράξει το φόνο που απαιτείται. Ο χρησμός πυροδότησε μέσα του το πάθος για το στέμμα, τον πυρετό της δόξας, όπως λέει και ο Ντάνκαν στην αρχή του έργου. Θα γκρεμίσει όλα τα εμπόδια, λοιπόν, που μπαίνουν στο δρόμο του, κάνοντας ό,τι χρειαστεί.

ΜΑΚΒΕΘ

[...] την ώρα που άνοιγε ο δρόμος την ίδια ώρα έκλεινε [...]. Θα περάσω από μέσα του, και ας σκίσω σε κομμάτια την ψυχή μου· εγώ, ακόμα κι έτσι ως το τέλος τον δρόμο μου, θα τον συνεχίσω [...] τον μαύρο βαθύ μου πόθο.

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 4^η, σελ.49 (Σαίξπηρ, 1996)

ΜΑΚΒΕΘ

*[...] αν αυτό, δεν είναι παρά ένας φόνος – η πιο βιαστική πράξη του ανθρώπου
[...] και φθάνεις εκεί που θέλεις, αμέσως.*

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 7^η, σελ.58 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Μάκβεθ βλέπει την κατάσταση και θέλει να την αλλάξει. Θέλει να ρίξει το βασιλιά και να πάρει τη θέση του. Έχει αρκετό δρόμο να διαβεί κι όμως τόσο λίγο. Ένας φόνος αρκεί για να πάρει το στέμμα. Ένα έγκλημα για να εκπληρώσει το σκοπό του. Σε αυτή τη δύσκολη αποστολή διαθέτει ένα και μόνο σύμμαχο και καθοδηγητή, τη γυναίκα του, τη Λαίδη Μάκβεθ.

Ο ρόλος της Λαίδης Μάκβεθ είναι κομβικός. Μάλιστα, αντί της ανάλυσης που επιχειρείται εδώ για τον Μάκβεθ, κάποιος θα μπορούσε να επιλέξει να αναλύσει την ίδια τη Λαίδη Μάκβεθ ως τον ηγετικό ρόλο της υπόθεσης. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου ότι θεωρείται ως ένας από τους πιο σημαντικούς γυναικείους ρόλους στο παγκόσμιο θέατρο. Αυτή θα δώσει στον Μάκβεθ την ώθηση που χρειάζεται, επηρεάζοντάς τον να κάνει την ειδεχθή πράξη, αυτή θα οργανώσει τις λεπτομέρειες, κάνοντας όλες τις προετοιμασίες, αυτή θα του διδάξει πως να χρησιμοποιεί τους άλλους ανθρώπους, να μην τους εμπιστεύεται και να κρύβει τα συναισθήματά του. Οι δυο τους είναι μόνοι τους στον κόσμο, ενάντια στον κόσμο. Είναι ένα.

ΛΑΙΔΗ ΜΑΚΒΕΘ

Μην τρομάζεις τους ανθρώπους, τους χρειάζεσαι [...] ότι σου ζητούν να είσαι· για να μη δουν αυτό που είσαι [...] Είσαι μονάχος, δεν αγαπάς κανέναν· κάνε τους άλλους να σ' αγαπούν.

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 5^η, σελ.55 (Σαίξπηρ, 1996)

ΛΑΙΔΗ ΜΑΚΒΕΘ

*[...] όλα λοιπόν στην εντέλεια: ορθάνοιχτες οι πόρτες· [...] Δός μου τα μαχαίρια!
[...] πρέπει να φοράμε νυχτικά [...] να φανεί ότι κοιμόμασταν.*

«Μάκβεθ», Πράξη 2^η, Σκηνή 2^η, σελ.71, 75 (Σαίξπηρ, 1996)

Μελετώντας τον Μάκβεθ βλέπουμε έναν ψευδομετασχηματιστικό ηγέτη. Υψηλές φιλοδοξίες και στόχοι με έλλειψη ηθικού και αξιακού κώδικα. Δεν ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του. Εξάλλου μέσα στο έργο ελάχιστη σημασία δίνεται σε αυτούς. Ο Μάκβεθ είναι απόλυτα εγωκεντρικός και έχει ως αποκλειστικό γνώμονα την απόλυτη

εξουσία (Bass, 1998), το στέμμα. Αυτό είναι το πιο σημαντικό πράγμα στον κόσμο για εκείνον.

ΝΤΑΝΚΑΝ

Από τον θαν του Κόντορ, εγώ θα πάρω μόνο την ζωή· ο Μάκβεθ του πήρε κιόλας αυτό που αξίζει ασύγκριτα πιο πολύ: τον τίτλο του.

«Μάκβεθ», Πράξη 1^η, Σκηνή 2^η, σελ.26 (Σαίξπηρ, 1996)

Για να πετύχει όμως τους στόχους του χρειάζεται έστω προσωρινούς συμμάχους, χρειάζεται πόνια να κινήσει για να πετάξει όλα τα αντίπαλα από τη σκακιέρα. Εκεί τον βλέπουμε να λειτουργεί ως Συναλλακτικός Ηγέτης (Bass, 1985).

ΜΑΚΒΕΘ

[...] κι αν συμφωνήσεις – κι όταν έλθει η ώρα να ενεργήσουμε, ίσως ωφεληθείς με μία τιμή – που θα μεγαλώσει την τιμή σου.

«Μάκβεθ», Πράξη 2^η, Σκηνή 1^η, σελ.67 (Σαίξπηρ, 1996)

Αυτά λέει στον Μπάνκο μετά τη συνάντησή τους με τα τρία περίεργα πνεύματα, υπονοώντας πως αν όντως γίνει βασιλιάς και ο Μπάνκο τον βοηθήσει, θα του προσφέρει ανταλλάγματα. Το ίδιο επαναλαμβάνει και με αυτούς που προσλαμβάνει για να δολοφονήσουν αργότερα τον Μπάνκο και το γιο του.

ΜΑΚΒΕΘ

[...] η δική σας ανθρωπιά, τι είδους σκυλί είναι; Δαγκάνει το χέρι που του δίνει να φάει – ή το γλείφει;

«Μάκβεθ», Πράξη 3^η, Σκηνή 1^η, σελ.95 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Μάκβεθ λοιπόν ασκεί «Ανταμοιβή υπό Αίρεση», όπου οι προσπάθειες των υφισταμένων εξαργυρώνονται με προσδιορισμένες ανταμοιβές. Θα δούμε όμως αργότερα στο έργο ότι ασκεί και «Διοίκηση κατ' Εξαίρεση», όταν διατάσσει τη εκτέλεση της οικογένειας του παλιού του φίλου Μακντόφφ, φοβούμενος ότι τον πρόδωσε και συμμάχησε με το γιο του Ντάνκαν και νόμιμο διάδοχο του θρόνου, Μάλκολμ.

ΜΑΚΒΕΘ

Ο Μακντόφφ έφυγε! Στην Αγγλία; [...] έχω κι εγώ ταχυδρόμους να στείλω στον πύργο του Μακντόφφ [...] ψυχή από τη γενιά του, δε θα μείνει· γυναίκα, παιδιά, ξάδερφοι και αδελφοί.

«Μάκβεθ», Πράξη 4^η, Σκηνή 1^η, σελ.126 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Μάκβεθ είναι ένας αμείλικτος τύραννος, είναι ο «Μάκβεθ ο άρπαγας». Είναι ένας ψευδομετασχηματιστικός ηγέτης ο οποίος θεώρησε το φόνο ως τον πιο γρήγορο τρόπο για να πετύχει το στόχο του, να φθάσει αμέσως εκεί που θέλει. Είναι όμως και ένας συναλλακτικός ηγέτης, ο οποίος προσφέρει ανταλλάγματα στους υφισταμένους του για να εκτελέσουν τις εντολές του, τιμωρώντας τους παράλληλα σκληρά εάν αυτοί τον προδώσουν.

Στο τέλος του έργου, όταν ο στρατός του έχει σχεδόν νικηθεί από το στρατό του Μάλκολμ, ο Μάκβεθ πέφτει μαχόμενος, δικαιώνοντας το χρησμό, αποδεχόμενος το μοιραίο. Δικαιώνοντας τη φήμη του, αποφασίζει να πάρει μαζί του στους νεκρούς όσους περισσότερους μπορεί.

Στο πιο σκοτεινό έργο του Σαίξπηρ, έχουμε ίσως και την πιο σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας. Μια ηγεσία εγκληματική, ανελέητη, ανήθικη και δίχως ενδοιασμούς, χυδαία και αιματηρή. Ο φόνος είναι η μόνη λέξη που γνωρίζει, η μόνη γλώσσα που μιλάει. Οι τύψεις όμως για τα εγκλήματα που διέπραξε και τα φαντάσματα των νεκρών είναι πάντα εκεί. Δεν αρκεί λίγο νερό να τα ξεπλύνει.

ΛΑΙΔΗ ΜΑΚΒΕΘ

[...] λίγο νερό φθάνει για να μας καθαρίσει· από όλα: θα δεις πόσο εύκολο είναι.

«Μάκβεθ», Πράξη 2^η, Σκηνή 2^η, σελ.75 (Σαίξπηρ, 1996)

Η εξουσία είναι το πιο σημαντικό πράγμα στον κόσμο για τους Μάκβεθ. Δεν τους έκανε ποτέ όμως χαρούμενους, δεν τους έκανε ποτέ όμως ασφαλείς.

ΛΑΙΔΗ ΜΑΚΒΕΘ

[...] Τόση εξουσία! Ποιος τολμάει να μας σηκώσει κεφάλι· να ανοίξει το στόμα του!

«Μάκβεθ», Πράξη 5^η, Σκηνή 1^η, σελ.143 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Μάκβεθ λίγο πριν το τέλος, έχει μέσα του ξεκαθαρισμένο το νόημα της εξουσίας, τη διαδρομή της μεγάλης σκάλας της ιστορίας (Κοττ, 1970).

ΜΑΚΒΕΘ

Έζησα πάρα πολύ μου φαίνεται – δεν θα πεθάνω ποτέ. [...] όσο χρειάστηκε να σκεπασθεί με κίτρινα βρώμικα φύλλα ο δρόμος, που από καιρό τώρα μονάχος περπατάω [...] έχει έρθει. Είναι πολύς καιρός που ήλθε· - και έμεινε από τότε, για πάντα – εδώ. Φέρε μου τα όπλα!

«Μάκβεθ», Πράξη 5^η, Σκηνή 3^η, σελ.153 (Σαίξπηρ, 1996)

Ο Μάκβεθ γνωρίζει από την πρώτη στιγμή που καταχράστηκε την εξουσία ότι η ώρα που θα την χάσει έχει ήδη δρομολογηθεί. Από τότε η ώρα αυτή ήταν πάντα παρούσα δίπλα του. Το μόνο που μπορούσε να κάνει ήταν να ακολουθεί και να περιμένει τις εξελίξεις. Και ο δρόμος που τον έφερε ως εδώ τώρα πια σκεπάστηκε από τα κίτρινα φύλλα του παρελθόντος, νεκρά, να κρύβουν τα βήματα που τον έφεραν ως εδώ. Και βέβαια, σε αυτό το δρόμο, πάντοτε μόνος διάβαινε. Η ζωή του πια έχει τελειώσει. Ο ρόλος του δεν θα ξαναβγεί στη σκηνή. Ο ηγέτης είναι ένας ρόλος. Το ίδιο και ο υφιστάμενος. Το ίδιο και ο κάθε άνθρωπος. Όλα είναι ένας ρόλος στο θέατρο της ζωής. Φτάνει όμως ο χρόνος για να προλάβεις να πεις όλα σου τα λόγια;

ΜΑΚΒΕΘ

Την ζωή! Αυτή την ασήμαντη· στην τύχη, ευκαιρία για έναν άγνωστο – άνεργο ηθοποιό· που – μέσα σε δέκα λέξεις· - μέσα σε δέκα λέξεις, που είναι όλος κι όλος, ο ρόλος του· - και μόνο για μία! – για μία παράσταση

«Μάκβεθ», Πράξη 5^η, Σκηνή 5^η, σελ.159 (Σαίξπηρ, 1996)

Κλείνοντας την ανάλυση ενός πολύ σπουδαίου έργου, δεν μπορεί κανείς παρά να τονίσει το γεγονός ότι τα θέματα που αγγίζει ο Σαίξπηρ στον «Μάκβεθ» δεν εξαντλούνται ποτέ. Αγγίζουν κάθε πτυχή της ανθρώπινης φύσης, κάθε στιγμή της ανθρώπινης ζωής. Κι όλα χωράνε μέσα σε μια ατέλειωτη νύχτα, σε έναν εφιάλτη. Αν μη τι άλλο, ο Σαίξπηρ γνώριζε πολύ καλά τους ανθρώπους. Ο «Μάκβεθ» είναι ίσως ψυχολογικά η πιο βαθιά τραγωδία του Σαίξπηρ (Κοττ, 1970).

Η ουσιαστική και βαθιά αντίληψη του Σαίξπηρ για τον άνθρωπο είναι έκδηλη σε όλο το έργο. Εξετάζοντας όμως την αντίληψή του για την ηγεσία, μπορεί κανείς να ξαφνιαστεί και από τη διορατικότητά του. Τι σημαίνει ηγεσία; Πως ερμηνεύεται τελικά η έννοια της εξουσίας;

ΜΑΚΒΕΘ

Νιώθω το χέρι μου να αγγίζει κάτι, που δεν το αναγνωρίζω· κρατάω πράγματα ξένα. Όμως από κανέναν δεν τα πήρα: γιατί δεν ήταν κανενός· και δεν είναι για κανέναν.

«Μάκβεθ», Πράξη 3^η, Σκηνή 4^η, σελ.112 (Σαίξπηρ, 1996)

Συνοπτικά:

Ο ρόλος του Μάκβεθ ως ηγέτη είναι αρκετά ξεκάθαρος από την αρχή του έργου και σε όλη την ανάλυσή του. Είναι ένας ψευδομετασχηματιστικός ηγέτης (Bass, 1998). Οι στρεβλές ηθικές αξίες είναι έντονες, ακόμα πιο έντονος είναι ο εγωκεντρικός χαρακτήρας του και η λαγνεία του για εξουσία, που αποτελεί το μοναδικό γνώμονα με τον οποίο πορεύεται. Σίγουρα παρατηρούμε στην άσκηση ηγεσίας του συμπεριφορές που εμπίπτουν στη συναλλακτική ηγεσία. Άρα ο Μάκβεθ κινείται στο συνεχές φάσμα του Bass (1985). Είναι όμως τόσο έντονος ο ψευδομετασχηματιστικός ηγέτης μέσα του, που η λεγόμενη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας παίρνει σάρκα και οστά.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Ανασκόπηση

Στην παρούσα εργασία, μελετήσαμε τα έργα του Ουίλλιαμ Σαίξπηρ και ειδικότερα τους ρόλους που παρουσιάζουν σαφή ηγετικά χαρακτηριστικά. Στόχος ήταν να εντοπιστούν χαρακτήρες οι οποίοι διαθέτουν δομές και συμπεριφορές που αντιστοιχούν στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα έργα που μελετήθηκαν ήταν ο «Ιούλιος Καίσαρας», ο «Ερρίκος Ε'», ο «Ριχάρδος Γ'» και ο «Μάκβεθ».

Στην αναζήτηση αυτή λάβαμε υπόψιν τόσο τις πρακτικές και τη ρητορική του κάθε εξεταζόμενου «ήρωα», όσο και την άποψη των ανθρώπων που αποτελούν το προσωπικό αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό του περιβάλλον, στο συνολικό πλαίσιο της διοικητικής πυραμίδας στην οποία εδράζεται το εκάστοτε δραματουργικό σχήμα. Με αυτό τον τρόπο, θεωρούμε ότι δημιουργείται μια πληρέστερη εικόνα του ηγέτη και επιτυγχάνεται μια πιο εύστοχη προσέγγιση. Είναι σημαντικό εδώ να τονιστεί ότι τα συμπεράσματα εξήχθησαν μέσω του δραματοποιημένου λόγου του συγγραφέα. Επομένως, η ανάλυση έγινε μέσω της ανίχνευσης και εξόρυξης των νοημάτων ενός πολύπλοκου θεατρικού κειμένου.

Είναι απαραίτητο επίσης να τονιστεί το γεγονός ότι η οποιαδήποτε κριτική ή ανάλυση απέναντι στους ηγέτες αφορά στο χαρακτήρα και τις συμπεριφορές των αντίστοιχων ρόλων, όπως αυτοί παρουσιάζονται μέσα στα έργα του Σαίξπηρ και όχι των αντίστοιχων αυθεντικών ιστορικών προσώπων, τα οποία πιθανόν να έχουν καταγραφεί και κριθεί διαφορετικά από την ιστορία.

5.2 Ευρήματα

Η ανάλυση των έργων αυτών παρήγαγε συμπεράσματα τα οποία στηρίζουν την αρχική υπόθεση ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι δυνατόν να βρεθεί ανάμεσα στους Σαιξπηρικούς ήρωες. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας ενώ αποτελεί μία από τις πιο μοντέρνες προσεγγίσεις στη θεωρία της ηγεσίας, παρόλα αυτά εντοπίζεται σε κείμενα του 16^{ου} αιώνα.

Με τη διεξοδική ανάλυση των έργων εντοπίσαμε δύο μετασχηματιστικούς ηγέτες, το Βρούτο από το «Ιούλιος Καίσαρας» και τον Ερρίκο από το «Ερρίκος Ε'», και δύο συναλλακτικούς-ψευδομετασχηματιστικούς, το Ριχάρδο από το «Ριχάρδος Γ'» και τον Μάκβεθ από το «Μάκβεθ».

Ο Βρούτος και ο Ερρίκος μοιάζουν πολύ στα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά τους, παρότι ο πρώτος είναι μέρος της Συγκλήτου της δημοκρατικής τότε Ρώμης και ο δεύτερος είναι ο βασιλιάς της μοναρχικής Αγγλίας. Πρόκειται για δύο ιδιαίτερα χαρισματικούς ηγέτες με ισχυρό ηθικό και αξιακό κώδικα, που ενδιαφέρονται πολύ για τους υφισταμένους και τα κίνητρά τους, διαθέτοντας για εκείνους πολύ υψηλές προσδοκίες και βοηθώντας τους να τις επιτύχουν, απολαμβάνοντας έτσι την εκτίμησή και την αγάπη τους. Επιπρόσθετα, στους δύο αυτούς χαρακτήρες εντοπίζουμε τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Gilbert, et al., 2016) (Εξιδανικευμένη Επιρροή, Εμπνευσμένη Παρακίνηση, Διανοητική Διέγερση, Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον). Ο Βρούτος και ο Ερρίκος αποτελούν την «Εννοιολογική πυξίδα» (Shamir, et al., 1993) για τους υφισταμένους τους, λαμβάνοντας το ρόλο του «Κοινωνικού Αρχιτέκτονα» με τη διαμόρφωση ενός ξεκάθਾਰου οράματος για το μετασχηματισμό του οργανισμού τους. Άρα, αναφερόμαστε σε δύο καθαρούς μετασχηματιστικούς ηγέτες. Τέλος, όσον αφορά στην αποτελεσματικότητά τους ως ηγετικές μορφές, από τη μία ο Βρούτος δολοφονεί μεν τον Καίσαρα, ηττάται δε στον εμφύλιο πόλεμο απέναντι στον Οκτάβιο και τον Αντώνιο, μη εκπληρώνοντας το όραμά του. Από την άλλη, ο Ερρίκος καταφέρνει να κερδίσει τους Γάλλους στην τελική μάχη του Αζινκούρ και να πάρει το στέμμα, ολοκληρώνοντας έτσι το δικό του όραμα.

Ο Ριχάρδος και ο Μάκβεθ μοιάζουν επίσης ο ένας με τον άλλο. Είναι και οι δύο πολύ κοντά στο θρόνο και συνάμα τόσο μακριά. Υπέρμετρα φιλόδοξοι και οι δύο, εγωκεντρικοί και με στρεβλές ηθικές αξίες, εκμεταλλεύονται τους άλλους και κινούνται με αποκλειστικό γνώμονα την εξουσία (Bass, 1998). Ασκούν μια μορφή ατομικής ηγεσίας εστιάζοντας αποκλειστικά στα προσωπικά τους συμφέροντα και αδιαφορώντας για τα συμφέροντα των υπολοίπων και το γενικότερο κοινωνικό καλό (Northouse, 2019). Επομένως, μιλάμε για δύο ψευδομετασχηματιστικούς ηγέτες κατά τον Bass (Bass, 1998). Ταυτόχρονα, παρατηρούμε και στους δύο χαρακτήρες τα στοιχεία του συναλλακτικού ηγέτη, ένα σπιλ ηγεσίας το οποίο, κατά τον Bass (Bass, 1985), είναι αλληλένδετο με αυτό της μετασχηματιστικής. Ο Ριχάρδος και ο Μάκβεθ ασκούν «Ανταμοιβή υπό Αίρεση» και «Διοίκηση κατ' Εξαίρεση», τις δύο διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας. Δεν μπορούμε βέβαια να θεωρήσουμε ότι υπήρξαν ιδιαίτερα αποτελεσματικοί ηγέτες. Ο Ριχάρδος έχασε το θρόνο πολύ γρήγορα από τον Ρίτσην ενώ ο Μάκβεθ, παρόλο που βασίλευσε

περισσότερο, δολοφονήθηκε τελικά από τον Μακντόφφ. Χαρακτηριστικό και για τις δύο περιπτώσεις είναι το πόσο γρήγορα ο Ριχάρδος και ο Μάκβεθ προδόθηκαν από τους άλλοτε συμμάχους τους όταν ο πόλεμος και ο κίνδυνος μιας διαφαινόμενης ήττας παρουσιάστηκε στο κατώφλι τους.

Θεωρούμε πολύ σημαντική την εύρεση των χαρακτηριστικών αυτών των σύγχρονων μοντέλων και στιλ ηγεσίας στα κείμενα που μελετήθηκαν. Πρώτον, τονίζεται η διαχρονικότητα των μοντέλων αυτών αλλά και η καθολικότητά τους. Το γεγονός ότι το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναπτύχθηκε στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να εντοπιστεί σε ηγέτες παλαιότερων εποχών, ασχέτως αν δεν είχε διατυπωθεί ακόμη επιστημονικά ο όρος.

Δεύτερον, θεωρούμε ότι τα θεατρικά έργα του Ουίλλιαμ Σαίξπηρ αποτελούν πηγές έρευνας για τον επιστημονικό τομέα της ηγεσίας, ιδιαίτερα λόγω της θεματολογίας τους, καθώς τα περισσότερα ασχολούνται με μονάρχες, φανταστικούς ή μη, της εποχής του 14^{ου} και 15^{ου} αιώνα, όπως όμως και της αρχαιότητας.

Τρίτον, αν επικεντρωθούμε στους ηγέτες και στο στιλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν, είναι φανερό ότι οι δύο μετασχηματιστικοί ηγέτες διαθέτουν πιο πιστούς υφισταμένους, οι οποίοι πιστεύουν και οι ίδιοι στο όραμα δίχως να το εγκαταλείπουν. Είναι και οι ίδιοι μέρος του μετασχηματισμού, σημαντικά γράναζια του μηχανισμού του.

5.3 Περιορισμοί Έρευνας

Η επιλογή του μοντέλου ηγεσίας λειτούργησε ως ο βασικός περιορισμός της έρευνας. Τα έργα που επιλέχθηκαν έπρεπε να έχουν «ήρωες» οι οποίοι διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που αναζητούμε για την αντιστοίχιση. Για αυτό το λόγο η μελέτη περιορίστηκε σε αυτά τα θεατρικά έργα που πληρούσαν τις προϋποθέσεις για την εύρεση ενός μετασχηματιστικού, ψευδομετασχηματιστικού ή συναλλακτικού ηγέτη.

Συνέπεια αυτού, ήταν κάποια έργα να αποκλειστούν από την έρευνα. Όπως επίσης και, στα έργα που επιλέχθηκαν, υπήρξαν «ήρωες» με ηγετικά χαρακτηριστικά που όμως δεν εξετάστηκαν.

Το κύριο πρόβλημα στη μεθοδολογία αλλά και στην εκπόνηση της παρούσας μελέτης ήταν η αποκωδικοποίηση και αξιοποίηση του δραματοποιημένου θεατρικού λόγου, η

αντιστοίχισή του με την ορθολογική και αυστηρή επιστημονική σκέψη και εξαγωγή των επιθυμητών συμπερασμάτων.

5.4 Μελλοντική Έρευνα

Για μελλοντική έρευνα προτείνουμε τη μελέτη κι άλλων έργων του Ουίλλιαμ Σαίξπηρ και την αναζήτηση του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας αλλά και όλου του συνεχούς της φάσματος. Πιθανά έργα που θα μπορούσαν να επιλεγούν είναι ο «Άμλετ», ο «Κοριολανός» και ο «Βασιλιάς Ληρ». Επιπλέον, προτείνουμε την διεύρυνση της μελέτης και την αναζήτηση κι άλλων μοντέλων, όπως αυτό της αυθεντικής και της υπηρετικής ηγεσίας. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα της έννοιας της ισχύος σε αυτά τα έργα, είτε αποσπασματικά και αυτόνομα είτε σε συνδυασμό με το μοντέλο ηγεσίας που εντοπίζεται στο κάθε ένα από αυτά. Για περαιτέρω εμβάθυνση, η συστηματική εξέταση της αποτελεσματικότητας των ηγετών βάσει των ασκούμενων μοντέλων ηγεσίας και η σύγκριση ανάμεσα στα διαφορετικά μοντέλα μπορεί να προσφέρει ακόμα περισσότερα και χρήσιμα συμπεράσματα. Τέλος, προτείνουμε την εφαρμογή ποσοτικής ανάλυσης στα κείμενα, με τη χρήση ενός γλωσσολογικού στατιστικού προγράμματος όπως το LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count). Αυτή η μέθοδος μπορεί να ισχυροποιήσει τα ευρήματα της ποιοτικής προσέγγισης, να βοηθήσει τον ερευνητή να κατανοήσει καλύτερα τη φύση των μοντέλων ηγεσίας αλλά και των ίδιων των ηγετών όπως και να παράγει πιο πλούσια ευρήματα. Είναι σημαντικό εδώ να τονιστεί ότι πρόσφορο πεδίο έρευνας μπορούν να αποτελέσουν κι άλλα κείμενα του παγκόσμιου θεάτρου όπως επίσης και ο κινηματογράφος αλλά και οι τηλεοπτικές σειρές που αγγίζουν θέματα ηγεσίας.

5.5 Πρακτικές Προεκτάσεις

Όσον αφορά στις πρακτικές προεκτάσεις της έρευνας, προτείνεται η χρήση των κειμένων που εξετάστηκαν ή μέρους αυτών στη διδασκαλία του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σπουδαστές της επιστήμης του μάνατζμεντ. Θα ήταν δυνατό να χρησιμοποιηθούν με τη μορφή case studies για την καλύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών του μοντέλου, υπό τη μορφή «πραγματικών» και «ρεαλιστικών» παραδειγμάτων, αναθέτοντας στους φοιτητές τον εντοπισμό τους στο κείμενο βάσει των διαλόγων. Με αυτό τον τρόπο, το εκπαιδευτικό υλικό θα λαμβάνει τη μορφή ενός

θεατρικού κειμένου το οποίο είναι κοντά στην πραγματική ζωή, προσφέροντας μία διαφορετική προσέγγιση και μία προστιθέμενη αξία στο επιστημονικό απόθεμα σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας. Επιπλέον, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν «εγχειρίδια» για τη εκπαίδευση στελεχών μέσω σεμιναρίων στον τρόπο άσκησης της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας αλλά και τα πιθανά αποτελέσματα της εφαρμογής τους.

6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η έννοια της ηγεσίας και οι θεωρητικές προσεγγίσεις της, έλκουν την χρονική τους καταγωγή από τις απαρχές του ανθρώπινου πολιτισμού. Ειδικά η πρακτική έκφραση και καταγραφή της, πρέπει να συναντάται για πρώτη φορά ίσως και πριν το λόγο («εν αρχή ην ο λόγος»), πριν την αρχέγονη διατύπωση των προαιώνιων υπαρξιακών «πώς», «πού» και «γιατί».

Στο μέλλον μάλιστα, πολύ πιθανόν κάποιοι ρηξικέλευθοι διανοητές να υιοθετήσουν ακόμη τολμηρότερες απόψεις, όπως για παράδειγμα ότι η ηγεσία ενσαρκώνει μια φυσική δύναμη, χαμένη αδερφή της βαρύτητας, βγαλμένες κι οι δυο από τη μήτρα του Big Bang. Εξ' άλλου, η επιστήμη της αστροφυσικής ήδη παρατηρεί ηγετικές συμπεριφορές ανάμεσα στα αστρικά σώματα.

Είναι φανερό λοιπόν πως ακόμη και κάποια όψιμα θεωρητικά μοντέλα, όπως αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αναπτύχθηκε στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, εντοπίζεται σε ηγέτες πολύ παλαιότερων εποχών, αιώνες πριν διατυπωθεί επιστημονικά ο όρος.

Άλλωστε τι άλλο ήταν το περίφημο ρωμαϊκό *gravitas*, αν όχι το πλαίσιο λειτουργίας και το περίγραμμα του ηθικού και αξιακού κώδικα της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Jackson, 2020);

Η εξέλιξη των φυσικών επιστημών στηρίχθηκε διαχρονικά και αποκλειστικά σε μία μόνο λέξη: παρατήρηση. Ακόμη και στους σύγχρονους καιρούς μας, το επιστημονικό πείραμα δεν επιχειρεί τίποτε άλλο παρά τη δημιουργία και διασφάλιση συνθηκών παρατήρησης, προσομοιώνοντας τη φύση, τη ζωή, την ίδια την ύπαρξη.

Ο νόμος της βαρύτητας ίσχυε ανέκαθεν. Τα ώριμα μήλα έπεφταν στο χώμα αιώνες πριν παρατηρήσει το φαινόμενο ο Νεύτωνας. Οι φυσικοί νόμοι προϋπήρχαν της παρατήρησης και η ανθρώπινη ιστορία των θεωριών.

Είναι αυτονόητο, λοιπόν, πως οι ανθρωπιστικές, οι κοινωνικές και οι πολιτικές επιστήμες οφείλουν να εμβαθύνουν παρατηρώντας την ανθρώπινη ιστορία. Αν το θέατρο είναι καθρέφτης της ζωής, τότε ενσωματώνει τις συνθήκες και τη δυναμική του δικού της αναγκαίου πειράματος.

Ναι, η τέχνη αποτελεί πηγή επιστημονικής γνώσης, όπως χρόνια πριν απέδειξε περίτρανα και η λογοτεχνική επιστημονική φαντασία του Ιουλίου Βερν και του Ισαάκ Ασίμοφ.

Πόσο μάλιστα όταν αποτελεί αποκύημα της έμπνευσης ενός κορυφαίου διανοητή σαν τον Σαίξπηρ. Ενός υπερβατικού cross-over της τέχνης και της επιστήμης, που η αγωνιώδης και αέναη ενασχόλησή του με τα αρχέγονα φιλοσοφικά ζητήματα διεύρυνε την επιρροή του και το φάσμα της σκέψης του στα όρια της ιστορίας, της πολιτικής και της ψυχολογίας.

Το θέατρο του Σαίξπηρ δειγματίζει τη ζωή, αντανakλώντας το σημερινό κόσμο και τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης του στις ανθρώπινες κοινότητες, στις επιχειρήσεις, στα κράτη. Οι ήρωές του αποτελούν εμφανώς πρώιμες μετενσαρκώσεις σημερινών πολιτικών, θρησκευτικών ή επιχειρηματικών ηγετών, με διαχρονικά επίκαιρες συμπεριφορές που ταυτίζονται με τις σύγχρονες αντίστοιχες λογικές και πρακτικές.

Η αποκωδικοποίηση του δραματοποιημένου θεατρικού του λόγου αποκαλύπτει έναν αέναο διάλογο τεσσάρων αιώνων με την επιστήμη του μάνατζμεντ. Ο σημερινός μελετητής ανακαλύπτει εντός του όλα ανεξαιρέτως τα συστατικά στοιχεία, τα διαφορετικά στιλ και τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ και της ηγεσίας.

Επιχειρώντας το πείραμα της αντιστοίχισης μάλιστα, του Σαιξπηρικού ποιητικού λυρισμού με την επιστημονική ορθολογική δομή του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η παρατήρηση καταλήγει σε πασιφανείς εκλεκτικές συγγένειες.

Όπως είναι φανερό, λοιπόν, η οδύσσεια του μάνατζμεντ έχει ξεκινήσει χιλιάδες χρόνια πριν κι ακόμα συνεχίζεται...

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Antonakis, J., & House, R., 2014. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational leadership theory. *The Leadership Quarterly*, Volume 25, pp. 746-771.
- Antonakis, J., 2012. Transformational and charismatic leadership. In: D. V. Day, & J. Antonakis, eds. *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE, pp. 256-288.
- Baskarada, S., Watson, J. & Cromarty, J., 2017. Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), pp. 506-515.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1990a. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In: A. B. Shani, & D. A. Noumair, eds. *Research in Organizational Change and Development*. Somerville, MA: Emerald Publishing Limited, pp. 231-272.
- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., 1998. The ethics of transformational leadership. In: J. Ciulla, ed. *Ethics: The heart of leadership*. Westport, CT: Praeger, pp. 169-192.
- Bennis, W. G., & Nanus, B., 2007. *Leaders: The strategies for taking charge*. 2nd ed. New York, NY: Harper & Row.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S., 1964. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blanchard, K. H., 1985. *SLII: A situational approach to managing people*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C. & Clarke, S., 2018. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*, 66(2), pp. 180-189.
- Brewer S., C. et al., 2016. Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), pp. 2879-2893.
- Bryman, A., 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: SAGE.
- Buil, I., Martinez, E. & Matute, J., 2019. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 77, pp. 64-75.
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cattenburch, I. H. C. v. & Duijn, M., 2019. Shakespeare's learning futures: The application of Shakespeare's allegory as interpretative scheme for sustainable decision-making. *Futures*, Volume 107, pp. 107-118.
- Choi, S. B., Kim, K. & Kang, S.-W., 2017. Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(3), pp. 377-386.
- DK Limited, 2015. *The Shakespeare Book*. London, UK: Dorling Kindersley Limited.

- Evans, M. G., 1970. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), pp. 277-298.
- French, J. R. J., & Raven, B. H., 1959. *The bases of social power*. in D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.
- George, B., & Sims, P., 2007. *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, B., 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gilbert, S., Horsman, P., & Kelloway, E. K., 2016. The motivation for transformational leadership scale. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 37, pp. 158-180.
- Goldberg, L. R., 1990. An alternative "description of personality": The Big-Five Factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 59, pp. 1216-1229.
- Greenleaf, R. K., 1970. *The servant as a leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K., 1972. *The institution as a servant*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K., 1977. *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Heifetz, R. A. et al., 1991. Teaching and assessing leadership courses: Part one. *Phi Kappa Phi Journal*, Volume Winter, pp. 21-15.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L., 1997. The work of leadership. *Harvard Business Review*, Volume 7, pp. 124-134.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M., 2002. *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., 1994. *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M., 2009. *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hemphill, J., 1949. *Situational factors in leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Herman, H. M. T., & Troth, A. C., 2013. Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 34, pp. 271-283.
- House, R. J., & Dessler, G., 1974. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In: J. Hunt & L. Larson, eds. *Contingency approaches in leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, pp. 29-55.

- House, R. J., & Mitchell, R. R., 1974. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, Volume 3, pp. 81-97.
- House, R. J., 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Volume 16, pp. 321-328.
- House, R. J., 1976. A 1976 theory of charismatic leadership. In: J. G. Hunt, & L. L. Larson, eds. *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, pp. 189-207.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J., 1993. The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, Volume 6, pp. 43-54.
- Jackson, C. J., 2020. Transformational leadership and gravitas: 2000 years of no development? *Personality and Individual Differences*, Volume 156.
- Jago, A. G., 1982. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, Volume 28 (3), pp. 315-336.
- Jain, P. & Duggal, T., 2018. Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy. *Management Research Review*, 41(9), pp. 1033-1046.
- Khalili, A., 2016. Linking transformational leadership, creativity, innovation and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), pp. 2277-2293.
- Kotter, J. P., 1990. *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Li, W. et al., 2020. Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, Volume 255.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 52, pp. 81-90.
- Moore, B., 1927. The May conference on leadership. *Personnel Journal*, Volume 6, pp. 124-128.
- Mumford, M. D. et al., 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, Volume 11, pp. 11-35.
- Northouse, P. G., 2019. *Leadership: Theory and Practice*. 8th Edition ed. Athens: Papatotiriou.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Warner Books.
- Rost, J. C., 1991. *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger.
- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A., 2017. Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, Issue 54, pp. 12-30.

- Sahu, S., Pathardikar, A. & Kumar, A., 2017. Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding and psychological attachment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), pp. 82-99.
- Seeman, M., 1960. *Social status and leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B., 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, Volume 4, pp. 577-594.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L. & Campion, E. D., 2019. Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1).
- Singh, S. K., Den Giudice, M., Chierici, R. & Graziano, D., 2020. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 150.
- Spears, L. C., 2002. Tracing the past, present and future of servant-leadership. In: L. C. Spears, & M. Lawrence, eds. *Focus on Leadership: Servant-leadership for the 21st century*. New York, NY: Wiley, pp. 1-16.
- Stogdill, R. M., 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, Volume 25, pp. 35-71.
- Stogdill, R., 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J., 2008. Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, Volume 34, pp. 89-126.
- Warner, N., 2007. Screening leadership through Shakespeare: Paradoxes of leader-follower relations in Henry V on film. *The Leadership Quarterly*, Volume 18.
- Wright, L. B., 1990. *Ο Σαίξπηρ και η εποχή του*. Αθήνα: Ηριδανός.
- Yammarino, F. J., 1993. Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly*, Volume 4, pp. 379-382.
- Yukl, G. A., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, Volume 10, pp. 285-305.
- Κοττ, Γ., 1970. *Σαίξπηρ ο σύγχρονός μας*. Αθήνα: Ηριδανός.
- Σαίξπηρ, Ο., 1996. *Μάκβεθ*. 5η ed. Αθήνα: ΚΕΔΡΟΣ.
- Σαίξπηρ, Ο., 1997. *Ιούλιος Καίσαρας*. 2η επιμ. Αθήνα: ΚΕΔΡΟΣ.
- Σαίξπηρ, Ο., 1999. *Ριχάρδος ο Γ'*. 5η επιμ. Αθήνα: ΚΕΔΡΟΣ.
- Σαίξπηρ, Ο., 2006. *Ερρίκος ο Ε'*. Αθήνα: ΚΕΔΡΟΣ.
- Χυτήρης, Λ., 2017. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. 4η Έκδοση ed. Αθήνα: Μπένου.